

6.重要課題と政策オプション

6.1.企業の課題

6.1.1.経営能力

- 全般的な経営能力向上のために、トップと以下の管理者は近代的な企業経営理論について学ぶべきである。それには競争戦略策定、マーケティング、組織、管理プロセス等が含まれる。

6.1.2.オペレーション

- マーケティング、研究開発、販売、アフターサービス、物流等の主要ビジネス機能について担当する組織部門を設ける必要がある。各機能ごとの使命と業務内容はきちんと定義した上で組織としての専門性が深まるようにする。
- とりわけ市場のニーズは何か理解することは重要であり、常に市場の動きに接している必要がある。また物流チャネルや小売店の状況も考慮してマーケティング政策を立案する必要がある。

マーケティング・ミックス：4つのP

マーケティングとは単なる広告のことではない。顧客のニーズを把握して、彼らの関心をひきつける手段を創造することである。そのためには、「4つのP」の最適な活用が必要である。

・Product (製品)

顧客に提供する製品やサービス。製品の特性、品質、信頼性等が経営課題になる。ブランディングや研究開発のような商品開発や、製品据付、サービス、メンテナンスといった販売後のアフターサービスなども関連する業務である。

・Price (価格)

商品の代価、つまり価格設定をいくらにするかという問題である。消費者が商品を買うのは、その商品購入から得られるものが、払った金額を上回る場合である。企業としては、製品販売のためには価格をより低く設定するか、製品の価値を高めるないし高まったと思わせる努力が必要である。

・Place (場所)

物流、つまり製品を顧客が買いに来る場所まで運ぶ。在庫量の調整、配送手段、拠点確保等が経営課題である。

・Promotion (宣伝)

宣伝、販売促進、PRといったコミュニケーション活動に関する課題である。

6.1.3.マネジメント・プロセス

- 中長期的には”Plan-Do-See”の管理サイクルを定着させる必要がある。まず、戦略的な観点から全社計画を策定する。そこには製品-市場計画を始め、他の職能別計画、資金計画、人材計画等が含まれる。そしてこうした計画に基づいて、各業務の実行・監督・コントロールが行われるようにする。

- 会社のあらゆる業務活動について体系だった業績指標を定め、計画と管理のために活用する。

6.1.4.組織

- 国営企業法には公式の意思決定機構として、マネジメントボードの導入が規定されている。それにより経営者の恣意的な行動による過ちのリスクを避けることができる。経営者は執行責任者として、マネジメントボードの決定事項を行使することに対して責任を負う。実質的に機能するボードの設置を検討すべきである。
- 従業員のモチベーションを高めるため、プロジェクトチームやQC（品質管理）サークル活動のような横断的組織を導入する。

日本のQCとTQC

日本の経営で最も典型的な原理の一つに、自社の全従業員からアイデアを集めて会社の強化に使うというものがある。仕事の現場で蓄積された知識を活用するためには、従業員がその経験と活かし新しいアイデアを産み出すだけの能力を有することが前提になる。また、そうした知恵が出て来て活用されるように人材を動機づけるシステムも必要である。

これは小人数のグループ活動を通じてなされており、しばしば「QCサークル」と呼ばれている。QC（品質管理：Quality Control）は本来アメリカで開発された経営技法であり、1950年に日本に紹介された。その後は小集団活動として独特の発展を遂げた。そして今では「世界市場での日本製品の強さの源はQC活動だ」とまで言われるほど成長したのである。

QCの本来の目的は品質保証であったが、そのためには製造部門だけでは不十分であった。社内の各部門が参加してはじめて品質管理が可能になるという考え方から、総合品質管理（TQC）という言葉も後に使われるようになった。TQCでは個々の品質管理と同時に、事務分野の仕事の質の向上が目指される。

6.1.5.人材管理

- 工場労働者への出来高払いを採用している国営企業は、生産性や効率性に関する技能・基礎能力・業績等についてのインセンティブを考慮した評価結果を反映した給与制度を検討すべきである。
- 以下のようなトレーニングの機会を提供するべきである。
 - ・ 職能マネジャーに対する実務的な技能向上のためのトレーニング
 - ・ 技術や販売／マーケティングでの専門家養成トレーニング
 - ・ 工場労働者に対して最新の機械設備や生産ラインへの適応のための再トレーニング

効果的な業績評価システムを設計する

従業員のモチベーションや努力水準は報酬によって大きく影響される。従って、報酬システムの内容は人々の行動にインパクトを与える。従業員の期待を満たすことが業績水準に影響するのである。人々が公平に扱われ、働きに見合うだけの報酬を与えられていると感じているならば、モチベーションが上がり高業績を続けるであろう。逆に不平等や不当な扱いは従業員の不満を招き、モチベーションが下がって業績不振の原因になる。

6.1.6.ファイナンス

- 投資に関する資金管理については、中長期的な戦略事業計画との整合性の採れた観点で計画とコントロールを行うようにする。
- 運転資金については、棚卸資産・買掛金・売掛金に対する厳密な管理が必要である。

6.1.7.技術

- 技術力向上のためにあらゆる機会を模索せよ。例えば、輸入や大学や他先端企業との協力で

進んだ製品とその生産技術を取り入れるのだ。後者の場合には単に機会設備を導入するだけでなく、生産プロセスや関連技術の運用面についても吸収せよ。

6.2.政府の課題

6.2.1.国営企業の政策

政府の国営企業に対する管理と支援の在り方について以下に記した。その中で、(iii)項と(iv)項は国営企業の経営に直接的に影響するものである。(i)項と(ii)項はそのための前提条件の整備である。(v)項は国営企業の業績測定の必然的な帰結として提言した。

i)財務データの信頼性の向上

- 新会計制度の導入を促進すること。
- 国営企業が作成した財務諸表の正確さと信頼性を確保するため、第三者による会計監査制度を導入すること。

ii)国営企業の業績指標

- 国営企業に対する包括的な業績評価指標体系を作成する。そこには以下の諸事項が反映されるようにする。
 - ・ 短期および長期的な事業見通し
 - ・ 損益計算書・貸借対照表・資金収支表に盛り込まれる財務データ
 - ・ 国家財政貢献度、これは歳入および資本蓄積の双方について評価を行う。そして、この貢献が大きい企業は従業員に対して給料・ボーナス・福利の形で再分配する。
- 出来上がった業績評価指標に対応した内容を盛り込んだ、国営企業の経営計画書の標準フォームを開発して導入する。これは中長期計画用と年次計画用の両方作成する必要がある。

財務計画のために見積フォームを活用する

特定の期末時点で財務諸表がどうなっているか、その時点での予測を知るために見積財務諸表が使われる。それは事業予測の効果的な手段であり、論理的に一貫した財務情報である。事業内容と資金管理の両面から経営政策の代替案を評価するのも役立つし、外部からの資金調達がどれ位必要かを見きわめるのにも有益である。見積フォームを作ってみることで、経営者は事業計画策定時に前提を色々と変えてみて、どのような場合にどのような結果になるか体系的に理解できるようになる。例えば、売上原価率が上がったたり下がったりしたらどうなるか、というのは典型的な例である。ある変数が他の変数にどの程度影響するかを知ることを通して、経営者は重要事項の判断に集中できるようになる。

iii)経営トップの任命についての方針とプロセス

- 経営トップの登用評価・解任はこれまでに述べた業績評価指標に基づいて厳正に行われなければならない。その一方で好業績を挙げた経営者には見返りがあるようにインセンティブを与えることも必要である。以下の点について具体策が必要である。
 - ・ 経営トップの評価基準
 - ・ インセンティブ・プログラム
 - ・ 正しい導入手続き（責任機関と監督者）

iv)国営企業へのサポート

- 国営企業経営を専門とした指導・研究機関を拡充すること。その研究施設の使命は、国営企業の経営をサポートし、研究活動を通じて経営ノウハウを普及させることである。研究所は以下の事項を主導すべきである。
 - ① 経営プロセス、管理制度、組織のモデル（マニュアル）の開発
 - 国営企業用のマネージメント・プロセス・モデルを開発する。それには以下の領域が含まれる。
 - ・ 経営計画と報告制度

- ・予算制度
- ・管理会計制度
- ・社内の包括的業績評価制度
- 組織構造や職務分掌を含めた組織経営のモデルを作成する。
- そうしたプロセスを以下に述べるトレーニングに参加する国営企業に普及させる。
- ② 経営トップに対するトレーニング
 - 関連する政府調査機関や大学、その他の教育機関、関連産業などと協力することにより、経営トップ向の様々なトレーニング施設を設立する。経営者はここでのトレーニングを通して競争戦略の開発、経営報告と管理などを含めた現代経営管理論の技能や知識を身につける。
- v) 国家資本投資のポートフォリオ
 - 産業の戦略的ポジショニングを行い、投資効率の測定結果に基づいて政府の保有資産の投資・売却をより効果的に行い、国家ポートフォリオの最適化を実現する。

6.2.2. 産業競争環境の政策

いくつかの産業にとっては、激化する競争の中で生き残っていく為には何らかの保護政策が不可欠だろう。産業の優先順位・ポジショニングに基づき、国内企業の振興政策を立案するのと同様に、保護政策の在り方も検討する。より詳細な議論は産業政策部会において為されるだろうが、少なくとも密輸入品は厳格に取り締まるべきである。それなくしては、健全な市場経済のもとでの国内企業の成長は不安なものとなるだろう。

6.2.3. 人材についての政府政策

i) 労働力の流動化

- 国営企業への人材の流出入を円滑化する政策を検討すべきである。専門技術のない女性労働者の余剰問題には慎重に取組む必要はあるが、何らかの流動化対策は必要である。

ii) 労働者のトレーニング

- 経営トップへのトレーニングと合せて、以下の教育・訓練が必要である。
 - ・ 中間の経営者のトレーニングはマーケティング、セールス、物流、アフターサービス、購買・生産計画等に関する管理に役立つ実務的な知識や技能を身につける訓練を行う。
 - ・ 技術およびマーケティングの分野でのスペシャリストの訓練
 - ・ 工場労働者の最新機械環境への適応のための再訓練

6.2.4. 企業金融についての政府政策

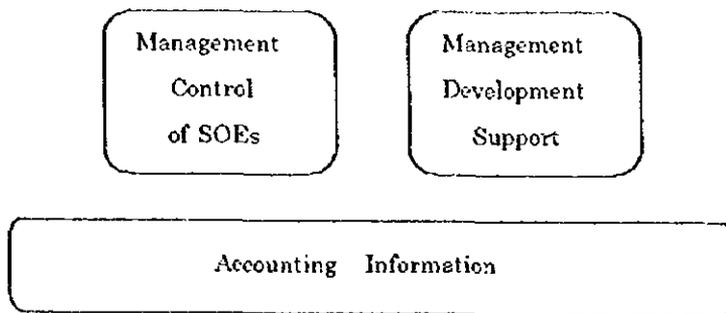
金融機関の改革も必要であるがその分野の問題の詳細は金融財政部会の提言を参照されたい。しかし、政府は借手の返済能力についての適切な評価に基づく、金融機関の審査能力の強化のための環境整備を図るべきである。

6.2.5. 技術についての政府政策

- 強化すべき技術分野を絞り込み、優先順位をつけ、以下のような活動を促進する
 - ・ 海外からの技術ノウハウの導入
 - ・ 政府研究機関、大学、産業団体、国営企業を含めた研究プロジェクト
 - ・ 産業・大学の共同プロジェクト
 - ・ G C 主導による企業間の合同研究開発プロジェクト

6.3. 行動計画策定の要点

政府関係者が国営企業に対するいくつかの政策を導入することを決めた後は、その実行可能性を考慮しつつ適切な行動計画を用意することが重要である。以下の政策オプションは、次の三つの主要領域について行動計画を作成する場合の重要事項と一致する。



6.3.1.1. 監査制度を通じた信頼できる情報の確保

先に提案した通り、経営トップの選定と報酬算定には業績基準を導入すべきである。しかし、もしこうした決定が間違った情報（誤った業績データ）に基づいてなされたとしたら、経営者の評価は歪んだものになり、誤った人物を経営者として登用する結果にもなりかねない。ここでも正しい会計の必要性が強調されねばならない。

会計は会社の実態を表すスコアボードになる。また経営情報は、日々の資金繰りから長期計画に至るまでの意思決定を可能にし、内部統制、帳簿記帳、税額計算の基礎として機能する。会社のアニュアル・レポートには財務諸表も含まれており、企業の財務健全性についての概要を示す。その他の様々な公的なニーズにも役立つ。

監査は会計データの正確性と、財務諸表が会計ルールに則ったものであることを保証する。独立した専門家によって監査された財務諸表は、信頼できる文書として扱われる。

ベトナムの国営・非国営企業のための新会計基準は 1995 年の International Accounting Standard に基づいて作成されており、1996 年以来すべての国営企業に導入するはずであった。ところが調査チームの知る限りでは、相当数の企業が期日を数カ月すぎても必要事項を記入した財務諸表を作成も提出もしていないように見受けられた。

こうした状況を改善するためにも、以下の作業が必要である。

- 会計担当者の訓練

財務諸表作成が遅れている原因の一つは、ベトナムには熟練した経理スタッフが少ないことである。
- 監査基準と監査手順マニュアルの作成

政府は直ちに実践的な監査基準を作成し公表すべきである。
- 外部監査人（CPA：公認会計士）の訓練

発展した市場経済では、公認会計士の資格試験がある。合格者は更にその後も追加の研修が義務づけられている。
- 内部監査人の役割についての取決め

ベトナムの制度では国営企業の財務諸表の監査は、外部または内部のいずれの監査人が行っても良いことになっている。調査チームは、財務諸表の信頼性確保のためには外部監査人による監査を義務付けるべきと考えている。しかし、ベトナムの現在の人材ではそれが不可能ならば、少なくとも内部監査人の作業内容と責任範囲については明確なルールに定めるべきである。

