

6

ヴィエトナム国営企業の生産・経営・財務の現状調査

萩生 光紀

監査法人トーマツ

木内 俊之

監査法人トーマツ

青山 信一

監査法人トーマツ

松本 実

監査法人トーマツ

1.はじめに

1.1.調査の目的

国営企業の改革はヴィエトナム経済の直面している最重要課題の1つである。国営企業の経営改善と業績向上は急を要する。

ヴィエトナム政府が市場経済に必要な法律・金融制度上の仕組み作りを推進して、国営企業に対してはより広範な経営の自由を認めるにつれて、国営企業の側でも従来の規制的環境の変化に即応しつつ競争戦略を練り、組織を革新し、財務状態を改善する、という多大な課題に直面している。

今回の調査はヴィエトナム企業数社の分析が中心である。赤字企業の割合のようなマクロのデータによる意味づけも重要だが、それだけでは具体性に欠け現実的な施策を引き出すには十分でない。経済改革政策について議論するには、企業の実情とその背後で如何なる要因がどう作用したかを知ることが必要である。

1.2.調査チームの構成

(1) 日本側

a) アカデミック・グループ

石川 滋 (主査) 一橋大学名誉教授
平田 光弘 一橋大学教授
岡田 依里 横浜国立大学助教授

b) コンサルタント

萩生 光紀 監査法人トーマツ
木内 俊之 監査法人トーマツ
青山 信一 監査法人トーマツ
松本 実 監査法人トーマツ
霞 晴久 監査法人トーマツ

(2) ヴィエトナム側

Dr. Le Dang Doanh (主査) President, CIEM, MPI
Dr. Tran Tien Cuong Director, Business Management Department, CIEM, MPI
Dr. Le Xuan Ba Deputy Directory, Structure Policy Dept., CIEM, MPI
Mr. Nguyen The Phiet Senior Research, Expert, CIEM, MPI
Mr. Bui Van Dung Expert, CIEM, MPI
Ms. Nguyen Kim Anh Expert, CIEM, MPI
Mr. Nguyen Duc Tang Director, General Department for Management of State Capital and Assets at Enterprises, MOF
Mr. Nguyen Cong Tien Expert, General Statistics Office
Mr. Nguyen Duc Thien Expert, General Department for Management of State, Capital and Assets at Enterprises, MOF
Dr. Nguyen Van Quang Deputy Director, Department of Enterprise, MPI

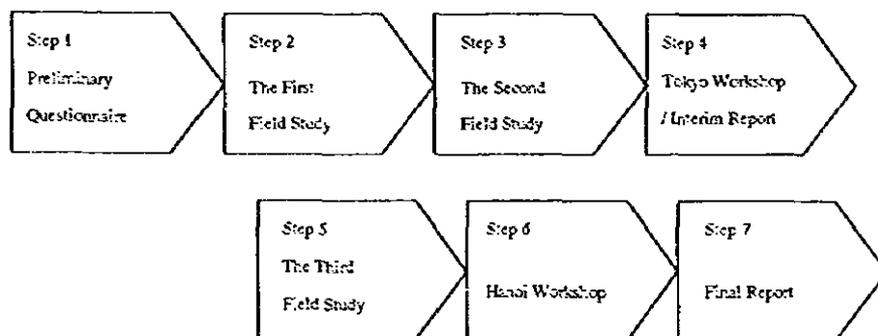
2.調査方法

2.1.作業ステップ

当調査は多数の企業の統計的分析ではなく少数の企業のケーススタディ形式を取っている。それは各社の経営状況を深く検討・分析するためである。

ただし統計データに関しては当調査と並行して、CIEMのメンバーによるヴィエトナム側のチームが国営企業200社についてのアンケート調査を日本の海外経済協力基金と共同で行っている。この報告書でも当調査の対象企業の分析結果を平均的なヴィエトナムの企業と比較するために、その調査の結果を引用している（その調査の詳細については97年4月付の報告書を参照されたい）。

当調査は以下の手順で行われた。ステップ2・3・5・6については、日本側メンバーはヴィエトナムを訪問している。



ステップ1:予

備アンケート調査 (96年12月～97年1月)

質問票（56項目）を作成し、在ハノイ国営企業17社（業種は多岐に渡る）に送付。

ステップ2：第1次現地調査 (97年1月～2月)

関連政府機関にヒアリングを行い、文献調査をするとともに質問票を回収。

ステップ3：第2次現地調査 (97年2月～3月)

質問票を送付した17社のうち11社を訪問しインタビュー調査。さらにその11社のうちの3社を管轄するGC（総公司：General Corporation）3社も訪問。

ステップ4：東京ワークショップ/中間報告 (97年3月)

調査結果を分析し東京ワークショップの場で発表、さらに中間報告書を作成。

ステップ5：三回目の現地調査 (97年4月～5月)

- 更に詳細な分析に必要な追加情報を得るため既訪問企業のうち数社を再訪問。
- ヴィエトナム政府は2～3年以内に株式市場を設立させることを計画しているが、株式化した企業は現在11社のみ。これらのうち5社、および株式化の準備作業中の4社を訪問。これら企業は全てホーチミン市にある。
- 海外資本がヴィエトナム経済に重要な役割を果たすという認識から、合併企業3社を訪問し経営政策について議論。

ステップ6：ハノイワークショップ (97年6月)

3度の現地調査の結果をまとめ、そのファイディングとインプリケーションについてハノイワークショップで発表。

ステップ7：最終報告 (97年7月～8月)

当最終報告書の作成。

2.2.調査対象企業のプロフィール

予備調査で質問票を送った国営企業17社からインタビュー対象企業を抽出。

2月から3月にかけて、国営企業11社とGC3社を訪問しインタビュー。殆どの場合、各社の社長（不在の場合は副社長）と経理責任者を対象に実施。インタビュー時間は1回約6時間。4月にこれらのうちから国営企業3社とGC1社を再訪問。

株式化と外国企業投資について詳細調査のため株式化企業と合併企業も訪問。これらに対しては各社約2時間のインタビュー。

これら国営企業とGCについての詳細な説明は第3章と第4章で記載。

調査対象の企業は以下の様に各種産業に属し特に偏りはない。

<調査対象国営企業>

	質問票調査	訪問調査
食品	3	3
繊維	4	2
電器	2	1
建材	1	1
化学	2	1
機械	5	3
GC		3
合計	17	14

<訪問調査をした国営企業>

	業種	管轄
HA社	食品	地方・独立
HB社	食品	GC90
HC社	機械	GC90
HD社	機械	地方・独立
HE社	繊維	GC91
HF社	機械	GC90
HG社	電器	地方・独立
HH社	化学	GC91
HI社	建材	GC90
HJ社	食品	地方・独立
HK社	繊維	GC91

<訪問調査をしたGC>

	業種	管轄
GA社	建設機械	GC90
GB社	繊維	GC91
GC社	建材	GC90

(注) GC90は Decision 90の規定に従って設立され資本金は5千億から1兆ドン
GC91は Decision 91の規定に従って設立され資本金は1兆ドンを超える

<訪問調査をした株式化企業>

	業種
EA社	冷蔵庫・空調装置
EB社	食品
EC社	飼料
ED社	スリッパ・靴
EE社	運輸

<訪問調査をした株式化予定企業>

	業種
EF社	化粧品
EG社	食器
EH社	ホテル
EI社	綿製品

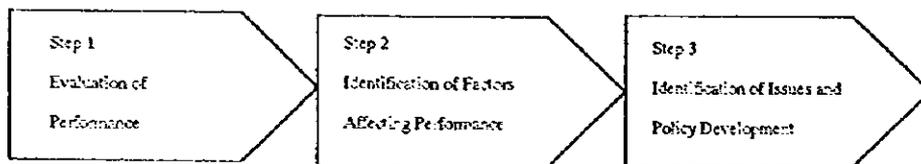
<訪問調査をした合併企業>

	業種
JA社	菓子
JB社	自動車
JC社	ホテル

2.3.分析フレームワーク

2.3.1.全般的な枠組み

調査チームは以下の3ステップで分析作業を行った。



ステップ1：業績の評価

まず各国営企業の業績の好悪とその程度を知ることから出発する。企業が十分な業績を上げることなくして、国の経済がより発展した段階へ至ることは不可能である。このような業績の判定にあたっては、効果的かつ入手可能な指標が選ばなければならない。

ステップ2：業績に影響する要因の特定

次のステップではこうした業績に影響を与える主要因が何なのか分析した。それぞれの要因の相関関係を明確にして、外的要因と内的要因の双方について特定することを試みた。

ステップ3：問題認識と政策提言

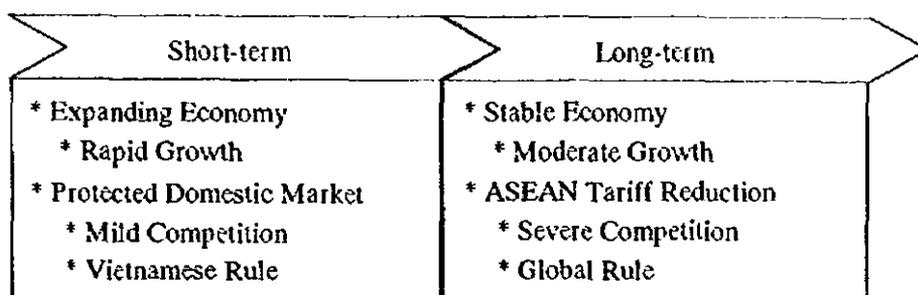
ステップ2で、企業業績に影響を与える基本的な要因と主要な問題点を特定できた。こうした問題点の構造的な分析を行い、経営と政府が取組むべき政策課題を提言する。

個別企業11社について第3章でステップ1・2を適用し、ベトナム企業一般についての評価は第5章で行う。そして第6章での政策提言に続く。

2.3.2.業績評価

企業業績の評価はいかに行うべきであろうか？ベトナム企業の経営環境は他の発達した市場経済とは極めて異なっているため、ベトナム企業の分析には、他国の企業に対する場合と同じアプローチをとることは必ずしも適切ではないかも知れない。更に移行経済国ではよく見られる現象であるが、情報の入手の可能性に限界があるという問題もある。

分析を行う場合に注意を要する重要な事柄は、ベトナムが現在の経済システムに移行してから未だ非常に歴史が浅いという事実である。1991年から1995年にかけての年間国内総生産(GDP)の平均成長率は8.7%である。しかしベトナムの経済規模が大きくなるに従い、同じペースで成長を続けることは困難であろう。さらにベトナムは、アジア自由貿易地域(AFTA)に加わるにあたって、アセアンの間での貿易の輸入関税を2006年までに5%以下に削減することになっている。これはベトナム企業の製品が10年以内に海外の企業によって脅威にさらされることがほぼ確実であることを意味する。しかしそれでも海外の企業との競争によって、ベトナムの企業はグローバルな規則や慣習に従うことを余儀なくさせられるであろう。こうしたわけで、現在の業績が企業の基本的な体力を反映するものなのか、それとも単なる一時的な現象であるのかを注意深く判断することが重要である。



このことを念頭において、調査チームは過去数年間（短期間）の業績だけでなく、国営企業が将来（長期間）にわたって競争優位を保つことができるだけの基礎体力を有しているか否かも評価の対象にすることが必要であると考えた。

この意味での長期的な業績を判断することは、短期的な業績の評価よりも困難である。これは一つには将来を予測するのは難しいということがあるが、それだけでなく経営の定量的側面よりもむしろ質的側面の評価の方が求められる故である。

2.3.2.1. 短期的業績： 売上成長と利益率

短期の業績に関しては、成長性と収益性を重視した。

かつての中央集権的な経済体制の下では、国営企業によって作られた製品の需要は国が保障していた。しかし市場経済下では、このような需要に対する保障はない。企業が需要の無い製品を市場に供給したところで、誰も買う者はいないのである。その上、競争が存在する。需要はあっても競争相手の方が買い手を魅きつけてしまえば、その企業自身は市場を失ってしまう。ベトナム経済は近年高い成長率を示している。ごく少数の最初から良い業績を見せている国営企業を別としては、この時期に売上を伸ばせない企業は問題がある。第3章では各企業がこうした環境下でどのような業績を上げたか説明する。

企業経営において収益性が重要であることは言うまでもない。市場経済下では一定期間利益を上げられない企業は破産する他ない。企業が利益を生むためには、十分な売上を確保し、必要経費は売上より少なくしなければならない。会社の収益性は損益計算書に表れる。この表では企業がどれだけの売上をあげ、事業を運営するためにどれほどの費用を使ったかが示されている。

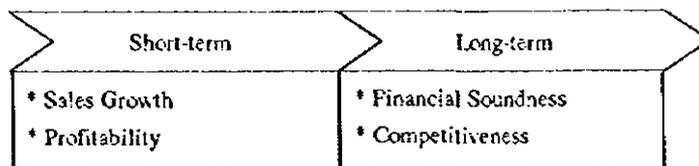
発展した市場経済の企業の中には、積極的に売上拡大をせず少数の商品や顧客に集中して利益を伸ばすところもある。しかしこの戦略は他社が真似るのは極めて困難な絶妙な「ニッチ」事業が前提になり、成熟した市場経済での一握りの企業には適しているかも知れないが、現在のベトナムの経済では現実的ではないであろう。

2.3.2.2. 長期展望： 財務健全性と競争力

長期的な業績については、財務健全性と競争力に注意を向けた。

企業が借金をできる金額には限界がある。会社の借入レベルが既に最大限に達していたら、何らかの手段で増資を図らねばならない。増資が不可能なら、生産力を時機に合わせて拡大させることができず、会社にとって高く付く成長機会の取り逃がしになる。この意味において負債比率に現れる財務健全性は重要である。

我々はこの業績の分析で、「競争力」を第4番目の指標に加えた。前述の3つの指標と比較して、競争力というのは指標として掴みにくくはあるが、将来にわたって生き残る能力を判定するために重要である。



入手できる情報には限界があった。調査の実施中、ほとんどの国営企業と共にできる時間は一日、どんなに長くても一日半に限られていた。この期間中、チームは職員にインタビューをし、それぞれの国営企業に特有の労働の特徴を理解するためにデータを努力して収集することを試みた。しかし財務に関するデータを見ると、残念なことに、入手できたデータは、国営企業によって量や含まれる範囲がまちまちであり、いかなる広範囲な分析をするためにも概して不十分なものであった。望ましくは、損得計算書、貸借対照表及びキャッシュフローの全ての詳細な指標を考慮に入れた広範な財政分析を行うことによって企業業績を測定できれば良かったのだが。

より広範囲な財務諸表の分析は補遺Aを参照されたい。ここでは収益性、流動性、成長性、生産性等についての財政的分析の基本的な概念を紹介している。

数値データとしては以下のものが入手可能であった。

- ① 我々研究チームがインタビューを行った際、国営企業の経営者から直接集めた財務報告書。だが、最初はそのような報告書は限られた数の国営企業からしか受け取ることができず、ほとんどの国営企業は財務諸表の開示をためらった。限定的に特定の勘定科目の値のみは開示した企業もあった。しかし、ヒアリングを通して調査チームと企業の担当者との信頼関係が増したこと、並びにCIEMのエキスパートの粘り強い努力により、後日多くの企業より財務諸表を入手することができた。

- ② この調査と並行して行われた、OECDのアンケートの回答に含まれている財務データ。ケーススタディーを実施するために、11の国営企業全てからこれを入手した。

①のデータと②のデータが一致しない場合があるが、その場合は①のデータを採用した。

また、これらの財務データは独立した第三者によって監査されてはならず、信頼度については考慮を要する。

そしてこれらのデータは、CIEM-OECDの調査から算出された業界平均値および全業種のヴェトナム企業200社の平均値と比較された。

2.3.3.業績に影響を与える要因の特定

企業の業績について知った後は、それが良い場合であっても悪い場合であっても、次の問題は、なぜそのような業績を上げているかを認識することである。企業の業績には様々な要因が、それも複雑な方法で影響している。あるものは外的な要因によるものであり、あるものは内的な要因によるものである。

経営トップへのインタビューで得た情報をもとに、いかなる問題が関連しているか分析を行った。しかし事実は必ずしも客観的なデータによって裏づけられていない。例えば、マーケットシェアのような基本的なデータは事業環境を分析する上で重要な役割を果たすのだが、そのようなデータは存在しない。

売上の上昇に影響を与える主要因

[内的要因]

- 経営能力
 - － 首脳経営陣の資質
 - － 売上増加を目指した、製品市場戦略の策定と実行
- 技術革新による生産能力の拡大

[外的要因]

- 市場の発展の度合い
- 市場の情報の入手可能性
- 資源の入手と利用に際しての制約
 - －財政・金融政策
 - －技術革新の水準

利益に影響を与える主要因

[内的要因]

- 事業の付加価値の水準
- 製品売上以外の収入の存在
- コスト管理能力
(原材料/労務/減価償却/資金調達等の費用)
- コスト低下のための資源活用能力
(人的/財務的/技術的資源)

[外的要因]

- 価格競争の度合い
- 資源の入手可能性およびその利用に際しての制約
 - －財政・金融政策
 - －技術革新の水準

財務健全性に影響を与える主要因

[内的要因]

- 財務管理能力

[外的要因]

- 資金調達に関する制約
- 財政・金融政策
 - －金融市場の発展の度合い

競争力に影響を与える主要因

[内的要因]

- 経営者の能力
- 各職能が円滑に機能している程度
- 資源管理能力

[外的要因]

- 資源の入手可能性とその活用に際しての制約
 - －労働政策と労働市場の状態
 - －財政・金融政策
- 技術革新の水準

次頁の「業績を決定する要因の要約」では、上記に述べた主要因間の関係を取り上げている。

2.3.4.問題点の特定と政策提言

国営企業の問題点と懸案事項そしてその理由を明らかにした後は、それらに対処する手段を特定することが求められる。そのうち、ある事項は経営者の責任で為すべきであろうし、別の事項は政府（もしくはG C）の責任で推進するべきであろう。

どのような場合でも、政策提言は有効かつ実行可能なものでなければならない。この点に関して、調査チームは政策の提示を可能な限り具体的な形で行うことを試みた。

(Summary of Factors used to Determine Performance)

