

ヴェトナム国
市場経済化支援計画策定調査
第3フェーズ

最終報告書
第5巻 国営企業改革・民間セクター振興

2001年3月

JICA LIBRARY



J1167902(4)

計画投資省
ヴェトナム社会主義共和国

国際協力事業団
日本国

社調計

J R

01-114

ヴィエトナム国
市場経済化支援計画策定調査
第3フェーズ

最終報告書
第5巻 国営企業改革・民間セクター振興

2001年3月

計画投資省
ヴィエトナム社会主義共和国

国際協力事業団
日本国



1167902(4)

ま え が き

ヴェトナム国市場経済化支援計画策定調査フェーズ3は、ヴェトナム社会主義共和国政府の要請に基づき、日本国政府のODAによる経済協力として実施されました。

プロジェクトは日越双方の経済政策の専門家による共同研究として行われました。日本側は石川滋 一橋大学名誉教授、ヴェトナム側はグエン・クアン・タイ 計画投資省開発戦略研究所副所長を主査とする研究グループを各々設置し、さらに双方の主要研究機関からのコンサルタントが協力しました。

これら研究グループとコンサルタントは、ヴェトナム政府機関との協議と現地調査を実施しました。本報告書は日越双方の研究グループにより相互の理解のもとに作成されたものです。

当事業団としては、今後の援助実施にあたって、本報告書に盛り込まれた貴重な提言を重要な参考として活用するとともに、本報告書を関係各機関に配布し、より広範な利用に供していく所存であります。

おわりに、本報告書の作成にあたり、石川委員長、タイ博士をはじめとする各委員の方々から頂いたご尽力に深く感謝申しあげるとともに、貴重なご意見をお寄せ下さった関係機関の方々にもあわせてお礼申しあげる次第です。

平成13年3月



国際協力事業団

総裁 齊藤 邦彦

序 文

ヴェトナムの社会経済開発5カ年計画の作成・実施の助言を目的とした日越間の知的協力の事業である「ヴェトナム国市場経済化支援開発調査」（「日越共同研究」と略称）は、この度6年間にわたる活動を終了した。日越共同研究は、1994年から1995年にかけての日越両国政府間協議により、1995年8月に開始された。このプロジェクトは日本国際協力事業団（JICA）の社会開発調査計画および技術援助計画によって実施された。

協定に基づき、調査は日越研究グループによって共同で実行された。この研究グループは、日本側では約20名の大学エコノミスト、越側でもほぼ同数の政府高級専門家により構成された¹。日本の研究グループは専門的コンサルにより支援された。これらの研究グループメンバーは、それぞれの専門によって分けられた少数の研究サブグループに再組織され、共同研究は主としてこれらの研究サブグループを単位として実施された。さらにこの研究は、全体として3つのフェーズおよびひとつのフォローアップに分けて遂行され、研究サブグループは各フェーズおよびフォローアップごとに組織されたのである。

以下はフェーズごとの研究サブグループの名前および主な研究トピックである。

第1フェーズ（1995年8月～1996年6月）

主な研究トピック：第6次5カ年計画関係文書草案に関する諸問題

- (1) マクロ経済部会
- (2) 財政・金融部会
- (3) 産業政策部会
- (4) 農業・農村開発部会

第2フェーズ（1996年7月～1998年3月）

主な研究トピック：AFTA/APEC/WTOへの参加に関する諸問題と産業政策

- (1) 農業・農村開発部会
- (2) AFTA/APEC/WTOへの参加および産業政策部会
- (3) 財政・金融部会
- (4) 国営企業部会

¹ フェーズ2の終わりに至るまでは、日越共同研究のヴェトナム側メンバーはすべて計画投資省（MPI）の高級官僚および専門家から構成されていたが、その後、他省庁、すなわち財務省、ヴェトナム国家銀行（中央銀行）、貿易省、産業省、農業農村発展省、労働・傷病兵・社会問題省の高級官僚および専門家がフルメンバーとしてこの研究グループに参加することを許された。

フォローアップ

主な研究トピック：東アジア経済危機のベトナム経済に対する衝撃から発生した諸問題

- (1) 総論部会
- (2) 産業・貿易部会
- (3) 財政・金融部会
- (4) 農業・農村開発部会

第3フェーズ（1999年9月～2001年3月）

主な研究トピック：第7次5カ年計画関連文書草案に関する諸問題

- (1) 総論部会
- (2) 貿易産業部会
- (3) 財政・金融部会
- (4) 農業・農村開発部会
- (5) 国営企業改革・民間セクター振興部会

これらの調査を実施中、われわれは個別研究サブグループのレベルおよびプロジェクト全体レベルでいくつかのワークショップを東京およびハノイで開催した。その内、プロジェクト全体レベルのものは12にのぼる²。

これらの調査結果およびそれに基づく政策オプションは、JICA・MPIの共同報告書に明らかにされている³。さらにわれわれは日越共同研究全体の成果につき、フェーズ2の最終段階において商業出版を試みた⁴。

顧みるに、日越共同研究がスタートしたのは、ベトナム経済が長期にわたる戦乱を克服し、生産施設や制度の最低限の復興を終えて、ようやく長期的展望に基づく経済開発計画を準備することができるようになった時期である。われわれは他方で、現段階のベトナム経済が未だに工業化の萌芽期にあり、経済システムとしても計画体制を放棄した後、それに代わるべき市場経

² フェーズ1

ハノイ準備会議（1995年5月29日）；第1回ハノイワークショップ（1995年8月28-29日）；日越合同協議（1995年11月27-28日）；東京ワークショップ（1996年1月28-29日）；第2回ハノイワークショップ（1996年3月1-2日）

フェーズ2

東京ワークショップ（1997年3月22-23日）；共同研究進捗の協議および成果発表（1997年5月22-23日）；ハノイワークショップ（1997年6月6-7日）

フォローアップ

ハノイワークショップ（1999年7月20-21日）

フェーズ3

東京ワークショップ前準備会合（2000年5月30-31日）；東京ワークショップ（2000年7月26-27日）；ハノイワークショップ（2000年12月8-9日）

済の枠組みがまだできていない状態であることを認識した。それゆえ、われわれが直面した挑戦的課題は、開発経済学その他の学問分野の現行理論をいかにしてヴィエトナム経済の実際的知識に結び付けるか、そしてそれにより、いかにしてこのように初期的な段階にある途上国の開発ダイナミズムを引き出すのに有効な処方箋を用意するかにあった。その後、ヴィエトナム経済は新たに国際経済的側面から一連の困難な課題を担うことになったが、このときの課題も同じく挑戦的であった。その課題というのは、このような初期工業化過程の国が工業化のために伝統的に依拠してきた「幼稚産業保護」の政策にうったえることなしに、ヴィエトナム経済が自らを工業化することのできる体制をいかにして見出すかということであった。

われわれの共同研究の結果はまだ十分満足のできるのところまでに至っていない。しかし、この共同研究の方法を取ることによって勝ち得られた進歩は他面からは満足すべきものであった。なぜならば、これらの挑戦的課題に共同で取り組んでいる間に、日越共同研究グループ間に相互信頼、さらには深い友情さえも根付きはじめたからである。われわれはこの相互信頼と友情が、この共同研究終了後も生き続けることを信じている。

3 フェーズ1

計画投資省／日本国際協力事業団（1996）、『ヴィエトナム国市場経済発展5カ年計画（1996-2000）に対する意見 第一巻 総論』。

計画投資省／日本国際協力事業団（1996）、『ヴィエトナム国市場経済発展5カ年計画（1996-2000）に対する意見 第二巻 マクロ経済』。

計画投資省／日本国際協力事業団（1996）、『ヴィエトナム国市場経済発展5カ年計画（1996-2000）に対する意見 第三巻 財政／金融』。

計画投資省／日本国際協力事業団（1996）、『ヴィエトナム国市場経済発展5カ年計画（1996-2000）に対する意見 第四巻 産業政策』。

計画投資省／日本国際協力事業団（1996）、『ヴィエトナム国市場経済発展5カ年計画（1996-2000）に対する意見 第五巻 農業／農村開発』。

フェーズ2

計画投資省／日本国際協力事業団（1998）、『ヴィエトナム国市場経済化支援開発政策調査（第2フェーズ）第一巻 総論・農業および農村開発』。

計画投資省／日本国際協力事業団（1998）、『ヴィエトナム国市場経済化支援開発政策調査（第2フェーズ）第二巻 AFTA/APEC/WTOへの参加と産業政策』。

計画投資省／日本国際協力事業団（1998）、『ヴィエトナム国市場経済化支援開発政策調査（第2フェーズ）第三巻 財政金融政策』。

計画投資省／日本国際協力事業団（1998）、『ヴィエトナム国市場経済化支援開発政策調査（第2フェーズ）第四巻 国営企業改革』。

フォローアップ

計画投資省／日本国際協力事業団（1999）、『ヴィエトナム国市場経済化支援に係るフォローアップ研究プロジェクト 第一巻総論・産業貿易』。

計画投資省／日本国際協力事業団（1999）、『ヴィエトナム国市場経済化支援に係るフォローアップ研究プロジェクト 第二巻財政金融』。

計画投資省／日本国際協力事業団（1999）、『ヴィエトナム国市場経済化支援に係るフォローアップ研究プロジェクト 第三巻農業農村開発』。

4 石川 滋・原 洋之介（1999）、『ヴィエトナムの市場経済化』東京経済新報社。

われわれの日本側メンバーは、この6年間を通じて、前書記長ド・ムオイ氏、現書記長レ・カ・フュー氏、その他のヴィエトナム指導者と会見し、その意見を聞く多くの機会を与えられたことに深く感謝している。これらの機会はわれわれの研究と考察に深みと幅を与えることを可能にした。

共同研究の越側メンバーは、特にJICAおよびそのヴィエトナム事務所に対して、その研究実施、特に日本におけるそれを支援されたことに、心から感謝する。

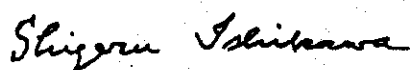
われわれは、この最終報告書をヴィエトナム政府指導者およびヴィエトナム政府関係部局に提出するとともに、関心を持つ方々に対し提示し、今後再び行われるかもしれない日越共同研究のさらなる改善に役立つような意見が寄せられることを切望する。

付言するなら、最終報告書に先立ち2001年3月、その概略報告書が提出されている。これは第3ラウンドの研究成果が、簡単にであれ第9回党大会に間に合って知らされるよう要請されたことによる。皆様がこれをも参照されることを希望する。

ハノイ・東京 2001年3月31日



グエン・クアン・タイ
ヴィエトナム側研究グループ総括主査
経済学博士



石川 滋
日本側研究グループ総括主査
経済学博士

略語一覽

ADB :	アジア開発銀行 (Asian Development Bank)
AFTA :	アセアン自由貿易地域 (ASEAN Free Trade Area)
AICO :	アセアン産業協力計画 (ASEAN Industrial Cooperation)
APEC :	アジア太平洋経済協力閣僚会議 (Asia-Pacific Economic Cooperation)
ASEAN :	東南アジア諸国連合 (Association of South East Asian Nations)
CEPT :	共通効果特惠関税 (Common Effective Preferential Tariff)
CGE :	Computable General Equilibrium
CIEM :	中央経済管理研究所 (Central Institute for Economic Management)
CIS :	独立国家共同体=旧ソ連邦 (Commonwealth of Independent States)
CKD :	Completely Knocked Down
CMT :	縫製委託加工 (Cut, Make and Trim)
CONCETTI :	Consulting and Research Company for Technology Transfer and Investment
CPI :	消費者物価指数 (Consumer Price Index)
DSI :	開発戦略研究所 (Development Strategy Institute)
EAF :	電炉 (Electrical Arc Furnaces)
FDI :	海外直接投資 (Foreign Direct Investment)
FOB :	本船渡し (Free on Board)
FYP :	5カ年計画 (Five-Year Plan)
GC :	総公司 (General Corporation)
GDP :	国内総生産 (Gross Domestic Product)
GRIPS :	政策研究大学院大学 (National Graduate Institute for Policy Studies)
GSO :	統計総局 (General Statistics Office)
HNU :	ハノイ国家大学 (Viet Nam National University, Hanoi)
IMF :	国際通貨基金 (International Monetary Fund)
IT :	情報技術 (Information Technology)
JICA :	国際協力事業団 (Japan International Cooperation Agency)
JVJR :	日越共同研究 (Joint Vietnamese-Japanese Research)
LLDC :	後発開発途上国、最貧国 (Least Less-Developed Country)
MARD :	農業農村開発省 (Ministry of Agriculture and Rural Development)
METI :	経済産業省=旧通商産業省 (Ministry of Economy, Trade and Industry)
MNC :	多国籍企業 (Multi-national Corporation)
MOF :	財務省 (Ministry of Finance)

MOI :	工業省 (Ministry of Industry)
MOSTE :	科学技術環境省 (Ministry of Science, Technology and Environment)
MOT :	貿易省 (Ministry of Trade)
MPI :	計画投資省 (Ministry of Planning and Investment)
NEU :	国民経済大学 (National Economic University)
NISTPASS :	国家科学技術政策戦略研究所 (National Institute for Science and Technology Policy and Strategy Studies)
NPL :	不良債権 (Non-performing Loan)
NTB :	非関税障壁 (Non-tariff Barrier)
ODA :	政府開発援助 (Official Development Assistance)
OOG :	首相府 (Office of Government)
PCF :	人民信用基金 (People's Credit Fund)
PE :	ポリエチレン (Polyethylene)
PP :	ポリプロピレン (Polypropylene)
PPH :	国家政治出版社 (National Political Publish House)
PVC :	塩化ビニール (Polyvinyl Chloride)
SBV :	ヴェトナム国家銀行 (State Bank of Viet Nam)
SI :	裾野産業 (Supporting Industry)
SME :	中小企業 (Small and Medium Enterprise)
SOCB :	国営商業銀行あるいは国有商業銀行 (State-owned Commercial Bank)
SOE :	国営企業あるいは国有企業 (State-owned Enterprise)
SSC :	証券委員会 (State Securities Committee)
SSC :	南部製鋼会社 (Southern Steel Corporation)
TISCO :	タイグエン製鉄所 (Thai Nguyen Iron and Steel Corporation)
TVE :	郷鎮企業 (Township and Village Enterprise)
UNDP :	国連開発計画 (United Nations Development Programme)
VASI :	農業科学研究所 (Viet Nam Agricultural Science Institute)
VAT :	付加価値税 (Value-added Tax)
VBA :	農業・農村開発銀行 (Viet Nam Bank for Agriculture and Rural Development)
VBP :	ヴェトナム貧民銀行 (Viet Nam Bank for Poor)
VNCC :	セメント公社 (Viet Nam Cement Corporation)
VSC :	鉄鋼公社 (Viet Nam Steel Corporation)
WEI :	世界経済研究所 (World Economic Institute)
WTO :	世界貿易機関 (World Trade Organization)