会計基準の策定と監査人トレーニングを目的として、EUはベトナムに対してアシスタント・プログラムを実行した。こうしたプログラムの成果を受け、財務省は上記の活動に関して主導的な役割を果たさねばならない。

6.3.2. 契約に基づいたマネージメント・コントロール

企業の所有者として、政府は経営者の事業経営に関する業績結果が明示されるシステムを設定しなければならない。経営者および他の管理者の使命は、その会社の資源を最大限に活用することである。

発達した市場経済では、企業の業績を評価する様々な方法がある。公表された財務データは投資家、与信先、ジャーナリストらが企業価値の変動を見きわめるのに活用される。そうした外部者は業界内の競合企業の指標と比較もできる。業績好調な企業は様々な見返りを受ける。株価が上がり、金融機関はより低利での融資や社債発行に応じる。しかし現在のベトナムの経済では、そうしたメカニズムは必ずしも機能していない。従って何らかの代替メカニズムを考案して導入する必要がある。契約制度は一つの可能性のある代替案である。

契約制度の導入により、国営企業の業績は客観的に測定され、それを経営者と従業員の処遇に反映できる。業績評価に関する主観や裁量を排することは、そうした契約制度が正しく機能するための絶対条件である。このシステムのメリットを損なうような曖昧さを避けるために、以下の三つの分野が明確に定義されねばならない。

- (a) 国営企業の経営トップの責任と権限
 - ・ 事業計画（新規事業、新商品開発、JVの設立など）
 - ・ 財務管理（設備投資、資金管理など）
 - ・ 人事管理（雇用、人事、解雇、考査など）
- (b) 管理当局の責任と権限
 - ・ 国営企業の資産管理方法をモニターする方法
 - ・ 目標設定と業績評価のルール
 - ・ 各国営企業間での平等な扱いを保証する手段
- (c) 国営企業の活動の評価基準
 - ・ 量的（会計的）な基準と質的な基準のバランスの採れた使用
 - ・ 長期目標と短期目標
 - ・ 目標を設定するプロセス
 - ・ 業績目標設定の指針とした参考データの定義

<Example of Performance Contract>

7. Items	7. Target Level	7. Weight
Gross Profit	XX,XXX (m VND)	30 %
Export	XX,XXX (m VND)	10 %
Product Output	XXX (m pieces)	10 %
Sales per Employee	XXX (m VND)	10 %
-----	----- (-----)	-----

すべての国営企業に新しい会計ルールや独立体による監査を義務付けることは特に重要である。これは契約制度が有効に機能するための前提条件である。中国やシンガポールなどの外国での経験も必要に応じて参照するべきである。また契約制度に合せて関連法規の改定も必要な場合があるであろう。

業績目標の項目を選ぶのに普遍的なルールはない。契約の両者（政府と国営企業）は、目標項目間の関係には注意を要する。もし今年の利益目標の設定が高すぎたなら、企業は投資を減らすことによって対応し、将来の成長に望ましくない結果になるかもしれない。目標項目が余りに多

く細目に至れば、経営の自由度を失い市場に適応できなくなるだろう。経済的、社会的環境は大きく変化するため、評価基準は定期的に修正されねばならない。まず主要項目の設定に関して、契約年を通じて維持できる基本的なガイドラインの策定から着手するべきである。

6.3.3. マネジメントのサポート

以上、ベトナム国営企業の改革に適する提言を述べてきた。このような改革をサポートするために、発達した市場経済の企業向けに開発された手法であるが、ベトナム国営企業にも適用可能と思われるものを以下に取上げる。

- 総合顧客満足度調査（トータル・カスタマー・サティスファクション）
市場経済では顧客志向の姿勢が何よりも重要だ。顧客の立場に立って事業環境を分析することによって、この手法では企業がどの分野で競争優位に立てるかを導き出す。
- ベンチマーキング
競争相手とのベンチマーキングは効果的だ。ベトナム企業と他国の企業の行動を比較して、量的な指標として測定し、競争環境での位置づけを明確にする。
- 課題解決セッション
経営改善を効果的に運営するには、現状分析に基づいたうえで、将来的なゴールとしての目標を設定することが必要である。事業計画は様々な部門の管理者たちのアイデアを採り入れながら発展させるべきだ。そうして目標と現状とのギャップをいかに埋めて行くかの方策を練る。この手法によりグループの意思決定のプロセスが良い方向へと進むであろう。
このような技法をうまく使うためには、国営企業やGCの経営者がリーダーシップを握ることが必要である。プロジェクト・チームは各分野の専門家やコンサルタントで構成することが望ましい。

7. 株式化

前章までは国営企業の業績とそれに関連した経営管理・事業環境・政府の政策等について論じてきたが、経済改革の一環として国営企業の法的な地位そのものを変化させることは多くの移行経済国で推進されてきた。この章ではこの問題のベトナムでの展開に焦点を当てる。

7.1. 株式化の概念

株式会社は市場経済の中では最も一般的な企業形態である（例えば、アメリカの "Inc."）。中央計画経済の下では、国営企業は必ずしも独立した法人ではなかった。株式会社とは、投資家が資本を投じて株を買い、株主となる会社のことである。そのために、時には "joint stock"（株式を出し合うという意味）会社と呼ばれることもある。しかし株主は会社とは法的に別個の存在である。株式会社では、株主の責任範囲は会社に対する出資額に限られている。最高意思決定機関は株主総会である。株主は会社の日々の業務を指揮する一人ないし数人の経営幹部を選出する。

株式会社というのは誰が所有者であるかについては中立の概念である。国家もまた株主として株を所有することが可能であり、所有権の範囲内で経営に影響を及ぼすことができる。理論の上は国家が株式化された会社の株式100%を所有することもできる。西側諸国にその例がいくつか存在するが、それは主に電話・運輸・電力など公益性の高い事業の場合である。これが「株式化」と「民営化」の違いである。後者は政府の持分を民間部門の第三者に売却することを意味する。ベトナムや中国が「株式化」という語を用いているのに対し、東ヨーロッパ諸国は「民営化」という語を好んで使っている。この違いが生ずる理由の一つは、東ヨーロッパ諸国、もしくは彼らへのアドバイザーが、企業は私的部門によって経営される方がよりうまくいくと確信していたからである。

株式会社は株主（投資家）の所有物なので、その経営者達は株主のために利益を挙げる責任を負っている。それゆえ国営企業を株式化させることにより、利潤追求の原理が経営に組み込まれる（“built-in”）ことが期待されている。もし企業が十分な利益を挙げられず配当金を払えなければ、株主は経営者を更迭するであろう。株式化を支持する人は、このメカニズムを通して経営者が企業の資産価値を維持・増大させるインセンティブが保証されると主張する。

—中国の株式化—

中国では、多くの企業が株式化している。9200以上の中国の国営企業が1996年末までに株式会社に転換し、資本金総額は6000億元（723億ドル）に達している。中国ではシャンハイとシンセンの二か所に株式取引所がある。中国での上場株式は外国人が購入可能なB株と国内投資家のみが購入できるA株の2種類がある。既にB株を上場している企業は86社に登る。また96年一年だけで、207社が新たにA株市場に上場した。更に約40社の株式化企業が海外証券取引場の上場している。そのほとんどは香港証取に上場しているが、ニューヨークとロンドンに上場している企業も少数ながらある。中国行政府は、97年の株式新規上場について、前年の2倍である10億元の枠を設定している。

中国の株式市場は、企業の資金需要と預金者の投資先需要の両面から牽引され、実験的段階を既に過ぎたようである。

7.2.政府の株式化政策

- 1992年6月8日...Decision No.202/CT「国営企業数社に対する株式化のパイロット・プログラム」が発令される。更にDecision No.203において株式化のテストケースとする国営企業7社をリストアップ。
- 1993年3月4日...首相府の政令No.84/TTg「国営企業の株式化の推進と国営企業の所有の多様化をめぐる政策」発令で株式化実現の加速を目指す。
- 1996年5月7日...Decree No.28/CP「国営企業の株式会社への転換」発令により、政府の株式化への取り組み姿勢を示す。
- 1996年8月30日...財務省によるCircular No.50「国営企業の株式会社化に伴う株式の発行と売却へのガイダンス」によって株式化の手続きが示される。
- 97年、政府は約80社の株式化を計画している。

7.3.株式化の障壁

ヴェトナムの株式化の進展は非常に遅い。株式化政策についての最初の発表がなされてから5年が経過しているにもかかわらず、その間毎年ほんの数社ほどこしか株式会社への転換が実現しておらず、1997年6月現在で合計わずか11社である。

この遅れには幾つかの理由がある。

まず最も重要なことであるが、国家セクターに所属しないことに経営者や従業員が不安を覚えることが挙げられる。数十年間も中央計画システム下にあった後では、非国営企業として経営するとはどういうことか想像しがたくなっている。

二番目は、企業価値評価の困難さである。株式化の実施プロセスにおいて、何株発行し、また株価はいくらとするか具体的に決めなければならない。株価を発行株式数で掛け算した値が企業価値になる。証券取引所がある国では、類似企業の情報が利用可能であるが、ヴェトナムには参照できる情報が何ら入手できない。

三番目は、株式化の実行プロセスを明確化した法的文書がなかったために、具体的にどのような手続きを踏めば良いのか解らなかったことである。ただし、1996年のCircular NO.50はこの問題についてある程度の進展を示した。

四番目は、国営企業の従業員が加入している年金制度の問題である。国営企業の株式化に伴って、年金制度の便益を失うのでは問題となる。政府はこの点に関する解決策を最近発表した。

7.4.株式化後の変化

調査チームは株式化企業5社の経営者に対して、株式化後に起こった重要な変化は何か尋ねた。回答の殆どは肯定的なものであった。

E A社	*労働者のモチベーションが高まった *財務情報の開示が進んだ
E B社	*低利で債券を発行できるようになった
E C社	*従業員の勤務態度が良くなった *組織がより活発になった *意思決定が早くなった
E D社	*労働者が株主として、より責任感を持つようになった *経営が効率的に行えるようになった
E E社	*財務諸表を毎月確認できるようになった（以前は年一回） *（経営者と労働者の）責任感が増すようになった

これらの会社はすべて黒字であり、約20%の配当を記録している。

特にこのうち、E A社の社債発行は注目に値する事例である。

まず社債の年利率は4.5%である。E A社が銀行借入をする場合はたいいてい年率7%から9%であった（これでもヴィエトナムの他企業に比べて有利な利率であるが）。E A社の利益を生んでいる独立した事業体としての信用こそが、こうした低利での社債発行を可能にした。E C社も同様の便益を目指して、金利5%前後での社債発行を計画している。

E A社の社債について注目すべき二番目の点は、これが転換社債として発行されたことである。これらの社債はヴィエトナム内の外国人投資家によって購入されている。転換社債が予定通り株式に転換されれば、ヴィエトナムの企業として初めて外国人株主を持つことになる。外国人株主にも議決権は認めるが、人事の問題に関しては除外されるということであった。

これら5社の株主総会における主な議題は、企業の経営戦略・政策である。多くの人々が意見を述べ、会期はたいいてい一日、時には二日を要することがある。彼らは経営陣の準備した事業計画と投資計画について議論する。これは国営企業の状況とは好対照である。第5章で見たように、国営企業の従業員は経営問題について議論する機会がほとんどなく、また多くの場合、自分の会社の財務情報さえも知らされていない。

株式化する前と比べて何か悪くなったことはあるかという質問に対しては、3社は何もないと回答したが、2社は銀行借金が難しくなったと回答した。借入困難と答えた2社のうちの1社によると、国営企業なら破産した場合に国が借入金の保障をするが、株式会社にはそうはしないので銀行にとってリスクの大きな借手であるとのことであった。破産した国営企業に対して国家が保障するというのは、法的には必ずしも正しくはないが、銀行取引の実務上こうした問題が現実に残っているようである。また90年代のヴィエトナムでは国営企業に対しても借入条件が厳しくなっており、2社の銀行借入難についても株式化によるものなのか、この時期の一般的趨勢なのかは明確でない。

7.5.ヴィエトナム型の株式化

既に株式会社となった企業の殆どは、次のような株主構成を取っている。30%は政府が所有し、40~50%を従業員・経営者（内部者）が所有し、残りをその他外部者が所有している。取締役はそれぞれのグループから選出される。

<株主構成>

	政府	内部者	その他
EA社	30%	50%	20%
EB社	30%	35%	35%
EC社	30%	50%	20%
ED社	30%	35%	35%
EE社	18%	33%	49%
EF社	33%	50%	17%
EG社	30%	30%	40%
EH社	45%	20%	35%
EI社	30%	50%	20%

<役員人数構成>

	政府	内部者	その他
EA社	3人	6人	
EB社	3人	2人	2人
EC社	1人	4人	2人
ED社	1人	4人	2人
EE社	2人	6人	3人
EF社	3人	3人	1人

(EG・EH・EIの各社では未定)

ヴィエトナムの株式化企業の最大の特徴は、株式の半数近くが経営陣と従業員（内部者）に所
 有されていることである。これは次の2つの実務的な理由があった。

- ① ヴィエトナム人向けの証券会社などなく、株式を公に売るのが難しい。
- ② ヴィエトナム国営企業では従業員から借金をして資金繰りに充てることが広く行われて
 おり、その延長。従業員に株を買ってもらって配当を支払うことが、彼らから借入をし
 て利息を支払うことに相当する。

その他の理由として、従業員を企業の所有者に転換させることによって、従業員を刺激するど
 う狙いがある。Decree No.28の第1項に記述されている株式化の目的の一つは、以下のように
 なっている。