<Internal (Managerial) Factors>		<Related External (Environmental) Factors>		<Impact on Performances>				
Management ability	Top management qualification Development of strategy Deployment of strategy	Government Policy on SOE	Evaluation scheme of top Management Appointment policy & procedure of top management of SOEs	Revenue growth	Profitability	Financial Soundness	Competitive needs	
Operational functions	Research & development	Government Policy on Technology Resources	Level of technology advancement and its availability	○	○	○	⊗	
	Marketing	Market Condition & Competitive Environment	Domestic market conditions Understanding of target export markets Policy on export	○	○	added-value	⊗	
	Sales	Distribution channel structure (wholesale and retail environment)		○			○	
	Distribution	Distribution channel structure (wholesale and retail environment)		○			○	
Management Processes and Systems	After-sales services			○			○	
	Procurement	Market Condition & Competitive Environment	Domestic material availability Policy on material import	○	○	material cost	○	
	Production	Government Policy on Technology Resources	Level of technology innovation and its availability	○	○	prod.cost	○	
	Accounting systems	Government Policy on SOEs	Accounting standards Audit system				○	
	Performance measures Budgeting system Cost accounting & control etc.	Organization structure Job responsibility Organizational approach etc.	Model management processes & systems of SOE			○	cost control	○
			Model organization of SOEs					○
	Resources & their Management	Human resources	Government Policy on Human Resources	Labor market & policy Education systems	○	○	labor cost	○
		Financial resources (Capital)	Government Policy on Financial Resources	Financial market & policy Monetary policy	○	○	interest pay	⊗
		Product technology (Level of technology utilized to decide product feature)	Government Policy on Technology Resources	Technology innovation and its availability	○			⊗
		Production technology (Level of technology utilized for production)		Technology innovation and its availability Policy on equipment import	○	○	depreciation	⊗

Legend: ⊗ significant impact
○ so and so

第5章では、以下の領域に関する提言がなされている。

<企業が取組むべき点>

- 経営能力
- 業務機能
- 管理プロセス・制度
- 人的資源
- 財務資源
- 技術

<政府が取組むべき点>

- 国営企業について
- 産業別の競争環境について
- 人的資源について
- 財務資源について
- 技術資源について

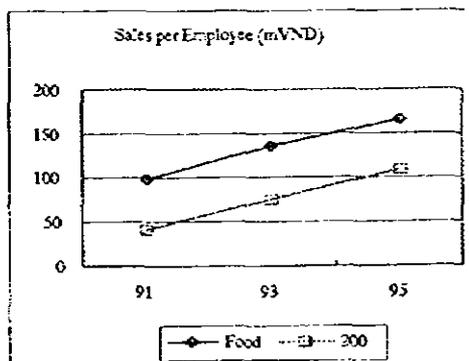
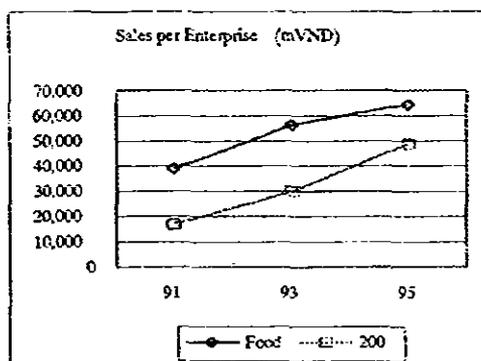
3. ケーススタディー：個別の国営企業

この章では6つの産業について、国営企業計11社のケーススタディーを行った。分析と評価の客観性を高めるため、各節の冒頭で各企業の業績をเวียดนามでの業界平均と比較している。業界平均についての情報は、Vietnam CIEMと日本OECFによる97年4月のVietnam国営企業200社調査の報告書によったが、図表およびその説明文はトーマツが作成した。表の説明で“200”は、CIEM/OECF調査による国営企業200社全体についての数値を表す。

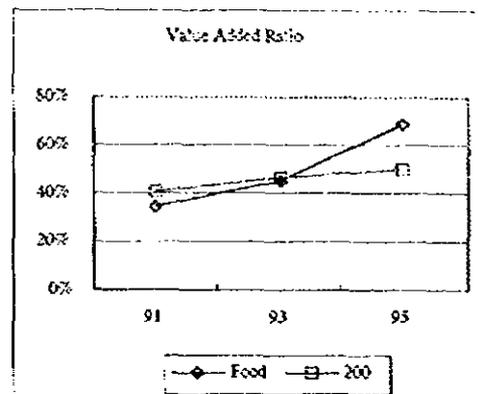
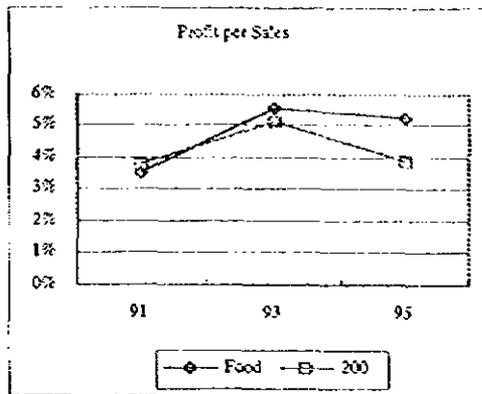
3.1. 食品

3.1.1. 業界レビュー

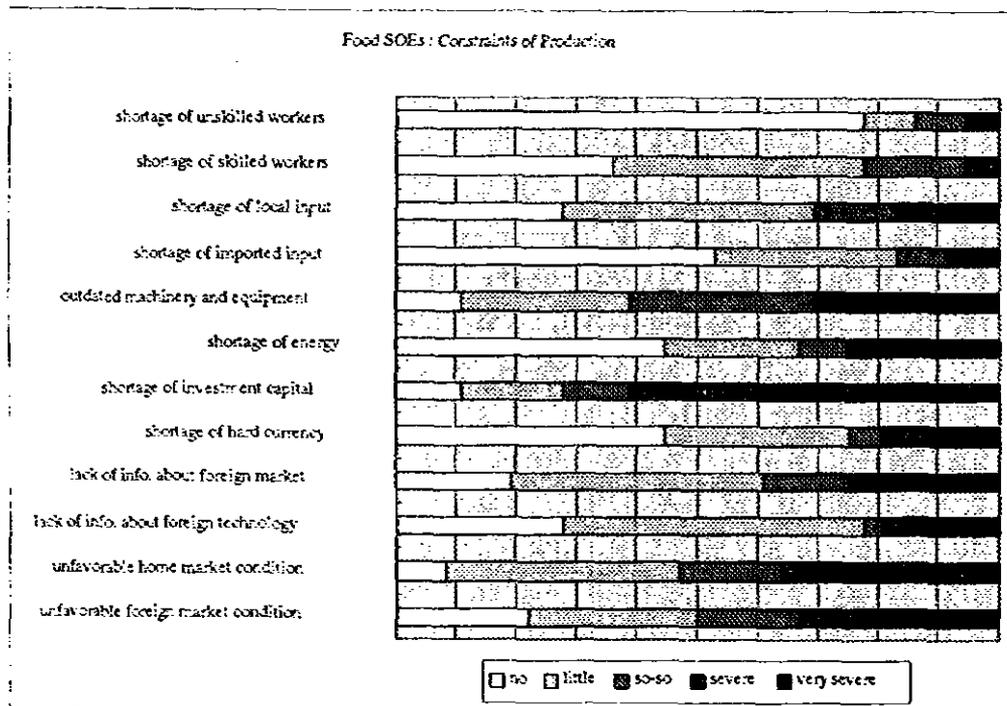
この産業に属する国営企業は売上高成長率が高い。これは会社当たりだけでなく、従業員一人当りに直しても該当する。



この産業はまた、売上利益率でも好調な業績を示している。主要因となっているのは、高い付加価値率であり、Vietnam企業一般の平均値50%に対し69%という高率を示している。



これはこの産業では原材料（すなわち農産物）の調達容易なためであると考えられる。他の産業では、電子部品、石油化学製品、鉄鋼などを購入する必要があり、調達はより困難であろう。



食品産業では国内外の「不利な市場条件」が深刻な影響を及ぼしているとする回答が、他の産業よりも多い。これは現在の高収益とは矛盾した印象を与えるが、製品の寿命が短いことに関係するとも推察される。

様々な国営企業が食品産業に属している。そのうち業界平均の業績を示しているHA社を黒字企業の一例としてここで分析する。HB社とHJ社の事例は適切な市場を見出す困難が引き起こした問題点に関する考察になる。

3.1.2. 企業の概略

HA社

a) 現在の事業

菓子（キャンディー等）

ヴェトナム北部が主要な市場であるが、一部製品はより競争の激しい南部でも人気を博している。市場のニーズに合わせて着実に新製品を発売してきたことが、安定した成

長をもたらしている。1993年に南部の清涼飲料水の会社と合併会社を設立した。

b) 歴史

1975年設立。同時にケーキ工場とキャンディー工場（現在の企業の前身）に分割される。1989年に隣接していた食品加工会社と合併した。1993年に再登録。

c) 従業員数：800人

HB社

a) 現在の事業

- 果物・野菜缶詰の生産と輸出
- 以前生産していたインスタントラーメンやビールの生産設備の賃貸

b) 歴史

1963年に、東ヨーロッパ諸国に食品を輸出していた貿易省下に設立される。ベトナムの軍隊にも食糧を提供していたが、1989年の東ヨーロッパでの革命の後、製品の需要の急激な低下に直面した。そこで1991年にインスタントラーメンとビール事業に進出したが低収益から撤退し、現在は民間企業にこれらの工場施設を賃貸している。施設を再構築のために外国企業との合併会社設立に関心を持っている。

c) 従業員数：450人

HJ社

a) 現在の事業

- ビールとスナック
この2つに売上と利益の多くを依存。テト（旧正月）の時期には豆で作った餅を生産。
- ホテルの経営

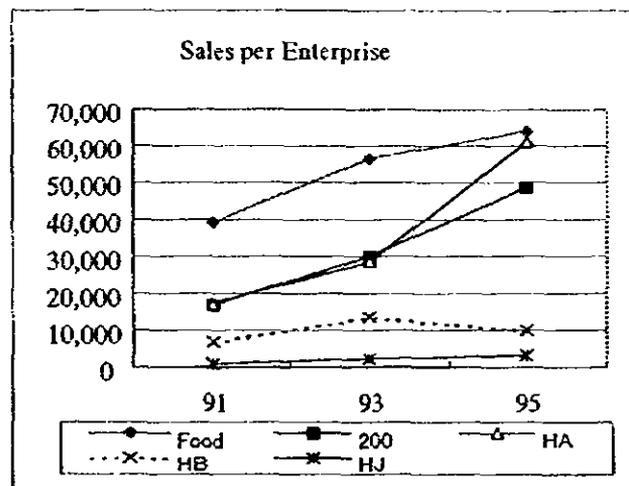
b) 歴史

1970年4月設立。ベトナム軍と旧ソ連・東ヨーロッパ向けに食糧を生産していたが、1990年代にビールとスナックの事業に転向した。1995年隣接地にホテルを建設し、翌年営業を開始した。

c) 従業員数：289人

3.1.3.業績

<売上の伸び>

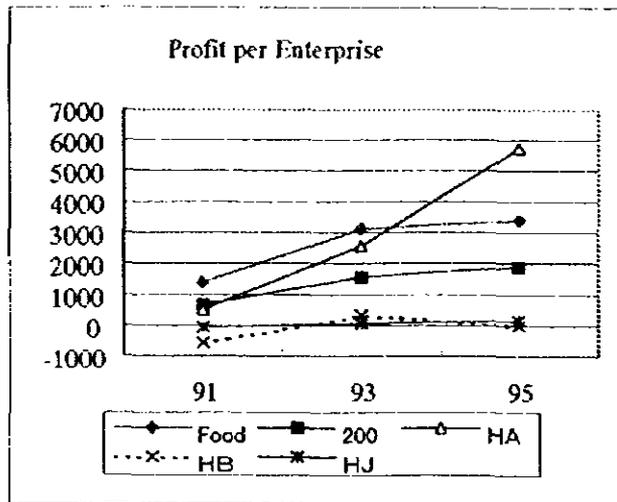


HA社はベトナムの市場へ広く進出し、また中国へも少規模ながら進出したことにより、安定した売上の成長を見せている。HB社とHJ社の売上はこの業界平均よりはるか下の水準で向上が見られない。

HB社はほとんどの製品（缶詰）をロシアおよび他の海外諸国に向けて販売している。貿易条件のため販売価格が低く、売上と利益に深刻な影響を与えている。

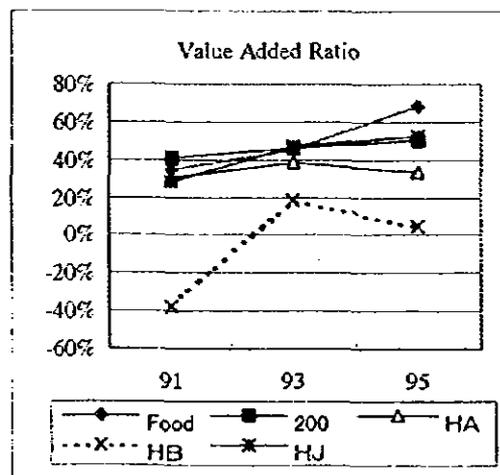
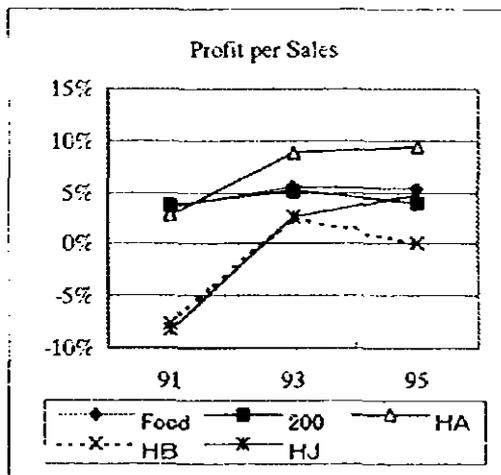
HJ社は90年代の初頭から、地元向けの安いビール「ピアホイ」とスナックを生産している。生産しているビールの60%は近所のレストランで販売されており、これも市場の小ささを表している。

<利益>



前に述べたように、食品産業における大半の企業は高い利益と付加価値を享受している。HA社では売上高とほとんど同じ率で利益も上昇し、高収益性を維持している。

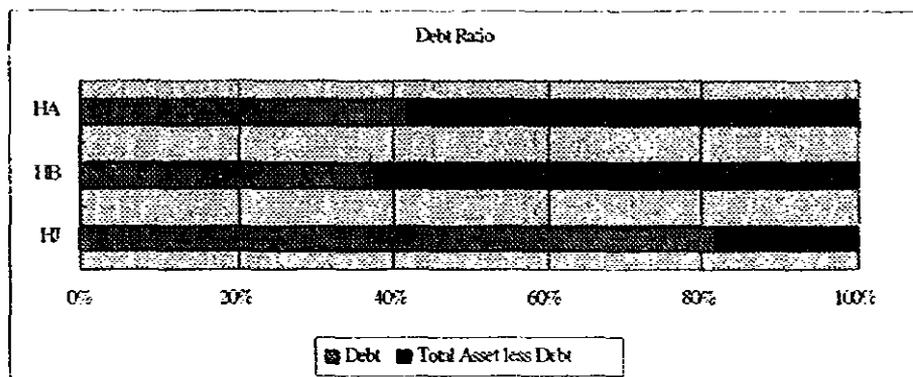
しかしHB社はそうではない。1995年には利益を計上していないので、売上高利益率は0%である。付加価値率はわずか4%に過ぎない。その結果、独立した事業体としての存続すら危ぶまれる。余剰従業員の問題を抱えながら、工場施設を更新することは財務上困難であると考えられる。



HJ社はHA社を18%も上回る高い付加価値率を示しているが、売上高利益率はHA社の半分には過ぎない（HJ社の4.7%に対しHA社は9.3%）。これはHJ社が原材料以外の費用を多

く注ぎ込んでいることを意味する。原材料以外でのH J社の費用で負担が大きいものは、ビール税（税率50%）、1995年に計上した4.8億ドルのホテル建設費等である。

<負債比率>



資本不足と調達に限界のあること（高金利の銀行借入のみが現在可能）がHA社の問題である。しかし例えば安価な機械を購入することなどによって、投資に伴う借入金を適度の水準にまで何とか抑えている。

HB社の負債比率は低い。しかしながら、これは財務管理が巧みであるためではなく、借入そのものが困難なためである。

HJ社の負債比率は、ホテル建設のための投資を行ったために膨大である。その結果、現在ホテル事業を売却することを検討している。

<競争力>

他のほとんどの分野と同様に、国営の食品加工会社は、食品加工のための進んだ機械を導入する資本が不足している。こうしたハンディはより進んだ技術への投資を妨げ、結果として国内向け、輸出向け両方のための新しい食品を試作し開発することが不可能になってしまう。

3.1.4.業績の背後にあるもの

3.1.4.1.事業環境

HA社は市場のニーズにうまく応え、更にニーズの開拓を試みている。ヴェトナムの菓子市場関係の統計データは入手できないが、年少世代の人口が大きいので菓子の需要は大きいと考えられる。HA社は様々な製品を手頃な価格で提供することで消費者を引きつけることに成功している。

HB社は需要の不足が問題である。HB社の顧客は伝統的に東ヨーロッパであった。この種の輸出に基盤を置いている会社（この会社の社名には今も「輸出(export)」という語が含まれている）は、冷戦期の国際分業時の需要者を失っている。それまでは十分利益が生まれるように、価格を固定して製品を販売していた。しかし現在は市場の状況によって価格が決めるので、HB社は結果として利益が生じないような低価格で販売することを強いられている。打開策としては商品の生産コストを下げることは明らかなが、効率の悪い生産設備でそれを実行に移すことは困難である。

HJ社も以前は軍隊および東ヨーロッパ諸国から需要を保証されていた。HJ社は80年代に蒸しケーキ、ライスペーパー、麺類等を生産して、90年代にはピアホイの生産を開始した。これは手早くキャッシュフローを得るためには効果的な手段だが、ヴェトナム全土に市場を広げるこ

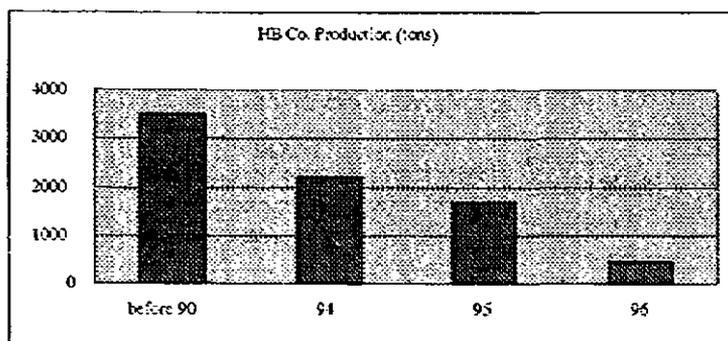
とは困難である。H J社が今後も食品業務を核とする意向であれば、規模の経済を推進できる事業領域を探す必要がある。

