

結果として、さまざまな混乱が生じている。また時に割安の国営企業資産の価格設定は、国家財産の流出になりかねない、公開買付けも選択肢のひとつとして考える必要があるように思われる。

第六に、証券取引所が設立され営業を開始したものの、上場された企業はごくわずかに止まっている。上場すると一層の情報開示を求められるため、それを避けたいという株式化企業の思惑も大きいようである。また投資家にとっても、公式的にはともかく実際には人脈がないと取引所で株式の売買を行うことは難しいという声も聞かれた。よりオープンで有効性の高い証券取引所の運営、外国人投資家の参加機会の増大等が問題であろう。

以上の諸点は、国営企業の株式会社化を進める以上はその本来の目的を達成するために最小限配慮すべき点であると考えられる。しかし国営企業の株式会社化という政策の基礎である本来の主題であるはずのヴィエトナム企業一産業の国際競争力形成といった課題は、国営企業の株式会社化、独資有限会社化だけでは十分な解決にはならないであろう。それはあきらかに必要条件のひとつであるが、十分条件ではない。この点所有制神話に止まっていたら、真に十分な解決は期待できないと考えられる。

7. 国営企業改革に伴う中・長期的な問題 —結論にかえて—

(1) 問題の所在

最後に、ヴィエトナムが中・長期的に直面する可能性のある問題を指摘し、それに対応して多少とも理論的な判断を述べていくことにしたい。

われわれのヴィエトナム政府関係者へのインタビュー調査では、ヴィエトナム国営企業改革の最終目標が説得的に語られることは必ずしも十分にはなかったし、同じ質問に対して機関によって異なる答えが返ってくることも稀ではなかった。少なくとも表面的にみる限り、ヴィエトナムの国営企業改革には、一貫した理論や理念の裏付けが必ずしも十分でなく、若干場当たりの印象を受けかねないところがある。

それでもヴィエトナム国営企業改革の現状を観察すると、少なくとも、形態としては、少なからぬ国営企業が株式会社化に移行し、また一部は独資有限会社化され、非効率性が甚だしい国営企業は、実際に発動されるかは別にして破産法等によって処理されるという筋書きを見出すことができる。かつてヴィエトナム国営企業は、政府機関と一体化しており、省庁・地方政府との区別がつかなかったが、制定された国営企業法の下に登録されることで政府との形の上では分離がはかられた。そして次の段階として、株式会社もしくは独資有限会社として企業法の下に順次登録しなおされる見通しであるとされる。

ここで注意しなくてはならないのは、国営企業の効率化—最終的には国際競争力形成という目標に対して、株式化は中間目標であって、それだけでは十分ではないということである。われわれの限られた数の調査対象企業の調査でも、既述した様に株式化の試みは、それなりの成果をあげていることは正しく評価しなければならない。しかし所有形態の変更は、企業改革に

とって必要条件のひとつ、しかも有力なひとつであるが、十分条件とはいえない。何故なら株式を保有していることが、それ自体その企業のすべてに対する支配権を保有することを意味するわけではないからである。独資有限会社に対して所有者である政府は実物資産の処分を行うことはできる。その限りでは支配は及んでいる。しかしその企業で働く経営者や従業員を直接にコントロールすることはできない、物的資産は足がないから逃げないが、人間には足がある。働きたくなければ働かないし、いざとなれば会社を辞める権利がある。彼らを強制的に働かせることはできないのである。必要なことは、経営者や従業員に適切なインセンティブを賦与して働くように仕向けることだけである。

さらに、独資有限会社や、労働者が多くの株式を保有する株式会社は、資本主義国の典型的な株式会社とは異なったコーポレート・ガバナンスを生み出す傾向が強く、そこから生じるであろう問題がいくつか予測される。その最たるもののひとつが、後述するようなインサイダーコントロールと結びついたソフト予算制約の問題である。それが第1の問題である。

第二に、ヴィエトナム株式化企業の株式の多くは、当該企業の従業員や経営者に売却されることが多い。われわれの調査によると、株式化された企業13社のうち、経営者と従業員の持株合計が50%以上を占めるのが8社であった。またGCや地方政府の保有もそれについて多く、過半数をそれが占める企業もあった。この結果から、現時点で株式化されたヴィエトナム国営企業のコーポレート・ガバナンスは、あえていえば、労働者管理企業モデルの混種ハイブリッドに近いと判断される。すなわち第二の問題としてこのような企業モデルの問題点を認識しておく必要がある。

第三に各国企業のコーポレート・ガバナンスはその国の経済や制度のみならず、歴史や文化と深くかかわっているが、ヴィエトナムが他の旧社会主義国や資本主義国よりは中国との親近性が相対的に高いことは確かだと思われる。しかし中国の場合もバラ色の成功が約束されているわけではない。また所有制を超えて市場化という視点から考えるとすれば、当然のことながら中国よりも資本主義諸国の方がはるかに進んでおり、ヴィエトナム企業の競争力、とりわけ国際競争力形成という最終目標を考えるにあたっては、資本主義国の経験も大いに参考になると考えられる。但し移行経済国において、性急な市場化一般はスローガンとしてはともあれ、実質的にどれだけ実りある結果を生み出すか、東欧の事例も考えるとそう簡単なことではない。

以上の認識に鑑み、株式会社化しても、企業内構成員により株式が殆ど保有されている場合起こり得る擬似従業員管理企業の問題点、さらに市場化の観点と国営企業改革の観点との政策的接点をどのように求めていくべきかといった問題について以下述べておくことにしたい。

(2) ソフトな予算制約とインサイダーコントロール

理論的には、所有権者が政府であっても企業が効率的なマネジメントを行うことは可能である。但しそのためには、第一に、それが、独占企業であった場合は、政策的に他企業の参入を

国際競争を含めて促進すること、第二に、その企業に対する政府補助が打ち切られること、すなわち完全な独立採算に移行することが必要である。勿論、今日ヴィエトナムで構想されている株式会社化そして独資有限会社化も、採算が悪ければ倒産させられることを覚悟しなくてはならない。

しかしここに、経済学でいうソフトな予算制約の問題 (soft budget constraint problem) が生ずる。本来は予算は事前に決定されるのであって、実行において覆されるべきではない。したがって、仮に株式会社化した国営企業あるいは独資有限会社が赤字に陥ったとしても事後的な補填は行わないと決定したならば、確実に守られなければならない。その場合には経営者も真剣にマネジメントに取り組むし、モラル・ハザードは起こらないであろう。

しかし、現実問題として、そのような政策を完全に実現することは、移行経済国においては相当な困難が予想される。債務超過に陥って倒産した場合に、法律上は政府は有限責任であって、出資額以上の責任を問われることはない。しかし法律的にはどうあれ、政治的には政府の責任で債権者に対して何らかの補償を求められる可能性がある。そして政府は予算を超えて、その要求に応えようとするかもしれない。そして経営者や従業員がそれを見透かしている場合は、真剣に働かなくとも政府が救済してくれるからと仕事を怠ける、いわゆるモラル・ハザードが生じるのである。

このソフトな予算制約の問題に対しては、完全な民営化と競争的な市場への投入が解決策になりうる。しかしそもそもそれが、少なくとも過渡期において一挙に実現できないから今日程度の不徹底な状態に止まっているというのであれば、法律・行政などで政府の裁量の余地を一貫して着実に減らし、ごく狭く限定するようにしなければならないであろう。