「出資者・従業員・経営者が株を持ち、真の“所有者”として彼らの地位を
 引き上げることにより、企業の事業効率を高める誘因を作り上げる。」

ほとんどの株式化企業の経営者はこの効果を強調している。効率的な意思決定に加えて、従業
 員のモチベーション向上により、業績向上をもたらしていると彼らは言う。9社の企業は全て
 従業員に自社の株主になる機会を与える政策を実行している。政府は従業員が株を購買するのを
 財政的に援助している。

しかしながら外部者が保有するのは株式の一部分に過ぎないこうした政策では、企業を真に公
 的な存在にする株式化の利点を脅かすという主張もある。経営者・従業員は法的には企業から独
 立した別個の存在であるが、彼らは完全な部外者ではない。会社は資産価値を高めるために自ら
 を律するのは、第三者から監視されることによってであるというのがこの主張をする人々の立場
 である。例えば、給与・賃金は企業にとって費用項目の一つであるが、それは経営者と労働者の
 利益に直接結びつくものである。給与・賃金の意味は、内部者と第三者にとっては全く異なるの
 である。それゆえ、株主の大半が企業で働く労働者であった場合は利害の衝突が起こる危険があ
 る。もちろん彼らが企業に過度の給与・賃金の支払を求めれば、企業の収益性を低め結局は損失
 につながることになる。しかし人々が短期的でなく長期的な利益のために行動するという保証は
 何もないのである。

内部者が株主になるこの方式のもう一つの明らかな不利益は、集められる資金額に限界がある
 ことである。多くの投資家たちに株を売却しなければ、多量の資金を集めることはできない。従

って大量の資金を得るためには、広範に株式を売って大多数の株主が第三者となることを受け入れなければならない。これまでヴェトナム政府は原則として株式化対象の国営企業を中小企業 (Decree No.28 の第7項) に限定してきたので、この問題は余り意識されていない。しかし今後は多額の資金調達のために直接金融の利益を模索する必要があるのは大企業である。将来大企業も株式化の対象とする際には、既存のヴェトナムの株式化企業とは異なった株主構成を取る必要があるであろう。

7.6.株式化を国家の経済戦略と連動させよ

Decree No.28 の第7項によると、これから株式会社となる企業は以下の必要条件を満たしていなければならない。

- ①小規模もしくは中規模の企業であること
- ②国家が100%保有すべき産業に属していないこと
- ③有効な事業計画を有していること

しかし、これらは基本原則に過ぎない。それぞれの基準についてより明確に記述した公的な文書はまだ発表されていない。一番目の必要条件で言う「小規模もしくは中規模」が実際にどれくらいの規模であるかについての法規や政府見解は今まで存在しない。三番目の条件の「有効な事業計画」は本来企業として当然持つべきものである。株式化の候補企業が現実的な事業計画を有しているか検討すること自体は重要であるが、これは当たり前の経営ができてきているかの検査に過ぎない。

更にこれらは株式化する企業が満たさなければならない条件であって、どの企業ないし産業について株式化するかの基準ではない。株式化対象企業の選択は国家の戦略的な観点から為されなければならない。上記 Decree No.28 第7項の二番目の条件について政府は見解を表明するべきである。どの産業が国家戦略上重要で100%国有とするのかは、各企業の株式化申請時にケース・バイ・ケースで決める様な事ではなく先に政府が示すべきである。株式会社の形を取ることでより国が所有率を0% (純粋な民営化) から100% (株式会社であるが政府が唯一の株主) の間のどこにでも設定できるのであるから、政府は下図のような形で国家としての政策を公表して株式化の推進と国営が必要な産業領域の保持の双方を図るべきである。この表で挙げた産業名は単なる例であり、調査チームの意見ではない。

	産業の例
完全国有	防衛・出版
非国家セクター保有を30%まで認める	銀行・鉱業
非国家セクター保有を49%まで認める	通信
非国家セクター保有を100%認める	食品・流通

財務省は1997年中に株式化する企業のリストを作成したが、これは各省ないし人民委員会を選んだ企業の寄せ集めであり、戦略的な意思決定の結果ではない。

7.7.株式化を促進するために

*株式化に関する決まりごとを明示する

株式化が進展しなかった一つの理由は、具体的な株式化手続や株主の権利と義務について説明した文書が存在しなかったことだ。昨年の Decree No.28 と Circular No.50 の発表はこの点について前進を示した (Circular No.50 は株価計算のフォームも付している)。ところが、ここには未だ不明瞭ないし非現実的な指示内容も何点か含まれている。例えば、Circular No.50 ではバランスシート上の「営業権 ("goodwill")」の価値を評価するために以下の手続きに従うよう要求している。

「株式化直前の3年間の利益額と平均資本金額の比率を
同業・同タイプの他企業と比較してみよ…」

ところが現実にはそうした比較用の数値は公表されていないので、入手できないのである。そのうえ更に重要なことがまだはっきりと決まっていない。一般人（および外国人）がどうすれば、そうした株式化した企業の株を買うことができるのか、また株式化企業の側ではどこまで情報を一般に公開する責任があるのか直ちに明確化する必要がある。

***国家規模で株式化を支援し監督する**

公衆に株式化の本質と概念を知らせる必要がある。各種メディアを通じ、一般人に対して株式化のイメージを促進するのは、株式化する企業を増やし、更に株式化に関する誤解を避けるためにも重要である。

***全セクターを平等に扱う**

国営・株式化・民間の全ての企業が真の「同じ土俵」に立って、すなわち同じ規制とインセンティブのもとで競争することが認められねばならない。株式化で国営企業としての特権が失われるという恐怖感がある限り、誰も進んで株式化しようとはしない。

***外部監査を義務づける**

株を買うということは、投資家の財産をリスクに曝すことである。従って投資先の企業経済状態に関する信頼できる情報がなければ、誰も株主にはならない。その意味で企業が一般公衆に（少なくとも投資者に）対して財務情報を公開することは不可欠である。しかもその情報は独立した監査人によって監査されたものである必要がある。

***株式を売買可能にする**

一度株を買ったら後に売ることが認められないというのでは、投資家は株式購入に極度に慎重になるに違いない。現在の法律では株の取引について禁止も容認もされていない（株式化した企業では定款で認めているものもある）。しかし株の売買は実際には希である。その理由の一つは、前にみられたような所有構造である。政府や内部者が保有している分はまず転売されない。もう一つ別の理由として、株式市場が存在しないので株が値付られないことである。大勢の人々が株を購入することにより経済全体での資金の有効活用を図るという目的のためには、重要と供給の原理によってその時点での株価が定まる証券取引所の設立が必要である。

8. 外国企業投資

今まで様々な問題点と必要な政策が議論されてきた。しかし企業改革は何もベトナムの経営資源だけで行う必要はない。今日のグローバル経済では、合弁会社形態は広く活用されている。合弁事業を通じて海外企業は改革に必要な資本と知識を提供することができる。

8.1. 外国企業投資の有効な役割

外国企業は合弁事業のパートナーとして、進出先国の経済に様々な形で影響を及ぼす。それは資本をもたらし、技術を伝播させる。業務の指導者にもなれば、輸出商品の構成を変化させもする。また地場産業の需要を創出する可能性もある。

しかし外資は当然のことながら自らの利益のためにやって来る。ベトナムの政府と企業は、外国企業とベトナムの双方が合弁事業経営から利益を得られる路を探さねばならない。

8.2. 政府がなすべきこと

*産業政策の策定

ヴェトナムの産業が上述した利点、つまり需要の創出や技術の伝授等、を十分に享受できる様にする。「産業マップ」を描き、こうした効果が最大限に発揮される様に海外の投資企業を誘致・選択する際に使用する。

調査チームは、合併の自動車会社であるJB社を訪問した。彼らはほとんど全ての部品を輸入し、いわゆる「組立て式(ノックダウン)」と言われる生産システムを採用している。しかし将来は国内で供給される部品を用いる計画を表明しており、椅子に始まりタイヤや窓ガラス、電線へと進むことを検討している。部品の規格について地元企業と討議の場を設けており、そうした議論を通して地元の関連産業も事業計画を具体化できる。彼らは既に材料見本を現地のヴェトナム企業に渡している。こうして海外からの投資は需要を創出し、影響を波及させることができる。もしヴェトナムで安い部品を購入できれば、それは外資にとっても利益となる。JB社の場合は、日本の商社(15%)に加えて、他の海外パートナーとしてフィリピンの会社と合併会社を作ったことは良い選択であったと思われる。フィリピンでは組み立て式の生産形態が一般的であるので、フィリピンの会社はこの生産方式についての実践的な知識を提供できた。

*外資が納得できる事業環境の提供

外資側は独自の意図をもってヴェトナムに進出して来る。それは例えば、ヴェトナムの市場規模や労働資源(賃および賃金)の魅力であったり、インドシナやASEAN全域での事業展開の拠点という意味であったりする。いかなる場合であっても、政府は外資に対し魅力的な環境を提供するべきである。海外からの投資を獲得するために国同士が「競争」していることを忘れてはならない。

公共料金その他での国営企業との待遇格差、政策の継続性、許認可基準の透明性などの点で不満を抱いている外資もあり、どこか別の国の方がより良い環境であると思えば、それら外国企業はヴェトナムでの投資を選択しないであろう。受け入れ国が外資に対して規制を課すのはそれなりの根拠もあり、この政策に関する議論は簡単ではない。しかし政府は少なくとも海外の投資企業の声に耳は傾けるべきである。

*ヴェトナム企業の発展

海外企業の投資は必ずしも、ヴェトナム側が望むであろうほどの高い水準にまで進展しないことがある。彼らは状況が変化した際には拠点を他国へ移動させるかも知れない。ヴェトナム企業を発展させることは、国外企業を単に迎え入れるよりもより多くの時間、労力、リスクを伴う。だが外資との競争によって鍛えられたヴェトナム企業の存在こそが、将来のヴェトナムの競争力として貢献するであろう。

*合併会社の法的地位についての再検討

現在、合併会社は限られた期間のみ存在することが可能であり、「ゴーイング・コンサーン」としては扱われない。これは外資が本格的な投資を行うことを妨げる危険がある。

合併会社の株式化を認めることも検討するべきである。株式化により事業体としての内国民待遇を得ることが出来る。また資金調達も容易になる。それが経営をいろいろな面で円滑にさせ、資本市場の発展を高めることもできる。こうしたことは、ヴェトナム政府に対する投資国の信頼を勝ち取るためにも重要である。

*ヴェトナム進出外資同志の競争促進

世界規模での競合を行っている国外企業を二社以上ヴェトナムに誘致すれば、ヴェトナム内での彼らの競争は経営努力を強いられ、そしてよりよいサービスが実現することになるだろう。

J C社はホテルの合併事業を営んでいるが、ホーチミン市の他の4つの合併会社のホテルとの厳しい競争にさらされている。彼らは客を引きつけるために、良いサービスを手頃な部屋代で提供することを強いられている。進出先国の政府に対して、高率の納税他の条件と引き換えに独占を認めるよう求める外国企業もある（J C社は違う）。これは短期間でいくらかの利益をもたらすかも知れないが、望ましい方法ではない。企業間競争こそが、より良いサービスを低価格で実現させる圧力を通じて、結局はより多くの利益をもたらす、それが市場経済の基本的な活力である。

8.3. 国営企業がなすべきこと

* 真の合併事業のパートナーとなる

国営企業は、合併相手が何を欲しているかを知らねばならない。国際合併において一般的に外国企業が現地企業に期待する内容としては例えば次のようなことが考えられる。

- ① 現地の組織・流通・政治などの慣行に関する実務的知識
- ② 単独進出と比較して早期の参入が可能
- ③ 有能な現地経営者
- ④ 現地の営業・生産スタッフ
- ⑤ 人脈
- ⑥ 現地での原材料確保

合併相手の現地（国営）企業としても、このような外資の期待に応え経営の効果を上げなければならない。現状を見ると、積極的にこれらの機能を果たしている企業もあるが、芳しくない企業もあり撤退に至った事例もある。そもそも合併というのは出資者は複数でも一つの企業なのであり、外資と国営企業が一体となって始めて本来の効果を発揮できるはずである。しかしながら、この点については政府が開放政策を取ってから日が浅いこともあり、コミュニケーションが円滑とは言えない事態も多く耳にする。

* 外国企業から学ぶ

合併事業経営は、経営改善のための学習の場でもある。経営者は外国企業とともに合併事業を経営することにより各種のノウハウを習得できる。特に販売促進や品質管理に関する領域では外資から経営技術を吸収するべきである。

また従業員も合併企業に勤務することで、市場経済における企業の経営慣行について学ぶ事ができる。前述のJ C社では、従業員がホテル業とは何であり、またお客に仕えるとはどういうことかを日々学んでいる。

J A社は合併で菓子製造業を営んでいるが、所有するトラック2台で代理店巡りを開始した。従来ベトナムでは代理店の方が彼らの都合でメーカーを訪れることが一般的であった。だがメーカーからの小売業者と卸売業者への配送が販売促進に有効であったのを見て、ベトナムの国営企業もそれを採用し、その売上増に役立った。

* 学んだ教訓を国内の産業政策に適用する

ベトナムに外国資本を迎え入れることによって、ベトナムの企業がどの領域に努力を集中させればよいかは明確になる。ここにいくつか例を示す。

- 中程度の品質で低価格の品物に的を絞る。外資は一般的に価格競争を避けようとする。
- アフターサービスなど、現地企業としての優位を追求できることを行って顧客を引きつける。
- ベトナムの顧客の好みに合う製品を供給する。これは例えば食品産業や化粧品産業等では有効であろう。