3.1.4.2. 経営

H A社はコア事業であるキャンディに集中して独自の製品も開発しながら、順調に売上の成長を維持してきた。外国企業2社を含めた競合会社は存在するが、独立した卸売業者を活用することによって、主にベトナム北部で安定した成長を保つことに成功している。

生産活動に関しては、H A社は輸入した機械を導入し、生産性を上げることに成功している。製品ライン数は25に登るが効果的な業務運営をしている。今後も市場のトレンドや消費者のニーズを検討しながら更なる成長を目指している。そのためには、小売業者や卸売業者のネットワークを使って情報の収集・分析をするべきである。H A社はベトナム南部で清涼飲料水の事業も行っている。これは現在のところ黒字だが、コア事業とはいえず生産の拡大を図る際には注意深くなる必要がある。特にコーラのような既に巨大な市場が存在している製品の生産に参入する場合は要注意である。

H B社は、旧ソビエト連邦の物々交換の事業慣習を今もある程度続けているが、現在はロシア市場内で厳しい競争に直面している。ロシアへの輸出に要する費用を100とすると、生産コストは105から115に相当するという厳しい状況であるため、生産は低下している。



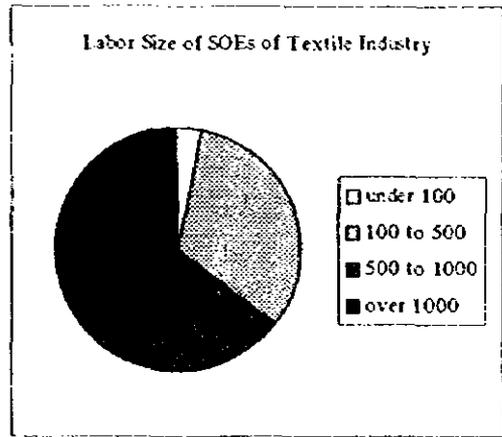
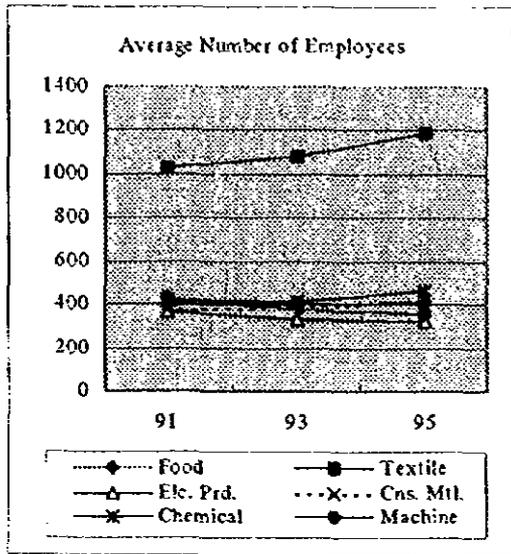
H B社は製品の質と価格の面においてアジア諸国とは競争できない。缶詰の食品は現在のところベトナムの市場では人気がない。1990年代に入るとビールとインスタントラーメンの生産を開始したが、二年で中止せざるを得なかった。経営者は市場に対する戦略的なビジョンを示し、かつ管轄G Cの責任ある指導に基づいた根本的な改革が必要である。

H J社は、生き残りをかけるために業務を多角化した。しかし、問題は何を中心となるコア事業として特定するかである。ホテル事業は、この会社の主収入源となることを期待したのだが、良い業績を上げていないようである。現在は当ホテルを売却することにより、費やした資金を回収する計画が進行中である。さらに食品事業の一部を売却し、娯楽産業（アミューズメント・パーク）に参入する事業再構築計画も現在考慮中である。これは、工業からサービス業に転換するという意味で、リスクを伴う重要な転換である。

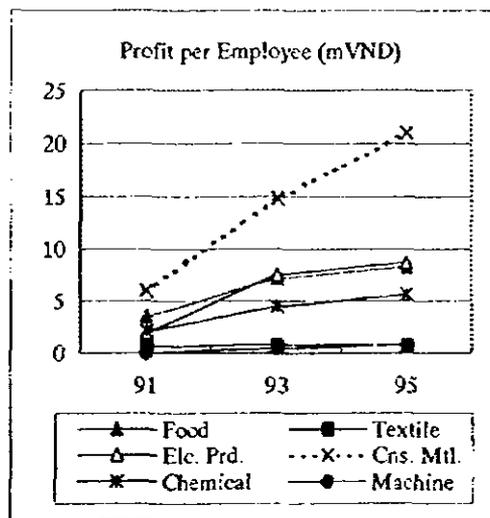
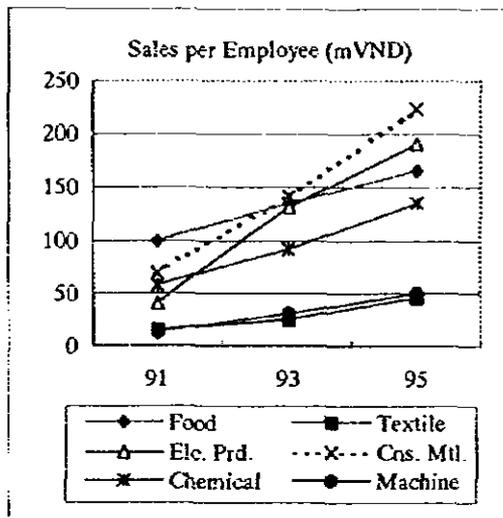
3.2. 繊維・衣料

3.2.1. 産業の概要

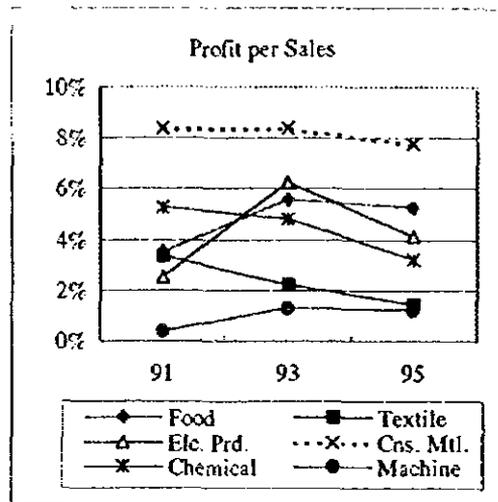
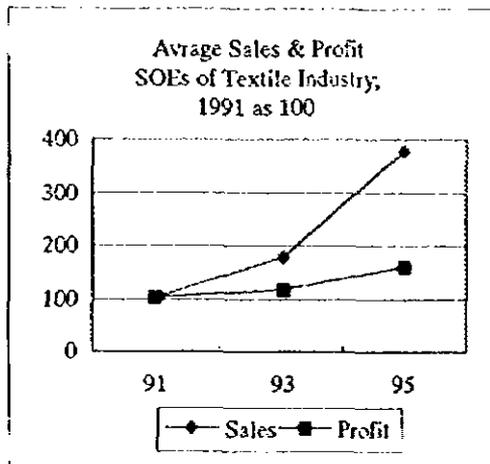
この産業では資産規模および従業員数について大規模企業が目立つ。この産業の平均固定資産額は227億ドンで、全体平均の155億ドンを遥かに上回り、6産業の中で断然大きい。生産は主に手作業に依存しているため、1000人以上の労働者を抱える企業が多くある。



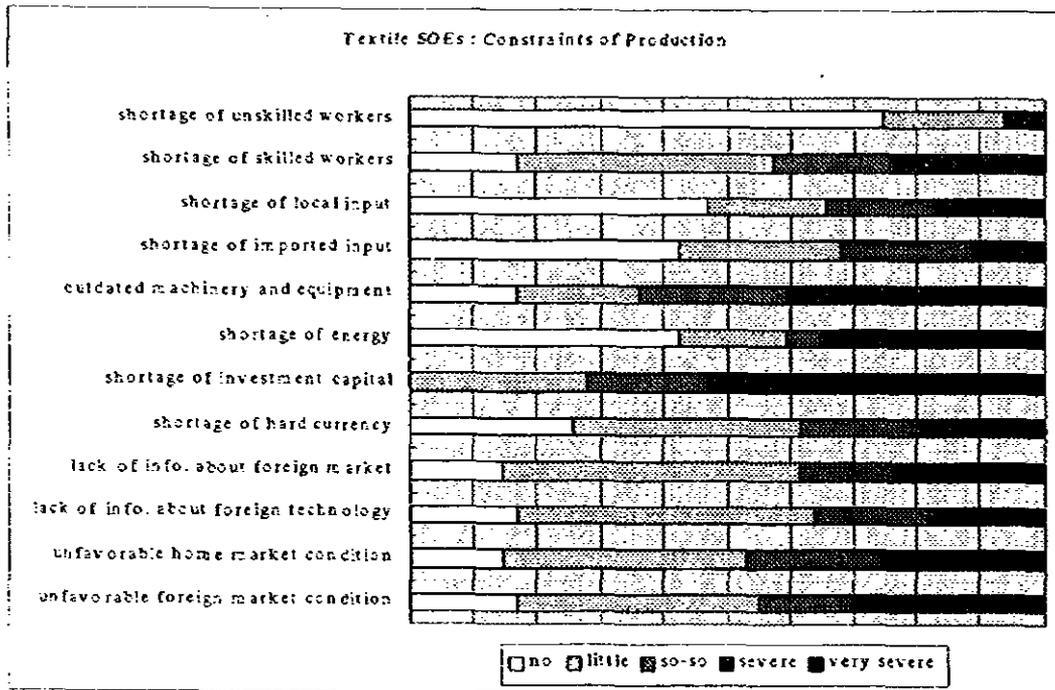
このように規模は大きいですが、売上や利益の業績は必ずしも比例して大きくはない。従業員当りの数値に直してみると、機械産業と共に最低の業績を示す。



さらに悪いことに、利益の伸びが売上のそれを下回っている。結果として売上高利益率は下降線をたどっている。1995年の売上高利益率は僅か1.42%で、6産業の中では機械工業に次いで二番目に悪い。



ヴェトナムは現在衣料を多量に輸出しているにもかかわらず、通貨の不足が生産の上での大きな制約である。これは基本原料である綿を輸入しなければならないためであり、十分な綿の量が保証されねば、事業運営に支障が起きるのである。これは「輸入原料の不足」を生産制約要因として「非常に厳しい」もしくは「厳しい」とする回答が他の産業に比べて多いという事実に表れている。



HE社とHK社は巨大企業であり共に何千人もの従業員を雇用し、ハノイのミン・カイ地区に広大な敷地を有している。この様に両者はこの産業に典型的な側面が共通しているが、しかし利益に関しては、好対照を示している。二者の利益の相違についての分析は、問題の核心に触れる。

3.2.2.企業の概要

HE社

a) 現在の事業

繊維および衣料（主に綿製品）の生産と販売

b) 歴史

最初は1965年に国営企業として設立された。かつて繊維企業組合の一員であったために、1995年に Textile and Garments GC が組織された際に企業グループに加入した。

現在の社長は1996年に選出された。

c) 従業員数：3,600人(1996年現在)

HK社

a) 現在の事業

衣料（ジャケット・スーツ・シャツ・ジーンズ等）の生産と販売

b) 歴史

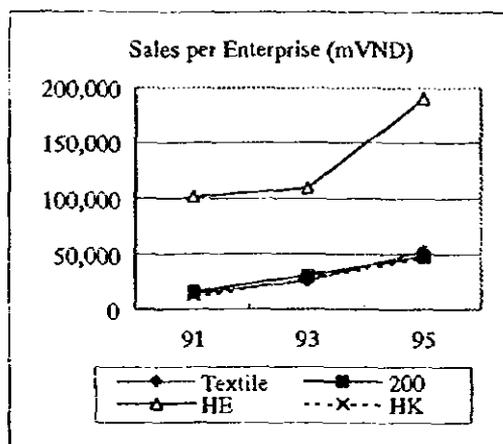
製品輸出を目的とした最初の繊維工場として1958年に設立され、東ヨーロッパに製品を提供してきた。90年代前半に顧客を日本および他のアジア諸国に転換させた。92年にEU諸国に輸出を開始し、93年に再登録した。95年に Textile and Garments GC の企業グループに加入した。

c) 従業員数：2,200人

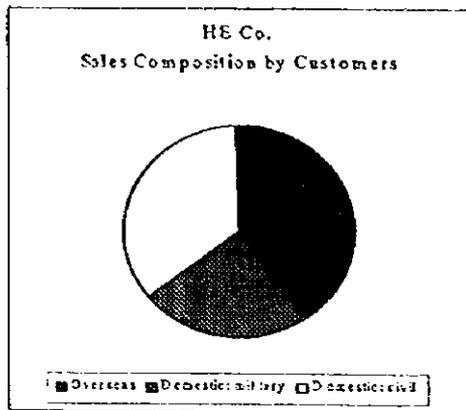
3.2.3.業績

<売上成長>

HE社の売上高は非常に大きく、ベトナムの企業の平均的値と比べるとほぼ4倍である。HK社の場合、売上の絶対値と伸び率は共にほぼ平均値である。



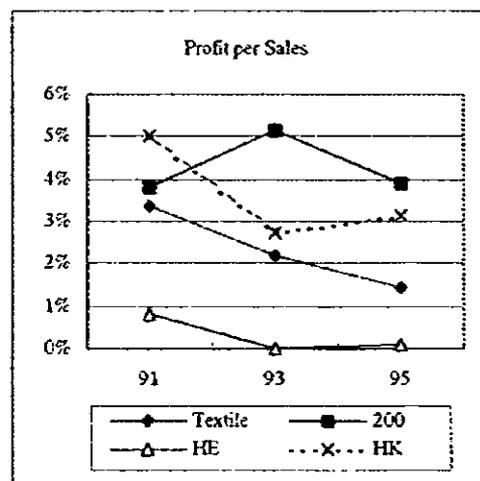
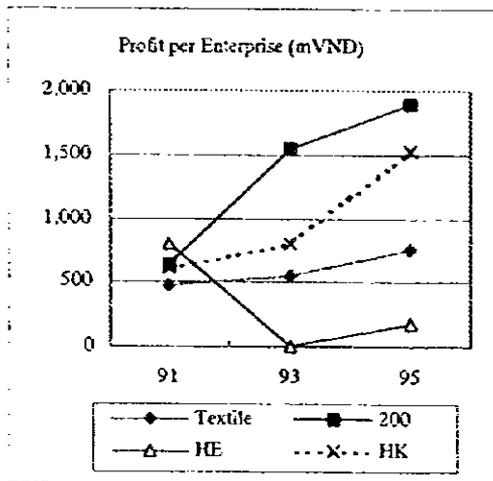
HE社とHK社の双方とも海外に多くの輸出を行っている。売上高のうちで輸出が占める比率はHE社で40%、HK社で90%である。両社の顧客構成は以下に示す通りである。HE社の売上の24%はベトナム軍の制服に依る。同社は韓国企業とも多額の契約を結んでいる。HK社は日本の貿易会社と強いつながりがある。



<利益>

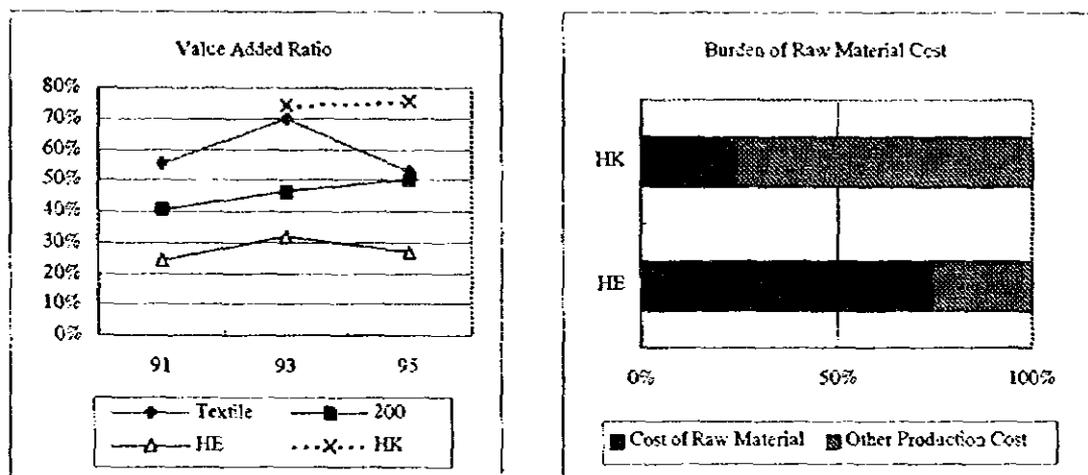
HE社の売上高はHK社のそれを大きく上回っているが、利益となると状況は逆転する。HE社が計上した1億7700万ドンの利益は、売上高の0.1%に過ぎない。それに対して、HK社の利益額は15億2300万ドンであり、これは業界平均の7億5900万ドンの2倍に相当する。HK社の売上は業界平均と余り変わらないので、利益額が2倍ということは売上率利益率も2倍であることを意味している。

こうした相違が生じる原因は主に2つある。一つは顧客である。上図からわかるように、HK社の方が売上は小さくても、その90%は輸出である。しかしHE社は60%を国内で販売している。国内市場は密輸入品、他の国内の軍事用品の工場との厳しい価格競争のために、輸出と比べて望ましくない状況にある。

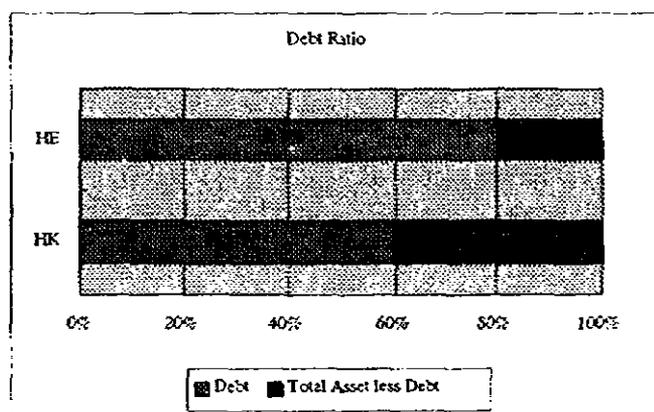


もう一つは費用構造である。二社の付加価値率を比較するとそれは明らかになる。HK社の付加価値率は7.6%であり、HE社(2.7%)の2.8倍である。HE社の低数字は、輸入綿花から採られた繊維から生産が始まり、布地を織り、最終的に衣料が出来上がるという、この会社の業務特性によるものである。原材料費はHE社の売上の70%を記録している。これは売上で稼いだ現金流入の70%が原材料の支払い、それも海外に、充てられなければならないことを示している。