元々ヴィエトナムにおいて1998年以降、国営企業の株式化を加速させようとする政令が發布されるに至った背後には、国営企業と国営商業銀行の中に形成された、硬直的な信用システムに対して重大な懸念が強まっていたということがあると思われる。しかし、既に述べたように不徹底な株式化—民営化が依然として支配的である。そしてどの程度国営企業と国営商業銀行とを結ぶ硬直化した金融システムが、よりオープンなものに変革されてきたのかこれまた確かではない。むしろ色々な事実を総合的に判断すると、国営企業の銀行信用面での優遇は依然として保証されているように考えられる。

しかも今日このことに関連して、ヴィエトナム国営企業について起こっている問題に、擬似ソフト予算制約ともいべき現象がみられる。すなわち政府からの国営企業への補助金は確かに減少してきたものの、国営企業は国営商業銀行から多大な借入を累積的に増大させているという事実がみられる。すなわち国営企業は国営商業銀行を通して国内の通貨信用の大部分を吸収している (1998年で57%)。さらに海外通貨クレジット面での特権を利用して国内商業銀行が発行する海外通貨クレジットの90%以上を吸収している。そして1999年のIMFの報告書によれば、5249の国営企業の資産/負債比率は58.9%に達しており、借入に占める支払期限超過額の比率は5.9%となっている。そして国営企業への信用の成長率は98年には21%

強に達した⁵。

このように国家財政による対国営企業補助金の削減、ソフト予算制約の手直しは一見進んでいるように見えるが、その背後には、広義のソフト予算制約が進んでいるといわざるをえない。何故なら、このような国営商業銀行による過大な国営企業への信用供与はヴィエトナム国立中央銀行の了解の下で行われているからである。そしてそれが旧くからの国営企業同志の結びつきの中で発生しているという意味において、広義のインサイダーコントロールの下に、恣意性を完全には排除できない形の信用供与が進んでいるというのが現状なのである。

したがって国営商業銀行が国営企業に対する資金の貸し手として、自律したチェック機能を十分に果たしうるかが、株式会社化した国営企業のガバナンスを確かなものにするために重大な要因となっている。

(3) 労働者管理企業（モデル）の問題点

ヴィエトナム国営企業の株式化に際しては、株式のすべて、または相当部分が従業員に売り渡される。したがってそれは、実質的には労働者管理企業にかなり近い性格を持つことになる。またヴィエトナム国営企業では、伝統的に従業員総会が経営に対して一定の発言力を有している。他方、一部の旧社会主義国では、労働者自主管理が謳われたし、社会主義から資本主義への移行過程においても、同様のコーポレート・ガバナンスが行われた例がある。また多くの資本主義国においても、ドイツを筆頭に従業員の経営参加が制度化されている。そしてEUでも、従業員の経営参加を制度化することが決定された。

経営的な意思決定について労働者の発言権が比較的強い企業は、そうでない企業、特に利潤を最大目的とする企業と比べて特徴を持っている⁶。

第一に、経営者から労働者へのコミュニケーションが強化される。

第二に、労働者は、経営者に対してたくさんの情報を提供する可能性が高い。特に、経営側が労働者に不利になるように使うこともできるようなデータの伝達に関して、そういえる。経営者がその情報を労働者にとって不利に用いないと確認できるからである。労働者から経営者へのコミュニケーションの増大によって、企業は労働環境を労働者の選好に合わせて改善し、それによって労働コストを引き下げることができる。

第三に、労働者の創造性を高めて、結果としてより革新的な環境をもたらす。

このような労働者管理企業のモデルは、従業員効用の最大化をめざすという意味において、

⁵ International Monetary Fund Staff Report, No99/55, p. 55.

⁶ Lazear, Edward P. (1998) *Personnel Economics for Managers*, John Willey and Sons. (樋口美雄・清家篤 (訳) 『人事と組織の経済学』日本経済新聞社、1998。)

⁷ 労働者管理企業については、以下を参照。

青木正彦・伊丹敬之『企業の経済学』岩波書店、1985。

小宮隆太郎『現代中国経済』東京大学出版会、1989。

松本直樹『労働者管理企業の経済分析』勁草書房、2000。

1人当たり所得最大化仮説として理論的に捉えられる⁷。

別に株主が存在すれば、それに帰属する利潤（水準）が従業員にとって固定費用として外生的に与えられる。そして企業に参加して協働する複数の労働者が実現する生産量： $f(y)$ は、労働の付加投入に対し収穫逓減の法則が成立するものとする。

この場合、労働者1人当たり所得： w は、生産量： $f(y)$ と完全競争下で定まる生産物価格： p との積、すなわち生産高： $pf(y)$ から上記の固定費用を控除した総所得を労働者数で除したものである。

すなわち $w = \frac{pf(y) - c}{y}$ であり、その最大化の条件を求めると、 $pf'(y) = \frac{pf(y) - c}{y}$ となる。

したがって労働者1人当たり所得の最大化は、労働の限界生産物（価値）が1人当たり平均所得と等しくなる時にのみ、実現する。

なお上の記述を若干変えていうと、当該企業の現行従業員にとって最も有利な協働参加者数（＝被雇用者数）は、今、縦軸に労働生産性、横軸に労働投入量－労働者数をとったとすると、他の生産要素投入量を一定とした時の右下がりの労働の限界生産性（物）曲線と上に凸な平均生産性（物）曲線とが交叉する点に対応した労働投入量である。これに対し利潤最大化企業では、労働の限界生産性（物）が労働市場で外生的に決定されるパラメータとしての賃金率と交叉する点において雇用量が決まる。

労働者管理企業（モデル）において協働に加わる労働者を追加した時、その人がそれまでの労働者の平均所得を上回る方向で貢献するならば、協働範囲を拡大するメリットがある。

他方、一定の資本に対して投入される労働の追加単位については、収穫逓減の作用が働くため労働者1人当たりの付加価値をあげるには、協働の規模を制限することが望まれる。この故に労働者管理企業は、一面において過小生産の可能性を内在させている。要するに、利潤最大化企業の場合、賃金率は当該企業にとっては外生的に決まるパラメータであるのに対し、労働者管理企業の場合、それが目的関数となっているのである。

さらに他の条件が等しければ、労働者管理企業の投資水準は、利潤最大化企業のそれを下回る。これはいわゆる過小投資の問題である。

何故ならば投資によって収益が実現するまでには時間がかかる。株主はそれまで株を保有し続けてもいいし、市場で売却することもできる。市場で売却するときも、投資によって将来もたらされると予想される収益を織り込んだ価格で売却できる。それに対して労働者の場合は、現行労働者が、現行の投資が収益をもたらす将来のすべての期間にわたってその企業に留まっているとは限らない。したがって、労働者は企業利潤を将来の投資に向けるよりも、現在分配してしまうことを好むのである。

さらに、企業の成長によって新規に採用された労働者は、過去の投資に直接関係していないにもかかわらず、投資の成果の配分を受けることになる。

以上の理由から、労働者管理企業は将来の企業の成長に結びつくような投資に対して消極的になるのである。

実際にユーゴスラビアの労働者管理企業では投資が停滞していたとみられている。

以上のように、株式を労働者に優先的に譲渡する方式は、一般的な（株主と労働者が制度的に分離している）企業に比べて、過小投資や過小生産に陥るなどの傾向があり、結果として（パレート）非効率になる。したがってこういった点を考慮した政策運営が必要となる。