総目次

第1巻 総論

第1部 日越共同研究6年間の反省

第1章 日越共同研究6年間の反省

- 1-1 日越共同研究の6年間と第7次5カ年計画 石川 滋

Appendix: New Trend of International Aid Community and JVJR

..... Shigeru Ishikawa

- 1-2 Viewpoints on Viet Nam's Development under the Context of 21st Century

..... Nguyen Quang Thai

第2章 Directions for Economic Policy Reforms Vo Dai Luoc

第3章 ヴィエトナムへの外国直接投資の政策課題 トラン・ヴァン・トウ

第4章 ヴィエトナム経済の中期展望

—CGEモデルによる第7次5カ年計画のシミュレーション分析—

..... 江崎 光男、グエン・ティエン・ズン

第2部 グローバル化の制約下におけるヴィエトナム工業化のシナリオづくり

第1章 輸入代替/資本集約産業

- 1-1 資本集約型・幼稚産業育成に係る長期的シナリオ（まとめ）*

..... 福井 宏一郎、饗場 崇夫、橋本 裕子

- 1-2 ヴィエトナムのWTO加盟の意義と留意点

—資本集約型・幼稚産業に係る視点から—

..... 福井 宏一郎、饗場 崇夫、橋本 裕子

第2章 輸出振興産業

- 2-1 繊維・縫製産業における2020年までの発展のためのシナリオ

..... 酒井 仁司

- 2-2 21世紀に向けたヴィエトナム電気・電子産業の輸出振興に関する

発展シナリオと政策課題..... 御手洗 久巳

- 2-3 輸出振興産業（機械産業）における2020年までの発展シナリオ

..... 原 正一郎

- 2 - 4 Policy on Assisting Development of Infant Industries in Viet Nam
 *Pham Quang Ham*
- 2 - 5 Some Comments on the Export-Oriented and Import-Substitute Policies in Viet Nam
 *Do Quoc Sam*
- 2 - 6 Comments on Export-Oriented Industrialization Policy
 *Tran Phuong Lan*
- 2 - 7 Export-Oriented Development Strategy: Obsolete or Actual
 —— Preliminary Outline for Discussion *Vu Quang Minh*

第3章 中小企業と農村工業化

- 3 - 1 中小企業のシナリオづくり *石川 滋*
- 3 - 2 ヴィエトナム農村工業化の展望
 —東アジアと中国の経験が示唆する研究課題—
 *石川 滋*
- 3 - 3 ヴィエトナムにおける農村工業化の可能性 —中国の経験からの教訓—
 *菊池 道樹*
- 3 - 4 Development of Rural Industry during Industrialization and
 Modernization in Viet Nam *Nguyen Dinh Phan, Nguyen Van Phuc*

総論別冊

- ヴィエトナムの資本集約型幼稚産業の振興に係る考え方
 *福井 宏一郎、饗場 崇夫、橋本裕子*

第2巻 貿易産業

第1章 一般研究

- 1 - 1 The Industrial Policy of Viet Nam
 *Mai Ngoc Cuong, Nguyen Duy Bot, Phan Dang Tuat, Pham Thai Hung*
- 1 - 2 Some Problems about Developing Viet Nam Industry in the Period
 up to 2010 and 2020 *Nguyen Van Vinh*
- 1 - 3 自由貿易と幼稚産業育成 ——後発国の一時的輸入保護の可能性
 *大野 健一*
- 1 - 4 産業振興と海外直接投資に関する政策措置 *木村 福成*

第2章 鉄鋼

- 2-1 鉄鋼集中セミナー
..... J V J R 貿易産業部会 ヴィエトナム・日本メンバー
- 2-2 鉄鋼業・貿易政策に関する日本側見解の要約
..... J V J R 貿易産業部会 日本側メンバー
- 2-3 Some Comments on Strategy on Production and Investment of Steel
Industry in Viet Nam up to 2020 (Era of Economic Integration)
..... *Pham Chi Cuong*
- 2-4 Overall Strategy for the Development of the Steel Industry up to 2010
..... *Do Huu Hao*
- 2-5 ヴィエトナム鉄鋼業の現状と課題 川端 望
- 2-6 ヴィエトナム鉄鋼業育成計画の評価
— パフォーマンスとリスクの数量化 大野 健一
- 2-7 Some Issues on the Development of the Viet Nam Steel Industry
in the 2001-2010 Period *Nguyen Van Vinh*
- 2-8 General Framework for Restructuring Viet Nam's Steel Industry
Policy under Integration Process
..... *Hoang Duc Than, Tran Van Hoe, Pham The Anh*

第3章 繊維・縫製

- 3-1 Viet Nam's Textile and Garment Industry Development
..... *Pham Quang Ham*
- 3-2 Development Perspective for Viet Nam's Textiles and Garment Industry
..... *Duong Dinh Giam*
- 3-3 Viet Nam's Textile-Garment Industry in the Context of Integration
— The Selection of Development Policies for the Future
..... *Nguyen Ke Tuan, Nga Thi Hoai Lam, Nguyen Suc Hien*

Appendices

1. The Coffee Processing Industry of Viet Nam under Integration:
Reality and Development Policies
..... *Do Duc Binh, Hoang Viet, Nguyen Thuong Lang*
2. Software Industry of Viet Nam: Competitiveness and Policies for Sustainable Growth
..... *Truong Dinh Chien, Vu Minh Duc, Vu Huy Thong*

第3巻 財政・金融

第1章 金融改革と財政改革

- 1-1 ヴィエトナムの金融システムと金融政策：概観
..... 堀内 昭義、渡辺 慎一
- 1-2 ヴィエトナムの税制と地方財政改革——付加価値税と予算法を考える
..... 田近 榮治

第2章-1 ヴィエトナムにおける金融改革

A. 銀行改革

- A-1 Flow of Funds between the Banking System and Enterprises in Viet Nam, 1995-1999
..... Nguyen Thi Hong
- A-2 Financial Situation of Some Major Customers of the Banking System
(The Second Step: Innovation of the Financial Sector — Bad Debts)
..... Le Viet Duc
- A-3 Adhoc Measures to Deal with the Banking Debts Nguyen Ngoc Bao
- A-4 Commercial Bank Reform Nguyen Ngoc Bao
- A-5 Restructuring of Joint-Stock Commercial Banks in Viet Nam
..... Cao Cu Boi
- A-6-1 Reforms of State-Owned Commercial Banks Tran Van Son
- A-6-2 Adhoc Measures Taken by the Government and State Bank
of Viet Nam to Reduce Financial Difficulties to State-Owned Enterprises
— Positive and Negative Effects of the Measures on Financial Situations
of State-Owned Enterprises Tran Van Son
- A-7 金融システム改革達成状況と不良貸付問題 小山 昌久、片桐 寿幸

B. 金融政策と外国為替政策

- B-1 Money Supply Control by the State Bank Nguyen Thu Ha
- B-2 Foreign Exchange and Exchange Rate Management Chu Hong Minh
- B-3 The Relationships Exist among Credit Markets, Foreign Exchange Markets
and Securities Markets Le Phuong Lan
- B-4 Financial Market and Relationship between Its Component Markets
..... Nguyen Son

C. 証券市場の育成政策

C-1 Legal and Regulatory Framework of Securities Trading in Viet Nam

..... Dao Le Minh

D. 外資政策

D-1 Foreign Capital in Viet Nam: Current Situation and Policy Recommendation

..... Phung Xuan Nha

D-2 The Management of Foreign Debt of Viet Nam in the Period of 1999-2000

..... Truong Ba Tuan, Nguyen Thu Thuy

E. 公共投資政策

E-1 Overview of Investment Situation and Policy in Viet Nam in the 1990s

..... Le Viet Duc

E-2 ヴィエトナムにおける国内投資活動の変遷と公共投資計画 (PIP) の評価

..... 小山 昌久

F. 金融改革のシナリオ

F-1 Evaluation of Viet Nam's Financial System

Nguyen Van Tan

F-2 Coordination of the Reforms of the Financial System and the Business Sector

(In Particular, State Owned Enterprises)

Le Quoc Ly

F-3 ヴィエトナムの経済発展の特徴と金融改革の課題

渡辺 慎一

F-4 アドホックな措置と構造改革の複合効果の分析

渡辺 慎一

第2章-2 財政改革

A. 財政改革の諸問題

A-1 General Issues on Viet Nam Public Finance in Period 1991-2000

..... Nguyen Ngoc Tuyen

A-2 Value Added Tax: Difficulties, Obstacles and Solutions

..... Quach Duc Phap

A-3 The Law on the State Budget — Current Issues after 4 Years of Implementation

and Recommendations

Ngo Huu Loi

A-4 Income Tax, Import and Export Tax and Taxes Relating to Land

..... Nguyen Van Phung

A-5 Social Insurance in Viet Nam

Pham Ngoc Thach

B. SOE改革と財政への影響

- B-1 Financial Relationships between State and State-Owned Enterprises in the Past
Decade and Direction for the Next 10 Years *Nguyen Duc Tang*
- B-2 State Owned Enterprise Restructuring Costs and Policy Recommendations
..... *Dang Van Thanh*
- B-3 国営企業債務の分布と集中 渡辺 慎一

第4巻 農業・農村開発

第1章

- 1-1 Progress of Joint Studies in Phase 3 *Le Hong Thai*
- 1-2 米の国際市場 原 洋之助

第2章

- 2-1 ヴィエトナムの農業構造問題 泉田 洋一、新藤 政治
- 2-2 ヴィエトナム農業構造のミクロ分析——ニンビン省とアンジャン省における
実態調査の結果 泉田 洋一、新藤 政治
- 2-3 Structural Transformation in Land Use in Red River Delta
..... *Nguyen The Nha*
- 2-4 Overview and Perspectives of Agricultural Statistics System in Viet Nam
..... *Nguyen Sinh Cuc*
- 2-5 Policies for Raising Income and Promoting Participation in Economic Development
of Rural Households in Viet Nam *Dang Kim Son*
- 2-6 Role of Rural Institutions in Improving Production Efficiency and
Agricultural Household's Income *Nguyen Van Tiem*

第3章

- 3-1 ヴィエトナム農村の工業化 桜井 由躬雄
- 3-2 Constraints of the Rural Development in the North of Viet Nam
..... *Dao The Tuan*

第4章

- 4-1 ヴィエトナムにおける少数民族の貧困対策：潜在能力アプローチ
..... 池本 幸生

第5巻 国営企業改革・民間セクター振興

第1章 国営企業改革総論

- 1-1 Continuing the Reorganisation, Renovation and Development
of State-Owned Enterprises *Le Dang Doanh*
- 1-2 ヴィエトナム国営企業改革の現状と課題
—株式会社化に焦点をおいて— 岡本康雄、長瀬勝彦

第2章 国営企業改革の諸問題

- 2-1 Renewal of the Management of SOE under Full State Ownership and Reorganization
of Corporations *Tran Tien Cuong*
- 2-2 国有企業の経営問題に関する研究 手島直幸
- 2-3 国有企業改革（法的側面）報告書 土生英里
- 2-4 ヴィエトナムの国有企業改革と企業集団 丸川知雄
- 2-5 ヴィエトナムの余剰労働力問題への対応
—中国の経験を参考として— 細川大輔
- 2-6 国有企業所有改革について 西村可明
- 2-7 旧ソ連・東欧における市場経済化の経験：ヴィエトナムへの示唆を探る
—私有化を中心として— 西村可明

第3章 民間セクター振興総論

- 3-1 Private Sector Promotion — A Breakthrough of Viet Nam's Economic Reform
..... *Le Dang Doanh*

第4章 民間企業振興の諸問題

- 4-1 ヴィエトナムの民間製造業の発展と今後の課題 江橋正彦
- 4-2 ヴィエトナムの企業家精神のアベイラビリティ 高田伸朗
- 4-3 民間企業における資金の利用可能性に関する推移と展望
（銀行セクターと越僑送金を通じた供給サイド分析） 酒井仁司
- 4-4 Entrepreneurship in Viet Nam and Promotion of the Private Sector:
Some Judgments from a Survey *Nguyen Dinh Tai*

目 次

まえがき
序 文
略語一覧
総目次

国営企業改革・民間セクター振興

第1章 国営企業改革総論

- 1-1 Continuing the Reorganisation, Renovation and Development
of State-Owned Enterprises *Le Dang Doanh* 3
- 1-2 ヴィエトナム国営企業改革の現状と課題
—株式会社化に焦点をおいて— 岡本康雄、長瀬勝彦 9

第2章 国営企業改革の諸問題

- 2-1 Renewal of the Management of SOE under Full State Ownership and Reorganization
of Corporations *Tran Tien Cuong* ... 53
- 2-2 国有企業の経営問題に関する研究 手島直幸 ... 63
- 2-3 国有企業改革（法的側面）報告書 土生英里 ... 89
- 2-4 ヴィエトナムの国有企業改革と企業集団 丸川知雄 ... 127
- 2-5 ヴィエトナムの余剰労働力問題への対応
—中国の経験を参考として— 細川大輔 ... 153
- 2-6 国有企業所有改革について 西村可明 ... 163
- 2-7 旧ソ連・東欧における市場経済化の経験：ヴィエトナムへの示唆を探る
—私有化を中心として— 西村可明 ... 169

第3章 民間セクター振興総論

- 3-1 Private Sector Promotion — A Breakthrough of Viet Nam's Economic Reform
..... *Le Dang Doanh* ... 183