そして残った30%のうちから、HE社は貸金や利息などの支払を捻出せねばならない。こうした訳で、資金不足は同社を財務上に非常に厳しい立場に置くことになる。HE社は綿花を輸入しなければならないので、原材料費は布地を外注するHK社のそれに比べて負担が大きい。



<負債比率>



二社ともに生産設備投資のための銀行借入から、負債比率は望ましくない水準に達している。結果として借入金の利息が両方の企業にとって非常な重荷となっている。

<競争力>

低賃金が国際競争上の優位をもたらしている典型的な労働集約産業なので、綿製品製造企業は世界市場のなかでそれなりの競争優位性はある。しかしそれは綿製品についてのみ言えるのであって、他のASEAN諸国の企業が強力な存在である合成繊維に関しては優位性はない。ヴェトナムの企業は製品のデザイン力が不足しているが、それは衣料業界では決定的に重要な要素である。HE社とHK社の両方とも、デザイナーを僅か数人しか抱えていない。また旧式の設備を用いていることも問題である。

3.2.4.業績の背後にあるもの

3.2.4.1.事業環境

海外市場からの需要が推進力となっており、この産業全体で1996年には10億米ドルをやや上回る金額分の輸出を記録した。ベトナム繊維・衣料GCの見積もりでは、輸出額は2000年までに25億ドル、2010年までには40億ドルになるとしている（「ベトナム・エコノミック・タイムズ」誌1997年2月号による）。HE・HK両社にとってはアジア諸国が最大の買い手だが、ベトナム全体では衣服の輸出先はEU諸国がほぼ50%を占めている。全部で227社がEUへのクオータ内で繊維や衣料を輸出している。

3.2.4.2.経営

この産業は売上が大きくても、それでもまだ収益性を向上させねばならない課題がある。これに関する経営上の問題は大きく3つあり、それらは以下の通りである。

- ①原材料費
- ②海外の顧客もしくは共同事業者との契約条件
- ③国内の販売網

これは勿論、問題が3つしか存在しないということではない。他にも問題はあられると思われるが、ここでは移行経済下にある企業の根本的な問題としてこれらを強調した。

原材料費

前述のように、HE社では糸と生地を生産まで行っていることが収益上の不利をもたらしている。これが戦略的に長期的な垂直的統合の利益を狙って経営資源を投入しているのであれば問題ないが、残念ながらそれはここでは該当しない。HE社は糸・生地を広く社外に販売しているわけではなく、自社製品の生産にのみ使っている。しかもそれが材料の外部調達と比べて同社に何らかの優位性をもたらしている訳ではなく、むしろ不利益にさえなっているのである。

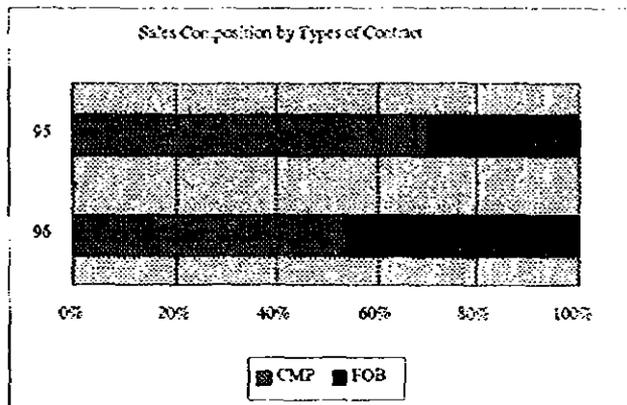
経営資源の構成から生地を生産に向いている企業があれば、衣服の生産の方に秀でている企業もあるはずである。ベトナム繊維産業の全体が、より多く規模の経済の便益を享受できるようになるために産業政策を推進し、HE社の様な綿糸や生地を生産する企業は他のベトナムの衣類企業に対する売上を増進できるようにすることが必要である。

海外の顧客もしくは共同事業者との契約条件

海外企業との提には様々な利点がある。安定した需要による売上の確保、外国企業の要求に従うことを通じた品質向上、提携先からの資金注入などである。これらの便益は発展の初期の段階では大いに享受されて然るべきである。

しかし、これらの利点はただで得られる訳ではない。収益性については、外国企業は上記の便益と引き換えにベトナム企業に利幅を犠牲にすることを強いる。そのため、外国企業との契約にある程度は依存する一方で、製品のデザイン、販売網、売上、宣伝等を自らの力で推進する努力もなされなければならない。

この意味では、HK社が下請け契約への依存度を減らしつつあることは注目すべき事柄である。彼らの言葉ではCMP(Cut, Market, Pack の略)が一種の下請け契約に該当する。FOB(Free on Board の略)が、彼らが独自に生産し市場に出している製品である。



HK社では総売上におけるFOBの割合は増加を続け、結果として付加価値率を高めている。こうした努力を続け、長期的には「メイド・イン・ヴィエトナム」から「デザインド（・アンド・メイド）・イン・ヴィエトナム」への転換を図るべきである。

国内の販売網

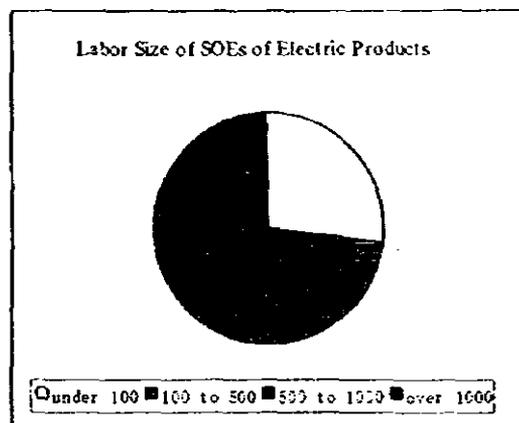
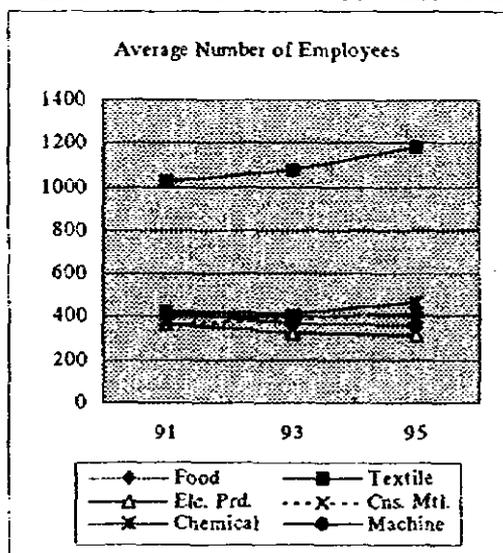
HE社とHK社の両方とも、製品を市場に出す際に卸売業者や小売業者に過度に依存しているように思える。両社とも企業としての販売活動を強化する必要がある。例えばディーラーのネットワークを組織したり、自前の小売店を経営するなどの方法がある。これによってより交渉力を強化して、利益率を高められるであろう。

もう一つ重要な点は、販売は一方通行ではないことを認識する必要がある。それは単に商品を顧客に渡すプロセスだけでなく、顧客の欲するものは何かを売り手が知ることも販売活動を通じて行うべきである。

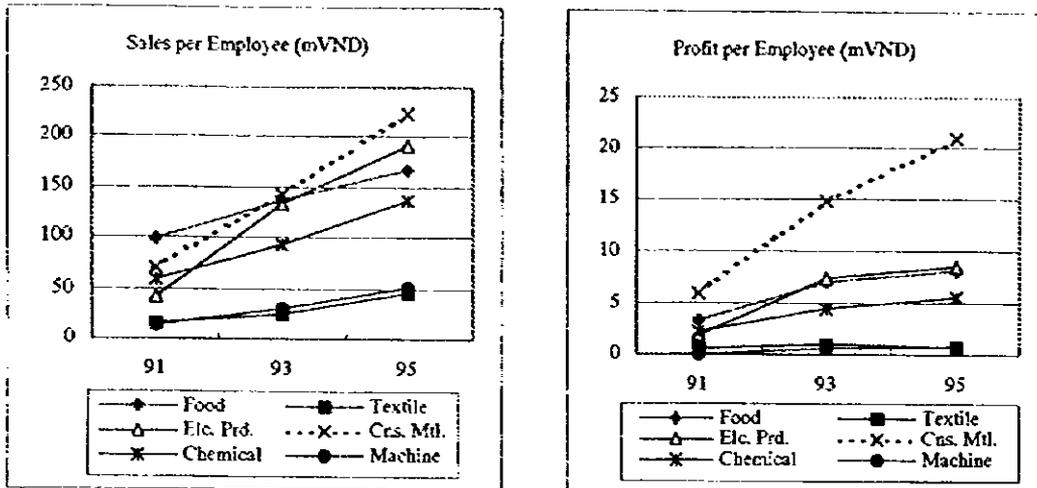
3.3. 電器製品

3.3.1. 産業の概要

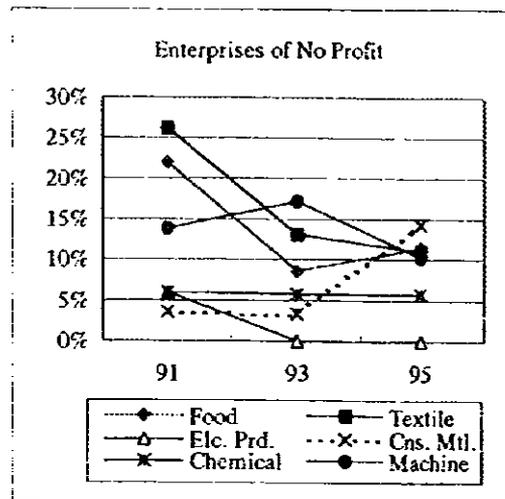
この産業は一般的に、中小規模の企業から成り立っている。一企業あたりの平均従業員数は、6産業中で最小であり27%の企業では100人未満である。



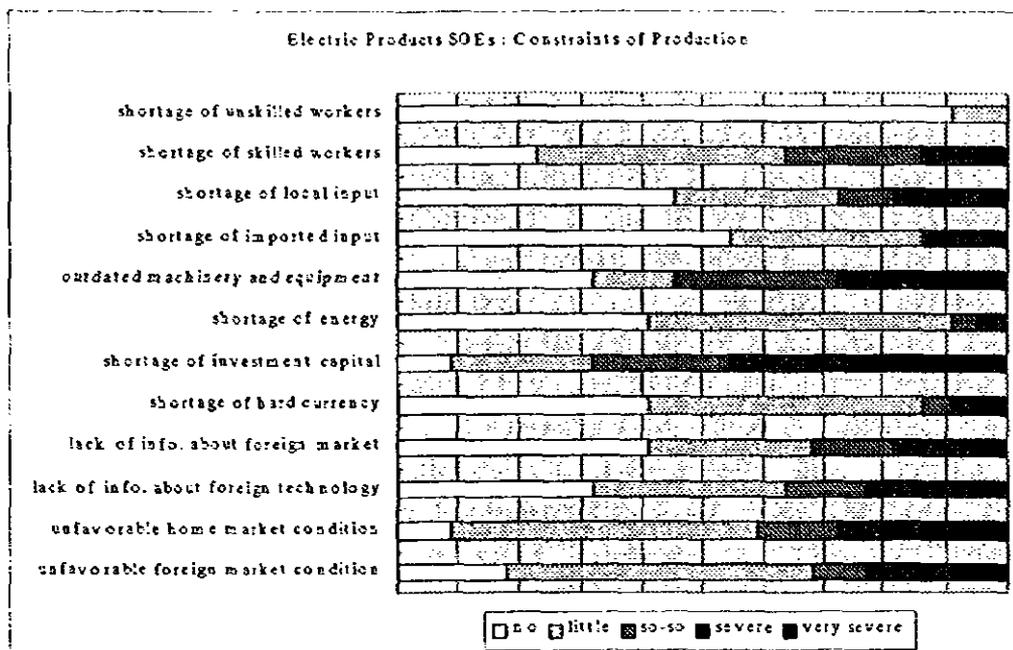
多くの企業は、小規模ながら売上でも利益でも好業績を記録している。従業員当りの数値で見ると、6産業の中では2番目に良い数字を記録している。客観的な証明はできないが、規模が小さい故に「小回りが効き」、環境適応が容易になっている可能性がある。



この産業の全企業が、1993年と1995年に利益を計上している（黒字である）。各社ともうまく自らに適合した顧客を見つけることに成功したと考えられる。



旧式の機械や設備を用いていることが問題であるが、それでも他産業ほど深刻な状況とはされていない。設備更新に必要な資金も、企業規模の小ささを考慮すると比較的小額になるであろう。



HG社は現在電線を生産しているが、以前は機械も生産していた。この事例は、いかに市場のニーズへの対応を図り、その際に如何なる課題に直面してきたかを示している。

3.3.2.企業の概要

HG社

a) 現在の事業

- 電線（アルミニウムおよびポリ塩化ビニールでコーティングされた銅で作られたもの）の生産・販売
- 機械類、電器製品の部品の生産・販売

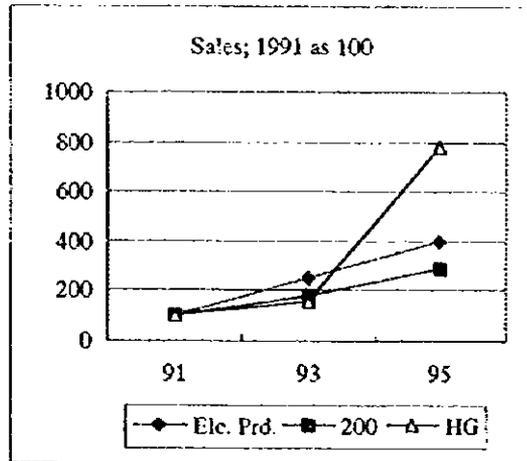
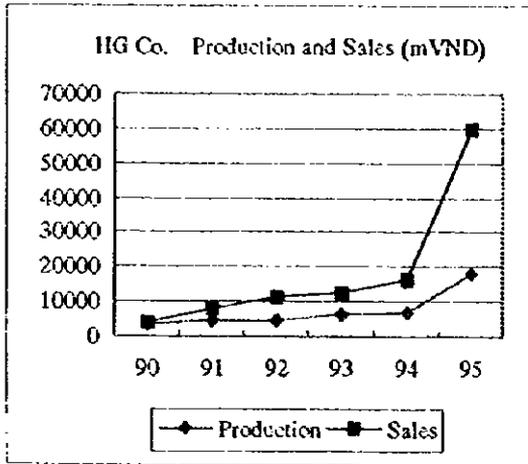
b) 歴史

エンジニアリング会社2社の合併によって85年に設立された。その時以来、現在の社長が経営している。80年代後半はコンクリートミキサー他の機械類を生産していたが、89年に初めて電線（アルミニウム製）の生産を開始した。90年代初期にはポンプ等の機械類も引き続き生産していた。92年に再登録。94年に銅線の生産を開始した。

c) 従業員数：206人（1996年現在）

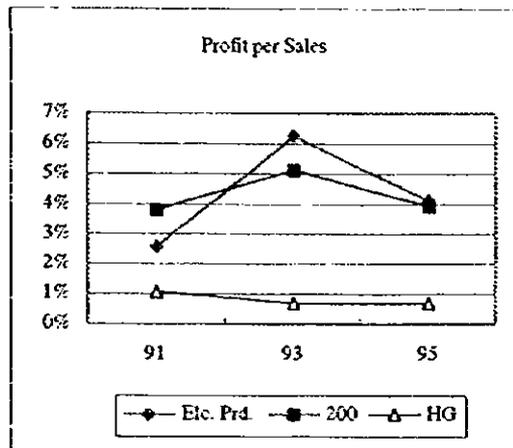
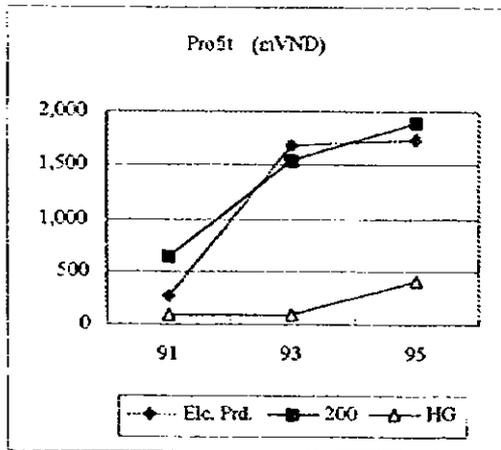
3.3.3.業績

HG社は戦略的にドメイン（事業構成）の変更に成功して、売上・利益ともに伸ばしている。しかし利益マージンは低く、結果的に売上高利益率が低くなっている。

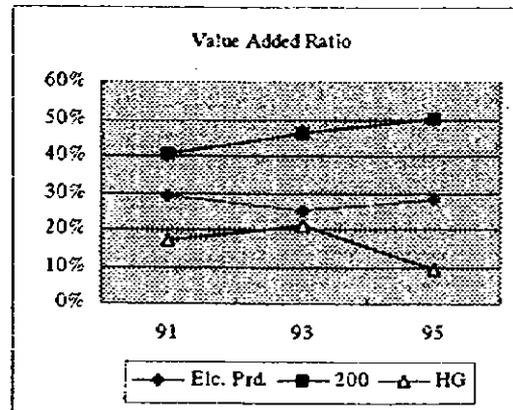
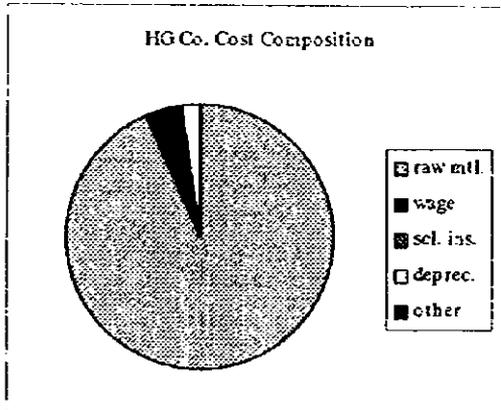