（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

1) オーバービュー

ところで市場経済体制の下でも、例外的に政府－地方自治体が企業の株式を100%所有することが効率の上からも認められる場合がある。鉄道や電力のように、規模に対して収穫増が著しい産業では、自由な競争に任せると自然独占になりがちである等の理由から、多くの国で国営企業によって供給されたり、政府による規制がとられている。ヴィエトナム国営企業にもこの種の分野は株式化の対象から排除されている。

しかしこういった政策的判断も今日では決して積極的に肯定されているわけではなく、近年は市場の導入が図られる傾向にある。日本においても、電力の小売りに関しては自由化が始まっている。また、鉄道会社は赤字になるたびに安易に値上げを繰り返すという批判がある。これらの企業の場合、「総括原価方式」によって利潤が決定されていることがある。すなわち、かかった費用に対する一定割合を利潤として価格に上乗せする方式である。この方式では、費用をかければそれに比例して利潤が増えるため、費用削減動機が働かない。そこで提唱されているのが「プライスカップ制」である。インフレ率などをもとに、1年当たりの価格上昇の上限を定め、価格上昇がそれ以内にとどまっている限りは、自由に利潤を認めるのである。この場合は費用を削減すれば利潤が増えるので、経営努力が高まると予想される。安全にかかわる費用が切りつめられるのではないかという懸念もあるけれども、それは次元が異なる問題である。競争条件が一般の民間企業と条件が同じになるだけの話である。

中国の場合、企業（経営者）に自主権を与える、いわゆる放権譲利政策の次の段階の政策方向として、国営企業の株式会社化を政策的オプションとして一般的に位置づけているか、確かではない。このことは、おそらくは半ば予期しない、あるいは予想以上の一方では全人民所有制企業の停滞、他方ではいわゆる郷鎮企業の急速な台頭が大きな影響を与えていると思われる。

これに対しヴィエトナムの場合には、その現実の導入成果はともあれ、経営自主権の増大に次いで株式会社化であれ、独資有限会社化であれ、国営企業改革の独立法人化をとにかく一般的に志向してきたことは確かなようである。

もっとも株式会社化と並行的に進めようとしている独資有限会社化は、法的形式におい

て、管轄省庁からの自律性を獲得するようにみえても、出資が唯一の国家（所有）に依存する以上、どこまでその自律性が実現するか確かではない。そこで期待されるのは、ただ独資有限会社としての、独立した財務諸表－貸借対照表と損益計算書の作成と開示、それによる外部評価の可能性に止まっている。しかも唯一の出資者が国家、実質的には管轄省庁である以上、企業経営者と結びついたインサイダーコントロールをチェックする存在を見出すことは株式化された国営企業以上により困難であろう。多少とも実質的な変化を期待しうるとすれば、それが「政治的、社会政治的組織の所有下にある企業を法人としての形式に統合する」という点ぐらいであろう。

他方、ベトナムにおいて株式会社化が色々な制約をとめないながらも、それなりの効果を部分的にであれ、実現しつつあることは、われわれの調査においても示された。すなわち非株式化企業に対する株式化企業の業績格差、それを多少とも裏づける経営自主権の拡大、人事労務、生産領域にみられる相対的違いが確認された。

株式化の導入以前にベトナム国営企業改革として、初期にすすめられたのは、既に見たように管轄省庁から国営企業の責任者に経営にかかわる自主的決定権を委譲するものであった。この点は、中国の国営企業について70年代末から大々的に行われた「放権譲利」に対応するものである。その道筋は、企業の自主権を拡大すると共に、それに対応して企業関係者に対するインセンティブのシステムを改善し、生産性を高めようとするものであった。これについての評価は、中国においてもわかれている。Ling, J., Fang, C. & Zhore, L. は、それが国営企業の生産性を高めたことを相当程度評価する一方、この種の所有（＝国有）と経営の分離が管轄省庁と経営者との企業経営についての情報取得の非対称性の結果、経営者の機会主義的行動を生み出し、そのことが時に国有資産の流出や赤字企業の深刻化を生み出す大きな要因のひとつになったことを指摘している。そしてそのような状況は、基本的には、十分かつ公平な市場競争を基礎にした情報指標－平均利潤率あるいは同一産業の平均原価水準が存在していないことに求められている⁸。この指摘が所有制（改革）神話に対して鋭い批判を加えていることは確かである。そしてそれは、企業間の市場競争を通して個々の企業行動に対し客体的に与えられ、その大筋において企業の行動を誘導するガイドを欠落した、インサイダーコントロールが陥りがちな負の総合的な結果を端的に示すものである。

しかし市場経済化と一口にいても、いわゆる資本主義国の間においてさえも具体的な市場モデルは相対的に異なっている。経済学の教科書で述べられているような資源配分の最適性をみたくワルラス均衡の実現を志向するような完全競争市場システムに制度的に近似しているのは、アングロアメリカン経済システムである。これに対し、先進国でもドイツなどEU各国、とりわけ日本は相当程度異なっている。

今日グローバル化の進行と共に、アングロアメリカンモデルが普遍的なモデルで

⁸ Ling, J., Fang, C. and Zhore, L., *State-owned Enterprise Reform in China*, 1998.

あるという主張がかなり強まり、日本でもその視点からの諸制度の構造改革を強調する声も大きい。80年代までに高く評価された日本の制度的特性は、逆に90年代の日本経済混迷の元凶とみなされがちである。果たしてアングロアメリカンモデルに日本の経済システムが収斂していくのだろうか。しかもそのことによって日本の経済システム—企業システムは、国際的競争優位を回復し、保持しうるか、まだ確かではない。

まして移行経済国においては、それは既にあるものを修正、強化するといったものではなく、ある程度、政策的につくり出さざるを得ないものである。国営企業の株式化—民営化がそれに至る有力な政策的手段のひとつであることは確かであり、それ自体を軽視する必要は勿論ない。事実ヴィエトナムの国営企業における株式化が、実質的には依然として少なからぬ規制—管轄の制約をうけながらも、自律化志向、市場化対応志向を非株式化企業にくらべ相対的に自生させつつあることは、われわれが調査した、ごく限られた数の株式化企業においてさえ系統的に観察された「事実」であった。その意味においてこの方向性は堅持されるべきであろう。より大きな課題は、本調査で具体的対象となった株式化企業よりも一廻りも二廻りも規模の大きい国営企業の全般的な株式化に焦点をおいて強力に進めていくことであろう。但しこのような政策は、ヴィエトナム産業の中核企業を変革することであり、企業内外にはりめぐらされた既成の利害関係に基づく抵抗はより強いことであろう。

2) 株式化と連動して進められるべき政策の推進

株式会社化は、国営企業の効率化、競争力形成にとって有力な条件のひとつであることは確かであり、既述した様なその内実を伴った一層の推進は有意義だと考えられる。しかしそれは繰り返し述べるように、ヴィエトナム国営企業の効率化—国際競争力形成というより高次の目的にとっては、有力な必要条件のひとつであるが、十分条件ではない。