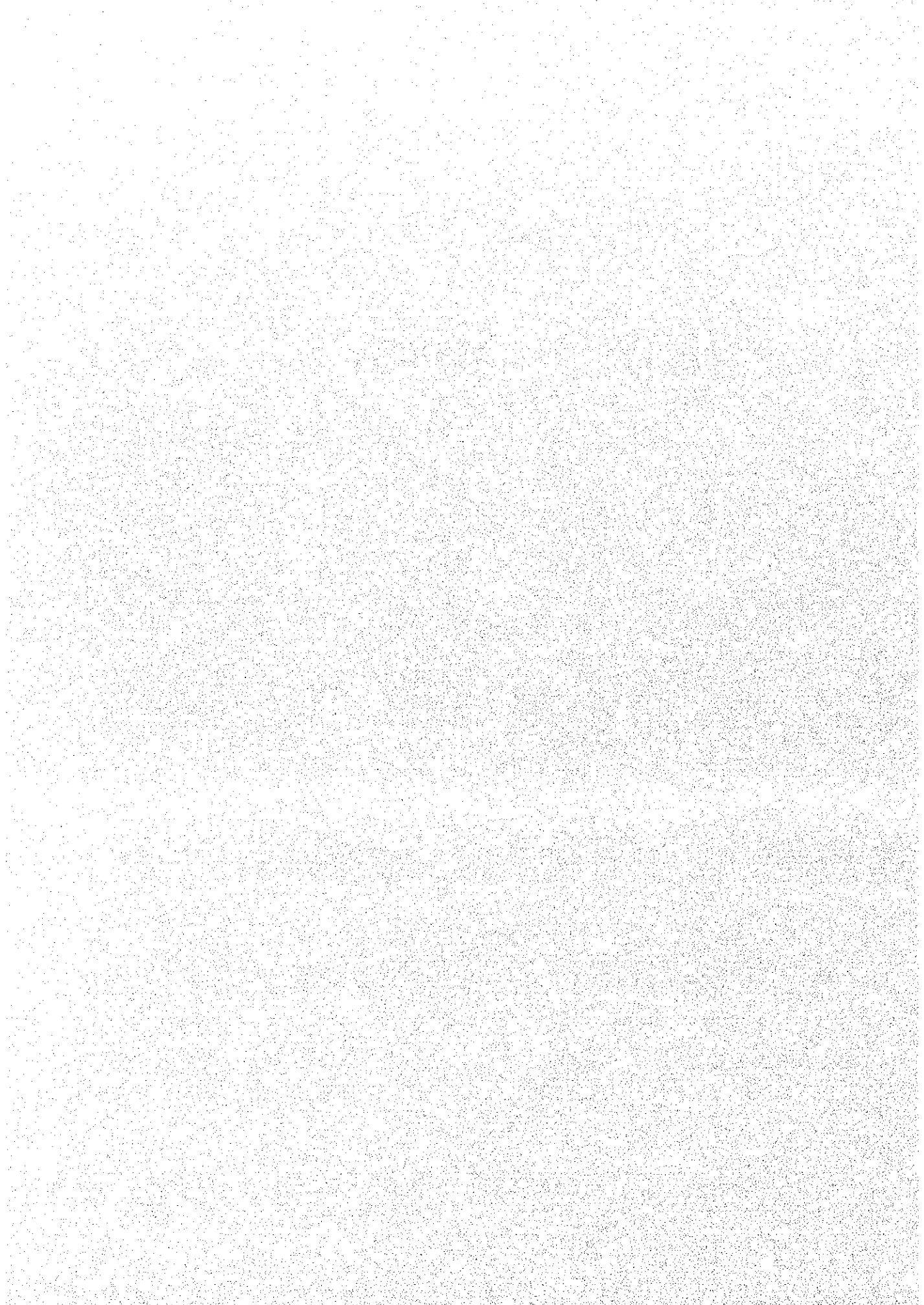
第4章 民間企業振興の諸問題

- 4-1 ヴィエトナムの民間製造業の発展と今後の課題 江橋正彦 ... 201
- 4-2 ヴィエトナムの企業家精神のアベイラビリティ 高田伸朗 ... 233

4-3	民間企業における資金の利用可能性に関する推移と展望 (銀行セクターと越僑送金を通じた供給サイド分析) …… 酒井仁司 …	289
4-4	Entrepreneurship in Viet Nam and Promotion of the Private Sector: Some Judgments from a Survey …… Nguyen Dinh Tai …	307

日越共同研究グループメンバー

第1章 国営企業改革総論



Continuing the Reorganisation, Renovation and Development of State-Owned Enterprises

Le Dang Doanh

Central Institute for Economic Management

To accomplish the objective of industrialising and modernising the country and effectively integrating into the world's economy, it is necessary to push up more strongly the reorganisation, renovation and development of state-owned enterprises so as to make them efficient and capable of performing their role.

The process of state-owned enterprises reform took place in the late 80's and early 90's mainly through the 5 measures, namely: merge and dissolution; establishment of enterprises' business autonomy and adoption of a cost-accounting system in the conditions of a market-based economy; formation of State corporations as an enterprise model; equitisation of state-owned enterprises; and assignment, sale, lease and business contracting of state-owned enterprises.

As a result of the Government's three reorganisation campaigns made in the period from 1991 to now and other reform schemes, the number of state-owned enterprises was reduced while their quality improved, many of them modernised themselves, raised production/ business efficiency, and concentrated capital. The number of state-owned enterprises with a capital of less than VND 1 billion reduced from nearly 50% (in 1994) to 26% (in 1999) while the number of those with more than VND 10 billion increased from 10% to more than 20%, respectively, and their average capital increased from VND 3.3 billion to more than VND 21 billion. However, out of 5,571 state-owned enterprises that currently exist, 65.4% have an amount of capital of less than VND 5 billion and 21% more than VND 10 billion. As reported by 14 provinces, as many as 90% of state-owned enterprises in their localities have less than VND 5 million in capital. In addition, it has been the situation that state-owned enterprises are engaged in many fields where private enterprises can conduct business activities, and that in a particular geographical area or field of business there is an overlap in activity between state-owned enterprises managed by the local authorities and those managed by the various ministerial authorities.

After a reduction of 720,000 labourers during the period from 1989 to 1992, state-owned enterprises' workforce has resumed its growth from 1993 and now reaches 1.7 million, or an equivalent to the number of labourers working at state-owned enterprises as of 1991. Workforce redundancy has become a regular phenomenon at state-owned enterprises but their levels of qualification and skills in almost all professions and occupations remain the same. According to survey results, productivity of workers at state-owned enterprises is lower than that of private workers with lower professional rating.

Despite state-owned enterprises' effort to upgrade their technology, this remains a problem of great concern. Some industries made significant steps to renovate technology and raise competitiveness, for example textile, garment, construction material, construction and engineering, telecommunications, electricity and plastics industries while railway, mechanical, machine-tool and some other industries remain completely backward.

State-owned enterprises still are the principal donor to the State budget (in 1999 their contributions accounted for 39.2% of all contributions made to the State budget). The rate of their contribution to the GDP increased from 36.5% to 40.2%, and their export value accounted for more than 50% of the whole country's.

After 5 years of operation some State corporations have made positive steps forward in an attempt to maintain and concentrate capital, raise production capacity, efficiency and competitiveness. Examples include Viet Nam Post and Telecommunications Corporation, Viet Nam Oil and Gas Corporation and some others. In 1999, despite numerous difficulties, these corporations managed to maintain their production growth. Corporations established pursuant to Decision 91/TTg of the Prime Minister ("Corporations 91") achieved a 12% increase in their revenue, 23% increase in profit, and 29% increase in contributions to the State budget. However, business results of corporations are still below their potentials and far from meeting the requirements. Their capital is tiny, technology is obsolete, and productivity, quality, efficiency and competitiveness are low. Some corporations failed to be active in assisting member enterprises, the relationships between a corporation and its members are loose and resemble something like a mechanical combination and thus they do not help create general strength for the corporation as a whole.

The renovation and reorganisation of state-owned enterprises pose many issues that need to be further dealt with in order to set up a reasonable structure and assure business efficiency for state-owned enterprises, thus to enable them to raise their competitiveness, to meet the requirement for international integration in the future, and to join other sectors in an effort to maintain high economic growth rates.

The orientations and solutions for achieving the above-mentioned objectives in the coming period include:

- (1) Finalising the classification of enterprises. All state-owned enterprises, except for corporations, will be classified according to their levels of importance and efficiency and whether they are profit-seeking or public service vehicles. After classification, each state-owned enterprise will be converted into one of the following forms: not to be equitised while continuing to be wholly owned by the State; to be incorporated as companies; to be equitised with a controlling interest or special interest, or no interest, to be held by the State; to be offered for assignment, sale, business contracting or lease; and to be dissolved or go bankrupt. It is expected that in the coming period, state-owned enterprises will continue to be developed in the key industries such as gas exploration and processing, oil refining, metallurgy, and information technology.
- (2) In case of necessity the State will establish new state-owned enterprises in the fields of industry and service in order to promote the general development of the economy, for example gas industry, oil refinery industry, information technology, stock exchange brokering, etc., which, together with other

constituent elements, will guarantee the State's dominant role in the national economy.

- (3) The State will own the whole of or a controlling share in enterprises that operate in the fields of national defence and security and that make or supply, pursuant to social policies, necessary public welfare products which other economic sectors do not wish, or are not allowed, to deal with. Enterprises doing business in the field of public welfare will be diversified. No restrictions should be imposed on other economic sectors doing business in the field of public welfare that meets the needs of life. The State should introduce incentives to be commonly applied to all public welfare products and services irrespective of economic sector.
- (4) Economic sectors should be encouraged to boost business activities in all areas and fields not prohibited by the law. Mixed ownership enterprises where a share is to be held by the State will be formed. At the same time, efforts will be made to strengthen and develop those state-owned enterprises operating in the fields belonging to State monopoly which make huge contributions to the State budget and take lead in developing the key industries of the economy, especially in application of essential and high technology, and which play a role in stabilising macro economy.
- (5) A shift will gradually be made to the form of one-owner limited liability company or shareholders company with a share being held by the State. To create legal basis for the transformation of state-owned enterprises into one-owner limited liability companies, the Ministry of Planning and Investment and other concerned authorities are expeditiously completing a draft government decree on the transformation of state-owned enterprises and enterprises of political and socio-political organisations to one-owner limited liability companies and will submit it to the Government for promulgation in near future. The State will grant autonomy to state-owned enterprises to be so transformed and will invest its capital in those transformed enterprises through the State financial investment companies. This scheme aims to make a change from capital allocation mechanism to investment mechanism and to clearly identify the enterprise's ownership over its equity and the enterprise's right to use such equity. The State financial investment companies will be responsible for exercising the rights of the State as the owner of the capital invested in the enterprise, through which this capital flow will be channelled to the essential industries and fields of business in the national economy and the State's capital will be better managed and re-invested.
- (6) The financial management scheme (applicable to state-invested enterprises) which currently is of administrative nature, will be converted to a capital investment scheme to be operated under the conditions of a market-based economy. With respect to state-owned enterprises, the State will shift from the capital allocation mechanism to the financial investment mechanism where the State's investments will be made through its financial investment companies. Enterprises' rights to own and use capital will be well-defined. The parenthood of ministerial and local authorities over state-owned enterprises will be abolished, thus enabling state-owned enterprises to operate in accordance with

law.

- (7) State corporations as an enterprise model will be reorganised, and their business efficiency be improved. State corporations will be reorganised and developed where there is an actual need for them. In those fields of business and industries where there is no need for their existence or if they do not meet the requirements in terms of capital, technology or competitiveness, they will be merged or dissolved.

Where corporations are to be maintained and further developed, a pilot conversion to the parent-subsidiary model will be made, and economic groups will be established on experimental basis in certain industries and fields of business where they find their strength and advantages for raising their competitiveness in the process of international integration, for example post and telecommunications, oil and gas, and electricity. Those economic groups and corporations will enjoy the economic autonomy and conduct their business activities in accordance with law.

- (8) The equitisation of state-owned enterprises in which the State need not to hold 100% of equity will be accelerated. This aims to create mixed-ownership enterprises which are believed that the State capital will be used in the most efficient way and the equitized enterprises will be capable of raising huge amounts of funds from the public.

To accelerate the equitisation process, it is necessary to amend and supplement some mechanisms and policies, for example: improving the methods for determining enterprises' value and for selling shares so as to heighten impartiality and preciseness and avoid hindrances and frauds; increasing the rate of shares to be acquired under the first share issue under the Law on Enterprises and the Law on Domestic Investment Encouragement; amending and supplementing the priority scheme in selling shares to workers with a view to creating motivations for boosting production/ business activities and making workers deeply attached to their enterprises, while allocating an appropriate rate of shares for sale to the outsiders with a view to attracting capital and managerial expertise from outside shareholders.

- (9) The scheme for assignment, sale, business contracting and lease of state-owned enterprises will be pushed up in seeking to eliminate from the State sector those enterprises which are of small scale and with obsolete technology and which operate inefficiently or run at loss; this is to be done through the provision of guidelines for dealing with issues that arise, for example debt settlement, determination of enterprises' actual value, and settlement of interests and benefits for workers.