1995年の銅線市場への参入によって、対94年比で生産(2.52倍)と売上(3.73倍)が一年で非常な上昇を遂げた。

<利益率>

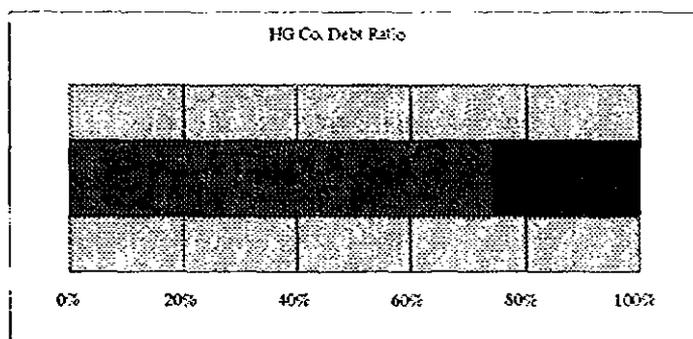


しかし利益率は低い。売上高利益率はわずか0.7%である。原材料費が全費用の90%を占めている。原料の銅は国際市況で価格が決まる相場商品であり、コスト低減を行なうことは相当困難である。それでもなお、この会社が生き残りのためには何らかの処置を取る必要がある。



<負債比率>

生産設備投資のため多額の銀行借入を行ったことによって負債比率は高い。



<競争力>

より将来性ある市場分野へと方向転換するのに経営者は優れた才能を発揮した。しかしそれでも、更なる設備投資をして新製品を市場に出して、付加価値を高めることが必要である。

3.3.4.業績の背後にあるもの

3.3.4.1.事業環境

ベトナムでの建設ブームによって、電線には十分な需要があった。HG社はこの事業に良いタイミングで参入を果たした。

「収益性」のところで説明したように、原材料費が高額であることが一番の深刻な課題である。ベトナムではこれを支える産業（金属産業）が弱体であるため、HG社は海外から地金を輸入することを強いられている。さらに悪いことには、社長によると税制のため出来上がった電線の輸入品に比べて不利になっているという。

3.3.4.2.経営

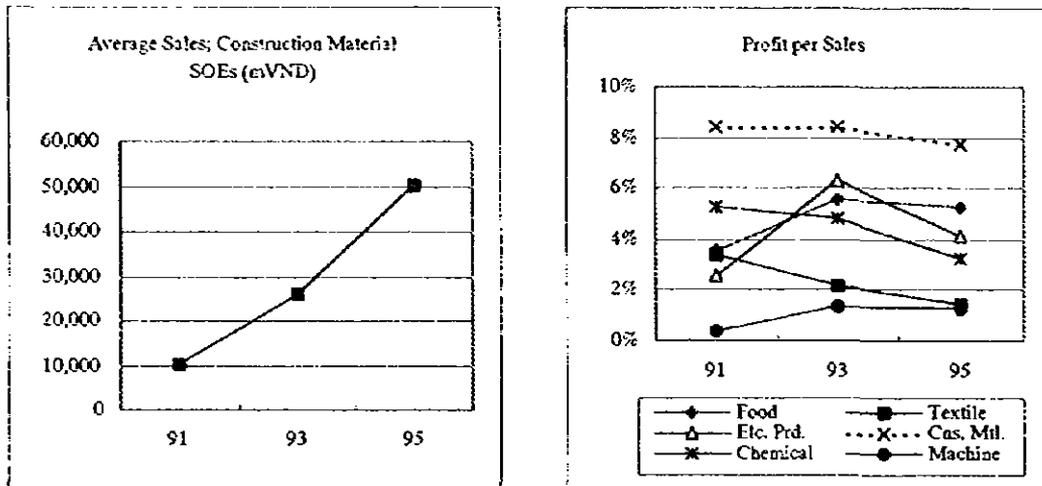
経営トップは販売・マーケティングを自ら担い、専任のセールス部隊を置いていない。これは、既存顧客には対応できるかも知れないが、新しい顧客を得るためにはその効果には限界がある。

輸入製品との競争は重要である。HG社は輸入品と比べた上で自社の製品の特徴を認識し、適切な顧客に的を絞る必要がある。アフターサービスのように海外メーカーに対して持ちうる競争優位を活用する必要がある。

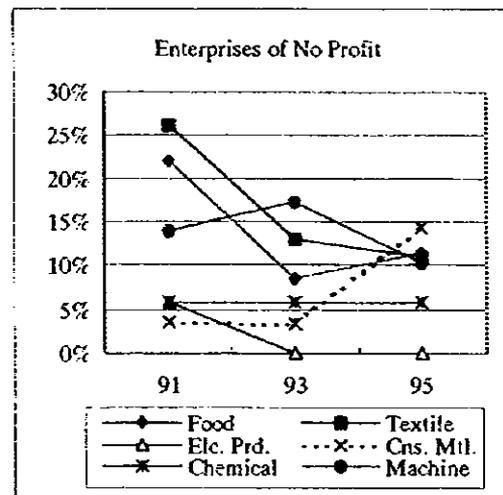
3.4. 建材

3.4.1. 産業の概要

平均売上高は1991年から1995年にかけて5倍に上昇している。売上高利益率は常に約8%を記録し、6産業の中での最高値を享受している。

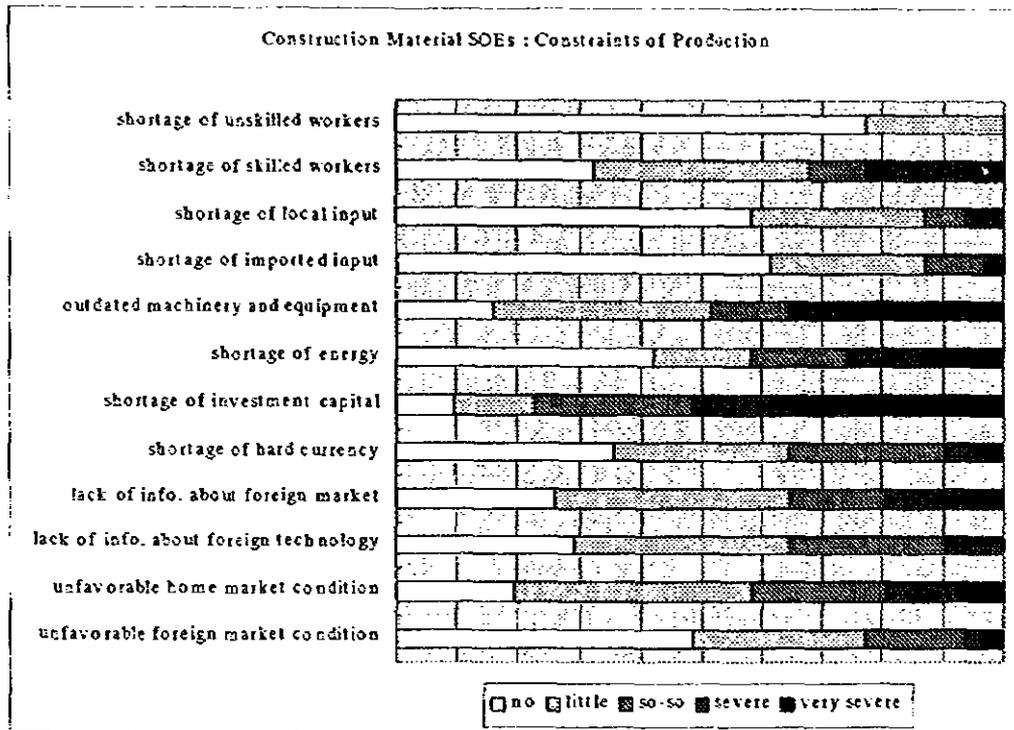


ヴェトナムはここ数年建設ブームを経験し、当業界企業の製品への多額の需要を創出した。しかしながら、この産業の企業の14%は、1995年に利益を計上していない。



これは6産業の中で最も悪い数値であり、投資に積極的になり過ぎた企業が存在していることを示している。

市場状態が生産の制約となっていないことは回答にも現れている。原料不足も余り制約になっていない。比較的利益率が高いにもかかわらず、半数以上の企業がさらなる事業の拡大のためには資本の不足を「厳しい」もしくは「とても厳しい」と感じている。



この文脈の中では、HI社は高い成長率と莫大な投資を行なっている好例と言える。

3.4.2.企業の概要

HI社

a) 現在の事業

- セラミックタイルの生産・販売
1994年に参入。建設ブームの期間中、良質のタイルを手頃な価格で提供することによって市場の需要に応える。
- レンガの生産・販売
1959年の創立以来この事業に携わっている。

b) 歴史

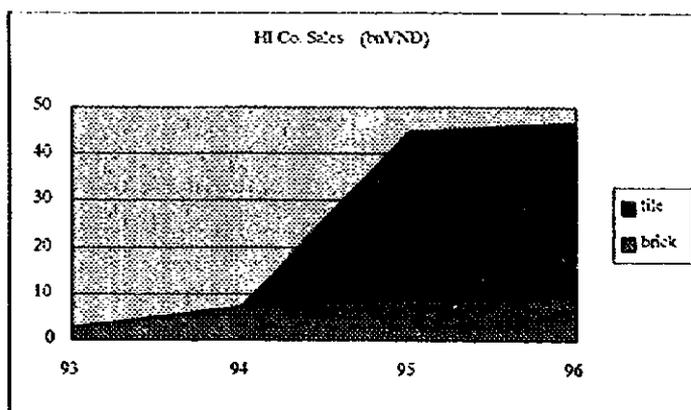
1959年に設立。1994年8月に再登録。レンガ事業を通して技術革新を進め生産能力を高めた。年産1万平方メートルの生産力を有するイタリア製設備をセラミック工場に導入した。現在もなお同規模の別の生産ライン建設を計画している。

c) 従業員数：570人

3.4.3.業績

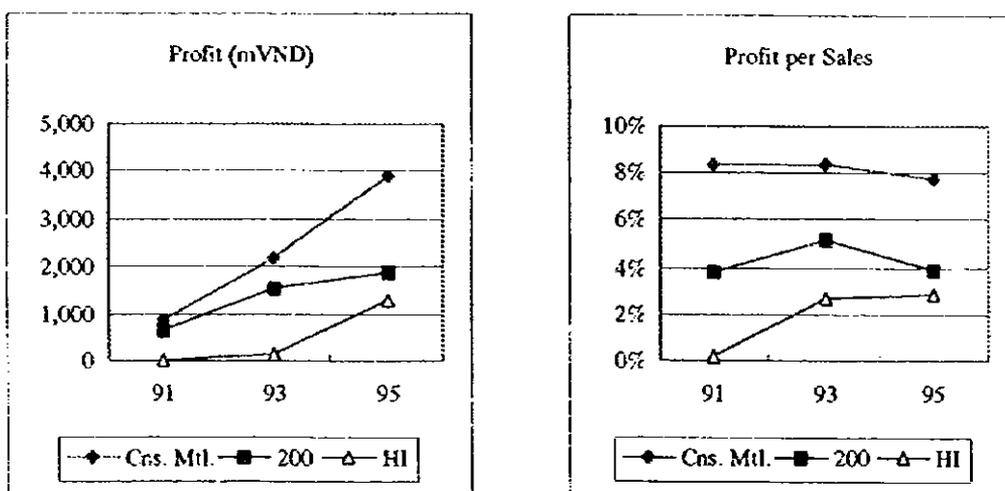
<売上成長>

下図が示すように、HI社は94年のタイル事業参入の成功によって、95年から急速な売上成長を記録した。



<利益率>

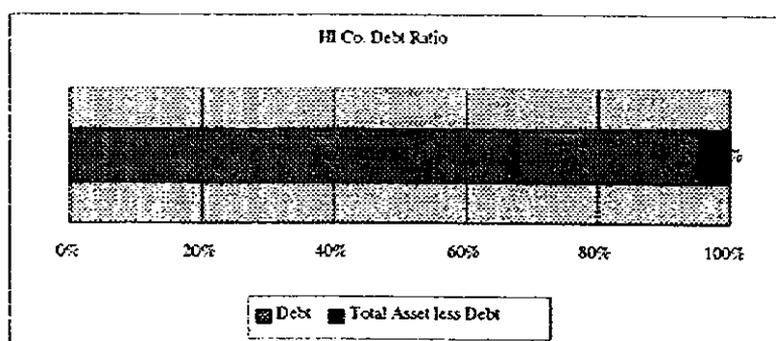
この産業の企業は概して高収益を記録しているが、HI社の利益は小さい。



この低い利益率は、セラミックタイル生産用のイタリア製機械設備を導入した際に行なった莫大な投資コストによって生じたものである。

<負債比率>

負債比率は95.3%であり、調査チームが訪問した国営企業11社の中では最も重いものである。この高率は、生産設備に集中的に投資したことによって生じた、銀行からの巨大な借入金によるものである。



<競争力>

積極的な投資によって生産能力が拡大した。需要が急速に増加したことにより、生産ラインを拡大させたので、既存ラインのオートメーション化によって余剰となった従業員を吸収できた。

損失を記録しているのは、莫大な設備投資額を5年間で減価償却していることが一つの理由となっている。償却を進めるため1日3シフト制で操業率を上げている。過剰在庫を回避し、適度なペースで設備拡張を行なうことが、主要な経営課題である。

3.4.4.業績の背後にあるもの

3.4.4.1.事業環境

近年のベトナムでの建設ブームの中で、レンガとセラミックタイルへの需要は大きかった。ベトナムのレンガ需要は、1995年の53億個から、2000年までには100億個と二倍以上にまで膨らむことが見込まれている（「ベトナム・トゥデイ」1996年10月号から）。タイル市場も同様に成長している。需要は非常に大きいため、これまでは単に増産すればその分売上が増加してきた。そのため、ともすると製品差別化や価格低下が余り有効な経営方策と見做されなかった。しかし将来市場規模が縮小した際には、製品差別化や価格低下が重要な競争要因となる。

ベトナムのフロアタイル市場は既に供給過剰となりつつある。ベトナム企業は、最高レベルの輸入製品と競争するために、品質を向上させることが期待される。

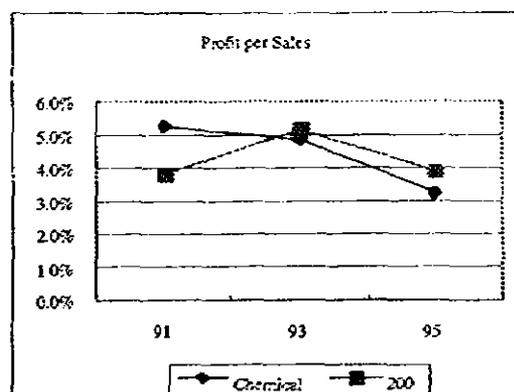
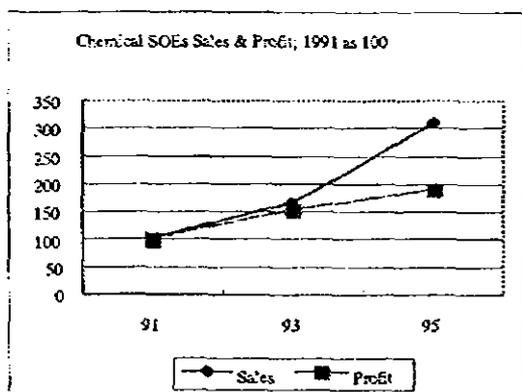
3.4.4.2.経営

この種の産業では、設備が重要な役割を果たす。従って成功は生産活動の改良や拡大をだけでなく、技術の近代化や最新の方法の導入にも依存する。HI社がイタリアの設備を導入したことはその一例であるが、財務面から見た事業運営には問題を残している。

3.5.化学製品

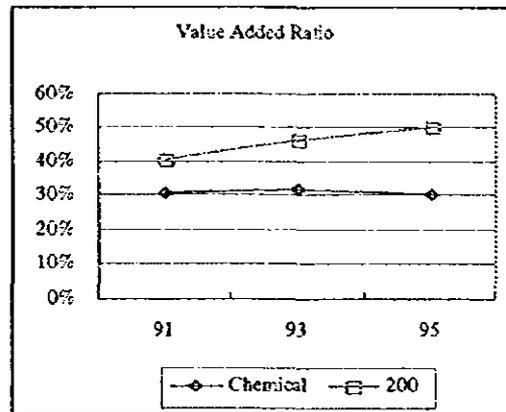
3.5.1.産業の概要

化学企業の売上高は着実に伸びているが、利益の伸びが追いついていない。結果として、売上高利益率は1991年から1995年にかけて、5.25%から3.22%へと低下している。これは、国営企業が1995年において1991年と同じ利益を記録するためには1.63倍の売上高を上げねばならないことになる。

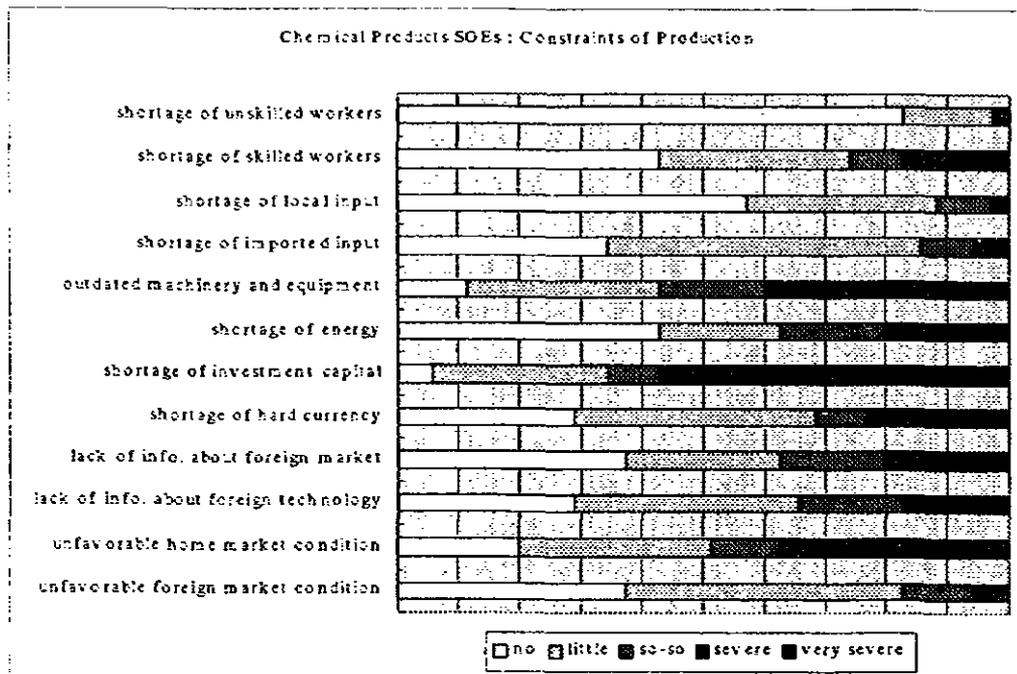


この乏しい利益の要因を説明するデータは付加価値率の低さである。全産業平均値より相当に低い値に留まっている。

付加価値率が低いことの原因は大抵の場合、売上が少ないかあるいは原材料費が高いかである。調査機会が十分になかったため、調査チームはこの状況に対する詳細な情報を得ることができなかった。しかし売上高が伸びている以上は、多くの企業は高い原材料費に苦しんでいることを示すと思われる。化学工業では「先端技術」によって生産される原材料を使う必要がある製品も中にはある。しかし現在のベトナムの工業水準ではそれらは必ずしも国内業者からは入手可能でなく、高い値段で輸入しなければならないのであろう。