株式化と並んで、同時併行的にかつシステムティックに市場経済化にむけた他の諸政策を強力に進め、実現していくことが必要であろう。

まず第一に、従来の国営企業に加えられてきた少なからぬ手厚い保護政策についてみれば、株式化企業といえども依然としてその例外ではない。われわれの資料入手面での制約から、この点について株式化企業と非株式化企業とを区別するデータは得ることは難しいが、依然として国営企業一般は、各種の国家的保護を与えられており、民間企業との間に大きな競争条件の格差が生み出され、温存されている。

すなわち、国営企業の一部は、未だに市場において独占的地位を保持しているが、そのような企業では効率化実現の内的動機は弱い。—例えば商法では、政府が指定した産業については、政府が貿易を独占とすると規定されているが、その指定が一度も行われていないため、いくつかの産業では、国営企業が事実上独占を果たしている。

また、財務的困難に陥った時、国営企業も民間企業も税金の減免が認められるが、国営企業だけが、負債に対する金利の免除・繰延べ、時に債務そのものの免除が許されている。こ

のため事実上、国営企業には破産の恐れがない。

例えば、政府は1997年－1999年の3年間に国営企業に対し、8兆VNDの予算支出を行ったが、そのうち820億VNDは追加的資本注入、1兆4640億VNDは、国営企業の赤字補填であった。

そして、土地使用についても、優遇がみられる。民間企業が必要な土地を手当てし、政府機関と折衝するには、長い時間と多くの困難そして根気を伴う。土地を借り入れることができるようになって、契約期間は多くの場合5－10年と短い。

なおわれわれの調査では、政府等から何らかの便益を受けているかといった質問に11社が回答したが、そのうち6社が然りと回答した。そしてその便益の中で、多くが企業所得税の軽減措置をあげている。但しそれは1－5年の時限措置として設けられている。また採算や投資について優遇されていると回答した企業もあった。さらに株式会社化にともなって政府から一時的な金銭交付をうけた企業もあった。

なお株式化の前後で政府からの補助に変化があったかどうかの質問に対しては、有効回答企業のすべて（6社）が変化はなかったと回答している。

いずれにせよ、このような多様かつ手厚い国営企業に対する保護が、安易な国家（政府）依存を温存させ、国営企業の自律化を妨げ、その競争力形成をくじく要因となっていることは言うまでもない。例外を認めず組織的に、このような国営企業保護の計画的縮小——そして廃止を後戻りしない形で進めていくこと、その意味においての株式化、非株式化企業を問わず、また国営企業、私企業の違いを問わず、ヴェトナム企業のすべてに対して原則的に国の政策が等距離に位置し、競争条件の均等化を政策的に実現することが必要であろう。

第二に、第1の課題と結びつくが、既に述べたような何らかの程度、管轄省庁を媒介にした国営企業と国営商業銀行との間に形成されている広義のインサイダーコントロール、ある意味では変形した形で肩がわりされ再生されている予算のソフトコントロールのメカニズムにどこまで抜本的なメスを加え変革していくか、という課題がある。今日ヴェトナム国営企業が蓄積した膨大な債務が一旦返済不履行に陥れば、ヴェトナムの金融システムは大きな危機に直面することはあきらかである。しかも信用供与面でも、国営企業への優先的貸出しは、私企業部門への信用供与を事実上、縮出す傾向を生み出しており、ここにも競争条件の不均等が生み出されている。

なお国営企業の国営銀行からの負債比率は、（小規模企業の多い）継続的損失（2年以上赤字）企業（1840）が約85%と最も高く、（大規模企業の多い）一時的損失企業（2393）も64%と高い。なお中規模企業の多い（3年以上黒字の）利潤創出企業（2196）は54%と低い⁹。

第三に、株式会社化を代表的な国営企業改革のプランの少なくともそのひとつとして進める以上は、今までのような不十分、不徹底な株式化方式の限界を強力に除去していくことが

⁹ IMF, *ibid.*

必要であろう。株式会社化によって手厚い国家保護——逆に言えば国家依存から自律した企業としてのガバナンス構造の構築を真に求めるのなら、現在陰に陽に存在する株式取得制限、そして結果としての疑似労働者管理企業のモデルに手を加えざるを得ないであろう。すなわち経営者、企業外部者、さらに外国人に対する株式取得制限を最終的になくす方向で徐々にしかし着実に緩和していく政策オプションを持たなければ、株式会社としてのリスク資本を調達することは困難であり、（従業員持株を含めた）開かれた株主によるコーポレートガバナンスは成立しない。そして株式会社企業の競争力の形成は、このような企業統治に基づく経営状況の評価を重要な拠点のひとつとして進むことであろう。——なお外国人株主の導入については、経過的措置として、中国にみられるような株式の種類をヴィエトナム人むけ、外国人むけにわけて発行する方法も考えられる。

第四に、第三点に結びつけて、株式市場の活性化の問題がある。株式市場は公開されたとはいえ、まだ上場された企業は微々たるものである。それは、ひとつには上場条件が、現在のヴィエトナム企業にとっては厳しいということがあるかもしれない。——時に情報開示に慣れていない国営企業経営者にとってはそのような反応が強いと考えられる。しかし株主による企業統治といった評価の場合—企業業績に対する投資家の判断が株式の売買となって交叉する場を欠如した株式会社は、形式的に株式会社という法的形態をとっていても、広くリスク資本に対し公開された株式会社とは実質的にはいいがたい。この点では、前述したような株式調達の公開性、株式会社経営者自身の情報公開についての意識変革も重要だが、より積極的な政策的誘導も過渡期としては必要であろう。

第五に、強力な国家保護の下に育った企業経営者が、自律した独立企業の責任者として具体的に自覚し、行動するためには、前述したように多様かつ手厚い「事実上の保護」を可能な限り速く計画的、組織的に廃絶する必要がある。この場合、必要ならば破産法の積極的な適用—退出も不可避となってこよう。—当然この場合、雇用などのセーフティネットの設定を考える必要があるが。

さらにこれに関連して、ヴィエトナム国営企業、とりわけ製造企業の経営者の経営教育も不可欠であろう。というのは、その多くの人々のバックグラウンドはエンジニア、それも従来の国営企業の実態からすれば工場エンジニアの能力形成を主軸としてきたからである。このため、企業の財務諸表などの会計を含め自律した企業の経営を構想し、経営戦略をたてるといった面で弱い経営者が多いといわれている。

第六に、以上の諸点と関連して、既に述べた国営企業に対する国営銀行の貸付けの相当部分を株式に変換し、国営商業銀行に株主としてのチェック機能を与え、国営企業のガバナンス機構を多様に制度化する方向も、現段階でのヴィエトナム企業をとりまく状況の下ではひとつの選択肢として考えられる。但しそれは、前述したような広義のインサイダーコントロールそして変形したソフトバジェットコントロールを排除した、より単純明快な資本の貸手、借手の関係へと両者の関係が制度的に変革されることを前提とする。この点は、第五点

における経営者能力の、今日での問題点—限界を部分的に克服すると同時に、株主の多様化を促す面がある。それは、日本産業における、いわゆるメインバンク制につながる。貸手としての銀行は、一般株主以上に企業内部の経営情報により精通しうる情報経路を持っている。今日のヴィエトナム国営企業が、自律的企業としての企業ガバナンス以前の状況にあることを考えると、ひとつの政策的オプションとすることができるかもしれない。