- (10) In tandem with pushing up the reorganisation of state-owned enterprises, the State should introduce appropriate mechanisms and policies, for example:

- Policies towards workers in state-owned enterprises to be reorganised: Specific policies should be elaborated to guarantee the legitimate interests relating to social insurance, allowances, re-training, etc. for laid-off workers on the principle of co-responsibility among the State, the enterprise and the workers themselves;

- Policies for dealing with bad debts owed by state-owned enterprises: Debts should be clearly classified for the purpose of properly dealing with each of them, both the debtor and creditor should take the initiative in repaying and collecting debts in accordance with the current laws and regulations; mechanisms, policies and measures should be introduced to make "healthy" the financial status of enterprises, a debt purchasing agency should be established to unfreeze bad debts for enterprises, the regulations on bankruptcy should be amended to be more simple, and Decree 189/CP of 1994, in particular, should be amended in the first place to abandon the requirement that an enterprise to be audited prior to its submitting an application for bankruptcy;
 - At the same time, the State should make policies to grant material and spiritual incentives to and to raise responsibilities of enterprise managers. The State will stipulate criteria and processes for enterprises to select and deploy staff mainly through examinations. Enterprises will choose payment methods, at their own, in close relation to production/ business results while the State will not restrict the maximum salary but, instead, regulate income through personal income tax.
- (11) Efforts should be made to renovate and raise efficiency of State management, with clearly distinguishing between the functions of state management and that of enterprises' production/ business activities. The State will concentrate on establishing and perfecting the legal framework and promulgating policies and mechanisms towards state-owned enterprises which conduct profit-seeking activities and those which conduct public welfare activities.
 - (12) The rights and responsibilities of State organs as the owner and as the user of State assets at enterprises should be clearly identified so as to ensure that users of State capital use the capital efficiently and maintain and develop it for the achievement of the set objectives while complying with the applicable laws and regulations.
 - (13) In the context of increasingly integrating into the regional and world economy, in order to secure the existence and development, enterprises need to renovate technology, employ more young managerial staff and provide regular, intensive training on international trade to the staff.
 - (14) To organise entry examinations and enter into fixed term, or conditionally liability contracts with the key personnel of state-owned enterprises.

ヴィエトナム国営企業改革の現状と課題

—株式会社化に焦点をおいて—

岡 本 康 雄

文京学院大学・東京大学

長 瀬 勝 彦

駒澤大学

1. 調査および分析の手法	11
2. 本調査対象企業を通してみたヴィエトナム国営企業の諸類型	11
(1) 調査対象企業の規模	11
(2) 調査国営企業内部の成長格差	13
(3) 調査国営企業における補助金・負債—財務状況	14
(4) 調査対象ヴィエトナム国営企業の企業成果	17
(5) ヴィエトナム国営企業の企業類型別成果格差が示唆するもの	19
3. 経営意思決定構造と経営層	20
(1) 最高意思決定機関	20
(2) 経営層の選任	22
(3) 経営層の意思決定権限	24
(4) 調査企業にみられる経営組織の特徴と企業ガバナンス上の問題	24
4. ヴィエトナム国営企業の労働力構成と人事労務管理	26
(1) ヴィエトナム国営企業の労働力構成	26
(2) ヴィエトナム国営企業における労働移動	28
(3) ヴィエトナム国営企業における人事労務管理	28
1) 従業員選考基準	28
2) 賃金と昇進の決定因	29
3) 昇進の決定因	30
(4) 株式化企業における人事労務の相対的特徴	31
5. ヴィエトナム国営企業の生産システム	32
(1) 製品技術	32
(2) 生産技術	33
(3) 生産管理	33

(4) 生産活動における株式化企業と非株式化企業との相対的違い	35
6. 調査を通してみた株式会社化の総合的成果の確認と浮かび上がっている問題	36
7. 国営企業改革に伴う中・長期的な問題 -結論にかえて-	38
(1) 問題の所在	38
(2) ソフトな予算制約とインサイダーコントロール	39
(3) 労働者管理企業（モデル）の問題点	41
(4) 国営企業の株式会社化-競争条件の体系的付与と市場競争の推進 -市場経済システムの構築	43
1) オーバービュー	43
2) 株式化と連動して進められるべき政策の推進	45

1. 調査および分析の手法

この報告書は、2000年の3月30日から4月8日にかけてハノイでわれわれが行った現地調査、2000年の夏から秋にかけて行った国営企業の質問調査、さらに各種の資料に基づき、主としてヴィエトナム国営企業改革の現状について株式会社化に焦点をおきながら分析し、提言を行うものである。

質問調査は、Mr. Vu Huy Thong, Lecturer, Faculty of Marketing, National Economic Universityの協力を得て行われた。この機会に同氏に対し深い感謝の意を表したい。実施にあたってはわれわれが作成した英文質問票を、同氏がヴィエトナム語に翻訳し、面接して回答を回収する形をとった（面接時間内に回答が終わらなかった場合は一部を後日郵送）。今回の調査は、ヴィエトナムの公的機関に依頼して実施したものではないため、サンプル数は多くない。また質問項目によっては少なからず回答漏れもあり、また調査企業のサンプリングも完全とはいえない。

ただ現段階のヴィエトナム国営企業の全体像について多面的に分析した研究は、それほど存在していないようであり、この点においては、一定の貢献をなしうと思う。

またわれわれの調査においては、公式的な表向きの回答よりも、回答者がどのように自分自身の企業の経営を現実認識しているかといった面を重視した。質問項目によっては時に回答者の思い違いもあるかもしれないが、現実のマネジメントは公式的な文書によってではなく、それぞれの経営者もしくは従業員の認識に基づいて行われる。特にヴィエトナムにおいては、法律などで規定されている制度と現実の運用が乖離していることが少なくない。この点においてわれわれの調査は、制度の側面に一応注意しながらも、できるだけ現実に迫るように心がけたつもりである。

本質問票調査に回答して戴いたのは、株式化企業 (equitized company) 14社、非株式化企業 (non-equitized company) 36社の計50社である。但し後者は、株式化を計画中の企業14社、計画もしていない企業22社から構成されている。以下では前者を株式化計画企業、後者を株式化非計画企業として扱う。

なお本調査におけるヴィエトナム国営企業の回答者は企業長 (Director)、副企業長 (Deputy Director) もしくは部長 (Head of Department)、副部長 (Deputy Head of Department) である。

2. 本調査対象企業を通してみたヴィエトナム国営企業の諸類型

(1) 調査対象企業の規模

本調査の対象企業がヴィエトナムの国営企業をどの程度代表しうるかは別にして、その全般的イメージを示すため、まずその平均規模を示しておこう。

調査対象企業の平均従業員数は、調査時点 (2000年12月現在) において、500人であった。

このうち株式化企業は169人、非株式化企業は633人であった。——なお後者のうち、調査時点において株式化を計画している株式化計画企業は716人、株式化非計画企業は578人であった。

なおホワイトカラーが占める比率は、調査企業全体では17%、株式化企業16%、非株式化企業20%である。

次に総資産、正味資産、売上高そして生産高それぞれの規模をみてみると、次表のようである。

表1 調査対象企業の総資産・正味資産 (億ドン)

	総資産				
	全体	株式化企業	非株式化企業**	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
1999年	350 (37)*	205 (12)	420 (25)	655 (9)	288 (16)
正味資産 (億ドン)					
1999年	164 (17)	207 (6)	141 (11)	240 (2)	119 (9)

* () 数字は有効回答サンプル数。以下同じ

** 回答企業であるゼネラルコーポレーション (GC) 2社は、他の回答企業と性格が異なるため除いている。以下原則的に同じ

表2 調査対象企業*の売上高・生産高 (億ドン)

	売上高				
	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
1999年	456 (24)	233 (9)	590 (15)	927 (4)	467 (11)
1995年	283 (19)	59 (6)	387 (13)	420 (4)	373 (9)
生産高					
1999年	438 (25)	255 (10)	560 (15)	804 (4)	471 (11)
1995年	241 (18)	93 (6)	315 (12)	181 (4)	382 (8)

* 調査対象企業の中で売上高、生産高のいずれかしか記入していない会社やGCを除いている。

表1および表2でみられるように、対象企業の総資産—売上高—生産高の規模は、それ程大きいものではない。

1999年の対象企業全体の1社平均の総資産350億ドンは、調査時点の1ドル=14000ドンの為替レートを前提にすると約250万ドル=約3億円弱であり、日本では中小規模企業のクラスである。しかし工業分野のヴィエトナム国営企業の約50%は払込資本9万ドル以下、従業員100人以下であるといわれており、特にわれわれの調査対象企業の規模が小さいわけではない。

¹ 但し国営企業の10%弱は、71万4000ドル以上の資本金をもっているといわれている。

cf. Asian Development Bank, *Report and Recommendation of the President to the Board of Directors on Proposed Loans and Technical Assistance Grants to the Socialist Republic of Viet Nam for the State-owned Enterprise Reform and Corporate Governance Program*, Nov. 1999, p. 11.

但しわれわれの調査対象企業の中でも総資産10兆6532億ドン（≒7、6億ドル≒900億円）、売上高5兆9450億ドン、生産高6兆1000億ドンといった大企業も存在する。しかしこの会社はセメント産業のゼネラルコーポレーション（GC）であり、相当数の事業会社をその傘下に擁する企業連合体である。したがって他の事業会社とは性格を異にしているため平均規模の算出にあたっては、表1の注記で示したように除去した。同様の趣旨で今ひとつのGC1社も計算の際除いた。なお表1に示されているように株式化企業の総資産の平均値は205億ドン、非株式化企業のそれは420億ドンであって、後者の方が大きい。

なお興味深いことは、非株式化企業の中では、株式化を計画中の企業＝株式化計画企業の規模が相対的に大きいということである。このことと直接関係はないが、後にもみるように株式化計画企業は、相対的に独自の性格を少なからずもっている。このため株式化企業、株式化計画企業、株式化非計画企業の3類型に基づく分析も、今後適宜進めていきたい。

（2）調査国営企業内部の成長格差

ところでヴィエトナム国営企業の企業成長のパターンには、どのような型がみられるであろうか。総資産、売上高、生産高それぞれの1社当たり平均額について調査対象企業の5類型別の成長テンポを比較してみよう。なおこの場合、基準年次を95年に求め、それを100とした時の97年、99年の伸びをみてみることにする。——なお各類型の有効サンプル数は、前出の総資産、生産高、売上高の場合と同じである。

表3-1 総資産の成長*（95年数値を100とする）

	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
1999年	140	270	139	197	101
1997年	108	103	110	155	75

表3-2 生産高の成長

1999年	181	272	178	443	123
1997年	144	200	136	269	105

表3-3 売上高の成長

1999年	161	394	152	221	125
1997年	128	246	119	143	111

* この場合もGC2社を除いている。

ここでは、企業類型別にあきらかな成長格差が見出される。すなわち株式化企業は、非株式化企業にくらべ、99年において総資産、正味資産、売上高それぞれにおいて95年の水準に対し2倍以上の成長テンポを示している。しかも97年段階においては、総資産ではそれほど高

い成長格差を示していたわけでもないにもかかわらず、99年になって著しく大きな成長格差を実現するに至っていることは興味深い。そこには97年段階に示されている生産高、そして売上高の成長が99年段階になると、資産レベルの成長にまで結実したことを示唆している。

さらに株式化計画企業の動きも興味深い。このタイプの企業は、調査時点では非株式化企業に入るが、既に株式化を計画している企業である。ここでは、総資産のストック面の成長はともあれ、生産高、売上高といったフロー面の成長が高いことが注目される。

上のような株式化企業・株式化計画企業にほぼ共通にみられる高い成長パターンを前提にして、前者について株式化がもたらす一定の効果を認めることは可能である。但し株式化企業については、株式化以降調査時点までの時間がそれほど長くないこと、また株式化計画企業は当然のことながら、株式化の効果をまだ生みだしていないといった点を考慮に入れる必要がある。この意味においては、元々これらの企業には企業成長活力があり、国営企業にありがちな管轄省庁などからの規制—干渉を好まない自生的な企業体質をもった企業が株式会社化を積極的に求め、当該企業に内在するポテンシャルを顕在化させていったと理解してもよいだろう。

但し株式化企業と株式化計画企業とを比較すると、生産高を除けばあきらかに前者の成長が高い。この意味において株式化されるならば、当該企業に内在している成長活力は、より刺激され、高い成長が導き出されていくと推定することは可能であろう。

(3) 調査国営企業における補助金・負債—財務状況

ところでベトナムにおいて国家予算による非効率な国営企業の赤字補填——いわゆる国家予算のソフト制約が国家経済に大きな負担を与え、そのことが国営企業の合理化を要求させた大きな要因のひとつとなったことは既に周知の事実である。このため国家補助金の削減が強く要求された。そしてそれが90年代に入って急激にすすめられた結果、国家予算に占める産業全体の割合は92年の35%から96年の8%へと急減したと言われている²。但しこの政策方向が必ずしも十分貫徹されているとは思えない。例えば財務省は、97年のアジアの通貨危機への対応の面もあったであろうが、補助金、借入れ利子・投資支援などによって国営企業の運転資本を補完することを決定した³。

われわれの調査企業においては、明示的な国家予算からの補助金は、それほど大きくはない。ただしGCなどからの補助金は少ないとはいえない。GCそのものの調査は、別途の報告で行われているのでここでは立ち入ってとりあげないが、国営企業改革の一環として、国営企業の監督の合理化、規模の経済の実現、国際競争力の形成を標榜して結成されたことを、本調査との関係においては想起しておこう。但し単なる足し算的な規模の人為的拡大は競争力形成とは無縁であり、規模への信仰がないか若干気になるところである。

ともあれ、本調査での有効回答数は少ないので一般化は危険ではあるが、本調査企業におけ

² Asian Development Bank, *ibid*.

³ Asian Development Bank, *op. cit.*, p. 14.