これらは政府が何をサポートすればよいかのヒントにもなる。

補論A

1. 企業業績評価のための指標*

1.1. はじめに

財務諸表を活用した企業財務分析は、経営の諸側面の分析に有用である。市場経済では、財政分析の結果を基にして利害関係者は意思決定を行うのである。

市場経済で企業の業績を評価するには、収益性、流動性、成長性、利益の配当、株価そして生産性についての分析がよくなされるが、ヴィエトナムの国営企業を評価する際には、株価の分析は今のところ該当しない。

もし移行経済に特有な現象、例えば国営企業の発展段階、政府の誤った意思決定、(余剰労働力など) 経済の初期条件、について分析するための十分なデータが入手できれば、ヴィエトナムの国営企業を評価するには非常に有用であろう。

現在の情報公開の水準では、企業が損失を計上しても、それが怠慢な経営によって生じたものか、移行経済に特有の状態によって生じたものかを区別することは非常に困難である。1996年に、新会計原則が施行された。これによりより適切な国営企業改革の業績把握が可能になり、国営企業改革の適切な青写真が描けるようになることが期待されている。

1.2. 収益性の分析

利益額こそが経営業績の優劣を表す。利益率は企業が利益を獲得できる能力を表す。

1.2.1. 自己資本利益率 = 利益額 / 株主資本

この指標は株式投資によってどのくらいの利益が生じるかを示す。利益および株主資本の定義をめぐっていくつかのバリエーションがある。(営業利益 / 経営資本) は、どれだけの利益がその企業に投下した資本から得られたか、営業外収支を除いた本業の投資効果について表す。(営業利益 / 総資産) は、総資産がどれだけの営業利益をもたらしたかを示す代表的な指標である。

(a) ヴィエトナムの経済状態についての考慮

ヴィエトナムでは純資産と借入資産の区別が必ずしも明確ではないので、分析には総資産、もしくは営業に不可欠な資産(総営業資産)を用いるのが適当である。

もし(営業利益 / 総営業資産 = 営業収益率)が低ければ、売上が低いか、無責任な経営によって資産を無駄にしているか、もしくは過度な投資を行って非効率な経営を行っている疑いがある。

(b) マーケティングの自由度、強制的な寄付

もし営業収益率が売上の低さによる場合があれば、マーケティング努力が不足している疑いがある。未だに旧社会主義国への輸出に多くを依存している会社も存在している。それに加えてOECD-CIEMの報告書によると、マーケティングに対する自由度が不足しているために業績が不振な会社もあるということであり、これらの会社にはより多くの自由度が与えられなければならない。また、強制的な寄付が営業利益を圧迫している疑いがあることも考慮されなければならない。

* このレポートは横浜国立大学助教授の岡田依里氏の協力を得て作成された。

い。低収益の原因が、マーケティングに対する自由度が不足でも、強制的な寄付でもないのなら、無責任な経営が行われている疑いがある。

1.2.2. 収益／売上

この指標は経営効率を示す。この比率は売上高に対してどれだけの収益があがっているかを示している。

利幅は、営業費用の負担能力を意味するものである。もしこの数値が良ければ、その企業が（H A社の場合のように）営業費用が増大している時でさえも収益を計上する能力があることを示している。もし（税引前利益／売上高）が低ければ、利子の負担が過度に大きい疑いがある。

(a) 余剰労働力の影響

ベトナムでは利幅が大きくても（営業利益／売上高）が低いことに注目すべきである。それは営業利益は労務費を負担しているからである。市場経済では、労務費以外の費用が（営業利益／売上高）を圧迫していることが多いが、現在のベトナムの状態を考えると、余剰労働力がその比率に最も影響を与えていると思われる。

1.2.3. (売上高／株主資本)

この数字は投下資本がどれほど効果的に利用されたかを示している。総資産が効率的に運用された度合いを見るには、（売上高／総資産）を見ると同時に、この指標で本業および各プロジェクトに投下された資本がどれほど効率的に運用されたかを見るようにする。

1.3. 流動性と安定性

収益性を向上させるためには、良好な財務の流動性と安定性を確保しなければならない。なぜなら、流動性・安定性と収益性は相互に関係しているからである。しかしながら、ベトナムではほとんどの企業にとって銀行借入が難しいので、今のところ当指標は、H A社にとって限られた意味しか持っていない。

1.3.1. 不良債権

（売上高／売掛金平均残高）は債権回収速度を示している。売上が安定していて（売上高／売掛金平均残高）の値が低ければ、不良債権化している疑いがある。

1.4. 成長率と余剰労働力

業績の伸びは売上高成長率、税引前利益、税引後利益、により示される。ベトナムの場合、営業利益成長率について分析することが勧められる。売上高成長率は高くても、営業利益成長率が低い場合は、余剰労働力が経営を圧迫している可能性がある。

1.5. 分配

分配についての分析は、収益のうち配当金とボーナスに振り向けられた割合を示すものである。ベトナムでは、税引後利益に対する留保利益の割合が重要指標になりうる。

ベトナムでは、病院・幼稚園・社宅などの運営費用を始めとする社会保障費用は、税引後利益から控除される。これらの費用は大幅に削減されてきているが、北部の企業にはこれら費用の重い負担に対して不満を表明しているところも何社もある。

1.6. 生産性

生産性分析は、投入された生産要素がどれほど効果的に使われているかを示したものである。この指標は投入された生産要素（インプット）に対する成果物（アウトプット）の比率によって示される。インプットは労働力と資本に分けられる。アウトプットは売上高と付加価値を含む。

2.日越企業の経営指標の比較分析

2.1.対象となった企業と年度

今回の調査対象となったハノイの国有企業のうち、経営指標の分析にたりの財務データの提供があったものは非常に限られている。そのうち財務諸表は提供されなかったが、財務諸表の要約データ（1994年から1996年）と総費用の内訳（1996年）を唯一入手できた菓子製造業については単年度であるが経営指標を多角的に得ることができた。

そこで日本の上場企業の有価証券報告書から、菓子・乳製品製造業（6社数値の合計）の1995年度の各種経営指標と、ヴィエトナム国有企業の同様な経営指標（1996年）を比較し、その優劣とその指標の背景にある状況につき考察する。

当該ヴィエトナム企業（以下、HA社と略称する）は、今回の調査対象となり、財務データが入手できた企業のなかで、経営指標の優れているものの一つである。これに対し、日本企業のデータは企業の規模は異なるものの、日本の証券市場で上場されており、相対的には良好な経営指標となっている。これらを単純に比較することはできないが、比率分析等の規模に左右されない指標を用いて比較分析を試みる。

2.2.各種経営指標による比較分析

以下の指標に関しては別添の要約を参照のこと。

2.2.1.貸借対照表関連の指標

1) 自己資本比率（日：越＝40%：49%）

当該指標は大きいほど借入金に依存しない安定的な体質であることを示す。日本の全上場企業のうち、製造業の自己資本比率の平均は39.7%であることを勘案すると、菓子・乳製品業（以下、日本企業と略称）の自己資本比率は平均的な指標である。これに対しHA社は49%であり、良好な指標といえる。ただしこの背景には、銀行借入が容易でないという事情もあり、結果として自己資本比率が高くなったとも推測される。

2) 固定比率（日：越＝145.7%：105%）

当該指標は固定資産の購入資金が自己資本でカバーできるかどうかを示すもので、小さい程安定している。HA社はほぼ自己資本で固定資産を購入できるのに比べて、日本企業は2/3しか自己資本で固定資産を調達できないことを示す。その残りは借入金等に依存することになる。

逆にみると日本企業は借入金により設備更新を図るが、HA社はかなり老朽化した設備で生産を継続している可能性もある。

3) 棚卸資産在庫率（日：越＝0.8ヶ月：1.54ヶ月）

当該指標は棚卸資産在庫がいかにかに効率的に回転しているかを示すもので、短い程よい。短いほど資金負担が小さく、不動在庫等の削減が図られている。HA社は日本企業の2倍の在庫率であるが、これは物流システムの不備から最低在庫水準が下げられない可能性も示唆している。

4) 売上債権回転月数（日：越＝1.6ヶ月：0.05ヶ月）

当該指標は売上債権がどのくらいの期間で現金回収されるかを示すもので、短い程よい。これはHA社の方が優れている。この背景には両国の決済方法の習慣によるものとみることが出来る。即ち日本企業では売掛金以外に受取手形が用いられるため、回転月数を押し上げる結果となっている。一方、ヴィエトナムでは企業信用制度が未発達なため、取引条件として前受金を受領するケースも少なくないようである。そのため取引高の全額が売掛金となることは少なく、これが回転月数を低い水準にしていると推定される。

5) 仕入債務回転月数（日：越＝1.3ヶ月：0.02ヶ月）

当該指標は仕入債務がどのくらいの期間で決済されているかを示すものである。これは長い程資金的な余裕に結びつく。これは1-4の指標の裏返しであり、決済方法の違いと、企業信用制度が確立していないため、ベトナムでは非常に短期に留まる。

6) 金融債務総資本比率 (日: 越=21.9%:18.9%)

当該指標は金融債務(借入金、社債等)の総資本に占める割合を示し、小さいほど借入等への依存度が小さいことを示す。ここではHA社が少し小さいが大きな違いはない。

7) 総資本回転率 (日: 越=1.5回:2.5回)

当該指標は総資本がいかに効率的に利用されているかを示す。したがって大きいほど効率よく利用されたことになる。HA社は2.5回と日本企業の1.5回より効率よく総資本が利用されていることになる。

2.2.2.損益計算書関連の指標

1) 売上高経常利益率 (日: 越=2.3%:10.1%)

2) 売上高総利益率 (日: 越=33.6%:18%)

これらの指標は収益性を示すもので、大きいほど収益性が高い。ここで特徴的なことは売上高総利益率では日本企業が高い収益性を示すのに対して、売上高経常利益率では逆転し、HA社の方が収益性はるかに高くなってしまふことである。この原因は、販売費及び一般管理費の比重が、日本企業はHA社に比べ大変大きい(31.5%:7.2%)、売上総利益率では日本企業が優れていても、売上高経常利益率では逆転してしまうことによる。消費者向けの製品を扱う企業にとり、販売費および一般管理費の比重は他の業種に比較して、相対的に高いのは事実である。このことは裏返せば日本企業は、製造以外に販売および管理の機能を重視し、関連の費用を投下しているとみることが出来る。市場経済化は、組織的な変革と費用負担の変更の必要性を示唆する。

3) 自己資本経常利益率 (日: 越=8.9%:54.5%)

当該指標は自己資本に対する経常利益の割合を示し、自己資本が経常利益を獲得する効率性を表し大きいほどよい。経常利益率の差と資本利用の効率性がHA社の圧倒的優位性に結びついている。

4) 売上高変動費比率 (日: 越=54.6%:70.3%)

5) 売上高固定費比率 (日: 越=43.1%:21.7%)

6) 損益分岐点売上高比率 (日: 越=94.8%:73.3%)

これらの指標は固定費と変動費の比率により、企業の利益獲得能力を示す。固定費率が小さく、変動費率が大きいほど有利である。また損益分岐点売上高比率は、操業度の変化による企業の対応能力を表し、低いほどよい。HA社は日本企業に比較し、固定費負担が小さく、損益分岐点売上高比率が小さい。その結果、日本企業の売上高が現在の水準から5.2%超下落すると損失となるのに対し、HA社は26.7%超低下しないと損失にはならない。即ちHA社は操業度の低下に対して大きな余裕がある。

7) 人件費売上高比率 (日: 越=14.7%:13.6%)

当該指標は人件費の売上に占める割合を示す。人件費の絶対額の違いはあっても、ほぼ同じ人件費率となっている。

8) 減価償却費売上高比率 (日: 越=3.5%:2.6%)

9) 金融費用売上高比率 (日: 越=0.4%:0.7%)

当該指標に1-6、1-7の指標を組み合わせるにより借入債務の金利が計算される。年金利=(2-9)×(1-7)/(1-6)

これによれば日本企業は2.7%、HA社は9.2%の年金利を負担していることになる。このため、金融債務残高の相対的比率は日本企業の方が大きいにも拘わらず、売上高に占める金融

費用はHA社の方が高くなっている。しかしこの理由の一つは、ここ数年日本企業が低金利を享受していることによる。もう一つの理由は日本企業は資金市場から最も有利な資金調達方法を選択できるからである。

10) 固定資産減価償却率 (日:越=13.6%:5.1%)

これらの指標は減価償却費の相対的な割合を示すが、どちらも日本企業の方が高い負担となっている。これは一つには設備等の減価償却方法と耐用年数の相違に基づくものと考えられる。耐用年数はその長短を特定することは困難であるが、ベトナムの規定では食品業では7~12年が製造設備の耐用年数であり、これは日本と大きく異ならない。しかし減価償却の方法が、日本が定率法をベトナムは定額法を採るために、設備の使用開始当初は日本企業の償却額が相対的に大きくなり、早期の設備更新に有利となる。また設備自体の状況を見ると、HA社は1960年代の設備で償却がほぼ完了していると考えられるものもあり、設備更新の結果が相対的な減価償却費の大小に結びついているとも見ることができる。

11) 付加価値率 (日:越=21.7%:28.9%)

12) 労働分配率 (日:越=68.3%:46.9%)

13) 総資本投資効率 (日:越=33.1%:71.5%)

人件費比率がほぼ等しいところで、日本企業の付加価値率はHA社の3/4しかないため日本企業の労働分配率は約1.5倍になっている。さらにHA社の投資効率は、付加価値率と総資本回転率の差により日本企業の2倍以上になっている。

2.2.3.製造原価関連の指標

1) 材料費比率 (日:越=66.3%:78.1%)

2) 労務費比率 (日:越=13.6%:13.2%)

3) 経費比率 (日:越=20.1%:8.7%)