但し日本の第二次大戦後の日本産業—経済の発展のひとつのシンボルとみなされたメインバンク制が今日示している少なからぬ困難な問題を考えると、仮にこのような政策的オプションをとるとしても、銀行の持株（比率）制限は必要であろう。また借入れ金と株式との交換については、厳正な評価、可能なら第三者評価を求めることが適切であろう。

第七として、国営企業の存在そのものが、上述した様な国家的保護、広義のインサイダーコントロールなどを生み出し、それが他のタイプの企業の市場参入障壁を高くしていることに注意すべきであろう。この意味において企業家精神の旺盛な私企業が国営企業との間に活発な競争を展開していくことがきわめて必要である。確かにヴィエトナムにおいても、各種の分野において、私企業はめざましく群生し、成長している。しかしわれわれの調査でも、貴社の有力な競争者は誰かという質問に対する回答で圧倒的に多いのは、他の国営企業について輸入製品であり、私企業は競争者として余り認知されていなかった。この点は、既に述べたように依然として残る国営企業に対する手厚い保護、国営銀行による優先的貸付け、さらに私企業設立についての面倒かつ時間のかかる行政対応等々が働いていると考えられる。この意味においての競争条件の均等化政策は不可欠である。さらにこれに関連して製造業分野での私企業の参入、成長が著しく遅れているという事実がある。この点の理由は確かではないが、製造業における必要技能の修得が商業その他にくらべ、相対的に産業特殊の面が強く、早期の参入と修得が難しいこと、そして長く国営企業の中にそれらがロックインされてきたこと、さらに製造分野に参入するためには商業分野にくらべ、相対的に多額の資金を必要とするが、それが上記の様な閉鎖的供与—金融的ルートによって大きなハンディキャップをかかえていることが考えられる。この点、中小製造私企業に対する融資ルートを積極的に構築していくことは、正に緊急に重要な政策的選択のひとつである。また開かれた技能修得機関の広範な設立と政策的活用が連動することも求められる。

第八に、中国の企業改革において現実に本質的な変革をもたらしたのは、中央政府所有などのいわゆる全人民所有制国有企業における制度改革ではなかったことを想起せざるをえない。むしろそれはそれまでの中国経済体制のどちらかといえば外縁にあった郷鎮レベルでの集団所有制企業の自律的かつ競争的な企業行動の創出と展開によるところが大きかった。そしてその急速な成長とそれがもたらした中国経済全体に占める影響力の増大によって、全人民所有制国有企業の量的、質的ウェイトは著しく低下するに至った。

ヴィエトナムにおいて、中国のような郷鎮企業は存在しない。この意味において農村に存在する過剰労働力—低賃金労働力を労働集約的産業に活用し、そのコスト優位によって（国

際)競争力を形成していくといった政策的選択を委ねうる適切な受け皿をヴィエトナムにおいて見出すことは困難である。

但し国有企業の中の地方政府所有の企業は、相対的に企業規模が小さく、しかもそれ自体多様な企業が存在していることも事実である。これらの企業もまた、総じて地方政府一党委員会の行政的影響の下にあるのは確かである。ただし株式会社化をひとつの契機にしてともかく生まれる自律化のささやかな芽を育て、さらに地域社会レベルではあれ、株式取得主体を企業従業員から県、市レベルでの「市民」にまで拡げていく。そしてそのことによって、企業それ自体の統治の多様性、その故の自律性と柔軟性を高め、企業への地域住民の意欲的な参加とコミットメントを引き出す。そしてその参加(者)へのプラスのインセンティブを逐次創出し、地域社会レベルの所得水準を引上げていくといった回路を、労働集約的分野を中心に設計し、実現させていくことは不可能ではないだろう。

最後に国営企業の改革を体系的に進めることによって、その経済を著しく改善させ、世界的に注目されるに至ったニュージーランドの事例を参考までにかかげて、本報告を終えることにしたい。

その改革の中身はさまざまであるが、国営企業の改革も大きな柱のひとつであった。

以下、Dalziel & Latimore (1996) に沿ってその改革を概観する¹⁰。

1984年時点でのニュージーランドでは、各産業において国営企業が強力なプレゼンスを示していた。例えば、銀行、保険、法律上の各種サービス、鉄道、航空、バス、海運、工業技術および建築、港湾および空港サービス、電気、ガス、電気通信、第1次産品マーケティング、炭鉱業、石油精製、鉄鋼生産、印刷、放送、ホテル、コンピュータ・サービス、郵便、天気予報などの分野である。いくつかの産業で国営企業は独占企業ですらあった。

当時の国営企業の経営者は、公式には効率と社会的貢献の2つの目標を実現することを求められていた。例えば、ニュージーランド林業省では、国有林資源の採算性を確保しながら、その資源の保護やレクリエーション等に提供することが求められた。また同時に地域の失業対策として、雇用吸収の役割も与えられた。また国営企業の経営者は、市場への対策はそっちのけで議会や政治への対策に力を入れねばならなかった。国営企業には、経営者の能力を評価するシステムも殆どなかったし、適切な会計システムさえ存在しなかったのである。

電力などの産業では、政治的な要請によって料金が低く抑えられていた。それは消費者のためであるようであり、国営企業の長期的な設備投資の意欲を減じ、設備などの効率化を損なうものであった。

いくつかの産業では国営企業に補助金が与えられていた。それは民間企業の参入を困難に

¹⁰ Dalziel, Paul & Latimore, Ralph (1996) *The New Zealand Macro-economy: A Briefing on the Reforms*, Oxford University Press. (青山則雄・岡田良徳 [監訳] 『ニュージーランド・マクロ経済論: 改革の成果と評価』 梓出版社, 1998.)

し、公正な競争を害なうものであっただけでなく、国営企業にも効率化への努力が不必要であるとのシグナルとなっていたのである。

以上のように、資本主義国の国営企業の問題は、社会主義国のそれと変わるところがないようである。

1985年12月、ニュージーランド政府は国営企業に対して、以下の5つの原則に基づく新たな枠組みを発表した。すなわち、①非営利的な責任者は、国営企業から切り離す。②経営者の主要な責任は、国営企業を営利企業のように運営させることである。③経営者には合意された目標を達成する責任とそのため権限が与えられる。④競争に対する不必要な防護壁は取り払われる。⑤個々の国営企業は原則として民間部門から任命された取締役会の指導に基づいて再編成される。

これらの指針は、1986年国営企業法となって結実した。本法の第4条には、「すべての国営企業の主要な目的は、商業目的を成功裡に達成させることにある」と謳われた。これ以後、改革は急速に進んだ。多くの政府所有の事業部門は企業化され、またその多くは民間に売却された。1995年6月現在で、国営企業は電力、林野、石炭、航空などわずか16社を残すのみになった。