るGCなどからの補助金の趨勢は下表にみられるように、全体としては漸減傾向にある。なお絶対数は小さいものの株式化企業にみられる増大傾向、そして株式化計画企業の絶対額がかなり大きいことを一応注意しておく必要はある。この二類型は、既に指摘したように企業成長の速度が相対的に速い企業群であり、それだけ資金需要の成長も高いと考えられる。

この点すぐ後に見る負債、負債比率の動きにも同型の問題が存在しているように思われる。

表4 (調査対象) 国営企業の補助金 - 1社当たり平均 -

	GCなどからの補助金 (100万ドン) [] 数値は95年を100とした場合の指数				
	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
1999年	3075 (23) [75]	259 (7) [194]	4308 (16) [89]	11600 (3) [105]	2625 (13) [95]
1997年	3631 (21) [89]	271 (4) [203]	4422 (17) [92]	11933 (3) [108]	2812 (14) [102]
1995年	4080 (19) [100]	133 (3) [100]	4820 (16) [100]	11025 (4) [100]	2752 (12) [100]

もっとも現在、ベトナム経済-金融システムのひとつの問題として、国家予算依存度の減少にかわって銀行システムへの過度な依存が指摘されている。すなわち国営企業に対する銀行貸付は92年の19%から98年の52%に増大した。そして1044の大規模国営企業に対するIMFの推定値によれば、平均負債-資産比率は、0.62と0.5を上回り自己資本よりも負債が大きいといわれている。そしてそれは97年の通貨危機に対応したベトナム中央銀行の政策的措置によっても加速されているといわれている⁴。

本調査対象企業の財務状況をみると、株式化計画企業を例外とすれば、負債額の伸び、負債比率共に、まあまあの状況にあるといえる。

株式化計画企業は、前述した売上高-生産高の急速な成長に対応した資金需要の増大を反映する形で負債額も伸びているが、負債比率からみれば、それほど重大な状況にはまだ至っていない。なお負債比率は、前述したアジア危機の関係から一様に97年に悪化した、99年以降ある程度改善されている。

表5-1 負債額 (100万ドン) - 1社当たり平均 -

	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
1999年	10366 (102) [32]	3473 (229) [9]	13064 (111) [23]	11342 (394) [8]	13982 (84) [15]
1997年	12694 (125) [26]	3198 (210) [4]	14421 (123) [22]	8052 (280) [8]	18061 (109) [14]
1995年	10193 (100) [20]	1520 (100) [3]	11724 (100) [17]	2880 (100) [6]	16548 (100) [11]

⁴ Asian Development Bank, *op. cit.*, p. 13.

ベトナム中央銀行は、97年11月、国立商業銀行からの借入れについて担保を必要としないといった指令を行った。

表5-2 負債比率(%) - 1社当たり平均 -

	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
2000年	28.7% (29)	29.3% (9)	28.4% (20)	33.9% (9)	23.9% (11)
1999年	38.8% (29)	34.0% (5)	39.8% (24)	34.5% (10)	43.6% (14)
1997年	43.2% (27)	44.3% (4)	42.9% (23)	60.3% (9)	31.8% (14)
1995年	27.9% (24)	38.0% (4)	25.9% (20)	22.5% (7)	27.8% (13)

ヴェトナム国営企業の財務的側面について立ち入った資料を得ることは容易ではないが、ここではその一端として減価償却の方法、設備投資の資金源について調査企業にみられる特徴を示しておこう。

減価償却についてみると、定額法と定率法の2つが調査対象企業の中では半々に採用されている。どちらかといえば、株式化企業、株式化計画企業では定率法を採用するものが多く、株式化非計画企業は定額法をより多く採用している。継続事業体として考えれば本質的な差はないが、定率法の方が設備投資を行ってから相対的に速く資金を回収する方法である。この点、上のような相対的違いは興味深い。

表6 減価償却方法

	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化計画企業	株式化非計画企業
定額法	22社	5社	17社	5社	12社
定率法	21	7	14	8	6
その他	1	0	1	0	1
合計	44	12	32	13	19

さらに設備投資の資金源については、株式化企業が借入金以外の調達資金、すなわち自己資本、留保利益、減価償却に若干多く依存していることが示されている。これに対し非株式化企業、特に株式化計画企業の借入金依存度は高い。ここでも、株式化計画企業の財務的健全性に若干の懸念が存在している。生産性、売上高などフローレベルでの急速な成長のために、企業の財務的体質は、若干犠牲にされている傾向がみられる。この点からも、株式化の必要性が高いのかもしれない。もっとも株式化企業の場合には、内部資金のウェイトが高いものの、借入れにおける短期資金のウェイトがかなり高い点は若干気になる点である——21%。

表7 設備投資資金源(%) - 1社当たり平均 -

	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化計画企業	株式化非計画企業
自己資本	28.3 (32)	14.3 (8)	33.0 (24)	21.8 (8)	38.6 (16)
留保利益	16.8 (32)	26.8 (8)	13.4 (24)	16.8 (8)	11.7 (16)
減価償却引当金	3.9 (32)	11.9 (8)	1.3 (24)	0.02 (8)	1.9 (16)
借入金	49.0 (32)	47.0 (8)	52.3 (24)	61.4 (8)	47.8 (16)

(4) 調査対象ヴィエトナム国営企業の企業成果

それでは上記のような諸特性を示している調査対象ヴィエトナム国営企業の主な企業成果は、どのような特徴を示しているであろうか。それらは既に指摘してきたことを、総合的に裏づける形となっている。

まず第一に労働生産性の動きをみてみよう。

但し本調査では労働生産性そのものを捉えることはできなかったため、その代理指標として従業員1人当たり生産高を算出してみた。その結果は下表のとおりである。

表8 従業員1人当たり生産高(100万ドン) - 1社当たり平均 -

	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
1999年	159 (30)	204 (11)	134 (19)	79 (7)	165 (12)
1998年	122 (24)	142 (7)	114 (17)	75 (6)	134 (11)
1997年	81 (20)	69 (6)	86 (14)	52 (5)	104 (9)

表8で示されているように99年の株式化企業の従業員1人当たり生産高は、非株式化企業の約1.5倍である。——そしてその成長テンポは97年に対し約3倍であり、非株式化企業の約1.5倍を大きく引き離している。なお非株式化企業の中では、株式化非計画企業の低成長はともあれ、株式化計画企業の低迷もめだっている。

次に企業利潤の動きはどうであろうか。調査対象企業全体の伸びは、95年に対し30%増であるが、株式化企業は5.5倍、株式化計画企業は3.3倍となっている。これに対し株式化非計画企業は95年の水準を下回り、その71%をあげるに止まっている。

このため株式化企業の企業規模は、相対的に小さいにもかかわらず、その1社当たり平均利潤額は、1999年には株式化非計画企業のそれを上回るに至っている。

表9 ヴィエトナム国営企業の企業成果

(1) 利潤とその成長(100万ドン) - 1社当たり平均 -

	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
1999年	2508 (40) [130]	3534 (12) [549]	2068 (28) [91]	1479 (12) [329]	2509 (16) [71]
1997年	1520 (36) [79]	1580 (9) [245]	1500 (27) [66]	925 (12) [206]	1960 (15) [55]
1995年	1933 (30) [100]	644 (6) [100]	2256 (24) [100]	449 (10) [100]	3546 (14) [100]

() 内数字は有効サンプル数 [] 内数字は95年の数値を100とした場合の指数

次に総資産利益率を見てみると、株式化企業のそれは、非株式化企業の3倍以上、株式化非計画企業の約2倍弱となっている。他方非株式化企業の99年の総資産利益率は、95年の65%水準に止まっている。さらに注意すべきことは、株式化非計画企業の総資産利益率は95年段

階では12.5%と他の3類型にくらべ群を抜いて高かったにもかかわらず、その後低下傾向を続け99年は95年の7割レベルに止まっているということである。

(2) 総資産利益率の推移(%) - 1社当たり平均 -

	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
1999年	7.2	17.2	4.9	2.3	8.7
1997年	5.6	20.0	4.5	1.8	9.1
1995年	7.7	8.5	7.5	1.3	12.5

なお株式化計画企業の場合、その総資産利益率はまだ低い。そのことは既にみたようなその売上高、生産高の高い成長は、総資産利益率の水準の上昇を伴っていないことを示唆している。——ただし95年段階そのものがきわめて低位であったことも影響している。

利潤についてみられる特徴は、表10で示されている企業内部に留保された内部留保の厚みにも反映している。すなわち株式化企業の平均内部留保額は非株式化企業の3.4倍に達している。このことを反映して表11でみられるように、99年の平均正味資産額は、株式化企業の場合、95年に対し3倍強と非株式化企業の伸びの1.5倍を大きく上回っている。と同時に同じ99年の株式化企業の平均正味資産額は、非株式化企業のその約1.5倍になっている。

なお、株式化計画企業の留保利潤、正味資産それぞれの平均額は、株式化企業は勿論、非計画企業のそれより低い。回答サンプル数が少ないので一般化はできないが、これらのことは、前述してきたことと首尾一貫している。すなわちその売上げ、生産の著しい伸びにもかかわらず、負債状況を含め財務的に問題を伏在させていることを示している。

表10 留保利潤とその成長(100万ドン) - 1社当たり平均 -

	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
1999年	1764 (27) [578]	3181 (10) [618]	930 (17) [367]	191 (5) [95]	1238 (12) [489]
1997年	1041 (25) [341]	1295 (7) [251]	943 (18) [372]	253 (5) [100]	1208 (13) [477]
1995年	305 (20) [100]	515 (4) [100]	253 (16) [100]	253 (4) [100]	253 (12) [100]

表11 正味資産とその成長(100万ドン)

	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
1999年	16467 (17) [191]	20727 (6) [317]	14143 (11) [154]	24000 (2) [118]	11952 (9) [178]
1997年	12117 (14) [140]	8268 (3) [126]	13167 (11) [143]	21500 (2) [105]	11316 (9) [169]
1995年	8624 (14) [100]	6529 (3) [100]	9196 (11) [100]	20400 (2) [100]	6706 (9) [100]

ともあれ株式化企業は、非株式化企業に対し、総資産額において約半分の水準にもかかわらず、その正味資産においては、約1.5倍の水準を99年において実現している——しかし95年においては、逆に株式化企業の平均正味資産額は非株式化企業の71%にすぎなかった。なお株式化計画企業の場合、正味資産の水準は高いが、サンプル数は余りにも少ないのであくまでも参考資料のレベルである。

(5) ヴィエトナム国営企業の企業類型別成果格差が示唆するもの

前節までにみたような調査対象企業を通してみた企業類型別の企業成果の違い、とりわけ95年以降99年、ないし2000年までの、その成長テンポの違いを、われわれはどのように理解すべきであろうか。

総資産、売上高、生産高、従業員数において、株式化企業に対し規模の優位性をあきらかに示していた非株式化企業であるにもかかわらず、一旦その成長成果に目を転じてみると逆に大きな成長格差が見出された。しかもそれは95年以降の僅々5年間に起こっている。そしてその集約的結果ともいえる労働生産性、企業利潤、留保利潤、総資産利益率そして正味資産といった企業の総合的成果に注目してみると、単に成長テンポに格差が見出されるだけではなく、それらの平均額さえも株式化企業は非株式化企業を凌駕するに至っているのである。

勿論われわれは前述した理由によって限られた数の企業に対して調査を実施せざるをえなかった。しかも財務的データになるほど、その有効回答数は非常に限られてくる。したがってここで一般的かつ決定的な結論を出すつもりは毛頭ない。但し本調査を通して提出されている「事実」は、われわれの事前の予想以上に衝撃的であり、しかもそれらの諸「事実」は既にある程度指摘してきたように相互に首尾一貫した関係を示している。そしてそれは、当然のことながら、無から生じたわけではないし、本調査が対象とした株式化企業にのみ好運がより多く訪れたわけでもない。

非株式化企業は、これまでのヴィエトナム国営企業の中では代表的存在として規模の優位、さらには中央省庁、地方政府との広汎な援助を含む強い結びつきにおいて優越的地位を享受してきたといえる。これに対し少なくとも本調査で登場する「株式化企業」は、非株式化企業の優位性に対し、規模、経営資源、管轄省庁からのバックアップ、それらいずれの点においても相対的劣位にあったと推定される。しかし株式化企業は、これらのハンディキャップを克服しつつ、株式会社化を有力な契機として経営資源の形成と錬磨を一層進め、その相対的競争優位を構築していったと推定される。そしてそれは、当然のことながら、株式化企業と非株式化企業との間に相対的にまた部分的に性格を異にする経営システムを形成させることによって実現してきたと考えられる。以下では、こういった点を意識しながら、より具体的なサブテーマごとに検討を進めていこう。

3. 経営意思決定構造と経営層

(1) 最高意思決定機関

ところで国営企業の経営意思決定は誰によって行われているのであろうか。まだ株式化が行われていない企業においては、法的には所有者は国であり、何らかの国家機関—管轄省庁あるいは地方政府が、実質的には所有機能を行行使していると考えてよいだろう。これに対し株式化されている企業の場合には、法律上は管轄省庁や地方政府 (Local Government) などから独立し、株主総会が最高議決機関になっているはずである。但しこの場合でも国や地方政府などが株式を保有している場合には、中央政府の管轄省庁や地方政府が株主の権利としての範囲内で影響力を保持することになる。しかし問題は、企業内部の人間にとって意思決定権限が「株主」に移行したといった点で現実に認識されているかどうかである。このためわれわれは、質問調査票において関連したいくつかの質問を行った。

「あなたの企業はG C、管轄省庁 (Line Ministry)、地方政府に所属していますか？」という質問に対し、有効回答のあった株式化企業13社のうち、明確に「どこにも属していない」と回答したのは1社のみであった。残りは「地方政府」が8社、「G C」が3社、「管轄省庁」が1社であった。但し、地方政府に属していると回答した企業の株式の過半数が地方政府によって所有されているかという点、そうではない。むしろ地方政府が全く株式を所有していない場合もあった。つまり地方政府は株主としての権利以上に、旧来と同様に行政組織として株式化企業に強い影響力を有していると想定される。他方、非株式化企業では「地方政府」4社、「G C」が19社、「管轄省庁」10社、「党」1社であった。

「貴社の最高意思決定機関は何か」という質問に対して、株式化企業の回答は、「株主総会」が5、「経営会議 (Board of Management)」(後述)が5、「執行会議 (Board of Directors)」(後述)が1、「企業長 (General Director)」(後述)が2、「人民委員会 (People's Committee)」が2であった。一方で非株式化企業の回答は、「経営会議」が1、「執行会議」が2、「企業長」が25、「共産党委員会 (Committee of Communist Party)」が2、「管轄省庁 (Line Ministry)」が1、「地方政府 (Local Government)」が1であった (複数回答があるので、合計は企業数と一致しない。以下のいくつかの質問も同様)。

この結果から、非株式化企業に比べて、株式化企業の意思決定権限が株主の方にシフトしていることはみとめられよう。ただし、必ずしも株主総会が最高意思決定機関として現実に認識されているとは限らない。特に人民委員会が最高意思決定機関と意識されている企業がいまだに残っていることは、何を意味しているというべきだろうか。