労務費比率は日本企業もHA社もほぼ同様である。ところが材料費比率と経費比率が異なる。日本企業の経費比率が大きな原因は、減価償却費、光熱費等の負担が日本企業の方が大きいためである。減価償却費の負担が大きい原因は既述のとおりであるが、光熱費等はHA社の場合、相対的に抑制されているため負担が相対的に小さくなっているものと考えられる。

材料費比率がHA社で高い理由は、HA社であっても国際市場価格の影響を受ける原材料、副資材等の調達があるため、労務費や経費に比較し削減に限界があるものと推定される。

日越企業の経営指標比較

	経営指標の名称	日本企業	ワイエトナム 企業	単位	計算式
1 貸借対照表関連の指標					
-1	自己資本比率	40.4	49	%	$= (\text{資本}/(\text{資本}+\text{負債}))\times 100$
-2	固定比率	145.7	105	%	$= (\text{固定資産}/\text{資本})\times 100$
-3	棚卸資産在庫率(月)	0.8	1.54	月	$= \text{棚卸資産期末残高}/(\text{売上高}/12)$
-4	売上債権回転月数(月)	1.6	0.05	月	$= \text{売上債権期末残高}/(\text{売上高}/12)$
-5	仕入債務回転月数(月)	1.3	0.02	月	$= \text{仕入債務期末残高}/(\text{売上高}/12)$
-6	金融債務総資本比率	21.9	18.9	%	$= (\text{金融債務}/(\text{債務}+\text{資本}))\times 100$
-7	総資本回転率	1.5	2.5	回	$= \text{売上高}/(\text{負債}+\text{資本})$
2 損益計算書関連の指標					
-1	売上高経常利益率	2.3	10.1	%	$= (\text{経常利益}/\text{売上高})\times 100$
-2	売上高総利益率	33.6	18	%	$= (\text{売上総利益}/\text{売上高})\times 100$
-3	自己資本経常利益率	8.9	54.5	%	$= (\text{経常利益}/\text{期末資本平均残高})\times 100$
-4	売上高変動費比率	54.6	70.3	%	$= (\text{変動費}/\text{売上高})\times 100$
-5	売上高固定費比率	43.1	21.7	%	$= (\text{固定費}/\text{売上高})\times 100$
-6	損益分岐点売上高比率	94.8	73.3	%	$= (\text{固定費}/(1-\text{変動費}/\text{売上高}))\times 100$
-7	人件費売上高比率	14.7	13.6	%	$= (\text{人件費}/\text{売上高})\times 100$
-8	減価償却費売上高比率	3.5	2.6	%	$= (\text{減価償却費}/\text{売上高})\times 100$
-9	金融費用売上高比率	0.4	0.7	%	$= (\text{金融費用}/\text{売上高})\times 100$
-10	固定資産減価償却率	13.6	5.1	%	$= (\text{減価償却費}/\text{有形固定資産})\times 100$
-11	付加価値率	21.7	28.9	%	$= (\text{付加価値額}/\text{売上高})\times 100$
-12	労働分配率	68.3	46.9	%	$= (\text{人件費}/\text{付加価値額})\times 100$
-13	総資本投資効率	33.1	71.5	%	$= (\text{付加価値額}/\text{総資本})\times 100$
3 製造原価関連の指標					
-1	材料費比率	66.3	78.1	%	$= (\text{材料費}/\text{総製造費用})\times 100$
-2	労務費比率	13.6	13.2	%	$= (\text{人件費}/\text{総製造費用})\times 100$
-3	経費比率	20.1	8.7	%	$= (\text{経費}/\text{総製造費用})\times 100$

補論B

1. ヴィエトナムにおける会計・監査制度についての議論

1.1. ヴィエトナムの会計制度

1.1.1. ヴィエトナムの会計制度の発展

第二次世界大戦以降、ヴィエトナム政府は数次に渡り会計制度を改訂してきた。以下がその概略である。

会計システム改正の経緯

	年代	特徴
第一段階	1945～1960	戦時中の簡単な会計制度
第二段階	1960～1970	製造業向けの会計制度、中国の援助で開発
第三段階	1970～1989	ロシアから中央計画経済型会計制度の導入
第四段階	1989～1994	フランスの専門家の援助で従来の会計制度を修正
第五段階	1995～現在	EUの支援で市場志向会計制度を構築中

現行の会計制度は96年1月1日付で施行され、外資も含めたヴィエトナムの営利企業に適用されている。これに対し旧会計制度は、現在も企業だけでなく公共部門にも適用されている。

現行会計制度は国際会計基準（IAS）の特徴を導入しており、このために財務諸表の形式が著しく変化しつつある。

EUはヴィエトナムの会計制度変革を支援している。そのプロジェクトでは3つの領域を対象にしている、第一に会計基準、第二に監査基準、そして第三に経営コンサルティングである。会計基準については一応の完了を見たが、他の二つについては起草中である。

1.1.2. ヴィエトナムの現行会計制度の概略

(a) 会計年度

暦年が適用されている。しかし海外の投資企業においては、その他の会計期間を選択することが可能である。

(b) 会計報告

会計記録の言語はヴィエトナム語で、通貨はヴィエトナム・ドン建である。以下の政府機関に、財務諸表を提出する。

	財務諸表提出先			
	財務省	国税庁	統計局	計画投資省
国営企業	○	○	○	
外国企業		○	○	○
その他		○	○	

財務諸表は、貸借対照表と損益計算書が含まれる。資金収支表は今のところは任意だが、作成・提出することが望ましい。四半期報告書は当期間の最終日から15日以内に、年次報告書も年最終日から30日以内に提出せねばならない。

1.1.3.会計監査

外資企業には独立の外部監査人による財務諸表の会計監査が義務づけられている。しかしその他の企業体においては、社内監査人か外部監査人のどちらの監査でも良い。

1.1.4.財務諸表

財務諸表は、以下の文書から構成される。

- 貸借対照表 (Form B01-DN)
- 損益計算書 (Form B02-DN)
- 資金収支表 (Form B03-DN)
- 財務諸表注記 (Form B09-DN)
 - 1 事業の概要
 - 2 会計方針
 - 3 以下の項目の明細
 - 要素ごとの製造・事業経費
 - 固定資産の増減
 - 人件費
 - 株主資本の増減
 - 他企業への投資の増減
 - 売掛金と買掛金
 - 4 営業活動の解説
 - 5 業務評価のための指標
 - 6 将来予測
 - 7 特筆すべき事項

1.1.5.会計基準

新会計制度は概ね国際会計基準に沿っているが、新旧制度の違いは別表に要約されている。現行のベトナム会計制度も修正中である。

新会計制度では随時追加の基準が加えられていくようになる。例えば合併会計、連結財務諸表、寄付金、セグメント情報の開示、決算日以降の事象といったことに対する会計基準が今後は定められるべきである。新会計基準においても未だ「減価償却費」に関する規定が明確になった位である。

1.1.6.主な問題点

ベトナムでは約50万人が経理業務に携わっており、そのほとんどが新会計制度よりも計画経済時代の旧会計制度に慣れている。新会計制度のマニュアルを作成して、彼らが理解して活用できるようにするべきである。また彼らに会計原理やその法則自体もしっかりと学ばせることが、市場経済推進にも重要となってくるだろう。

現在の財務データ、特に国有企業のは、新会計制度への未経験と会計概念の十分な理解不足のために信用度が低い。そのうえベトナム企業では外部監査が普及していない。このため、経理担当者に新会計制度のトレーニングを行うことは、外部監査人の普及と同様に、政府が経済政策を行う上で用いる財務データの信頼性を保証するためにも必要となっている。

1.2.ベトナムにおける外部監査制度

1.2.1.ベトナムにおける外部監査の歴史

ベトナムでは市場経済の導入という開放政策の実施に合わせ、外部監査も1990年に導入された。以下がその主な歴史的推移である。

91年3月13日

財務省はヴィエトナム初の独立監査会社であるヴィエトナム監査法人 (VACO) の設立を決定。

94年7月11日

ヴィエトナム政府は国立監査機構の設立を決定。現在までに同機関は、本部および3カ所の支部 (ハノイ・ダナン・ホーチミン) を設けている。

90～96年

ヴィエトナム全土で14の会計会社が設立・運営されている。そのうち8社が現地、4社が外資系、そして2社が合併会社である。

Established date of accounting firms in Vietnam

Name of Company	Date of establishment
<i>Local audit firms</i>	
1. Vietnam Audit Company (VACO)	May. 13, 1991
2. Accounting and Auditing Service Company (AASC)	May. 13, 1991
3. Auditing and Consultancy Company (A&C)	Feb. 13, 1995
4. Saigon Auditing & Financial Consultancy Company (AFC)	Dec. 13, 1995
5. Da Nang Auditing Company (DAC)	Feb. 13, 1995
6. Auditing & Informatics Service Company (AISC)	?
7. Ha Long Auditing and Accounting Co. (HACO)	June, 13, 1995
8. Thuy Chung Auditing Company	June, 28, 1996
<i>Joint venture audit companies</i>	
1. Deloitte Touche Tohmatsu Vietnam Audit Company	Apr. 14, 1995
2. Coopers & Lybrand - AISC	Mar. 14, 1995
<i>Foreign owned audit companies</i>	
1. Ernst & Young Vietnam (E&Y)	?
2. KPMG Peat Marwick Vietnam (KPMG)	Aug. 1, 1994
3. Price Waterhouse Vietnam (PW)	?
4. Arthur Andersen Vietnam (AA)	Aug. 2, 1995

ヴィエトナム財務省は会計専門家の養成講座を開いており、試験に合格した140人に対してCPA (公認会計士) の資格を授与している。ヴィエトナム全体で約800人の専門家が会計監査会

社で働いている。また多くの会計会社が人材をアジア・ヨーロッパ・アメリカに派遣して業務経験を深化させている。

会計財務大学や国立経済大学は最近になって公式に独立監査コースを設けたが、これだけではヴィエトナムでの監査人を養成するには十分ではない。

EUは96年以來、ヴィエトナムの監査専門家養成を援助しており、特に財務省と地方監査会社の人材を対象としている。

1.2.2. ヴィエトナムの外部監査に対する現時点での評価

独立監査システムの導入による好ましい効果が観察された

会計監査会社は海外および地元の投資家に対して法律、行政、経営、税務、会計などについて知識を提供することにより支援した。これにより地元の政府当局と海外投資家の間の信頼関係構築に貢献した。また投資家にとってのリスクを減少させることもできた。

しかし未だ不十分な点も目立つ

ヴィエトナムの会計監査人は、理論や実践に基づく十分な訓練を受けていないこともあり、経験不足という不安が残る。外国人の監査人については、熟練さの点では満足いくものの、ヴィエトナム国内におけるさまざまな規制、習慣、経済環境や他の要因についての知識が乏しく、その点に不安が残る。

またヴィエトナム人の多くは、外部監査活動に対する理解が乏しい。彼らはその存在を肯定的に受け止めてはならず、なによりもまず、彼らに独立した会計監査の存在価値を教育する国レベルの政策が求められている。

1.2.3. ヴィエトナムでの外部監査を普及させる手段

会計監査の基盤を創出する

現在ではヴィエトナムの外資系企業のみならず年次財務諸表の外部監査が求められている。しかし市場経済においては、国有分野の財務諸表も政府の適切な意思決定に活用できるように監査を受けるべきである。96年10月3日付のDecree No.59/CPによれば、国营企業の財務諸表の監査は、企業内もしくは外部監査のどちらでもよいこととなっている。よって内部監査のみで監査を行うことも許容されるが、内部監査を外部監査と同等に質の高いものとするべきではない。

ヴィエトナムには国有企業が約6000社あるものの、独立監査人は800人程度であり、これは不十分な数値として受け止めるべきである。この人数の外部監査人が、外資系企業を含んだ上で全ての国营企業に対して十分な監査を行うことは難しい。今後の供給増加が必要だろう。

会計監査をより発展させるためには法的枠組みの整備が必要となる。例えば監査についての法律、各機関の規制の管理、公正さ、監査人の立場、そしてこれらに対する政府の政策などである。それはヴィエトナムの事情に適合しかつ、国際機関から受け入れられるものでなければならない。

会計監査人の養成と試験制度

監査人は理論と実践の両方を体系だって学ぶことが望ましい。新任監査人は実務を通じ専門技術を習得することが不可欠である。従って、OJTや短期教習の養成講座が至急に必要とされている。

現在のCPA資格試験は未だ満足すべき水準ではない。修士レベル相当まで向上させる必要がある。

会計会社のコントロール

ヴィエトナムでは、現在財務省が会計監査会社を直接管理している。だが他国ではそうではなく、会計士協会の様な民間の専門機関が設立されるのが通例である。ヴィエトナムにおいても、Vietnam Accounting Association(VAA)を設立する計画がある。

1. 新会計原則が特定している財務諸表の様式

1.1 貸借対照表

会社名

Form B 01-DN

貸借対照表

日付: _____

通貨単位: _____

資 産	勘定科目コード*	期首残高	期末残高
(1)	(2)	(3)	(4)
A. 流動資産および短期投資等	1 0 0		
I. 現金預金	1 1 0		
1. 手元現金	1 1 1		
2. 銀行預金	1 1 2		
3. 未着現金	1 1 3		
II. 短期投資等	1 2 0		
1. 短期有価証券	1 2 1		
2. その他短期投資等	1 2 8		
3. 短期投資等評価引当金	1 2 9		
III. 債 権	1 3 0		
1. 売掛金	1 3 1		
2. 仕入先前渡金	1 3 2		
3. 関係会社未収入金等	1 3 3		
- 子会社株式	1 3 4		
- その他子会社未収入金	1 3 5		
4. その他未収入金	1 3 8		
5. 貸倒引当金	1 3 9		
IV. 棚卸資産	1 4 0		
1. 未着商品	1 4 1		
2. 原材料	1 4 2		
3. 貯蔵品	1 4 3		
4. 仕掛品	1 4 4		
5. 製 品	1 4 5		
6. 商 品	1 4 6		
7. 積送品	1 4 7		
8. 棚卸資産評価引当金	1 4 9		