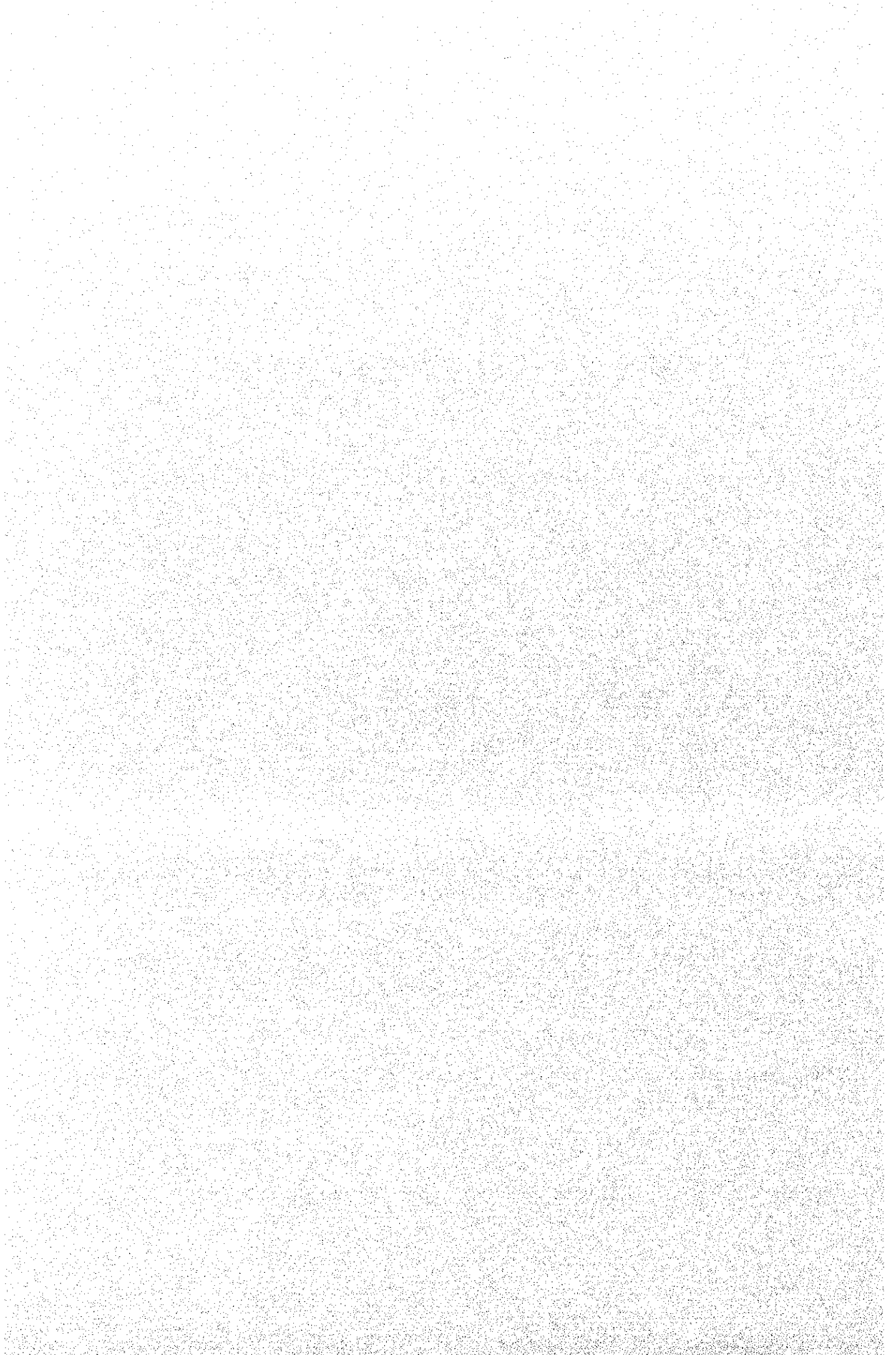
改革の結果は劇的であった。労働生産性は上昇し、国有として残されたいいくつかの企業は利益配当や税金を支払うようになった。ただし、急激な改革の過程では重要な問題も生じた。労働生産性の上昇は、最初はレイオフと数万の余剰職員の削減によってもたらされたため、この時期に失業率が跳ね上がることになった。しかしやがて現われた新しいサービス業が雇用を吸収していった。

産業政策としては、1986年の競争促進法も注目される。その前の1975年競争促進法は、前文に、政府は必要に応じて財およびサービスの価格規制を行うなどと長々と書かれていたが、新しい法律の前文では、ただ「ニュージーランド国内の市場競争を促進するための法」とのみ記されている。

1986年競争促進法に盛り込まれた競争原理の枠組みでは、政府の産業政策の他の分野の改革にも2つの点で重要な指針となった。第1は、価格は政府の規制ではなく、市場の競争原理を通じて決定されるべきであると定められたことである。1984年当初は、自動車、肥料、バター、石鹼を含む39の生産団体が価格統制を受けていたが、1992年の末までに、これらの規制はすべて取り払われた。

第2は、産業への新規参入に対する障壁は適当でないと言われたことである。この結果、これまでニュージーランド航空にしか認められていなかった主要航空路線にアンセット・ニュージーランドの就航が認められ、銀行などにも新規参入が相次いだのである。

第2章 国営企業改革の諸問題



Renewal of the Management of SOE under Full State Ownership and Reorganization of Corporations

Tran Tien Cuong

Central Institute for Economic Management

It has come to a time that the renewal of SOE does not only mean the enhancement of the restructuring of SOE but also include the enhancement of the effectiveness of SOE under full State ownership and of Corporations. The process of restructuring SOE include merger, incorporation, equitization, assignment, sales, contract, lease, dissolution, bankruptcy as part of the effort to restructure SOE and reduce the number of ineffective SOE not necessarily subject to full state ownership for the readjustment of the state economic role. However, there is still a large part of SOE that continue to be fully owned by the State for many reasons (either decided by the State or pre-maturity for equitization or ownership transformation). These SOE are now existing under the form of independent SOE or as Corporations. Since the beginning of the process in 1992 to August 2000, the total number of equitized SOE has been 460 including SOE and divisions separated from SOE for equitization, accounting for 7.4% of the total current number of SOE and 1.6% of the total state capital in SOE. The number of SOE under full State ownership is still very big including 5,571 SOE with 77 being Corporations 90 and 17 Corporations 91 and other independent SOE from Corporations. Therefore, great efforts are needed to enhance the effectiveness and competitiveness of these SOE and Corporations while Viet Nam is on the course toward the fulfillment of the commitments to economic integration.

For the SOE and Corporations to integrate into the regional and world economy in the time to come, it is necessary to step up the restructuring of these entities and carry out in-depth renewal in the direction renewal of technology, personnel, management, labor, settlement of labor redundancy in SOE under full state ownership, policies on labor in streamlined SOE and SOE with partial or full ownership transformation to non-state economic sector. These will serve not only as the factors to enhance the effectiveness and competitiveness of SOE and Corporations but also as the premise for the equitized and ownership-diversified SOE and Corporations to operate better after the ownership transformation.

1. The role of renewed management and technology and the settlement of labor issues in the course of renewing SOE under full State ownership

The competitiveness of SOE is decided by higher autonomy and responsibility for the business result, in line with the State's role as an investor in creating necessary conditions for SOE operations. The State should

only have limited liabilities within the its investment capital in the SOE. Therefore, from the angle of managing the SOE under full state ownership, the transformation of eligible SOE into one-member limited liabilities companies is one of the appropriate measures and solutions to achieve this target.

The one-member limited liabilities company being transformed from SOE is a special type of limited liabilities company. It is still under state ownership and owned by an authorized organization. However, its organization, registration and operation are in accordance with the Enterprise Law. SOE restructured under this form will create profound changes in the relationship between the State with companies such as: reducing interference, limiting state's responsibilities, reducing state subsidy, eliminating non-profit welfare obligations for the enterprise or having such obligations compensated for the enterprise by the governing body based on market price, enhancing the State's role in the enterprise as an investor. In terms of management, SOE once transformed into one-member limited liabilities companies will have to form their management structure following the model of Board of Directors or Corporate President.