また別の質問で、G Cや地方政府との関係を自由に記述してもらったところ、株式化企業の中で、地方政府との関係は「ノーマルである」という回答がいくつか目に付いた。しかしその「ノーマル」とは、行政的な関係を指している。つまり、株式化してもなお地方政府と行政的な関係が持続している企業がいくつもあるのである。

ところでヴェトナムの企業法（Enterprise Law, 1999）の第IV章、株式会社（Shareholding Company）では、その組織・管理機構の冒頭に株主総会が掲げられ、最高意思決定機関として位置づけられている。そしてその権利・義務は次のとおりとなっている。

- (a) 会社が発行する各種の株式の種類と株数の決定
- (b) 経営会議および管理委員会（Control Committee）のメンバーの選任・解雇
- (c) 経営会議および管理委員会によって行われた株式会社および株主に危険をもたらすと思われるような違反行為の調査および処理についての決定
- (d) 会社の再建策と解散についての決定
- (e) 会社定款の修正および補足についての決定
- (f) 年間財務諸表の承認
- (g) 会社の会計帳簿に記録されている資産の総価値の50%あるいはそれ以上の売却といったような会社発展の基本的方向についての決定
- (h) 発行済み株式の種類ごとに10%以上の買戻しを行うことについての決定
- (i) 企業法および会社定款に規定されている他の権利・義務

われわれは調査対象企業について、企業法で規定されている株主総会の役割・権限を、既に株式化された企業において既に履行しているか否かについてまで質問することはしなかった。しかしこの点は、最高意思決定機関に対する上記のような多様な回答状況、さらにこれ以降とありあがる株式化企業の実態から考えると、かなり疑問である。例えば企業法では株主総会において任命されるはずの「経営会議」（メンバー）を株主総会と同列の最高意思決定機関のひとつとして相当数の企業が回答している。

この経営会議（Board of Management）メンバーの選任・解雇は、前述したように企業法の下では株主総会によって行われる。これに対しBoard of Directorsの規定は、ヴェトナム企業法の中には見出せない。

したがってヴェトナムの株式会社においては、フォーマルにはBoard of Directorsは存在せず、Board of Managementが資本主義国企業の通常取締役会（Board of Directors）の役割を果たしていると考えられる。事実Board of Managementの権利・義務は、企業法の下では次のようになっている。

- 1) 会社の発展戦略の決定
- 2) 株式の種類と株式の種類ごとの総発行株数についての提案の決定
- 3) 追加資本調達
- 4) （ゼネラル）ディレクターおよび他の重要な管理職位の任命と解雇
- 5) 組織機構、内部規則・規制の承認。支所、事務所、子会社設立の決定
- 6) 株主総会への会社の年次財務諸表の提出
- 7) 配当の支払額、支払時期・手続き、損失処理の方法についての決定

- 8) 会社発行の株式およびその証券の価格決定
- 9) 株主総会のための日程、資料の準備など
- 10) 会社の再建あるいは解散についての提案

Board of Directorについては企業法では何ら明示的な規定が存在しないけれども、企業長 (General Director)、副企業長 (General Deputy Director) については、明確な規定がある。なおChairman of Board of Managementについても同様である。

したがって企業法を前提にする以上、Board of Directorsは、企業独自の判断によって設定される複数のdirectorの合議機関と想定してよいように思われる。

なおBoard of Managementは従来国営企業に比較的広く存在しており、ヴィエトナムの企業ではBoard of Directorsよりも一般的かつ歴史的にはより古い、企業の最高意思決定機関として存在してきたと推定される。

問題は、株式化企業になれば、企業法でも示されているように株主総会が少なくとも法的には最高意思決定機関となるはずである。しかしこの点は、法規定と実態との間には乖離がまだ存在するようである。

再び企業法によれば、「経営会議」のメンバーの一人を委員長として選抜するが、特に会社の定款上の規定がないかぎり、その人物が (General) Directorの地位につくことは可能である。

なお経営会議の委員長の権利・義務は、同法によれば、「経営会議」の事業プランの企画、会議日程、討議事項、資料の準備、会議の主催、経営会議の決議・採択についての処理、決議実行面での監督、株主総会開催時の統括等々である。

経営会議は、そのメンバーの一人あるいは外部から (General) Directorを一人任命する。

ゼネラルディレクターについては、会社の法的代表として行動することを求めている。但し会社定款が、この様な規定を経営会議委員長について決めている場合は別である。そしてゼネラルディレクターの権利・義務は次のとおりとなっている。

- (a) 日々の事業活動より発生するすべての問題についての意思決定
- (b) 経営会議が採択した決議実行の措置をとる
- (c) 会社の事業計画・投資計画実行の措置をとる
- (d) 会社の組織機構計画および内部管理規制についての提案
- (e) 会社の管理職者の任命・解雇 (但し株主総会の権限によって行われたものを除く)
- (f) ゼネラルディレクターの権限内で処理される管理職位を含む会社従業員の俸給および手当の決定

(2) 経営層の選任

ところでボードメンバーの出自については、われわれの調査においてデータの得られた株式

化企業8社のうち、GCなど上部機関の出身が100%を占めるのは1社、0%が3社であった。また非株式化企業19社のうち、上部機関の出身が100%を占めるのは9社、0%は6社であった。ボードメンバーのうち上部機関から天下った者の比率を「天下り比率」とすると、その平均は株式化企業が26.0%、非株式化企業が53.7%で、株式化企業の方が天下り比率が相当低いといえることができる。

なおボードメンバーの数は、株式化企業が平均5.08人、非株式化企業が3.49人であり、両者の平均値の差は1%水準で統計的に有意であった。企業規模にばらつきがあるので一概には言えないが、株式化に伴う権限委譲がボードメンバーの充実を迫った結果かもしれない。

次に企業長（General Director）の選任基盤として内部出身か管轄機関（GC、管轄省庁）などか、質問した。これについては株式化、非株式化を問わずほとんどが内部昇進であるという回答であり、株式化企業、非株式化企業の間で差はなかった。この点は今日では管轄機関といえども、企業内部の人材分布を無視した外在的任命は非株式化企業でも困難になっていることを示しているといえよう。

さらに「企業長の選任には以下のどのような要因がどれだけ利いているか」質問した。すなわち「GC、管轄省庁、地方政府による指名」「前任の企業長の指名」「企業の従業員間の評判」「コネ」「その他」の5項目について、重視する割合をパーセントで答えてもらった。意味のある回答が得られたのは株式化企業11社、非株式化企業32社である。その結果は、表12に示されている（四捨五入の都合上、合計は100にならない。以下同様）。

表 12 企業長の選任方法

	株式化企業 (%)	非株式化企業 (%)
GC、管轄省庁、地方政府による指名	30.5	54.4
前任の企業長の指名	0.9	18.5
企業の従業員間の評判	62.7	20.3
コネ	0.5	0.6
その他	5.5	6.3

株式化企業の方が上部機関による指名は減っているものの、まだ3割ほど残っている。このことは、株式化企業において企業長の殆どが内部昇進者であるにもかかわらず、最高人事に対し当該企業外部の管轄機関の牽制力が事実上依然として残っていることを示している。ただし非株式化企業と比較すると株式化企業の場合、従業員間の評判が企業長の選任により大きなウェイトをもつ要因となっている。このことは従業員の支持が企業長の選任により大きな影響力をもっていることがわかる。この点ではむしろ非株式化企業と対照的である。なおそのことがもつ意味については後に述べよう。なお株式化企業の場合、前任者の指名が殆どなくなっていることは非株式化企業と若干違う。

(3) 経営層の意思決定権限

ところでベトナム企業において、経営者はどれだけ自律的に経営上の意思決定をすることができるのだろうか。

これについて「生産ラインの変更」、「投資」、「製品価格」、「製品改良」、「製品開発」、「借入金の上限」、「組織変更」、「企業長の選任」、「ボードメンバーの選任」、「管理者の選任」、「部品業者の選定」といった項目について調査を行った。

この場合、各項目について、「われわれが決定する（5点）」、「われわれが決定した後、上部機関の事後承諾を得る（4点）」、「事前に上部機関の承認を得る（3点）」、「われわれの意見は表明できるが、決定は上部機関が行う（2点）」、「われわれには権限がなく、上部機関が決定する（1点）」といった5段階の選択肢を設けた。したがって、平均点が高いほど企業の経営自主権が大きいと判断できる。

回答結果をみると、いくつかの項目において、すぐ後に述べるように統計上有意味な水準で株式化企業の平均値の方が、非株式化企業のそれよりも経営自主権が大きかった。すなわち両者の平均値の差について、t検定（t-test）の結果、「借入金の上限」では4.64対3.97で5%水準、「組織変更」では4.62対3.69で1%水準、「企業長の選任」では3.85対2.14で0.01%水準、「ボードメンバーの選任」では3.93対2.31で0.01%水準、「管理者の選任」では3.85対2.14で1%水準、それぞれ株式化企業の方が非株式化企業よりも自主権が大きいことが統計的に有意であることが示された。

ただ「生産ラインの変更」（4.29対3.97）、「投資」（3.86対3.66）、「製品価格」（4.86対4.17）、「製品改良」（4.86対4.4）、「製品開発」（4.21対4.14）、「部品業者の選定」（4.93対4.36）については、いずれも平均値は株式化企業の方が高かったものの、その差は統計的に有意ではなかった。

また、すべての項目のポイントをまとめたところ、株式化企業の平均点は5点満点で4.43、非株式化企業は3.70と前者の方が高く、これまた両者の平均値の差は0.001%水準で有意であった。

したがって株式化企業の方が経営意思決定についての自主権は高く、中でも特に組織や人事についての決定に関して自主権の拡大が進んでいることがうかがわれる。

したがって80年代末期から始まった国営企業改革初期からの経営自主権拡大の動きそれ自体は、国営企業全体にみられるが、その中でも株式化された企業においてより積極的に進められているということができよう。

(4) 調査企業にみられる経営組織の特徴と企業ガバナンス上の問題

さらにわれわれは調査回答者に自由に自社の組織図を描いてもらった。これは公式のものとは異なる可能性もあるが、企業内部の者が自分の企業の組織構造をどのように認識しているか直接示すものであり、そのリアリティはより高いともいえる。

これによれば株式化企業の典型的な執行組織としては、経営会議（Board of Management、以下BOM）が最高位に位置している。そして回答を得られた11社のうち、法的に最高決定機関である株主総会を描いているのはわずか1社にすぎない。株式会社への移行期とはいえ、株式化企業で株主総会が企業メンバーの意識にのぼっていないのが現実なのであろうか。

前述したように経営会議——BOMのメンバーは株主の中から株主総会で選任されるのが企業法上の建前であるが、現実には旧管轄省庁・地方都市などの指名によるものも少ないようであり、株式会社としての自律性には組織的に問題を残している。

また企業法の上では、BOMの内部に管理委員会（Control Committee）が置かれ、BOM中心のマネジメントに対する監視が行われることになっている。しかしわれわれが調査した企業の限りでは、組織図に管理委員会が描かれた例はなかった。このことはこの委員会の認知度が低いことを示しているようにも思われる。

われわれの調査対象企業の中では、経営会議の下に企業長と副企業長（Deputy Director）などからなる執行会議（Board of Directors、以下BOD）が設けられているところもあれば、ボードとしてではなく企業長と副企業長が別個に描かれているところもある。前者のデータは4件、後者のデータが4件である。

BOMがある場合、それとBODとの機能上の区分については、われわれが別途行った現地企業でのインタビューに基づいて推量すると、BODが戦略的な意思決定、BOMが業務的な意思決定を担当するといった形で機能分化を図っていると一応考えられる。またわれわれの調査での別途のヒアリングによれば、BODのメンバーが上部機関（GC、地方政府、管轄省庁など）と強力なコネクションを持っている場合がみられる。

BODのメンバーを誰が実際に任命するか、株式化企業では法的には株主総会が任命機関であるはずである。しかしながら、GCや地方政府などの上部機関が実質的に権限を有している場合が実際にはあるようである。それは、多くの株式化企業において、GCが株式の多くを有していることを反映しているといった面もあるが、株式保有率以上の、デフェクトのパワーを行使しているケースも少なくない。この結果、株主総会は形骸化し、伝統的な権限関係が根強く働いているものもある。

株主総会の報告や提案は、典型的に以下のようなプロセスを経るように思われる。まず企業長ないしBOMが原案を作成し、それを基にBODとBOMが協議する。それがGCなど上部機関に提案され、時に修正を施されて株主総会に提出される。現実には、議案が株主総会で訂正されることはめったにないようである。

なお国営企業では従業員総会（General Meeting）が、伝統的に一定の影響力をもっているが、株式化企業でも、なおそれが残っているもようである。従業員総会は年に一度開催されるが、そこでは、経営問題全般にわたって、過去の業績から将来の計画までが議論の対象になる。従業員総会の影響力は、労働組合とBODとの関係により幅がある。

4. ヴィエトナム国営企業の労働力構成と人事労務管理

(1) ヴィエトナム国営企業の労働力構成

まず従業員数の平均規模をみてみると、株式化企業のそれは168人と、非株式化企業633人の27%ぐらいにしかならない。さらにその増加率をみると、株式化企業は95年に対し2000年現在1.1倍、非株式化企業は1.2倍となっている。

前述したように従業員1人当たり生産性についてみてみると、株式化企業が非株式化企業よりかなり高かった。この点において超過労働力の存在は、従業員規模の大きい非株式化企業において、より重大な事実であることは確かであろう。

なお非株式化企業を構成する株式化計画企業と非計画企業にわけると、前者は2000年現在715人で、95年水準の1.7倍、後者は578人で横ばいとなっている。本調査に関する限り、非株式化企業の中でも非計画企業はわずかながら雇用を抑制ぎみであるのに対し、計画企業はむしろ増大しているといえる。

このような被雇用者の平均年齢をみると、株式化企業33.6歳、非株式化企業34.6歳（株式化計画企業34.1歳、非計画企業34.9歳）となっており、株式化企業はわずかながらも若い。

さらに勤続年数別構成をみると、株式化企業の場合は、1年未満13%、1年—4年勤続者25%である。これに対し非株式化企業は、それぞれ8%、23%である。さらに5年以上勤続者は前者62%、後者66%となる。