生産制約要因としては、余り望ましくない国内市場状態や、他のどの産業よりも通貨の不足がより深刻に感じられていることがこうした事情を説明すると思われる。



こうしたデータが物語るように、化学産業の国営企業は全般的により業績を上げていない。しかし、HH社は調査チームが訪問した企業の中では、最も成功している企業の一つである。そのため、これはやや例外的な企業の事例となったが、この企業が何ゆえ一般の化学企業と違って好業績を挙げえたのかを分析した。

3.5.2. 企業の概要

HH社

a) 現在の事業

- リン酸肥料の生産・販売（売上のうちの99%）。主にFMP肥料を生産し、ベトナムの市場の80%を占めている。
- NPK肥料も生産しているが、売上高では1%に満たない。

b) 歴史

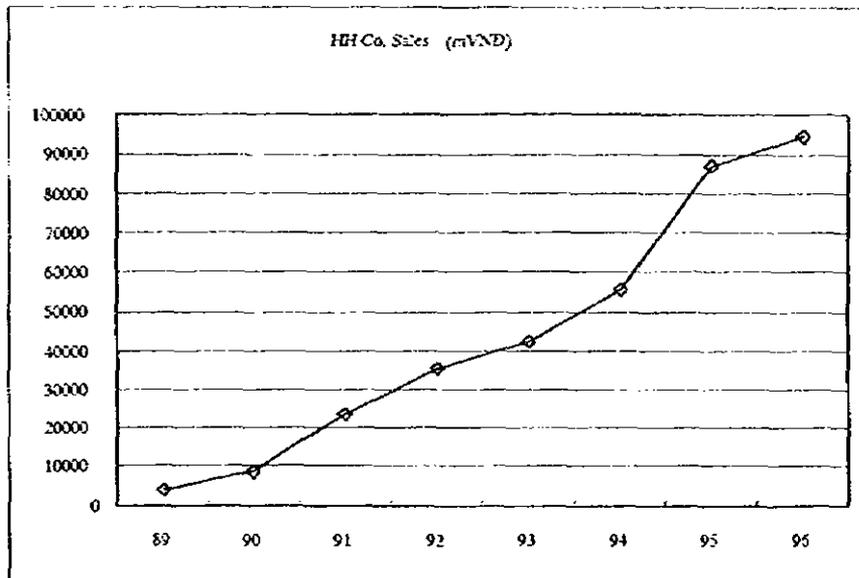
中国の援助で1960年に設立され、1963年に操業を開始した。原料は輸入していたが、大学や研究機関との共同研究によってベトナム国内で原料を開発することに成功している。1993年に再登録。1995年にベトナム化学GCが設立された際に、グループ企業として加入している。

c) 従業員数：600人(1995年)

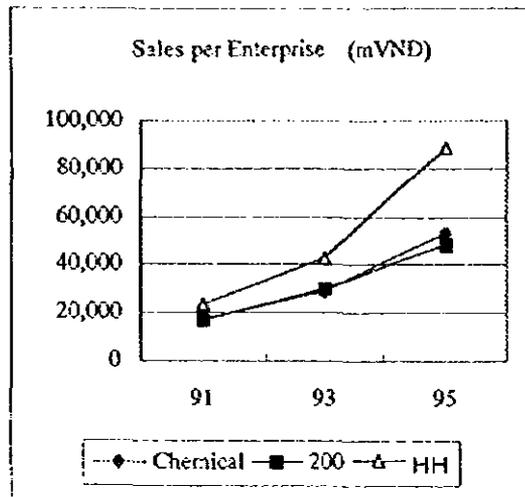
3.5.3.業績

<売上成長>

ここ7年にわたって、この会社は生産能力を上昇させてきている。その結果、HH社の肥料の生産高は89年以降は毎年10~25%伸びている。この期間に売上が下降した年は存在せず、下表に示すように注目すべき成長を遂げている。



ベトナムの化学企業の平均と比べて、売上は大きくかつ急速に伸びている。8840億ドンという売上高は、業界平均の1.7倍である。

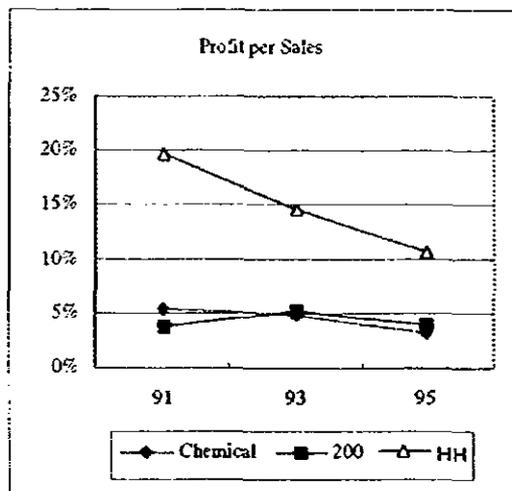
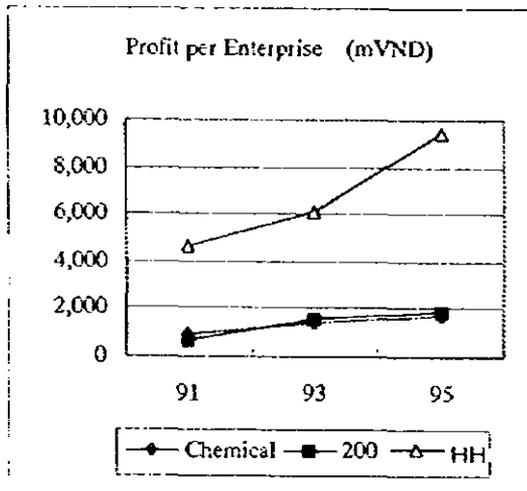


<収益性>

HH社は売上高だけでなく、利益額および売上高利益率でも業界平均を上回っている。

1995年の利益は業界平均の5.5倍である。同年の売上高利益率は10.7%であり、化学産業の平均3.2%、全産業の平均3.9%をはるかに上回っている。

<負債比率>



この会社の詳細な貸借対照表は入手できていないが、90年以来銀行借入は一切ないという回答をしている。従って極めて能率的な資金管理を行うことによって、負債比率が非常に低いことが推測される。この会社は調査チームが訪問した企業11社の中で、財務に関する困難を表明しなかった唯一の会社である。

<競争力>

競争している肥料会社が5社存在していたが、そのうち2社が倒産ないし閉鎖に追い込まれた。しかし上記の通り、HH社はFMP肥料に関しては非常に強力な力を有している。この会社は顧客（農民）のニーズへの対応と生産技術革新を共に巧みに行った。

3.5.4.業績の背後にあるもの

3.5.4.1.事業環境

このような優れた業績は、ある程度までは環境が恵まれていたことによる。調査チームの訪問した他の企業に比べて、同社は以下のべるような好ましい状況下にあった。

①原材料が国内で供給されており輸入の必要がないこと

②革新的な肥料製品の需要がベトナムでは未だ少ないため、数年前に作られた設備を使用
していただけること

である。国営企業46社がベトナム化学GCに属しているが、うち肥料を生産しているのは
わずか数社の企業しかない。しかしGC全体の利益の70%は肥料会社に依存している。こう
した事実も肥料会社は他よりも比較的恵まれた環境にあることの現れと思われる。

しかしながら、これまでベトナムの肥料産業は海外企業との競争の脅威にさらされてい
ないことは注意を要する。それは政府の処置もしくはこれまでに築いた農家との強いつながりによ
って外資が入りにくかったのかも知れない。あるいは単に海外の企業がベトナムの市場を小
さすぎて魅力的でないとして、これまで看過してきたためかも知れない。ベトナムの経済が
より発展するにつれ、肥料市場も拡大し外資参入による競争の脅威に縛られるようになるだろ
う（農業はベトナムでは巨大産業であり、将来はより多くの需要を作り出すと思われる）。

3.5.4.2.経営

上記のように環境が恵まれていたことは確かにあるが、経営者の能力と企業家精神も現在の水
準に達するための重要な役割を果たしている。

こうした経営面での成功事由として、以下のことが挙げられる。

①技術面での競争優位

生産設備の現代化が時機を得ていた。

②製品の品質

過去7年間で4回表彰されており、顧客の信頼を勝ち得た。

③価格設定

競争相手よりほんの少し高い値段であるが、しかし質が十分に伴っているために競争力が
あった。

他のベトナムの企業にとって有益な示唆となる例は、彼らのマーケティング活動である（単
に販売促進のことではなく、広い意味において）。農民（つまり顧客）を教育することによ
って事業拡大に成功した。彼らは農業の専門家と協働して技術的知識を結集し、良質の製品を開発す
るために、その知識を顧客の要求と結び付けた。

以下のHH社におけるマーケティングと人事についての記述は、調査チームのために用意され
た同社の書類から引用したものである。これにより、同社の顧客志向の活動および社員の人材開
発重視の姿勢をうかがいしることができる。どちらも、市場経済下で生き残っていくために企業
にとって必要不可欠な事柄である。

（マーケティング）

- それぞれの季節ごとに必要な肥料を特定するため、それぞれの地域での作物の生産形態を研
究し、さらにその生産形態に変化があれば、どのように需要が変化するかについても研究す
る。
- 最も優れた農法を認識し、従来市場での売上を増進させるために、農業学者と連携する。
- 競争相手の販売戦略を研究する。
- 価格と販売戦略を定期的に見直す。

（人的資源）

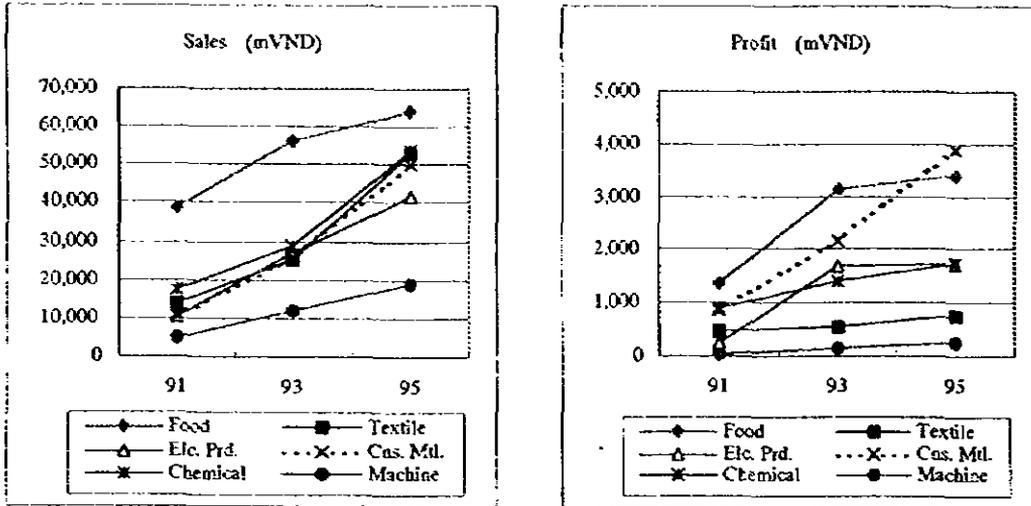
- 所有している資格や、割り当てられた仕事をこなす能力（健康状態や責任能力）によってス
タッフを評価する。
- 労働者に専門的な技術を身につけさせるために、トレーニングを促す。学校やトレーニング
センターのプロフェッショナルコースに出席させる。
- 業務効率を上げる提案に対しては報酬を与え、また原料を無駄使いした者に厳重な罰金を課
すことによって、労働者の経営能力を促進する。
- 労働者の生産性を上げるために、「給料+ボーナス」という報酬体系を採る。

同社は将来に向けての課題として、国家の農業振興政策の一環として農民に肥料の使用法についての教育を挙げている。それには農業開発省、産業省、それにHH社も含めた肥料製造企業の3者間の連携が効果的な政策を引き出すために一層必要となろう。

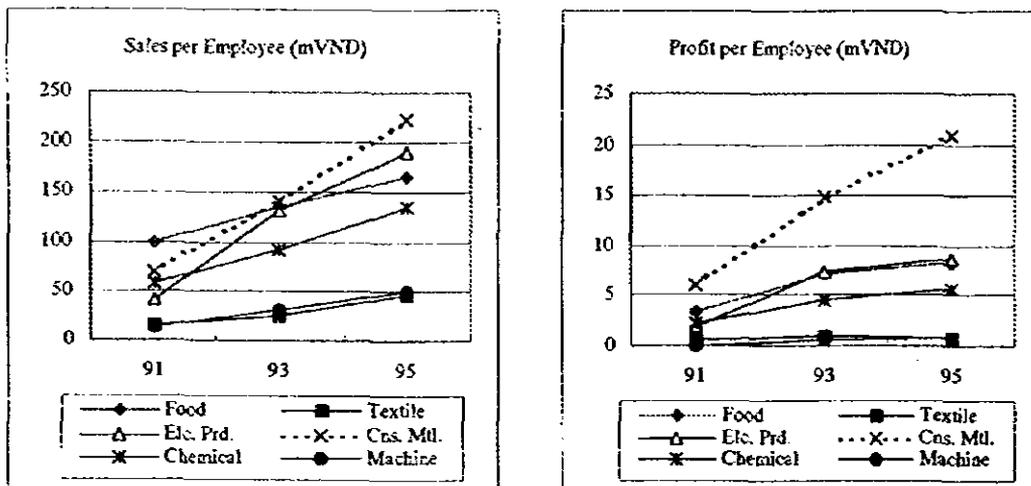
3.6.機械

3.6.1.産業の概要

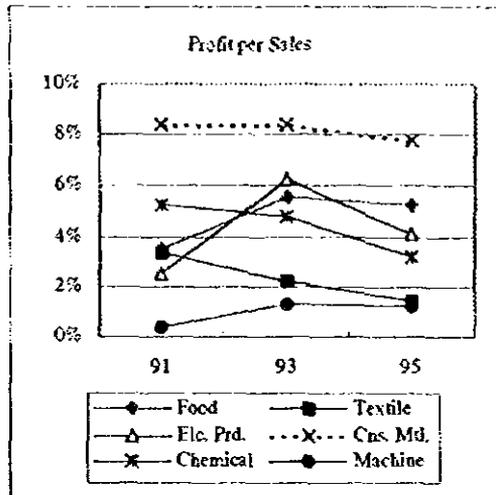
一社当り売上・利益ともに6産業の中で最低の数値である。



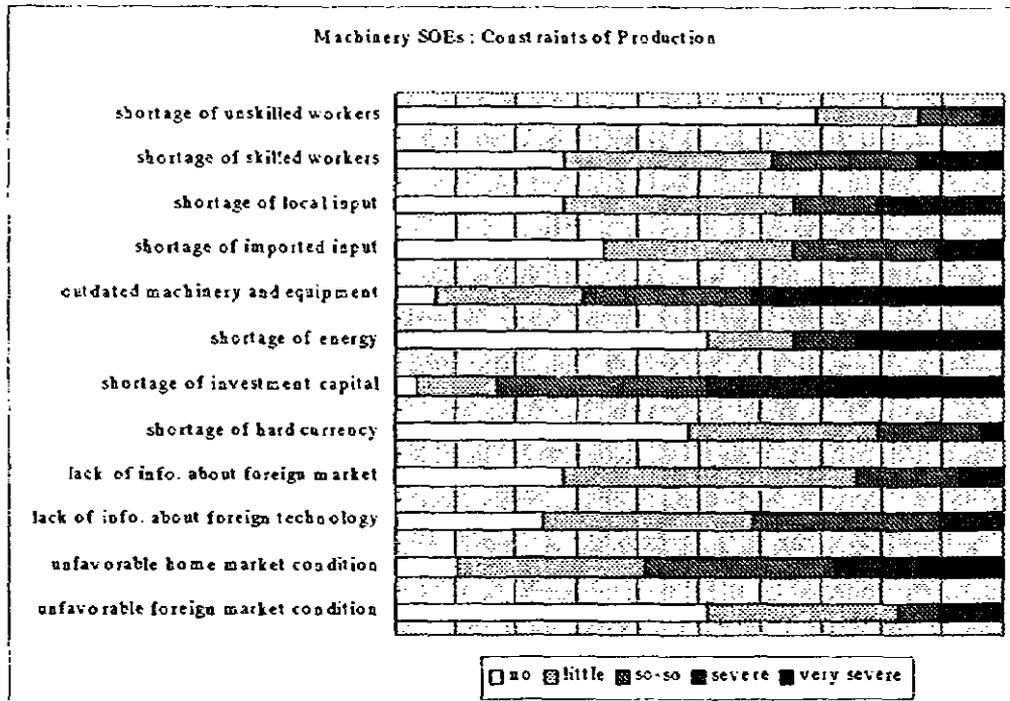
従業員一人あたりの数値に転換してみても、衣料産業と共に最低の数値を示している。



その結果、売上高利益率は1%をわずかに上回る程度で(1991年はわずか0.39%であった)、非常に厳しい状況である。



設備や技術の劣位の悪影響を最も深刻に受けている業界であり、それが業績をおびやかしている。



H C社は企業として存続するために根本的な再建が不可避で、1000人以上の従業員の解雇をしなければならなかった。H F社は既存顧客に的を絞ってそれなりの事業運営をしている小規模の会社である。H D社は取入源としてホテル経営に依存しており例外的なケースである。