資 産	勘定科目コード	期首残高	期末残高
V. その他流動資産	150		
1. 前渡金	151		
2. 前払費用	152		
3. 繰延費用	153		
4. 調整前資産不足勘定	154		
5. 短期担保提供資産	155		
VI. 国家予算支出金	160		
1. 前年度予算	161		
2. 今年度予算	162		
B. 固定資産および投資等	200		
I. 固定資産	210		
1. 有形固定資産	211		
- 取得原価	212		
- 減価償却累計額	213		
2. ファイナンス・リース資産	214		
- 取得原価	215		
- 減価償却累計額	216		
3. 無形固定資産	217		
- 取得原価	218		
- 減価償却累計額	219		
II. 長期投資等	220		
1. 投資有価証券	221		
2. 合併企業出資金	222		
3. その他の長期投資等	228		
4. 長期投資等評価引当金	229		
III. 建設仮勘定	230		
IV. 長期担保提供資産および長期保証金	240		
資産合計	250		

調達源泉 (負債・資本)	勘定科目コード	期首残高	期末残高
A. 負債	300		
I. 流動負債	310		
1. 短期借入金	311		
2. 1年以内返済固定負債	312		
3. 買掛金	313		
4. 前受金	314		
5. 未払税金等	315		
6. 従業員未払金	316		
7. 関係会社未払金	317		
8. その他の流動負債	318		
II. 固定負債	320		
1. 長期借入金	321		
2. その他固定負債	322		
III. その他負債	330		
1. 未払費用	331		
2. 調整前資産過大勘定	332		
3. 長期預り金	333		
B. 出資者持分	400		
I. 資本	410		
1. 資本金	411		
2. 資産再評価差額	412		
3. 外貨換算差額	413		
4. 事業開発積立金	414		
5. 偶発損失積立金	415		
6. 未処分利益	416		
7. 賞与および福利厚生積立金	417		
8. 資本的支出積立金	418		
II. 国家予算	420		
1. 上位組織の経営管理積立金	421		
2. 国家予算からの補助金積立金	422		
- 前年度	423		
- 今年度	424		
調達源泉合計	430		

オフ・バランスシート項目

項 目	期首残高	期末残高
1. オペレーティング・リース資産		
2. 信託商品、ないし受託加工費		
3. 預り商品		
4. 不良債権		
5. 外国通貨		
6. 国家予算補助金		
7. 減価償却積立金		

日付： _____

作成者

経理主任

社 長

注：貸借対照表上の勘定コードと勘定科目表上の勘定コードの不一致については、「第3部第3章 会計7.2 新会計原則における勘定科目コードの不一致」をご参照願いたい。

1.2 損益計算書

会社名

Form B 02-DN

損益計算書

四半期 年度

第一部：損益の状況

通貨単位

科 目	コード	前四半期まで	当四半期	当期累計
-総売上高	0 1			
うち輸出売上高	0 2			
-控除 (04+05+06+07)	0 3			
+売上割引	0 4			
+売上値引	0 5			
+売上返品	0 6			
+売上税および輸出関税	0 7			
1. 純売上高(01-03)	1 0			
2. 売上原価	1 1			
3. 売上総利益(10-11)	2 0			
4. 販売費	2 1			
5. 一般管理費	2 2			
6. 営業利益(20-(21+22))	3 0			
-財務収益	3 1			
-財務費用	3 2			
7. 財務損益(31-32)	4 0			
-特別利益	4 1			
-特別損益	4 2			
8. 特別損益(41-42)	5 0			
9. 税引前当期純利益	6 0			
(30+40+50)				
10. 利益税	7 0			
11. 当期利益(60-70)	8 0			

第二部：政府に対する債務の精算の概要

通貨単位

項目	前期末残高	当期計上額	当期支払額	当期末残高
I. 租 税				
1. 売上税				
2. 消費税				
3. 輸入・輸出税				
4. 利益税				
5. 資本利用税				
6. 天然資源開発税				
7. 土地家屋使用税				
8. 土地貸借料				
9. その他の租税				
II. 社会保障および労働組合費				
1. 社会保険料				
2. 健康保険料				
3. 労働組合費				
III. その他の債務				
1. 超過徴収費				
2. 諸経費				
3. その他				
合 計				

前期から繰越された未払金合計

うち利益税：

日 付：

作成者

経理主任

社 長

グイエトナム新旧会計基準及び国際会計基準との比較 (1)

No.	項目	国際会計基準 (IAS)	グイエトナム新会計基準	グイエトナム旧会計基準
1	会計方針の開示 (IAS 第1号)	財務諸表で重要な会計方針を開示する。	国際会計基準(以下IAS)類似	会計方針の開示は規定なし。財務報告の目的は政府に対する報告である。政府が定めた報告書の様式に準拠し、当該報告書には資本準備金、固定資産、製造原価等の情報が含まれる。
2	たな卸資産 (IAS 第2号)	評価基準：低価法 評価方法：FIFO、加重平均法、個別法 損耗、滞留及び陳腐化引当金の計上が要求される。	評価方法：加重平均法ないし個別法 期末棚卸資産は、当該時点の時価によって調整される。調整額は、「為替換算差額及び価格変動差額勘定」に計上される。 損耗、滞留及び陳腐化引当金については言及されていない。詳細については公表されていない。	評価方法：加重平均法ないし個別法 期末棚卸資産は、当該時点の時価によって調整される。調整額は、「為替換算差額及び価格変動差額勘定」に計上される。
3	減価償却(IAS 第4号)	製品の製造原価には直接材料費、直接労務費および製造間接費が含まれる。 売上は在庫の出荷基準で認識される。 固定資産の減価償却は、取得原価、残存価額および耐用年数を基礎に計算される。 定額法および定率法が認められる。	製造原価についてはIAS類似 IAS類似 IAS類似	製造原価についてはIAS類似 IAS類似 グイエトナム会計基準(以下VAS)では、減価償却は固定資産帳下資金の回収源泉と考える。企業は減価償却費を毎年政府に返還する義務を負う。VASによれば、政府が定めた償却率に従い、定額法で計算される。
4	固定資産の会計処理	減価償却引当金の計上が要求される。 固定資産の譲渡損益、処分損は損益計算書で開示する。	歴史的評価基準が採用される。 固定資産の譲渡損益、処分損は損益計算書で開示する。	歴史的評価基準が採用される。 VASによれば、固定資産はインフレ率に従った再評価の対象となる。再評価率は6ヶ月毎に財政省により公表される。
5	財務諸表に開示すべき情報 (IAS 第5号) 偶発債務 過年度損益修正事項	財務諸表で重要な会計方針が開示される。 偶発債務の性質および財務的影響額を開示する。 過年度損益修正事項の性質および金額をすべて開示する。 将来の資本的支出の額を開示する。	財務諸表で重要な会計方針が開示される 規定なし。 IAS類似。	規定なし。 規定なし。
6	資本的支出のコミットメント キャッシュフロー計(附) (IAS 第7号)	キャッシュフローを、事業、投資および財務活動に分類した計算書を作成する。	規定なし。 IAS類似。	規定なし。
7	臨時的過年度損益修正事項および会計方針の変更(IAS 第8号?)	当該項目は別々に開示され、当期計上額との比較が充分可能でなければならぬ。	IAS類似。	規定なし。

グアイエトナム新旧会計基準及び国際会計基準との比較 (2)

8	研究開発費 (IAS 第9号)	将来収益の獲得が合理的に期待できるものを除き資産計上不可	IAS 類似。	試験研究費の資産計上は可能。「期当来費用」に計上。
9	偶発事象および後発事象 (IAS 第10号)	偶発損失は発生基準で計上する。金額見積不能な場合は、存在および性質を開示する。 偶発利得は収益として認識しないが、財務諸表に注記する。	規定なし	規定なし
10	工事契約(IAS 第11号)	工事進捗基準。 予想される工事損失は発生した期の費用として認識する。	工事進捗基準。	規定なし
11	法人税等の会計 (IAS 第12号)	法人税等計上額は繰延税法および借債償還法のいずれかによる税効果会計により決定する。選択した方法は開示される。	税効果会計は導入されていない。	税効果会計は導入されていない。
12	流動資産および流動負債の表示(IAS 第13号)	流動および固定の区分を要する。	IAS 類似	執行債務は貸借対照表の特別の区分に計上される(VAS 区分 No.9)更に流動・固定に区分される。その他の債務は他の区分(VAS 区分 No.9)に計上されるが、流動・固定の区分はない。
13	セグメント別財務情報の報告(IAS 第14号)	重要な産業別または地域別セグメントの財務情報(売上、利益、資産及びセグメント間価格)が要求される。	規定なし。	規定なし。
14	物価変動の影響を反映する情報(IAS 第15号)	経済環境に重大な影響を及ぼす企業は、物価変動の影響を反映する情報について、選択した方法を開示する。	固有企業は、資本維持目的のため、固定資産、棚卸資産、売上原価等は再評価率はインフレ率に基づき公表される。	VAS によれば、固有企業は、資本維持目的のため、固定資産、棚卸資産、売上原価等は再評価率はインフレ率に基づき公表される。
15	有形固定資産(IAS 第16号)	No. 4 参照	IAS 類似	全てのリースは、オペレーティング・リースとして取扱われる。
16	リースの会計処理(IAS 第17号)	ファイナンス・リース資産は、公正価値で資産計上される。リース料は金融費用(利息)と負債増加の逐部分に区分する。	IAS 類似	全てのリースは、オペレーティング・リースとして取扱われる。
17	収益(IAS 第18号)	オペレーティング・リース料は、リース期間に比例する体系的な基準により認識される。 買手に物品の所有によるリスクと経済価値が移転し、関連して発生する原価を減次し、利益を認める。	IAS 類似	現金主義及び発生主義のいずれかによる。収益の繰延べは認められないが、売上引当金等は認識される。
18	退職給付コスト (IAS 第19号)	給付連制度 (Defined benefit plan) による退職給付コストは、見直し期間中に体系的に配分し、費用計上する。 掛金連制度 (Defined contribution plan) の場合は掛金額を費用として認識する。	政府によって規定された社会保険拠出金を負債として単に計上するのみ。	政府によって規定された社会保険拠出金を負債として単に計上するのみ。

ウィエトナム新旧会計基準及び国際会計基準との比較 (3)

19	補助金の会計 (IAS 第 20 号)	補助金取入は、関連費用が計上される期間にわたり認識される。資産の取得に関する補助金は、資産の原価から控除するか、繰越計上する。	規定なし。	規定なし。
20	外国為替レート変動の影響 (IAS 第 21 号)	会計取引は、取引実行時の為替市場による為替レートで報告通貨に換算する。 外貨建て貸借項目は期末日の為替市場による為替レートで換算する。	IAS 類似	公定レートを使用する以外は IAS 類似
21	企業結合 (IAS 第 22 号)	企業結合の会計処理にはパーチェス法が適用される。ただし、持分の割合とみなされる場合は、持分アプローチ法を適用する。	規定なし。	規定なし。
22	借入費用の資本組入れ (IAS 第 23 号)	固定資産の購入および建設に係る借入金利子の内、当該固定資産の使用ないし建設完了前のもものは資産計上できる	IAS 類似	規定なし。
23	特別利害関係の開示 (IAS 第 24 号)	関連当事者との取引は、財務諸表で以下のように開示される。 a) 取引の性質 b) 取引の内容および金額 c) 取引の期間 d) 関連当事者名	関連当事者との取引は、財務諸表の脚注で開示される。	規定なし。
24	投資の会計処理 (IAS 第 25 号)	投資項目は以下のように区分される。 1. 子会社株式 2. 関連会社出資金 3. その他の投資 出資割合が 25%未満の場合はその他の投資に区分される。 a) その他の長期投資は、親会社の取得原価で記載し、回復見込みのない評価額に対しては引当金を設定する。 b) その他の短期投資は低価法で評価する。	投資項目は以下のように区分される。 ■ 短期投資項目 ■ 長期投資項目	投資項目は価格変動の下位勘定として計上される。
25	連結財務諸表と子会社投資の会計処理 (IAS 第 27 号)	親会社が過半数 (50% 超) の持分を保有する子会社の資産・負債、収益・費用を、子会社株式取得時から、処分した日まで連結する。	規定なし。	規定なし。
26	関係会社に対する投資の会計処理 (IAS 第 28 号)	親会社が 20% 以上 50% 未満を保有する関連会社の損益について、持分法を適用する。	規定なし。	規定なし。
27	超インフレ経済下の財務報告 (IAS 第 29 号)	超インフレ経済国の通貨で報告する財務諸表の作成は、貸借対照表日現在の測定単位で表示する。	規定なし。	規定なし。
28	売上債権	売上債権は貸倒引当金を相殺して表示する。	IAS 類似。ただし詳細規定は公表されていない。	貸倒引当金の計上は認められない。

グイエトナム新旧会計基準及び国際会計基準との比較 (4)

29	無形固定資産 (1)開業費 (2)その他の無形固定資産 (繰延費用含む)	開業費は損益計算書に計上される。事業活動の開始が合理的に見積られる場合に限り開業費の資産計上が認められる。 その他の無形固定資産の取得原価は、見積耐用年数にわたり償却される。	IAS 類似。 IAS 類似。	規定なし。 規定なし。
30	資産再評価	資産再評価は可能。 減価償却は再評価額を基礎に実行される。	資産再評価は可能。 減価償却は再評価額を基礎に実行される。	国家の規則に従う。
31	従業員福利厚生費	従業員福利厚生費は、税引前利益から控除される。 従業員福利厚生引当金は、貸借対照表の流動負債の部に計上される。	規定なし。	規定なし。