表 13 ヴィエトナム国営企業の勤続年数別従業員構成—1社平均—

	全体 (45)	株式化企業 (11) *	非株式化企業 (34)	株式化計画企業 (14)	株式化非計画企業 (21)
0～1年	9%	13%	8%	8%	8%
1～4年	24	25	23	21	25
5～10年	30	29	31	34	28
10年以上	37	33	35	37	39

* () 内数字は調査時点での有効回答サンプル数

われわれが2000年春、ヴィエトナム企業の訪問調査を行った際、ある企業において次の様な発言があった。従業員は、①終身従業員、②雇用契約に基づく従業員——1年、2年、4年と契約期間が定められている従業員、③季節従業員から構成されている。

①は国営企業に昔から働いており、雇用について定年まで勤続するが、②③は、雇用期間が終了すれば企業長によって解雇されることもありうるということであった。そしてその企業では、新規従業員はすべて②と③のタイプで採用しているとしていた。なお新規学卒は②として採用していた。

このような3種類の従業員の概念が、ヴィエトナム企業において、どの程度一般化しうるか

は確かではない。但し他の企業でも、ほぼ同趣旨の発言もあり、このような雇用形態は、相当程度存在すると考えてよいように思われる。というのは、社会主義体制下の国営企業における雇用維持は、聖域のひとつであり続けてきたテーマであり、労働組合はこれについて依然として強い発言権を維持しているからである。しかし他方においてヴィエトナム国営企業の効率化を内部的にチェックしているひとつの大きな要因として、超過労働力の問題があることについてもかなりの広い含意がある。こういった状況の中での国営企業経営者のひとつの対応が、上の様な複合的雇用形態を創出させているとみることは、ごく自然である。——なお上記の点と関連して認識しておくべきことは、株式会社に転換後1年経過すれば経営者は雇用調整の自由をも持ちうることになっているということである。そのことがまた、株式化を阻止したりあるいは遅らせたりする顕在的、潜在的な要因として働いている。

このような国営企業の労働力構成について、さらにブルーカラー、ホワイトカラー、エンジニアといった観点からみてみよう。

1999年段階のブルーカラー、ホワイトカラー、エンジニアの企業類型別平均人数（規模）をみると次のようである。

表 14 ヴィエトナム国営企業類型別従業員－1社当たり－

(1) ブルーカラーの平均人数					
	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
1999年	389人(43)*	131人(11)	477人(32)	507人(12)	460人(20)
1997年	365(33)	110(6)	422(27)	414(8)	426(19)
1995年	379(27)	113(5)	439(22)	468(5)	431(17)

* () 内数字は有効回答サンプル数。97年、95年は省略、以下同じ
なお平均人数は四捨五入している。

(2) ホワイトカラーの平均人数					
	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
1999年	100人(41)	27人(11)	127人(30)	145人(11)	116人(19)
1997年	101(33)	23(6)	119(27)	98(8)	127(19)
1995年	105(28)	24(5)	122(23)	77(6)	138(17)

(3) エンジニアの平均人数					
	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化 計画企業	株式化 非計画企業
1999年	72人(42)	18人(11)	91人(31)	156人(10)	61人(21)
1997年	52(33)	12(6)	60(27)	83(7)	53(20)
1995年	43(28)	8(5)	51(23)	54(5)	50(18)

ブルー・ホワイト比率は株式化企業21%、非株式化企業27%と後者のほうが多少高い。他方エンジニアについてみると、株式化企業のエンジニアは平均18人、ブルーカラー7人

に1人の割合であり、非株式化企業がほぼ5人に1人の割合であるのに比較すると多少低い。なお株式化計画企業のエンジニアのウェイトは、ブルーカラー3人に1人強と非常に高い。なお株式化企業と株式化計画企業のエンジニア数の増加テンポが速い点が目立っている。

(2) ヴィエトナム国営企業における労働移動

ところで株式化企業における相対的に若い勤続年数別構成は、その労働移動率が非株式化企業にくらべ高いというわれわれの他の調査事実とも照応している。すなわち株式化企業の99年の労働移動率は、ホワイトカラー7%、ブルーカラー32%であるが、非株式化企業のそれぞれは6%、17%であり、株式化企業のブルーカラーの移動は非株式化企業のそれを相当に上回っている。なおマネジャー・エンジニアは、株式化企業6%、非株式化企業5%であり、その違いは殆どない。そしてこのような株式化企業の高い労働移動率は、一面において雇用期間が短い従業員数が多いことと関連していると考えられる。そしてそれは、企業内従業員構成が相当程度循環的に再生され、新しい活力が注入される可能性を与えている。

上記の点と直接結びつけることは危険であるが、企業人事労務の、ひとつの成果である欠勤率をみると、株式化企業は、相対的に高い労働移動率にもかかわらず、欠勤率が2.7%と非株式化企業の5.2%の約半分の水準に止まっている。なお株式化計画企業は7.1%、非計画企業は4.5%である。労働移動が高いということは、一面において労働の流動化を含意し、それなりの効果が生まれることを意味している。しかし他面において定着性が低いことは、往々にして企業内熟練・知識の蓄積を妨げる可能性をもつことを含意している。

(3) ヴィエトナム国営企業における人事労務管理

このような企業内労働(力)に対して実施されているヴィエトナム国営企業における人事労務管理はどのようなものであろうか。

1) 従業員選考基準

まず新規に従業員を雇用する場合の選考基準としては、どのようなものが考えられているだろうか。全体として専門技能、潜在能力、学歴の三要因が中心となっているが、非株式化企業にくらべ株式化企業の場合には潜在能力のウェイトが高いことが注目される。それは前述したように、急速な企業成長を実現しつつある株式化企業は、専門技能の持主を勿論必要とするものの、高いポテンシャルをもつ人材をより積極的に求めていることを示すものかもしれない。そしてそのことは、コネによる採用といったケースが非株式化企業にくらべ著しく低いことと対照的である。

表 15 新規従業員の選考基準

	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化計画企業	株式化非計画企業
専門技能	38%	30%	41%	46%	39%
潜在能力	29	43	24	20	25
学 歴	23	23	23	24	22
コ ネ	7	1	10	6	12
そ の 他	3	3	2	4	2

2) 賃金と昇進の決定因

次にホワイトカラー、ブルーカラー賃金決定因の特徴をみてみよう。この場合想定される5項目全体のウェイトを100%とした場合、各項目が何%となるかといった質問に対する回答を各社に求め、その上で企業類型ごとの各項目別平均を算出した。対象企業全体としては、最大のウェイトをもつ決定因は業績であり、ついで学歴、年功がこれに続いている。

表 16 (1) ホワイトカラー賃金決定因

	全体 (44)	株式化企業 (12)	非株式化企業 (32)	株式化計画企業 (12)	株式化非計画企業 (24)
業 績	59%	75%	54%	63%	48%
年 功	14	5	18	12	21
学 歴	18	17	17	15	19
その他	9	3	11	10	12

表 16 (2) ブルーカラー賃金決定因

業 績	76%	83%	78%	78%	70%
年 功	9	5	11	6	14
学 歴	8	11	8	7	8
その他	7	1	8	9	8

もっとも株式化企業の場合には、ホワイト、ブルー共に非株式化企業にくらべ業績要因のウェイトがかなり高いことが示されている。特にホワイトの場合、両者の差は大きい。

この意味において株式化企業の方が非株式化企業にくらべ業績重視の賃金決定を重視しているといえる。もっとも非株式化企業の中では、株式化計画企業は、ホワイト、ブルー共に非計画企業にくらべ業績要因のウェイトが高い。株式化企業、株式化計画企業の両者にみられる、こういった状況は株式会社化が業績要因のウェイトを高める性向——業績志向をもっているといえるかもしれない。勿論ここで回答を求めている賃金決定因についての回答は、かなり広義のレベルの概念に対して提出されているものではあるが、上のような「事実」はともかく留意しておいてよいだろう。

そしてこれに関連していえば、株式化企業では年功的要因のウェイトが非株式化企業にく

らべ低いことも指摘されよう。それは既にみたような株式化企業における高い労働移動、若い勤続年数にも関連していると思われるが、賃金決定因についての考え方の相対的違いを示しているともいえる。

さらに概して言えばブルーカラーの方がホワイトカラーの場合よりも業績要因のウェイトが高いこと、これに対しホワイトカラーの方は学歴要因のウェイトが相対的に高いといったことも興味深い。

3) 昇進の決定因

次に昇進の決定因について、賃金決定因と同じ変数がどのように働いているか調査したが、その結果は表17に示されている。

表 17 (1) ホワイトカラー昇進決定因

	全体 (45)	株式化企業 (13)	非株式化企業 (32)	株式化計画企業 (12)	株式化非計画企業 (20)
業績	51%	56%	48%	46%	50%
年功	11	8	12	16	10
学歴	31	34	30	26	32
その他	7	2	10	12	8

表 17 (2) ブルーカラー昇進決定因

業績	64%	64%	65%	71%	62%
年功	11	11	11	13	10
学歴	19	24	16	14	18
その他	6	1	8	2	10

昇進決定因をみても、賃金決定因と若干異なる面があることに気付く。第一の決定因が業績であることは、株式化企業、非株式化企業を問わず同じである。しかし賃金決定因についてみられたような企業類型別差異は著しく小さくなっている。特にブルーカラーについてそういえる。すなわちこの場合でも、株式化企業における業績要因のウェイトは非株式化企業よりも相対的に高いが、ブルーカラーの場合は、両者において殆ど同じである。

さらに賃金決定因の場合と相対的に異なるのは、ホワイト、ブルーの昇進決定因、特に前者において学歴要因が全体に高いウェイトをもっているということである。調査企業全体としても、企業類型別にみても、この要因はかなりのウェイトを占め、そのことが業績と年功の2つの要因のウェイトを低下させている。学歴というよく目に見える要因が昇進の第二の要因として受け入れられているのか、ヴィエトナムはあるいはヴィエトナムも予想以上の学歴社会であることを企業内の昇進システムに反映させているのか判断は難しい。

さらに企業内昇進のひとつの具体的な標準型として、マネジャーが空職となった場合、ど

のように補充するかについて、別の角度から回答を求めた。その結果は、表18のとおりである。ここで示されているように、全体として、内部昇進のウェイトが非常に高いが、とりわけ株式化企業の場合、それは決定的な要因となっている。このことは株式化企業内部においてマネジャー候補が相当育っており、かつ管理職人事の自治権が企業レベルでほぼ確立されていると一応評価することができよう。問題は、いわゆるインブリーディングの欠陥を克服しうるのかという点である。

表 18 (1) マネジャー空職となった場合の補充方法

	全体 (47)	株式化企業 (14)	非株式化企業 (33)
内部昇進	82%	91%	77%
GC派遣	4	1	6
管轄省庁	1	0	1
地方政府	1	0	1
その他	12	8	15

ついで新規マネジャーを採用する場合の選考基準をみたものが次表である。

表 18 (2) 新規マネジャー選考基準

	全体	株式化企業	非株式化企業	株式化計画企業	株式化非計画企業
専門技能	36%	34%	37%	33%	36%
リーダーシップ	25	24	26	28	24
学歴	26	38	23	27	20
コネ	4	0	5	1	7
従業員間の評判	6	3	6	7	7
その他	3	0	3	4	2

この場合には、専門技能に続いてリーダーシップが学歴と並んで重視されている。また従業員間の評判を新規マネジャーの選考要因のひとつと考えている企業が若干存在することも興味深い。ただし株式化企業の場合、この要因のウェイトは小さく、学歴が最大のウェイトを示している。そしてこの点は、非株式化企業と相当異なっている。急速に成長を続けている企業においては学歴者が不足気味でこの要因が重視されているのかもしれない。

これに対し非株式化企業の場合、本質的に違うわけではないが、従業員間の評判、コネといった要因がある程度のウェイトを示している。

(4) 株式化企業における人事労務の相対的特徴

以上の様なヴィエトナム国営企業における人事労務管理の諸特徴をみると、株式化企業と非株式化企業との間には、共通した側面と相対的に異なる側面とが存在しているということがで

きる。

株式化企業の特徴について、あえて要約的に強調すれば労働移動率が高く、相対的に若い勤続年数構成が形成されていること、潜在能力重視の採用が行われていること、賃金・昇進の決定因として業績要因のウェイトが相対的に大きいこと、内部昇進が相対的に重視されていることといった特徴を指摘することができるかもしれない。

さらに人事労務固有の要因ではないが、ボードメンバーの天下り比率が相対的に低いこと、企業長の選任理由として従業員の評判のウェイトが著しく高かったことが想起される。

これらの諸特性を、その相対的に高い企業成果と直結させて考えることは勿論危険である。しかしそれらは、株式化企業における相対的に低い欠勤率、相対的に高い1人当たり生産高——労働生産性と決して無縁ではないとは言えるであろう。またそのことが、企業類型別に見た企業成果の成長格差とも何らかの関連をもっているかもしれない。しかし今回の調査サンプル数はかなり限られており、多重回帰分析などによって、このような点について仮説定立とその検証を行うことはしなかった。

5. ヴィエトナム国営企業の生産システム

次に、ヴィエトナム国営企業の生産活動——生産システムについて、製品技術、生産技術、生産管理の三分野に関して調査企業が行った回答を手がかりに、その現状をあきらかにしていこう。もっともこの分野での立ち入った調査を短期間に行うことは非常に難しく、意味ある結果を導出することには、かなり困難があったことを予めお断りしておきたい。

(1) 製品技術

まず製品開発、基本設計といった製品技術の分野についてみる。製品開発については固有の製品開発部門をもっているかどうかチェックしてみた。この場合、製品開発部門の仕事は、製品コンセプトをまとめ、製品開発目標（原価・品質・製品の基本仕様）を設定する、さらに目標生産数量、生産時期などの決定を含む製品計画を作成するといったことが、主な業務内容である。ただこういった点について、ヴィエトナム国営企業に対しわれわれが立ち入った調査を行うことは事実上困難である。このため、以下のような5段階尺度での総合的な評価を行った。