3.6.2. 企業の概要

H C社

a) 現在の事業

- 旋盤の生産・販売
- (機械部品の) 鋳型と鋼材の生産・販売
- 重機械(レンガ製造、砂糖精製、発電など)の部品、付属品、関連設備の生産・販売

b) 歴史

1955年に設立され、重工業組合下の旋盤工場として1958年に操業を開始した。1980年代に上記の3番目の事業に参入したが、87年から93年にかけて多量の従業員を解雇した（組織規模を3000人から1000人に縮小した）。それに続いて、一年間の売上高成長率が20%から25%を記録した。現在の売上高のうち、3番目の事業が70～75%を占めており、1・2番目の事業が残りの20～25%に当たる。

c) 従業員数：1,070人

HD社

a) 現在の事業

- 木材加工機の生産
- 機械製品などの貿易（輸出入）
- ホテル

ホテル事業は、別のเวียดนาม企業およびカナダ企業と合併で経営している。出資比率は60%がเวียดนาม企業、40%がカナダ企業である。

b) 歴史

1960年にハノイ市人民委員会により国営企業として設立された。木材加工機械の生産を中心事業としてきたが、1990年以降は輸入製品との競合により製品・市場規模が小さくなって来たため、貿易業やホテル業へ進出せざるを得なくなった。

93年に企業名を「工場」から「会社」へ変更し、94年に再登録した。94年に現在の郊外地へ移転し、当初の土地は現在ホテルに使われている。

c) 従業員数：86人(1995年現在)

HF社

a) 現在の事業

- レンガ製造機の生産・販売

他の機械産業会社にとってレンガ製造機は多角化事業の一環であるのに対して、HF社は専業に近い形になっておりเวียดนาม企業から、国内企業の中では製品品質について好評を得ている。ただし輸入製品に比べた場合の品質では劣るが、価格面での競争的優位によって補っている。つまり低品質というよりは、値ごろで中品質といった位置づけである。生産活動は受注生産をもとにしており、現在は建設ブームにより多くの受注残がある。

- コンクリートミキサーの生産・販売

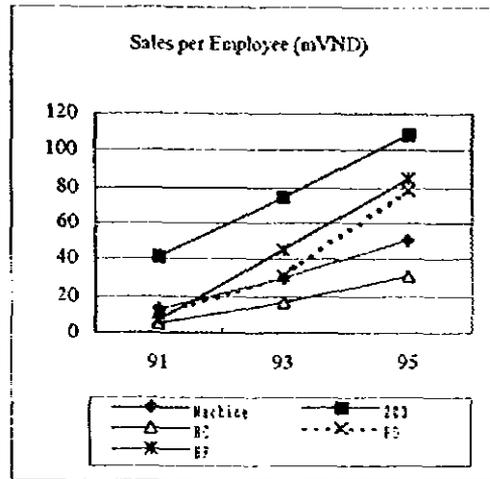
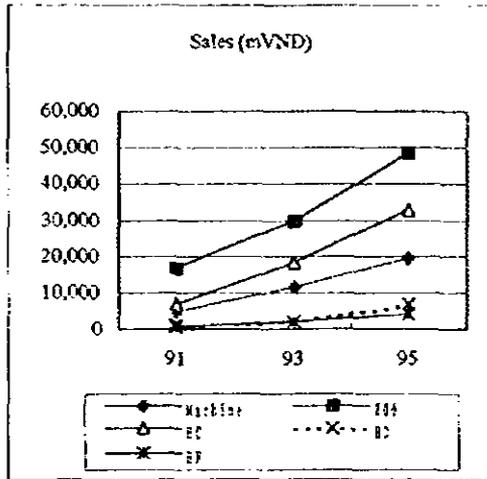
b) 歴史

1978年に建設省傘下の研究開発センターとして設立される。市場経済への移行に伴って、営利事業へ転換した。1980年代後半にレンガ製造機の製造事業に参入した。

c) 従業員数：60人

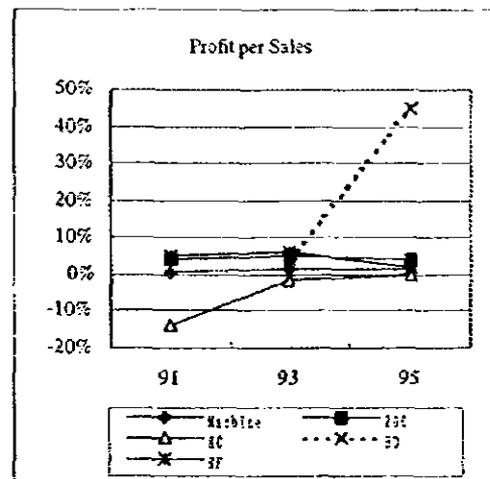
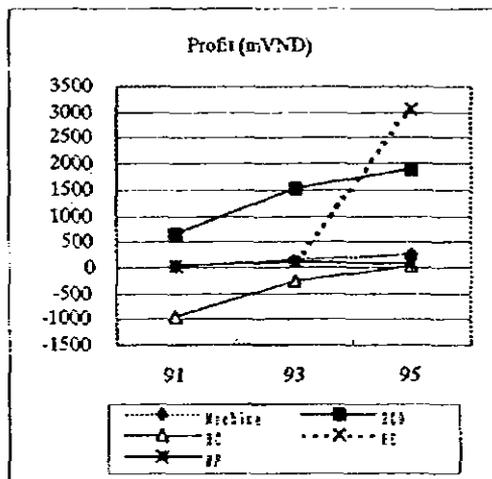
3.6.3.業績

<売上成長>



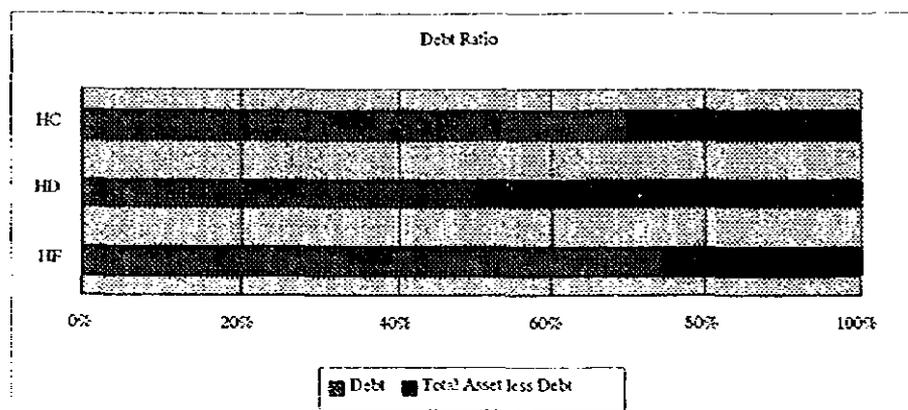
H C社は、重機械用の部品・付属品・設備事業の伸びにより、売上高は着実に成長している。しかし従業員一人当たりの数値になると、成長率はHD・HF両社よりも低くなる。HF社は従業員一人当たりの売上では業界平均を上回る成長を示している。HD社とHF社の売上高数値は近い水準にあるが、両者は本質的な性格が異なっている。HD社はホテル事業に依存しているからである。

<利益>



H C社は1995年に小額の利益ながら黒字転換に成功した。これは余剰人員の解雇実施も一因となっている。ここ2~3年は多大な設備投資を行ってきたので、金利負担は多額であると推定されるが、財務諸表が入手できていないため詳細は不明である。HD社の1993年から95年にかけての利益の急成長は、ホテル事業からの取入を反映しているものと思われる。

<負債比率>



HD社は、恐らくホテル事業からの資金流入があるため、他の二社に比べて負債の割合が少ない。

<競争力>

HC社とHF社は部分的にでも最新設備を導入するなど堅実な経営をしているが、今後も継続して技術投資が必要である。HD社も「金のなる木」であるホテル事業を持っているため安定した経営をしているが、本業では旧式の技術に依っており競争上の不利要因である。

3.6.4.業績の背後にあるもの

3.6.4.1.事業環境

各社とも生産において不利な点を抱えている。専門技術者がベトナムでは不足している。各種の鋼材・部品・装置などは国内では入手が困難なことが多々あり、また価格も高い。そのうえ重工業では軽工業よりも多額の資本投下が必要なことが多く一層の不利を生じる要因となっている。

HD社については、1996年制定の新しい森林法により更なる不利が生じている。同法は新たな森林の開発を制限しており、これによって本来の主要事業である木材加工機械の市場自体が縮小して、同事業の売上・利益の低下要因になっている。

3.6.4.2.経営

HC社は販売・マーケティング活動を強化し、社内の施設を用いて従業員へのトレーニングを実施するなど事業拡大に優れた仕事をした。

HD社の業績は、成長性・収益性・財務健全性の各面において良好に見える。しかし、それは副業、主にホテル業の寄与に絶対的に依存しているものであり、本業の機械製品事業が直面している不利な状況は深刻である。

HD社は60年代から80年代にかけて木材加工機の生産を本業としてきた。最盛期には300人から400人の従業員、300種類から400種類の商品を供給していた。しかし1990年以降は輸入製品との過酷な競争に直面し、生産技術と製品品質の劣位から市場が狭まり、売れる製品数も限られてきた。そのため、自らも生き残りをかけるために事業を多角化し、またそうした自立した経営の自由も認められた。そして木材製品および機械製品や設備の貿易（輸出入）事業を開始した。ホテル業はカナダの会社（40%の所有権を有している）や他のベトナムの会社との合併で経営しており、移転前の本社所在地の恵まれた立地条件を十分に活用している。

このように同社は財務健全性を維持しながら事業多角化の差し迫った必要性に巧く対処したと言える。適切な計画を立て事業ポートフォリオを構成した経営センスは高く評価されてよい。

製品開発と設備更新は重要でかつ急を要する課題である。そのために以下のような方策を実施しないし模索中である。

- イタリア企業から高性能の木材加工機を導入
- 機械産業G Cおよび議会と協調して製糖業に機械設備を導入
- 民間企業にセメントブロックの加工機を導入

H D社の経営陣は、進んだ技術を得るために多くの投資をしなければならず、またしたいと考えている。彼らは銀行借入をせずに多角化事業の便益を活用して、必要投資金額をまかなってきた。1993年以降は80億ドンを蓄積している。外部からの10億ドンの資金注入は支払額を新たに用意するために銀行から借り入れた。

H F社の成長性と収益性は中位であるが安定している。もっぱらレンガ機械の生産者として、原材料の投入から最終的な製品の完成に至るまでの全過程を担うことによって、優れた品質と機能性を誇る製品の産出を重要視してきた。需要の拡大に直面し敷地を拡大する必要が出てきているが、そのための費用をいかに調達するかという問題については未解決である。

4. ケーススタディー：ゼネラル・コーポレーション（GC）

GCは94年に発令されたDecree 90, 91条に基づき従前の「企業組合(Enterprise Union)」を再編成する形で設立された。95年に発令されたDecree 89条によってGCの体制整備が促進させ、96年中旬に本格的な活動を開始した。現在GCが以下の当初目標をどう達成していくのか注目されている。

①水平的統合によるスケールメリットの追求（国際競争力の強化）

②川上、川下、関連業種間の垂直的統合による付加価値の増大

③他セクターを巻き込んだかたちでの工業化・近代化の推進

今回インタビュー調査したGC3社についてみると、企業グループの総括として傘下企業に対してリーダーシップを果たしながら上記目標の達成に向けて取組んでいる程度には差が見られた。そうした違いはUnion時代からの歴史的経緯、それぞれの置かれた業界環境の違い、GC経営者の資質等に由来する。

4.1. GA社

このGCはようやく1つのグループとして形を整えたという段階である。

- ・業種： 建設機械
- ・形態： 建設省管轄、GC 90
- ・構成企業： 独立8、従属6
- ・全従業員数： 1,918人
- GCとしての確固たる事業ビジョン・戦略を構築し、傘下企業に対する適切な目標ガイドラインの提示、マーケティング、生産、技術、財務等各職能にわたる調整と協調の促進において、真にリーダーシップを発揮していく事が望まれる。
- 原料・部材の共同購入によるバーゲニングパワーの誇示、結果としての調達コスト低減というスケールメリットの享受が課題である。
- 傘下企業の力を結集しつつGCとして技術力を高めるべく、組織的に研究開発活動を行うような体制にはいまだなっていない。
- ただし一方では、引き合い案件に傘下企業間を調整しつつGCとして入札する機会が増えており、複数企業全体としての新事業機会開拓と相互補完による総合力向上の環境が整っている。

4.2. GB社

繊維産業の困難な事業環境の中で、業界中で指導的役割を果たそうとする決意に立って、リーダーシップを発揮するには至っていない。

- ・産業： 繊維、衣料
- ・形態： 産業省傘下、GC 91
- ・構成企業： 独立44、従属10
- ・全従業員数： 90,000人
- 重点輸出産業のひとつと位置づけられており、国家レベルでのマクロ的な産業政策の推進を担わざるをえないという環境の中で、企業集団としての自主的な意思決定に基づいて事業展開上のリーダーシップを発揮しなければならないという難しい立場に置かれている。即ち、経営体としての最も重要な意思決定事項である「経営目標の設定」あるいは更に「経営戦略の策定」が、国家としてのマクロ産業政策決定にある意味では従属せざるを得ない面がある。

インタビューにおいても、「どこからが自らの裁量でやるべきことか」が未だ判然としていないという印象を得た。

- マーケティング、調達、生産、技術、財務等各機能にわたる調整と協調の促進におけるリーダーシップの発揮という点では、顕在化した動きは見られない。
- 傘下各企業において設備投資のための資金需要が非常に大きな業界であり、金融子会社の設立を始めとした財務機能の強化が急務であるが、明確にはスケジュール化されていない。
- 傘下企業間の垂直統合の促進によるGC全体としての付加価値増大の余地が大きいものと思われるが、行動計画は立案されていない。

4.3. GC社

傘下企業に対しリーダーシップを発揮しつつ、最も積極的に上記の3つの方向性を推し進めている。

- ・産業： 主に建築材料としてのガラスとセラミック
- ・形態： 産業省傘下、GC 90
- ・構成企業： 独立 25、従属 2
- ・全従業員数： 8,000人
- 以下のように様々な領域で、GCグループ経営のリーダーシップという点では3社の中で最も顕在化され発揮されはじめているように思われる。
 - ①事業ビジョンの提示
 - ②マーケットの評価とコントロール
 - ③海外技術情報の収集と傘下企業への伝達
 - ④技術・マネジメント・マーケティング面での傘下企業間の協調促進
- 傘下各企業において設備投資のための資金需要が非常に大きな業界であることから、97年中に金融会社の設立を計画している。
- 既に地方自治体傘下の複数の国営企業との間で合併事業を展開しつつある。
- 原料供給源の鉱山を傘下に吸収＝垂直統合することを検討中。

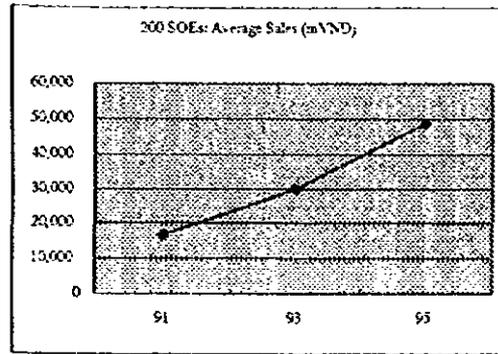
5. ケーススタディの要約

5.1. 業績

5.1.1. 短期的展望

■ 成長性

第3章で、ほとんどのヴィエトナム企業が1993年から1995/96年にかけて、売上高が年率25%から110%と急激に伸びていることを観た。(1つの例外としてマイナス成長により市場競争力を失った食品加工会社がある)。これは国営企業200社を対象とした海外経済協力基金(OECD)の調査結果と一致している。そこでもヴィエトナム企業の高い売上高成長率が示されていた。



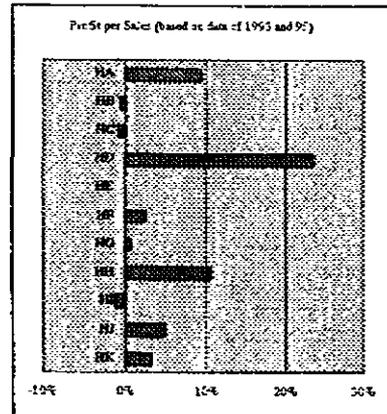
HG社（電線）、HI社（タイル）両社の売上高成長率は、建設ブームでほぼ2倍になった。その他の、調査対象とされた機械、繊維、食品加工、肥料といった分野の企業も着実な売上高成長を見せている。

こうしてベトナムでは注目すべき成長が見られるが、この各企業の成長は、適切な戦略と行動計画の結果だけではなく、むしろ高い需要、低い供給というアンバランスの結果でもあることには注意を要する。

■ 収益性

収益性については、11のうち3つの企業が8%を超える売上高利益率を達成している。残りの企業のうち1社は4.8%の利益率、後の7社の利益率は3%以下であった。一般的に、ベトナム企業の収益性は低いように思われる。利益率が中位から高位の上記4社のうち2社は、化学肥料と菓子類の製造業者である。残りの2社は、ホテル業などの副業で利益を得た。

しかし利益が低い、またはマイナスの7社（業種は繊維、食品、建材等）は国内外両市場において、密輸品も含めた競合相手の低価格攻勢に苦しんでいる。現在それらの企業は、市場での差別化戦略に腐心している。差別化できなかったことが、市場シェア喪失の主要な理由であるとされる。コスト体質については、以下の理由で収益性低下を引き起こしていると思われる。しかし、低業績の原因を一般化するのは難しい。会社ごとに費用構造が違ううえ調査チームが得た原価データも不足しているからである。



- HG社（電線）は、国際市況価格に影響される輸入原料価格（全費用の90%）の高値が大きな負担となっている。
- 相対的に、ベトナムの労務費は高くない。しかし、繊維や機械のような労働集約的な産業では、ここ毎年の賃金の上昇と余剰労働力の負担のため、計上利益額は小さい。