二つの国営企業調査<OECE-CIEM 調査および JICA-CIEM 調査>に関する考察

平田 光弘

一橋大学

1.OECE-CIEM 調査及び JICA-CIEM 調査の対象と課題

本章の目的は、二つの国営企業調査、すなわちOECE-CIEM調査およびJICA-CIEM調査の関連を、方法並びに内容の点から明らかにすることにある。

1.1.OECE-CIEM調査の対象と課題

まず、OECE-CIEM調査 (CIEM, Report: Study on State Owned Enterprise Reform in Vietnam, April 1997) は、国営企業改革の包括的調査を試みたものである。それは、背景調査 (a background survey, 1986-95) および実態調査 (a survey on SOEs, 1991-95) からなる。前者の背景調査は、国営企業改革 (1986-95) の経過を明らかにしたものである。その内容は、今後の展望についての言及がなく、また、総公司についても触れていない点を除けば、第2章「国営企業改革政策とその実施」(Report on the SOEs reform policies in Vietnam and their implementation performance) (Dr. Tran Tien Cuong 執筆) と基本的に同じであると言ってよい。

これを受けた後者の実態調査は、国営企業改革 (1991-95) を正しく捉え、詳細に分析する目的で行われた。調査の重点は、国営企業の生産活動、経営機構、財務状態および所有の現状と最近の変化を評価し、国営企業の業績に影響を与えられる環境を検討することに置かれた。

調査対象となった国営企業は、6業種 (食品加工 36社、衣類・繊維 47社、電子・電気設備 22社、建材 31社、化学 35社、機械 29社) ・5地域 (Hanoi 53社、Hai Phong 28社、HCMC 64社、Dong Nai 15社、Quang Nam-Da Nang 40社) の200社で、この中には、国家によって設立された142社 (71.0%)、1975-87年に設立された104社 (52.0%)、外資とのつながりのない131社 (65.5%) が含まれている。これらの調査企業は、無作為抽出法によって選定されたが、その選定に当たっては、少なくとも中部地域から40社以上、各産業から20社以上が含まれるよう配慮された。

調査方法としては、質問票調査 (アンケート調査) (1996年4月調査開始) が採られた。質問票は質問とデータからなる。質問は企業の組織、管理、企業長、国家機関との関係等についての情報や企業の意見を収集するためのものであり、データは企業の資産、財務等についての情報を収集するためのものであった。収集された情報の分析には、クロス分析、地域別分析、管轄レベル別分析などが用いられた。

1.2. JICA-CIEM調査の対象と課題

これに対して、JICA-CIEM調査 (Tohmatsu & Co., Study on the Current Conditions of Production, Management and Finance of the State Owned Enterprises in Vietnam, August 1997) は、国営企業の生産・経営・財務の現状調査 (1993-95/96) を試みたものである。調査の重点は、国営企業の経営成績とその要因分析に置かれた。

まず、調査対象として6業種 (食品加工3社、衣類・繊維4社、電気設備2社、建材1社、化学2社、機械5社) ・1地域 (Hanoi 17社) の国営企業17社がOECE-CIEM調査対象企業の中から選定され、これら17社に対して質問票による予備調査 (アンケート調査) (1996年12月-97年1月調査) が行われた。ついで、この17社の中から選定された6業種 (食品加工3社、衣類・繊維2社、電気設備1社、建材1社、化学1社、機械1社) ・1地域 (Hanoi 11社) の国営企業11社 (およびそのうちの3社が所属する親会社の総公司3社) に対して聞き取り調査 (1997年2-3月調査) が実施され、11社の経営状態が徹底的に調査・分析された。その調査結果は、第5章「ヴィエトナム国営企業の生産・経営・財務の現況調査」 (Study on the Current Conditions of Production, Management and Finance of the State Owned Enterprises in Vietnam) (Tohmatsu & Co. 執筆) において詳細に論じられている。

以下、まず第II節では、これらの二つの国営企業調査の方法的特色を明らかにし、次いで第III節では、両調査から得られた主要な帰結を比較検討することにした。

2.OECE-CIEM 調査および JICA-CIEM 調査の方法的特色

2.1.OECE-CIEM調査の方法

この調査において主として用いられた方法は、質問票調査 (アンケート調査)、クロス分析、地域別分析、管轄レベル分析等による統計的方法 (statistical method) である (聞き取り調査も一部併用)。統計的方法は、比較的規模が大きく複雑な調査対象について、統計的技術 (サンプリング、数量化、推定、検定などのデータ処理に関する諸手法) を用いて調査・解析し、その中に在る現象の規則性を明らかにする研究法である。

この方法には、①方法自体が形式化されるので、方法としては事例調査法よりも客観的で信頼性が高い、②多数の調査対象を横断的に調査できる、③大量のデータを計量的に分析できる等の利点があるが、①データ収集上の制約から個々の事象の特殊性や微妙なニュアンスが捨象される、②調査目的が正しく設定されなければ、実査も集計も意味を失う。また、調査目的が正しく設定されていても、実査や集計の過程に問題があれば、調査結果は不正確なものになる等の問題がある。

なお、こうした統計的方法の使用に際して、留意すべき事柄が二つある。一つは、統計の加工・利用の価値は、それがどれほどの数学的精確さを持っているかによって決まるのではなく、それがいかなる社会科学的意味を持っているかによって決まることである。もう一つは、観察された現象の規則性が、現象の本質的合法則性をなすかどうかについては、いまだ議論に決着が付いておらず、速断を下すことは禁物であることである。

2.2.JICA-CIEM調査の方法

この調査において主として用いられた方法は、聞き取り調査による事例調査法 (case study method) である (予備調査ではアンケート調査を実施)。事例調査法は、調査対象範囲の中から一つまたは少数の調査単位を選び、それに関する詳細で多面的なデータを、質的データを中心に、それが置かれた社会的文脈の中で収集し、その状態や構造について記述し、さらにそこに働いて

いる諸要因の相関や機能や因果関係を明らかにする研究方法である。データの収集には、主として観察法、非指示的面接が、また、データの分析には、主として定性分析が用いられる。

この方法には、①多様なデータ収集法を活用できる、②要因を少数に絞り、問題の局面を限定し、様々な角度から調査対象を描出できる、③調査実施後明らかになった点をさらに深く掘り下げることができる、④多数の要因の特性や複雑な相関、機能、因果関係を記述的に分析できる、⑤統計的調査が見落としがちな調査対象の詳細で質的な側面を捉えることができる等の利点があるが、①選ばれた事例が調査対象を代表しない場合が出やすい、②得られた知見から普遍化・一般化を行う際に主観的要素が入り込みやすい等の問題がある。

2.3.統計的方法と事例調査法との補完性

事例調査法が、調査方法として統計的方法と同程度の意義・有用性を持ち得るかどうかは、定かではない。しかし、両方法は、相補的な関係にあり、両方法の併用によって、それぞれの調査結果に、以下のような利点を得ることができる。

- ① 事例調査は、調査目的に照らして事例の典型性・代表性を確保するために、また、事例の内部構造を明らかにするために、統計的技術を必要とする。
- ② 一つまたは少数の事例の研究によって示唆された仮説を、統計的調査によって検証することができる。
- ③ 統計的調査の結果を、事例調査によって社会科学的に意味付けることができる。

3.OECF-CIEM 調査および JICA-CIEM 調査の主要な帰結

OECF-CIEM調査の主要な帰結は、同調査の結論にほぼ集約されている。それは、以下の五つに要約することが出来るであろう。

3.1.国営企業を自主・独立の精神に立つ方向へ導いた誘因

「1980年代初めから包括的・漸進的に進められてきた国営企業改革は、とわけ90年代のマクロ経済政策の刷新（硬予算政策の展開、補助金制度の撤廃など）によって大きな影響を受けている。特に補助金・財政援助の大幅な削減は、国営企業が自己金融をベースにした自主・独立の精神に立って、事業を営む方向へ誘導される重要なインパクトとなった。」

*これは、OECF-CIEM調査から得られた帰結の一つである。しかし、国営企業を自主・独立の精神に立たせて、事業を営む方向へ導いた誘因は、マクロ経済政策の刷新だけであつたのではない。国営企業に独立採算制を導入し、経営自主権を賦与する契機となつた閣議決定217号（Decision No.217-HDBT, 1987.11.14）や、国営企業を法人格化し、その行為に対する自主性・自己責任を与える契機となつた国営企業法（Law on State Owned Enterprises, 1995.4.20）は、法的・制度的な面での決定的に重要な誘因であつた。そのことは、この帰結の中にはっきり出てはいないが、背景調査の中に的確に指摘されている。

〔余剰労働の一部解消〕

「このインパクトは、さらに適度の事業拡大、生産拡張による余剰労働の一部解消につながつた。」

*この部分も、OECF-CIEM調査から得られた帰結の一つである。しかし、「適度の事業拡大、生産拡張」によってどれだけの余剰労働が解消されたかについて、同調査はデータによる裏付けを行っているわけではない。これとは別に、余剰労働の解消を意図した閣議決定176号（Decision No.176-HDBT, 1989.10.9）により、1990年11月までのわずか1年間に、従業員518,000人（国営企業的全従業員の25%）が職場を離れた。しかし、これで、余剰労働問題が解決を見たわけではない。JICA-CIEM調査も指摘しているように、

「90年以降かなりの余剰人員が整理されてきたが、多数の未熟練工を余剰として抱えている企業が多い」からである。余剰労働問題は、企業サイドと社会サイドの両面からどのように解決されつつあるかをじっと見守る必要がある。

3.2. 国営企業の業績改善

「国営企業改革の一連の措置により、国営企業の業績は著しく改善された。資本金、売上高、利益の点から見ても、国営企業は成長した。資本・資金・資産も効率的に運用されている。」

*これは、OECD-CIEM調査から得られた帰結の一つである。閣議議定388号(Decree No.388-HDBT, 1991.11.20)による再整理・再登録の結果、国営企業の平均資本金規模は、31億ドン(1990.1.1現在)から119億ドン(1996.1.1現在)へ拡大した。GDPに占める国営企業の割合は、1990年の32.5%から95年の42.2%へ高まった。国営企業の生産および事業の実績は、1991年から95年にかけて絶えず上がり、95年の収益、実現利益、国家予算への寄与は、91年のそれらの3.52倍、5.46倍、3.97倍になった。また、1990年に69.3%、21.7%、9.0%を占めた黒字企業、赤字企業、収支とんとん企業は、再整理・再登録、市場機構へのすばやい適応により、94年には、77.9%、16.5%、5.6%になった。国家投資の1ドンも、95年には、3.4ドンの収益、0.192ドンの利益、0.317ドンの国家予算への寄与をもたらした。

こうした国営企業の再整理、再登録と並行して、国営企業の改革を加速するために、中小国営企業を併合して中間レベルを整備し、併合された企業の効率を高める、赤字企業を精算する、国営企業の資産を売却して、他のより重要な、あるいはより効率的な資産部分へ集中的に投資するなど、様々な措置が講じられた。これらの措置を通じて、国営企業の資本・資金・資産はより効率的に運用された。

〔危険をはらむ資金・資本不足と債務状況〕

「しかし、資金・資本不足と債務状況は、国営企業の一層の成長にとって本質的に危険をはらんでいる。」

*この部分も、OECD-CIEM調査から得られた帰結の一つである。硬予算政策による国家補助金の打ち切りの結果、投下資本の構成は、1991年には「国家予算からの補助金」(40.3%)と「自己金融」(38.0%)が主であったが、95年には「銀行ローン」(48.4%)と「自己金融」(30.5%)にとって代わられた。さらに、債務の構成を見ると、「銀行ローン」(55.9%)と「企業間債務」(34.7%)が2大負債であり、これらの債務を返済し得る国営企業は少ない。この点に関しては、JICA-CIEM調査でも、「11社中10社では、設備投資や運転のための自己資金が不足し、銀行ローンに頼らざるを得ない状況にある。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)である上に、担保の存否等によってローンを組むこと自体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。また、短期・中長期を問わず、ローンが組めたとしても、高金利のために利払いコスト負担が非常に重くなっている」ことが明らかにされている。

3.3. 企業債務

「銀行制度の改革は十分ではなく、企業の借り入れ要求を満たしてくれないし、金利は高い。借り入れ手続きも面倒である。多くの企業は主に銀行に対して不良債務を抱えている。さらに他企業からの借り入れも、企業の財務状態を悪化させている。」

*これは、OECD-CIEM調査から得られた帰結の一つである。資本不足分を補うため、国営企業は、借り入れを手広く利用しているが、高金利による支払い利息は、1995年には、総費用の2.2%、給与総額の25%、利益の37%に及んでいる。第3章を担当した竹内によれば、「所有セクター別・産業別の差別的な金利体系は、1992年6月以来、形式的には廃止されている。しかし、各国立商業銀行が金利を一定の枠内で設立する権限を得る中、従来

通り非国営セクターよりも国営セクターに対して、また商業部門、軽工業部門よりも重工業部門に対して差別的な優遇金利による貸付を行っている実態には大きな変化が見られない。加えて金融機関が償還期限を迎えた企業債務をあえて回収しないという現象(これも一種の差別的な貸付)も存在している。」1995年10月に財政省の企業資産・資金管理総局が行った企業債務調査結果によると、1992-93年当時には20兆ドンであった国営企業全体の債務総額は、1995年には279兆ドンに上ったという。