すなわち5：製品開発専門部門をもっている、4：……、3：製品開発の一部の機能をもつ部署はある、2：……、1：全くない、といった5段階尺度での回答を得ようとした。

その結果は、回答企業全体（43社）の回答の平均値3.81、株式化企業（11社）の平均値2.64、非株式化企業（32社）4.22——うち株式化計画企業4.15、非計画企業4.26であった。

ついで基本設計および設計変更の能力についても、次のような5段階評価を行った。5点：全製品について行っている、4点：大部分の製品について行っている、3点：一部製品につい

で行っている、2点：外部契約に依存している、1点：何もしていない。

その結果は、回答企業全体（40社）の平均3.87、株式化企業（10社）の平均3.8、非株式化企業（30社）3.9——うち株式化計画企業（12社）4.2、非計画企業（18社）3.7であった。

このように、製品開発、基本設計といった製品技術の分野においては、まだ全体としては一応の合格水準といえる4点台に達していない。但し企業類型別にみると、株式化企業よりも非株式化企業の能力水準の方が若干高いとみることができる。この点は、後者の方がどちらかといえば、ヴィエトナム国営企業の中でも大企業クラスのもの比較的多くかつその操業年数も長いものが多いことによると考えられる。

（2）生産技術

次に生産技術力の一端を知るため、調査対象企業の金型・工具の設計・製作能力の水準をみてみよう。全体（41社）の平均は5段階評価で、2.3と低い値を示している。そして株式化企業（13社）2.2、非株式化企業（28社）2.3、株式化計画企業（11社）2.4、非計画企業（17社）2.2と企業類型別の差もほとんどない。

この場合、3点：簡単な設計ならできる、2点：工具ぐらゐの設計・製作はできる、となっている。

（3）生産管理

さらに生産管理の水準はどうであろうか。その一構成部分である工程管理の水準をみてみよう。全体（48社）の平均は3.7と相当な水準に達しつつあるが、株式化企業（14社）3.9、非株式化企業（34社）3.6と、株式化企業の方が多少高い。なお株式化計画企業3.5、非計画企業3.7。

この場合、5点：非常に優れている、4点：高い、3点：中庸……といった評価を与えている。

また生産管理の一角を形成する、作業管理の水準を支える有力要因のひとつである作業の標準化の程度をみてみよう。国営企業全体（48社）の平均は3.7とかなりの水準を示しているが、株式化企業の方が多少高い。なお株式化企業（14社）3.9、非株式化企業（34社）3.6。

この場合の評価基準は、工程管理の場合と同じで、5点：非常に優れている、……となっている。

それではこのような生産活動を具体的に担っている労働者の技能タイプは、どのようなものであろうか。

回答企業全体（44社）の平均は3.2、株式化企業（11社）3.64、非株式化企業（33社）3.06となっている。このことは株式化企業の場合には、3点の「単能工だがその技能は高い」と4点の「多能工で生産ラインの多少のトラブルを処理できる」との中間にあることを一応示して

いる（このことの含意については後述）。これに対し非株式化企業の方は、3点である。なお株式化計画企業3.06、非計画企業3.05である。

この場合、5点は多能工でかつ改善計画を提案できる、2点は単能工で技能水準低い、1点は訓練を始めたばかり、をそれぞれさしている。

さらに従業員に対し、どの程度のジョブローテーションを実施しているのだろうか。その回答をみると、株式化企業（12社）は、4点で「時々行っている」に該当するが、非株式化企業（29社）の場合は3.7と、3点の「稀に行っている」より高いが、4点には達していない。

なおこの質問では、5点：しばしば行っている、2点：試みているが従業員が中々受け入れない、1点：全然考えていないである。

そして従業員に対するオンザジョブトレーニングの期間についてみると、株式化企業（6社）3.3ヶ月、非株式化企業3.2ヶ月と殆ど変わっていない。

次に生産現場における機械・装置などの各種の故障に対応する保全工——保全部門の能力をみてみよう。非株式化企業（30社）は5段階のスケールで3.0だが、これは「定期保全を徹底しているが予防保全までは無理」に当たる。これに対し株式化企業は3.4で、4点の「改良保全、予防保全が相当にできる」と3点との中間にある。なお全体の平均は3.1である。また株式化計画企業（12社）のそれは3.4と株式化企業に匹敵するが、非計画企業（18社）は2.7と低い。

なお保全工の採用基準、採用後の賃金を一般工と区別しているかどうか、といった質問に対しては、株式化企業の場合は、然り8社に対し否5社と前者の方が多いが、非株式化企業の場合には逆に、然り12社—否17社と否と回答した会社の方が多い。

以上のような生産活動の展開を、客体的に支えている生産設備の調達年齢別構成をみると、次表ようになる。

表 19 生産設備調達年齢別構成

	全体 (37)	株式化企業 (10)	非株式化企業 (27)	株式化計画企業 (10)	株式化非計画企業 (17)
2000-1996年	38%	22%	46%	49%	42%
1995-1991年	26	43	19	21	18
1990-1981年	18	12	20	19	22
1980-1971年	6	8	5	5	4
1970年以前	12	15	11	6	14

株式化企業の場合には、95-91年43%、96年-2000年22%、したがって91年以降の機械・設備が65%になる。これに対し非株式化企業の場合、それぞれ19%、46%、したがって90年以降65%となる。過去10年間に調達した生産設備の比率はほとんど差がないが、過去5年間では、非株式化企業——株式化計画企業および非計画企業は株式化企業のそれを上回っている。

(4) 生産活動における株式化企業と非株式化企業との相対的違い

以上ヴィエトナム国営企業における生産活動——生産システムの現状と企業類型別の相対的違いをみてきた。あえて株式化企業と非株式化企業との相対的違いを整理してみると、製品技術の分野、特に製品設計の面では、非株式化企業の達成水準の方が若干高い。これに対し生産技術においては、両者は拮抗している。そして生産管理では、株式化企業の方の達成水準が高いといえそうである。そして生産活動の客体的条件としての生産設備年齢は株式化企業の方がわずかに若い、非株式化企業のうちの株式化計画企業はそれより若い。

最も興味深いことは、既に企業成果のところでも述べたように、1人当たり生産高として捉えた労働生産性の水準は、株式化企業の方が非株式化企業よりかなり高かったことである。

さらに欠陥品率をみると、非株式化企業(26社)の4.1%に対し、株式化企業(10社)は2.9%とかなり優位にある。ただし設備年齢では一番若い株式化計画企業のそれは4.8%と高く、両者の関係は若干アンバランスにみえる。

表 20 欠陥品率

全体 (38)	株式化企業 (12)	非株式化企業 (26)	株式化計画企業 (10)	株式化非計画企業 (6)
3.7%	2.9%	4.1%	4.8%	3.6%

企業の生産活動——生産システムの総合的成果指標として、労働生産性、そして欠陥品率の2つの指標を代表的なものと考えことにそれほど異論はないであろう。

この点、株式化企業が非株式化企業にくらべ製品技術—製品設計技術において若干低く、また生産設備面で殆ど差がないにもかかわらず、上のような成果指標について相対的に高い水準をあげたということは、生産管理分野での能力における相対的高水準が作動した結果ということができるかもしれない。この限りにおいて、株式化企業にみられる生産活動の相対的に高い成果水準は、表21にみられるような工場監督者のライン管理能力の水準、そして既にみたような活発なジョブローテーションと技能の幅が若干広いブルーカラーの形成、そしてより専門的な保全部門—保全要員によるバックアップなどによって、実現されてきたと解釈できるかもしれない。但し、株式化企業におけるブルーカラーの技能タイプが、技能の専門化が進行する前の、いわゆる万能工レベルのものか、単能工的専門化を抜け出た「日本型」多能工化の方向に向かいつつあるものか、今回の調査では確認できなかった。

表 21 工場監督者ライン管理能力水準*

全体 (28)	株式化企業 (11)	非株式化企業 (17)	株式化計画企業 (7)	株式化非計画企業 (10)
3.79	4.00	3.65	3.86	3.50

* 5点：非常に高い 4点：高い 3点：普通 2点：低い 1点：非常に低い

6. 調査を通してみた株式会社化の総合的成果の確認と浮かび上がっている問題

われわれの調査では、前章までにみたような具体的要因についての国営企業の経営者の判断・評価とは独立に、株式会社化がもたらしたと考えられる総合的結果についてどう判断しているか、回答を求めた。すなわちまず第一に株式会社化の前後で投資、採用、解雇、賃金システム、管理者の昇進といった経営者の自主権がどのように変化したか質問した。

第二に従業員の勤労意欲、管理者の勤労意欲、意思決定のスピード、意思決定の質、製品の質、売上高、コストといった利益に影響を与える指標がどのように変化したか質問した。

そしてこれらの質問についての評価を「大変改善された」から「大変悪くなった」までの5点尺度での回答を求めたところ、平均してすべての指標で改善効果がみられた。ただしこれだけでは、直ちに株式化の影響によるものとは確定できない。このため非株式化企業についても、2年前とくらべ同じような指標についての変化を調べたところ、この場合にも改善されたとする回答が多かった。このこと自体は、ヴィエトナム国営企業全般に進展してきた管轄省庁からの経営自主権の委譲とその効果が存在することを示している。

その上で、株式化企業と非株式化企業それぞれの経営自主権と利益について、それぞれの改善度を比較してみた。経営自主権については、5点満点で5項目の平均値をみると、株式化企業の場合3.83、非株式化企業3.84であり、殆ど差はみられなかった。

これに対し利益に影響を与えると考えられる指標としてあげた7項目の総平均値をみたところ、株式化企業の場合には3.92、非株式化企業の場合3.69と株式化企業の方が高かった。そしてt検定の結果、この平均値の差は5%水準で統計的に有意であった。そして利益そのものの改善度をみると、株式化企業4.20、非株式化企業3.67とかなり株式化企業の方が高かった。—なおこれについてのt検定の結果は、5%の有意水準にはわずかに及ばなかった。われわれが調査したデータベースは、既に述べたように限られており、ここでヴィエトナムにおいて株式会社化の効果を直ちに一般化することについては禁欲的であらねばならない。しかし、これまた既に述べたように本調査の範囲で確認された事実は事実として受けとめねばならない。

ところで国営企業の株式化—民営化が進行し、企業の効率性が増大し、経営者と従業員が漸次より高い所得を獲得し、しかも政府財政は好転していくといったひとつの政策的道筋は間違っていない。この点われわれの調査対象企業についても、ごく限られたサンプルではあったが、その限りにおいて確認された株式化企業の業績の急速な成長、そしてそれを相当程度支えると思われる、経営組織特性、人事労務特性および生産活動—生産システムの相対的優位性の形成、さらにすぐ上でみたような経営自律化の拡大は、この様な論理展開を構成するいくつかの枢要なステップがそれなりに前進しつつあることを相当程度支持しているといえよう。

しかし市場が整備された資本主義国ですら、国営企業の民営化には多大な困難が伴う。ましてやヴィエトナムのような移行経済においては、おそらくかなりの摩擦と混乱が避けられないであろう。

われわれが調査を通して最小限認識したものとして、以下のような問題がある。

第一に、既存の国営企業、とりわけ大規模国営企業の経営者および従業員の当面の利害関係からみて、株式化が自分たちにどういうメリットをもたらすか必ずしも十分には見えてこない。むしろ株式化によって経営者は自らの地位や既得権が失われることを危惧する。また国営企業の従業員は雇用が保証されているため、比較的雇用の不安定な株式化企業に移ることに抵抗を感じる。

第二に、株式の売却において、すべての購入希望者が平等に扱われてはいない。従業員への優先売却においては雇用期間中、1年に最大10株という制限があり、従業員によって割り当てられる購入価格に差が設けられることが多い。例えば、勤続10年以上の従業員は正規の売出し価格の70%で株式を購入できる。この他、給料の多寡や役職によって購入条件が異なることも多い。なお、経営者や従業員が一定限度内で自社株を優先的に購入できる制度は一定の意義は認められるものの、それは売却価格を低く抑えることによって政府が得るべき収入を減少させ、特定の人々に国家財産を流出することを含意する場合も少なくない。

またわれわれの調査対象企業でも、経営者の持株は予想以上に少ないが、これには経営者持株制限が働いているようである。この点は、確かに社会主義的政権の下では抵抗のあるところであろうが、それでは有能な経営者を育て、彼らに優れた経営を創出させる点でのインセンティブが不十分だということは否定しがたい。

さらに、ある事例では、社外の投資家が株式化企業の株式を買おうとして銀行に貸し付けを申し込んだところ、銀行は引き受けたのに、株式化企業が売り渡しを拒んだという事例がある。純然たる社外投資家が株式化企業の株式を買うのは、制度上はともかく実質的には色々制約もあるようである。

第三に、株式化に伴って株式が従業員に売り出されたとしても、資金に余裕がなく購入できない従業員が少なくない。その場合、その分の株式は資金に余裕のある従業員もしくは社外の投資家の手に渡ることになる。あるいは、従業員間で株式の購入権の売買交渉が行われることもある。この対策として、ある企業は福利厚生資金 (Welfare Fund) や減価償却引当金 (Depreciation Allowance) から従業員に対して購入資金を貸し付けている。この方式は当面の対応としては理解できるが、当然のことながら当該基金の使用目的の有効な実現を阻害する危険もある。

第四に、外国人の株式取得に30%までという厳しい制限があり、また産業分野も限られている。自国産業の防衛、国営企業の政府によるコントロールの維持という視点は確かに移行経済圏では考慮するに価する政策オプションのひとつであろう。しかし資金の蓄積に限りがあるヴィエトナムの現状において、株式会社化による国家財政、国営商業銀行からの国営企業の財務的自律性を求める以上はいずれ解決を要求される政策的課題であろう。

第五に、行政側の問題として、株式化の進行にかかわる機関が中央政府、地方政府、国営企業などの各レベルに存在し、それぞれが異なった思惑の中で株式化が進行している。とりわけ株式化の前提となる企業財産の評価をめぐるコンフリクトが顕在的、潜在的にかなりおこっているようである。なおいくつかの機関が混合チームを作ったとしても、利害調整に手間取ってしまい、