Things to do to perform this transformation:

- To allow the transformed enterprise to own their assets, have the autonomy and independent legal person status in economic relations and to decide their business in terms of investment, joint venture, capital contribution, stock purchase, sales, liquidation, pledge and transfer of important assets.
- To allocate enough chartered capital for the enterprise. For businesses subject to legal capital, the chartered capital must not be lower than the legal capital.
- To eliminate all forms of interference by state bodies in the enterprise such as movement of the enterprise capital and assets, decision on leasing, mortgaging and pledging important assets of the enterprise, etc.
- SOE being transformed into companies must take corporate responsibilities; to rule out the policy on debt write-off or circling by state bodies and other forms of State subsidy.
- To re-assign, decentralize and clearly define the relationship of bodies, divisions holding the ownership of SOE in order to determine the sole authorized organization to represent the ownership.

The above changes will facilitate the enterprise in taking autonomy, responsibility in business operation and to be equal with other enterprises to enhance the effectiveness and competitiveness.

However, the transformation is a process. Not all of the SOE can transform into one-member limited liabilities companies. Some of them must remain their operation under the Law on State-Owned Enterprise. For SOE standing outside the equitization, ownership diversification and transformation into one-member limited liabilities companies, they will continue to operate in accordance with the Law on State-Owned Enterprise. There is also an urgent need to perfect the managerial and legal issues for these enterprises. It is necessary to re-adjust the external relationship of the enterprise with the State as well as the internal management relationship of the enterprise.

In terms of the relationship with the State, in general, SOE do not receive enough State initial investment

capital upon establishment, only investment in fixed assets. Many enterprises cannot meet the requirement for minimum working capital. The reason is the State is short of capital, investment is scattered, unclear provision by laws for the capital amount the State must invest in enterprises, lack of distinction between chartered capital and investment capital. The current regulation only provides for newly-established enterprises to receive a part of the whole of state investment for initial chartered capital. Due to this regulation, the responsibility for state investment in owner's equity is not clear and sufficient. A survey on 180 SOE in 7 provinces and cities have shown that up to 63.69% of the enterprises argue that the State is not capable of providing enough chartered capital for enterprises and only 22.78% of the enterprises receiving regular state additional capital¹

Therefore, together with supplementing the regulations on state responsibility in providing enough chartered capital for newly-established SOE, it is necessary to make available more incentive policies for operating SOE short of state initial capital who are operating on loans and their own capital and making profit.

Currently, enterprises still have to bear the burden from the old mechanism of state subsidy period one of which is the large redundant labor force from the centralized planning period now being employed under permanent contract. Enterprises also have to take welfare responsibilities originally taken care of by state bodies. It is necessary to clear define assets, debt, labor and to separate non-economic and social activities from the enterprise's operation.

In terms of internal management issue of SOE, the weak points are marketing activities, personnel management and labor issues.

The survey on enterprises have shown that most of the enterprises go for the business mission of quality and customer-oriented priority. It means that those enterprises have seen the way out in the open-door context for international integration and competitiveness. However, it is those enterprises who are far from the competitive edge in terms of information technology, marketing, finance and other factors with impact on the output such as business promotion, marketing channels, skills and information. There remains a big portion of enterprises being evaluated as weak and very weak in terms of electronic commerce (e-commerce) compared with other competitors². It can be seen that most of SOE have not been able to approach modern marketing techniques and this has affected product output and the competitiveness of SOE.

Therefore, it is necessary to enhance the marketing capability for enterprises. This is the responsibility of enterprises at first. However, the State should share a part of the responsibility. The State need to support enterprises on two aspects. The first one is the organization of information system, information collection and information distribution, organization of business promotion activities. The second one is to make financial

¹ The survey was conducted by the Central Institute for Economic Management in coordination with the Japan International Cooperation Agency in the provinces and cities of Hanoi, Hai Phong, Thanh Hoa, Da Nang, Ho Chi Minh City, Can Tho.

² The survey on enterprises' opinions show that ratio of self-evaluation by enterprises on their weakness in e-commerce is 50%, trade promotion 31%, marketing channels 27%, marketing skills 20%, marketing information 18%.

policies more flexible for enterprises with different marketing needs so as to remove the common ceiling of 7% of total net cost applied for all types of enterprises³.

Currently, no uniform and accurate data is available for the technology situation of SOE. However, based on the common evaluation of enterprises, technology is their weak point in competition. Most of the enterprises under the survey argue that the lack of finance is the biggest difficulty for enterprises to renew their technology. The direct cause could be low effectiveness leading to the shortage of capital for technology renewal. But the deeply-rooted cause is that many enterprises fall short of information for their product output and are not aware of what products and services to be delivered for higher competitiveness, thus fail to obtain sufficient information for selection of technology. Enterprises also argue that the lack of information on product output and the knowledge of technology is the difficulty in renewing the production technology of enterprises⁴. Marketing and intermediary management apparatus of enterprises are the 2 weakest points in enterprises' technology skill and know-how. This issue is better viewed by enterprises at central management level and enterprises in big cities as well as ones belonging to corporations. This was reflected by the fact that there was a larger portion of enterprises of this type agree with the above opinion.

The reason to this situation is that the marketing activities of enterprises are still weak as mentioned above, hence, enterprises do not take product design into consideration. Not many enterprises realize that technology know-how like product design, production techniques are their weak points. It is also partly because the renewal of intermediary management apparatus in enterprises fail to keep pace with the transition to market economy. Most of the staff of the intermediary management apparatus were trained in the transitional period and before the renewal process.

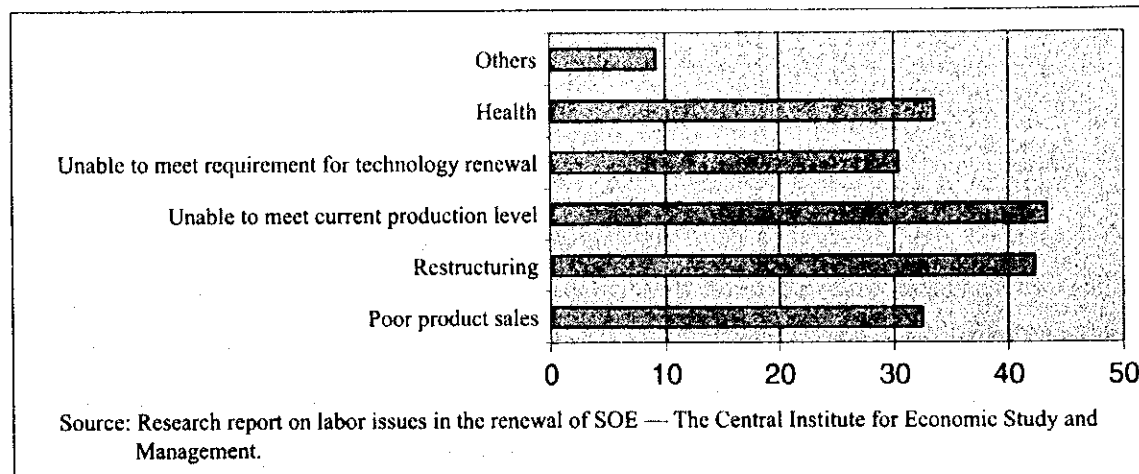
In terms of labor and personnel development, in accordance with the Law on State-Owned Enterprise, the Labor Code and other guiding legal documents, enterprises are allowed to hire, assign, use, train and dismiss their employees. This is an important innovative step in eliminating the involvement and imposition from the senior level on enterprises' labor planning, selection criteria, number of employees, selection location. It will also enhance enterprises' autonomy in the labor issues. One the one hand, such a reform has facilitated SOE to create the employment relationship with laborers based on market mechanism and business needs. One the other hand, as provided for by laws, enterprises cannot dismiss employees without voluntary agreement of the employees being recruited before 1 May 1995 who are with low qualifications and poor observance of working regulations or with poor health currently under permanent labor contracts so as to hire other younger, stronger and more qualified staff.