3.4.競争力強化のための設備・技術投資

「国営企業への経営自主権の賦与により、国内市場の競争は激しくなってきた。同業者、安価な輸入品、密輸入品は、国営企業にとって強敵である。こうした事態に対処し、製品競争力を強化するために、設備と生産技術との刷新のための投資を優先する国営企業が増えてきた。」

*これも、OECD-CIEM調査から得られた帰結の一つである。事実、1991年から95年にかけて、投資規模は漸増した。10億ドン以上の投資が急増し(91年・33%→95年・56%)、10億ドン未満の投資は急減した(91年・67%→95年・44%)。1社平均の資本金規模も90年・31億ドンから96年・119億ドンへ拡大した。問題は投資の中身である。どれだけの国営企業が、「製品競争力の強化」を目指して「設備・生産技術の刷新のための投資」に注力したかが問題であるが、OECD-CIEM調査は、そこまで調査をしていない。しかし、同調査によれば、1991年から95年にかけて、およそ40%の国営企業は、国内市場へのすばやい適応により、利益を上げ続けることができた。その一方で、約34%の国営企業は、「不安定な市場」「機械・設備の陳腐化」「運転資本の不足」等のため、利益につながらない製品を抱えているのである。さらに言えば、固定資産の大部分は古く、時代遅れで、1986年以降に設置されたものはわずか27%に過ぎないし、国営企業の製品の多くは、高価格であり、生産費もかさむため、山積みになっているという。一握りの優良企業は別として、「設備・生産技術の刷新のための投資」をしたくても、それができない国営企業が沢山あることを、これらの事態は容易に窺わせる。

3.5.経営者・管理職員の教育・再教育

「経営者および管理職員の教育・再教育は、国営企業の人事・経営者問題を落ち着かせるのに役立った。多くの企業では、経営管理の自立性が高まった。特に重要問題の意思決定権が経営者の権限となった。」

*これも、OECD-CIEM調査から得られた帰結の一つである。竹内が第3章で論じたように、ドイモイ下の国営企業改革は、企業の経営自主権の拡大段階から、企業の法人化段階を経て、今や企業の株式化段階に立ち至った。企業の法人化は企業資産の所有権と利用権の分離を意図したが、それは不徹底に終わった。このことが、かえって企業の「無所有」性を助長し、汚職、浪費、国家財産の盗み等を招いたのである。こうした事態を打開するために、企業の株式化が導入され、企業資産の所有権と経営権の分離が推し進められることになったのである。これと並行して、今日、総会社の再登録・再編成が推進されており、一方では経営自主権の一層の拡大が、他方では傘下企業との間に経営自主権の分散が進行しつつあるのである。こうした経営自主権の拡大と分散の中で、経営者及び管理職員の教育・再教育が問われているのである。

多くの企業では、経営自主権の拡大につれて、「経営管理の自立性が高まった」。しかし、OECD-CIEM調査を見る限り、経営者や管理職員に対してどのような教育・再教育が施されてきたか、また、彼らの評価・処遇はどのような基準でなされてきたかについて、そこまで明らかにしてはいない。一方、国家機関は、国有資産の所有権者としての権限を、企業長ひいては経営者の人事権の掌握によって、保持し続けようとしている。そして、企業長の意思決定権すらも、製品の種類と質、生産技術の選択、生産計画、輸出入に関する意思決定に限定しようとしているのである。「重要問題の意思決定権が経営者の権限となった」と

はいうものの、企業長の主たる権限は生産機能に留まり、企業長は工場長型経営者の性格を強く帯びざるを得なくなっているのである。

JICA-CIEM調査の主要な帰結は、同調査の内部・外部要因の要約にほぼ集約されている。それは、以下の七つに要約することが出来るであろう。

3.6. 資質に恵まれた経営者

「多くの経営者は、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の拡大・転換を図り、市場開拓や多角化に積極的なリーダーシップを発揮するなど、総じて経営者としての資質に恵まれている。」

*これは、JICA-CIEM調査から得られ、OECF-CIEM調査の視野になかった帰結の一つである。同調査によれば、11社中5社が「製品ラインの拡大・転換」、2社が「市場開拓」、1社が「製品ラインの拡大・転換」と「多角化」、1社が「製品ラインの拡大・転換」と「市場開拓」を積極的に推し進めてきており、これら9社の経営者は、資質に恵まれた経営者であるという。しかし、OECF-CIEM調査の対象とされた200社の経営者は、基本的に国家機関からの受任者であり、果たしてどれだけの経営者がこうした経営者としての資質を備えているかは、定かではない。これを明らかにするには、事例調査の一層の積み重ねが必要になる。

【工場長の経営者】

「しかし、競争環境の中で経営活動の全体を視野に入れて企業を運営する能力・技能・意識が、全般的に不足している。多くの経営者は、いまだ工場長の能力・技能レベルから脱し得ていない。」

*この部分も、JICA-CIEM調査から得られた帰結の一つである。グローバルな競争環境にある日米企業の経営者と比較すれば、両者の差は歴然としているという。多くの経営者は品質やコストを主要な競争要因として認識しつつあるが、製造が主たる関心領域であるという。

3.7. 経営活動の重点は製造

「経営活動の重点は依然として製造に置かれ、マーケティング機能（顧客ニーズの把握、市場に適応した製品の開発、自社製品の流通経路・小売り状況の把握など）の重要性が理解されていない。製造を除く事業遂行上の基幹機能が未確立・未熟で、計画部門に集約され、経営組織としても未分化の状況にある。」

*これも、JICA-CIEM調査から得られ、OECF-CIEM調査の視野になかった帰結の一つである。同調査によれば、燐酸肥料メーカーHH社のようにすばらしいマーケティング、研究開発活動を展開している企業があるという。しかし、これは例外事例であって、計画経済下で多年にわたって画一的な物作りに携わり、自ら危険を冒してまで販売する必要のなかった多くの経営陣に対して、これは、市場競争とは何か、これに備えるには何が重要か、組織は如何に編成されるべきか等を問う帰結であり、経営陣にとって極めて大きな課題である。

3.8. 組織構造は職能別、組織運営はトップダウン

「組織構造面では、規模の大小や事業構成の単複にかかわらず、画一的に職能別組織形態を採用している。企業長（Director）が唯一の最高意思決定者兼執行責任者であり、取締役会に相当する意思決定機構はない。組織運営面では、トップダウンによる計画一統制型の画一的図式が採られている。」

*これも、JICA-CIEM調査から得られ、OECF-CIEM調査の視野になかった帰結の一つである。まず、組織構造が「画一的に職能別組織形態」を採用していること、また、

組織運営が「トップダウンによる計画―統制型の画一的図式」を採っていることは、短期的にも中長期的にも問題であろう。なぜなら、組織構造面では、企業成長や経済環境の変化に対応し得るような組織形態の形成が、また、組織運営面では、従業員の士気高揚を可能にするような組織運営上の工夫が必要になるからである。そのためには、いつまでも「企業長が唯一の最高意思決定者兼執行責任者」であってはならず、おのずから複数の経営者による集団的指導体制が不可欠になるであろう。さらに、同調査は、11社の組織構造が規模の大小や事業構成の単複に関わらず、画一的に機能別組織形態を採っているというが、この帰結部分が、OECF-CIEM調査の対象とされた200社についても妥当するかどうかを明らかにするには、一層の事例調査の積み重ねが必要になる。

3.9. 計画―管理サイクル

「経営管理面では、計画―管理サイクル (plan-do-see cycle) が未確立である。その基礎となる指標体系 (財務・生産・販売面の成果指標と活動指標の体系) 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も構築されていない。」

*これも、JICA-CIEM調査から得られ、OECF-CIEM調査の視野になかった帰結の一つである。だが、ここに描かれているのは、中長期的視点に立つ総合的な経営計画・管理であり、そのための計画―管理サイクル、指標体系、管理手法・ツール、さらには経営情報システムなのである。今日のヴィエトナム国営企業にこれらを求めることは、酷な気がする。

3.10. 余剰人員・人材のミスマッチ

「1990年以降かなりの余剰人員が整理されてきたが、多数の未熟練工を余剰として抱えている企業が多い。特に食品加工や繊維・衣料では、余剰の未熟練女子労働者の存在が大きな負担になっている。その他の業種でも、人材のミスマッチ (未熟練工の余剰と熟練工・技術者・マーケティング技能者 (セールス技能者) の不足) が深刻な状況になっている。」

*これも、JICA-CIEM調査から得られた帰結の一つである。これほど具体的ではないが、これと同様のことは、OECF-CIEM調査においても、明らかにされている。「多くの国営企業において、余剰人員ないし人材のミスマッチは引き続き一つの重大な経営課題と認識されている」と。特に技術者・技能労働者の不足については、200社中141社 (70.5%) が経営上の障害になっていると回答している。

3.11. 人事制度

「人事管理面では、どの企業も体系的な人事制度 (キャリアパス・等級設定、評価制度、給与・賃金制度、昇級・昇格制度) を有しているが、人事の総合的な評価・処遇の仕組みはまだ明らかではない。」

*これも、JICA-CIEM調査から得られた帰結の一つである。この帰結については、OECF-CIEM調査においても、「従業員は、賃金・賞与、職務割り当て、税引後利益の用途、労働者の雇用・解雇、住宅割り当てに関する意思決定に参画している」ことが明らかにされており、人事制度が「体系的」であるかどうかは別として、かなりの程度お手盛りに実施されていることが推測され得る。しかし、「人事の総合的な評価・処遇の仕組み」は遥かに遅れており、11社中1社だけが、表彰制度等による従業員の士気高揚に努めているにすぎない。

3.12.旧式の設備環境

「大半の企業は、深刻な資金不足のため、旧式の設備環境に甘んじざるを得ない状況にある。これが、生産の効率、製品の特性や品質を大きく制約している。」

*これも、JICA-CIEM調査から得られた帰結の一つであるが、これと同様の帰結は、既にふれた帰結2や3や4に明言されている。ちなみに、OECF-CIEM調査においても、経営上の最も深刻な障害要因として、「投下資本の不足」(200社中188社)(94.0%)「国内市場の厳しい競争環境」(200社中172社)(86.0%)に次いで、「時代遅れの機械・設備」(200社中170社)(85.0%)が挙げられている。そして「固定資産の大部分は古く、時代遅れで、いろんな国から輸入されたものが多い。1975年以前のもものが29%、1976-85年のもものが44.8%、1986年以降のものはわずか27%に過ぎない」と。こうした事態が、生産の効率の向上、製品の特性や品質の向上を阻み、製品の山積みをもたらしているのである。

3.13.研究開発の立ち遅れ

「研究開発や流通機能も未確立である。特に研究開発はイミテーション・レベルを越えていない。生産設備の旧式さは生産技術の立ち遅れ、さらには製品技術の立ち遅れを招来している。」

*これも、JICA-CIEM調査から得られた帰結の一つである。同調査によれば、「積極的な投資で次々に海外の最新鋭生産設備・機械に更新してきているHI社やHK社においても、新製品を自ら研究開発する技術力はいまだ持ち合わせておらず、『製品の特性・仕様・デザインは、すべて海外製品のイミテーション』に過ぎない。これは、HI社のみならず、ほとんどの企業について当てはまる事態と思われる。11社の中では、HH社とHA社のみが自前の製品技術を開発・保有している。しかし、これら2社に共通するのは、比較的ローテクないし技術革新が緩やかな業界という点である。」さらに、同調査では、「グローバルな競争力という観点では、とりわけ産業用機械のようなハイテクな業界においては、この製品技術の立ち遅れは、極めて深刻に捉えられるべきである。さらに、技術の視野を広く取れば、情報・通信技術(コンピューター・テレコム)およびその活用の遅れも顕著である」と。

日越共同研究アカデミック・グループメンバーリスト

	ヴェトナム側		日本側	
	総括主査	Nguyen Quang Thai	総括主査	石川 滋
サブグループ				
農業／農村開発部会	主査	Nguyen Xuan Thao Phan Doanh	主査	原 洋之介
		Le Hong Thai Nguyen Thai Nguyen Cao Duc Phat		桜井 由躬雄 泉田 洋一 池本 幸生
AFTA/APEC/WTOへの 参加および産業政策部会	主査	Pham Quang Ham	主査	今岡 日出紀
		Nguyen Duc Minh Nguyen Xuan Thu Nguyen Dinh Phan Tuong Lai Nguyen Quang Vinh Nguyen Dinh Hai Dao Phi Thuy Nguyen Tien Hiep Dang Huu Dao		江橋 正彦 大野 幸一
財政／金融部会	主査	Lai Quang Thuc	主査	堀内 昭義
		Le Quoc Ly Trinh Nhu Phuc Tran Van Ta Duong Thu Huong Vu Van Hoa Ho Si Cuc		田近 栄治 渡辺 慎一 黒柳 雅明

国営企業部会

主査

Le Dang Doanh

主査

石川 滋

Tran Tien Cuong

Le Xuan Ba

Nguyen The Phiet

Bui Van Dung

Nguyen Kim Anh

Nguyen Duc Tang

Nguyen Duc Tien

Nguyen Cong Thien

Nguyen Van Quang

平田 光弘

大野 健一

竹内 郁雄

岡田 依里

編集委員会メンバーリスト

座長 石川 滋
Nguyen Quang Thai
副座長 原 洋之介

	アカデミックグループ	コンサルタントグループ
農業／農村開発部会	原 洋之介 Nguyen Xuan Thao Phan Doanh	新藤 政治
AFTA/APEC/WTOへの参加 および産業政策部会	今岡 日出紀 Pham Quang Ham	福井 宏一郎 舛山 誠一
財政／金融部会	堀内 昭義 Lai Quang Thuc	森 和之
国営企業部会	石川 滋 Le Dang Doanh	萩生 光紀
事務局	貝原 孝雄、小林 良邦、森 裕之、	

JICA