- c. 近代的設備に投資をしたH I社を例外として、全費用に占める減価償却費の割合が比較的少ない。これは主にベトナム企業の資金不足から、設備投資に限界があることに起因する。
- d. 被雇用者の社会保障サービスと年金にかかる経費は、企業から支払われ、社会福祉費として計上される。それが費用全体に占める割合は、1～4.4%の間にわたっている。財務諸表では、住宅、学校、病院などにかかった経費について具体的に明らかにしていない。また概してほとんどの企業は前述の社会事業活動に関する費用を全額は支給していないようである。(しかし、調査の対象となった11の国営企業は、地方と比べ、社会サービスの整備度が高いハノイ市にあることを考慮すべきである。)

5.1.2.長期的展望

■ 財務健全性

財務健全性という観点からは、ベトナム企業が苦しい状況に陥っていることは財務指標が物語っている。

第2章で触れたように、企業の借入能力には限度がある。もし既に負債比率が最大レベルに達しているとしたら、つまり借りられるだけ借りてしまっていたら、企業は生産能力拡大のタイミングを逃す危険性がある。更に言うまでもなく、余りに高い負債比率は倒産の危険が高いことを示している。このように負債比率で表される財務健全性は重要である。多くの企業が高い負債比率を示しており、こうした意味での企業体力について懸念せざるを得ない。

また各社の資金フローにも注目する必要がある。タイル製造企業H I社は市場の成長に合わせて、コンスタントに売上を計上し資金が流入している。そのため、毎日24時間操業と合わせて、少なくとも当面は自動化設備投資を続ける余裕がある。しかし食品加工企業H J社は、所有のホテルを建設資金借入金の返済が困難なため、売却することを余儀なくされるようである。減価償却のための内部貯蓄は、財務に好影響をもたらす。しかし各ベトナム企業は、財務状態の改善にかなり長い時間がかかるであろう。今後もベトナムの金融市場が現在の需要超過状態を続けるのなら、企業は銀行借入を始めとする間接金融に頼らざるを得ないであろう。

■ 競争力

どの産業でも競争力強化はますます重要になるであろう。第2章で指摘したが、ベトナムはアジア自由貿易地域(AFTA)への加盟を表明した。そしてASEAN内での貿易については輸入関税を2006年までに5%以下に下げることになる。要するにベトナム製品は10年後に外国企業の脅威に晒されることを意味する。

競争力については価格と品質ともに、まだまだ解決すべき問題がある。比較的うまくいっているのは化学肥料製造企業(HH社)と菓子製造企業(HA社)で、その収益性と財務安定性は、それぞれの市場の成長期に合わせて競争力を保ち強化するものと期待されている。しかし他企業の多くは、経営を維持するために思い切った改革が必要である。

ドイモイ政策はソビエト連邦解体の後で実行されたため、ベトナム国営企業の多くは適切な指導や戦略的産業政策のほとんどない時期に生き残りを図らねばならず困難に直面した。各企業の経営者は、この時期に生き残りに必要な経験を身に付けたと思われる。しかし依然として市場経済、特に国際自由競争市場、において競合していくために必要な経験は不足している。したがって、経営者の市場志向の姿勢と能力を高め、市場競争での国営企業の経営体力を強化させることが求められる。

5.1.3.業績に関する全般的なコメント

これまでの分析結果から、ベトナムの国営企業は概して1990年代前半に、急速に売上を伸ばしたことがわかる。しかし国営企業の収益率も同様に高かった訳ではなくばらつきがある。それに高収益率を記録したが、それは副業の結果であるという場合もある。

将来の業績見込については、否定的な見解の方が目立った。高い負債比率は明らかに問題であり、重い金利負担が続くだろう。また、他のASEAN諸国の企業との競争が激化した場合、ベトナムの企業は一般的に有利な立場にいるとは言い難い。次節では、ベトナム企業の直面している問題を解説する。ASEANでの関税低減実施の取決めは、2006年であって、10年もあれば製品やサービスを改善できるように一見思われる。しかしその間に他国の競合企業も同様の経営努力をするのであり、決して十分な時間とは言えない。

Short-term	Long-term
Most SOEs have * Managed to grow but * Profitability varies * Some do not rely on their original main business as a source of profit	Some SOE's financial soundness is in dangerous condition due to * High debt ratio Competitiveness would be threatened by the * ASEAN Tariff Reduction

5.2.業績の決定要因

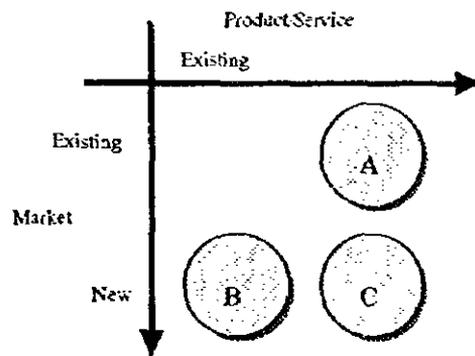
5.2.1.内的（経営）要因

5.2.1.1.経営能力

経営者の資質・能力は最も重要な業績決定因の1つである。市場経済化という大きな変化の中で生き残り、事業を拡大させてきた経営者に共通するのは、経営者として最も基本となる資質に恵まれている点である。即ち、企業家精神にあふれ、事業機会を機敏に捉えて製品ラインを拡大／転換、市場開拓、多様化への積極的なリーダーシップを発揮してきている点である。

事業拡大、再構築、多様化への経営努力

調査チームが訪ねたほとんどの企業は、事業拡大に対し非常に積極的な姿勢を示した。政府が企業発展のための適切な手段をとることが困難であった状況下では、企業成長は自身の経営努力の成果そのものである。



A: Product line extension / conversion

B: Market Development

C: Diversification

[A : 製品の種類拡大/転換]

HA社	特定のカテゴリー（キャンディー）に特化した製品アイテムの拡大
HC社	旋盤単一メーカーから重機器（発電機、砂糖精製機等）の部品および一貫プラント設備の製造・販売への拡張
HD社	木工機械からより広い産業用機械（建設機械等）への展開
HF社	建設機械メーカーとしてユーザーニーズに基づく製品特性の多様化と品質の改良
HG社	工作機械からアルミ・銅製電線への転換
HI社	煉瓦からセラミックタイルへの拡張 建築ブームという市場状況に対応した積極的な生産設備拡張による生産能力の向上
HK社	委託生産から独自生産販売へのシフト

[B : 新市場進出]

HE社	繊維輸出メーカーとして東欧市場から日本をはじめとしたアジア市場への速やかなシフト
HH社	磷酸肥料メーカーとして農民を教育しつつ市場拡大
HK社	衣料輸出メーカーとして東欧市場から日本をはじめとしたアジア市場への速やかなシフト

[C : 多角化]

HD社	輸入木工機械の販売 ホテル業（土地を提供したJV）
-----	------------------------------

しかし、一方では事業転換がうまく進まない、ないし結果として失敗に終わるというケースも存在する。

HB社	缶詰輸出メーカーとして旧ロシア市場から脱却できず
HJ社	ホテル業に進出（建物・設備に自社投資）したものの投資を回収できず

ただし、経営者としての能力・スキルという面では、グローバルな競争環境にある日本やアメリカの企業との比較で見たときに、ベトナム企業の経営者は、経営諸機能全体を視野に入れたトータルに企業をマネジメントする能力・スキルが全般的に不足していると言わざるをえない。極言すれば、多くの経営者は未だ工場長の能力・スキルレベルから脱しえていない。品質とコストを主要な競争要因として認識しつつあるが、その向上のための改善領域としては依然として製造が主たる関心領域である。トータルコストや顧客へのトータルな品質保証という視点をもって、調達や販売を含めた経営の全機能領域を視野に入れたマネジメント能力・スキルの向上が望まれる。

5.2.1.2.業務オペレーション

ほとんどの場合、ベトナム企業はマーケティング活動が弱い。

たいていの国有企業では、生産以外の主要な業務機能が確立していない。つまり、マーケティング、研究開発、販売、アフターサービス、物流などについてが組織的な体制が未整備である。

○マーケティング

マーケティングは基本的に顧客に近づく活動であり、通常は市場調査、顧客ニーズ分析、製品企画・デザイン、価格設定、広告宣伝、販売チャネル開拓と販売促進といった一連の作業が相互に関係している。国営企業の経営トップの多くは、こういったマーケティングの概念に余り馴染みが無く、こうした機能側面が極めて弱い。注目すべき例外はHH社である。農業経営者に対して化学肥料の適切な選択・使用方法を教えるのである。

○販売と物流

この問題は特に深刻である。なぜなら、国営企業の製品流通は、全てエージェント（卸売業者）に委ねられているからである。そのため国営企業は、自社製品がどう流れて何件の小売店で末端価格がいくらで販売されているか、その地域分布や販売動向はどうかといった事が全く把握されていない。

○アフターサービス

一般的に、アフターサービスとは顧客の要求に応じ、販売した製品のメンテナンスや部品の補充を行うことである。ほとんどの国営企業では、アフターサービスは第3者に委託している。しかし良いサービスの提供は競合会社に勝ち、より多くの顧客を引き付ける手段であることを再認識すべきである。

○研究開発

研究開発もまた重要な問題である。技術基盤の弱さとインプット（技術シーズ）の不足から有効な研究開発活動ができていない。注目すべき例外は再びHH社である。HH社は、製品開発と品質改善をいくつかの研究機関や大学と共同で進めている。

5.2.1.3.組織

(I)構造

組織運営面では、トップダウンによる計画-統制型の画一的図式が取られている。調査した企業においてはいわゆる取締役会に相当する公式な意思決定機構が存在していない。組織構造という点では、規模の大小あるいは事業構成が単一か複数かによらず全調査企業ともいわゆる画一的な職能別組織形態をとっており、経営方針の確定や都度の重要な経営上の意思決定において全機

能・全事業にわたり企業長 (Director) が唯一人の最高意思決定権限者であると同時に執行責任者となっている。企業が成長するにつれ、とりわけ大規模な企業や複数事業を営む企業の場合、管理スパンという観点で機能あるいは事業単位に権限を下位者に委譲し、組織形態を進化させ（機能本部制、事業部制、マトリクス組織等）、集团的な経営意思決定と執行体制を形成していくことが必要となるであろう。

(II)機能的専門化

ほとんどの国営企業では、前述のとおり、マーケティング、販売、アフターサービス、流通、研究開発といった事業機能は十分には確立されていない。これらの機能的活動は、いわゆる計画部門で行われており、機能的、組織的に十分に専門化されていない。

(III)モチベーション向上のための組織的取り組み

現在は計画管理という頭脳労働にいそしむホワイトカラーとその人たちに指揮されて専ら肉体労働にいそしむブルーカラーに完全に分離され、職能単位に固定的な役割を与えられて粛々仕事をこなしている状況である。

組織としての活性を醸成するためには、こうした現状に一定の変化と刺激をもたらす事も必要である。即ち、製造現場等でのボトムアップによる集团的改善活動や、特定の経営課題解決のための組織横断的なタスクフォース活動・委員会活動といった、モチベーションを高揚しつつ全従業員の創意を組み尽くすような組織運営上の工夫ある取組が求められる。

5.2.1.4.管理プロセス

中長期視点での総合的な経営計画（首尾一貫した事業計画、資金計画、人員計画）が明確に立てられ、それによって資金調達・運用や人的資源管理が戦略的に行われるという計画－管理サイクルが未確立である。企業経営における適切な総合管理のための指標体系（財務面・生産面・販売面の成果指標とそれに関連づけられるべき活動指標の体系）や合理的な管理手法・ツールが整えられていない。コンピューターを活用した経営情報システムが構築されておらず、適時、適切な経営上の問題発見や対策検討が困難である。

5.2.1.5.労働力の過不足

	従業員数	余 剰	不 足
HA社	800人	200人 (25%)	
HB社	450人	150人 (33%)	
HC社	1,070人		
HD社	86人	6人 (7%)	4人 (5%)
HE社	3,600人	600人 (17%)	
HF社	60人		
HG社	206人		
HH社	600人		X (?%)
HI社	570人		
HJ社	290人	90人 (31%)	XX (?%)
HK社	2,200人	200人 (9%)	500人 (25%)

① 適正規模：4社

- ・ HF・HG・HIの各社は事業拡大によって潜在的余剰従業員の吸収に成功している
- ・ HC社では93年頃に大幅な人員削減を行い、残った人員には再教育を実施して現在は適正規模を実現している

② 労働者が過剰：3社

- ・ HA・HB・HEの3社とも非熟練女性従業員に余剰があると回答している
- ・ HE社では更に男性にも余剰がある

③ 労働者の需給ミスマッチ：3社

- ・ HD社では管理人員が過剰で、技術スタッフが不足

・H J・H K両社では非熟練労働者が過剰で、技術スタッフが不足

④ 労働者が不足：1社

・H I社では技術スタッフと販売人員が不足

- 一般的傾向として、単純労働力は近代機械設備に取って代わられたため、多くの国営企業で余剰労働力が見られる。事業拡大の状況で、必要に応じ再訓練をして労働者の再分配を順次進め、状況にうまく対応している国営企業もある。また、レイオフや早期退職制度を利用して余剰労働力を削減している国営企業もある。
- その中で、国営企業の1つ（H C社）は短期間で効率的な人員削減を達成した。同社はまた残る労働者を新製品に対応させるため、自社のトレーニングセンターで教育を受けさせている。
- しかし、食品加工、繊維、衣料といった産業では、余剰労働者の大部分は専門技術のない女性であり、国営企業にとってこれらの余剰労働力は深刻な問題である。
- 人材管理の最も重要で深刻な問題は、需要と供給の不均衡である。すなわち、専門技術のない労働者の過剰と、近代機械設備環境に対応できる技術スタッフとマーケティング・スタッフなどの専門知識を有する労働者の不足である。

5.2.1.6.人事管理

調査した全ての国営企業では、体系的な人事制度（キャリアパス・等級設定、評価制度、給与・賃金制度、昇給・昇格制度）を有している点は肯定的に評価される。一定の人事考課結果を満たした者には、希望によって教育訓練の機会を提供している国営企業もある。

しかしながら、人事管理に関しては2つの問題が見受けられる。

1つは工場労働者の賃金の決定に関してである。現場労働者の賃金が出来高払いとなっている国営企業が多く存在する。これにはいくつか利点がある。簡単明瞭であり、労働者の意欲を刺激して生産性向上に導きやすい。製品が極端に少ない場合にこの方法は特に有効である。しかし、生産すべき量は市場からの要求によって決まる市場経済のもとでは、柔軟に対応できることが必要で、市場状況と在庫レベルとを勘案したうえで適正な生産量を定めることが求められる。もし出来高払い制度がこういった融通性を制限するとしたら、過剰生産などの問題を引き起こす危険がある。したがって、経営者は出来高払いを適用すべき状況かどうか注意を払うべきである。賃金決定のインセンティブ制度は、包括的な経営見地から整備されなければならない。それは、生産高だけでなく、品質、収益性、事業過程の改善、新製品開発などに基づいている。これは、次の問題、労働者の意欲に関係がある。

もう1つの人材管理の問題は、労働者の心理的な側面（モチベーション）である。管理職と工場労働者の間にはかなりの待遇格差があり、労働者の意欲を抑制させかねない。しかし、いくつかの例外がある。H A社は、新製品の開発に貢献した労働者への報酬制度を導入している。H A社とH J社は、従業員に夜間学校に行くことを奨励しており、H A社の労働者のおよそ10%は、すでにこの制度を享受している。これらの試みはモチベーションの向上のために重要である。

5.2.1.7.ファイナンス

1社を除いた国営企業10社では、設備投資および運転のための自己資金が不足しており、高利子の銀行ローンによって埋め合わせせざるをえない状況である。特に中長期の設備投資資金については、全般的に銀行サイドが慎重な姿勢（貸し渋り）であるうえに、担保の存否等によって借入自体が難しい企業も存在し、資金不足は極めて深刻な状況にある。結果として利益は利子返済のため減少し、財務状況が悪化する。

5.2.1.8.生産設備

上に述べた資金不足のため、ほとんどの企業が旧式の設備を使うことを余儀なくされている。H I社とH K社での設備改修はまだ例外である。60、70年代に導入された設備に頼っている国営企業もある。これは、製品開発、品質改善、生産効率の促進を抑制する原因となる。O E C

F-C I E Mの研究もまたこの「旧式の技術と設備」を、最も大きな障害のうちの一つとして認識するべきだと指摘している。さらに、この旧式の設備の問題は、研究開発や計画といった他の機能的活動を妨げている。

5.2.1.9.技術

旧式の設備は、製品の品質を設計する「生産技術」の欠陥を示している。新しい設備を導入しているH I社とH K社でさえ新製品開発のための専門技術が十分あるわけではない。H I社の経営者は、海外で生産された製品のデザインと品質の模倣から脱していないことを認めていた。高い技術が求められる、特に産業機械などの産業では新しい生産技術の不足は非常に深刻な問題であり、世界的競争の中での立場を危うくしている。また、コンピューターを用いたデータ処理と情報伝達システムは確実に不足している。

5.2.2.外的（環境）要因

ここでの分析は「内的（経営）要因」ほど詳細ではない。それは調査チームが国営企業の経営の問題に主な関心を向けていたことと、第2章で述べたように市場シェアなどの事業環境を分析するのに必要な統計データは手に入らなかったことによる。しかし、国営企業部会の他のメンバーが国営企業の法的問題と政府の政策を担当しており、それぞれの立場から外的（環境）要因について深い分析を行っている。

5.2.2.1.経営資源の獲得と活用の制約

(I)労働（人材）

- 専門技術を有しない女性労働者を単に余剰労働力を処理するには法的な規制がある。
- 労働者、技術スタッフ、市場販売スタッフを対象にした、需要供給情勢に対処するための職業（再）訓練施設がほとんどない。

(II)資金

- 国営企業の資金源としては、銀行借入に依る手段しかなく、国営企業は銀行が定める厳しい条件に応えるため、困難を余儀なくされた。借入を組むことは、特に長期の借入は時として非常に難しい。高い利子率も好ましくない要因である。

(III)技術

- 新しい技術は国内ではほとんど得られない。

5.2.2.2.市場状況と競争環境

(I)市場状況

- ほとんどの製品市場は未発達である。流通システムはさらに遅れている。大都市においてもスーパーマーケットの類は数える程しかない。

(II)競争環境

- 国内市場には輸入品や密輸入品も含まれ、ほとんどの製品市場では競争は激しい。特に消費財市場において、密輸入品はしばしば競争力が高い。
- H G社の電線のように、（原料輸入時と製品販売時の）2重の課税のため輸入製品との価格競争で不利な立場に置かれている製品もある。