³ In accordance with Decree No. 27/1999/ND-CP of the Government dated 20 April 1999 on Amending and Supplementing the Regulations on Financial Management and Business Accounting for SOE (issued in connection to Decree 59/CP of the Government dated 3 October 1996).

⁴ According to the survey conducted by the Central Institute for Economic Manger in coordination with JICA, enterprises argue that the weakest point at the moment for enterprises is marketing and 42.78% of enterprises being questioned agree with this opinion.

Chart Main causes to labor redundancy

Unit: %



One of the factor that hinder the competitiveness of SOE is labor redundancy. There are many causes to this but the most important one is the imbalance between labor input and output. The recruitment of labor is easy and is decided by enterprises whereas the settlement of redundant labor force is very difficult due to legal involvement in the labor issue and a high ratio of laborers under permanent contract⁵ difficult to be refreshed or replaced by younger and more qualified employees. Meanwhile, enterprises run short of financial sources to support and compensate for dismissed employees. Therefore, this is the obstacle to the enhancement of competitiveness of SOE.

Besides, employee's failure in meeting the requirement for technology renewal is also another important cause to the failure in renewing technology. Another case is when the technology is renewed, labor redundancy arises.

The survey⁶ has revealed that the actual ratio of redundant labor force in SOE is 7.12%, plus the ratio of potential redundant labor force of 9.44%, the final ratio is around 17%⁷. Due to the above causes, the number of laborers in SOE does not show a remarkable decrease even though the number of SOE has been cut by over 50% for the past 10 years. The average number of employees of each enterprise under the survey for the look to have increased within the 3-year period from 1997 to 1999 (Table).

⁵ According to the survey of the Central Institute for Economic Management in coordination with the World Bank on 195 SOE in the provinces of Phu Tho, Ninh Binh, Dong Nai, Hai Phong, Ho Chi Minh City, Hanoi regarding the labor issues in SOE renewal, the ratio of labor force under permanent contract in these enterprises is 49%, long-term contract (1 - 3 years) 33% and short-term contract (below 1 year and temporary) 18%.

⁶ Survey on 195 SOE conducted by the Central Institute for Economic Management in coordination with the World Bank in the provinces of Phu Tho, Ninh Binh, Dong Nai, Hai Phong, Ho Chi Minh City, Hanoi.

⁷ The actual redundant labor force is the number of laborers whom enterprises' management cannot assign to any posts in the enterprises.

Potential redundant labor force is the number of labors with jobs but subject to being dismissed without affecting the enterprises' business operation.

Table The average number of employees for one enterprise under the survey within the 1997 - 1999 period

	1997	1998	1999
The average number of employees of one enterprise under the survey	538	552	582

Source: The Central Institute for Economic Management

To solve this situation: (1) - To define the right and responsibility of the enterprise management apparatus regarding the recruitment of labors and settlement redundant labor force in the enterprise so as to release the State from the obligation to solve the consequence of labor redundancy and failure in job assignment due to poor recruitment; (2) - To review the regulations on the solution for labor output, to facilitate the renewal of labor for SOE; (3) - To provide supplementary policies on solving redundant labor force.

These issues can be solved based on the following principles: (a) - Enterprises and the State are all responsible for the settlement of redundant labor force and to create new jobs; (b) - To settle redundant labor force by suitable policies with each measure for renewal of SOE and each type of labor; (c) - To ensure legal observance, hamper social unrest and encourage redundant employees to voluntarily terminate their contracts.

To apply either support policies or the policies in accordance with the laws based on each type of labor: (a) - For redundant and jobless employees due to enterprise dissolution and bankruptcy, the application of support policies will help them to find new jobs or support them in doing so. The State is responsible for settling all the benefits as provided for by laws as well as applying support policies for the laborers; (b) - for other types of laborers who can hardly join the job market and can be settled based on the Labor Code without support policies, current regulations regarding the labor issue should be applied (retirement, contract expiration, voluntary contract termination especially for ones with high technical expertise).

The problem in human resource development that SOE is now facing is salary and motivation for employees⁸. Currently, the State only sets the salary floor but not the ceiling. However, some limits are applied such as: the salary raise must be lower than the productivity growth, the maximum profit extraction into bonus and welfare fund must be equal to 3 months of salary. Besides, other regulations and conditions allow enterprises to mark up the minimum salary level by some adjustment ratio to determine the net salary value. Although these improvements have partly reduced state interference, the limits on fund for salary, bonus, welfare, etc. have discouraged healthy competition among industries. Such regulations should only be applied for industries and fields under state monopoly and subject to state control on price. For the competitive industries, it is advisable to remove the limit on salary and income and apply personal income tax instead.

Together with solving the problem of redundant labor force, to develop the human resource for SOE in the competitive environment, it is necessary to pay more attention to selecting, training and developing skills for management staff and professional skill for laborers. The survey result has shown that the need for training in

⁸ Out of 180 enterprises under the survey, up to 50.56% consider salary and 32.22% consider motivation for employees to be the problems faced by enterprises in the development of their human resource.

SOE is very big, including the training for heads of department in enterprises including managers. The types of training regarded by enterprises as suitable are of great diversity of which on-site training courses at enterprises and training in centers are considered by most of the enterprises to be the suitable ones. However, it is necessary to arrange training courses provided by schools, centers and other units in line with enterprises' needs because many enterprises have had to retrain their employees after recruiting them through such training bases.

For directors, deputy directors and chief accounts of enterprises, their responsibility and benefits should go in line with the business result and effectiveness. Income of these subjects should depend on the business result without the maximum limit. However, directors, deputy directors and chief accountants must be conditionally appointed and will have to resign if the enterprise books loss for 2 consecutive years due to their objectiveness. They are also subject to material liabilities and legal proceedings in case of false decision.

2. Re-organization of corporations

Corporations are the main pillars of the state economy as well as the entire economy. Currently, Corporations own 1,534 member enterprises with independent business accounting, a 27.5% of the total number of SOE, holding 94% of electricity output, 97% of coal output, 64% of steel output, 59% of cement output, etc. Although some member enterprises belonging to Corporations have been equitized, Corporations are still considered by the State to be in the development trend and playing an important role in the economy. Therefore, it is necessary to continue to seek the solutions to enhance the effectiveness of Corporations, mainly how to surmount major shortcomings in the economic relationship among enterprises belonging to Corporations and internal management of Corporations. These shortcomings show the most in 2 aspects: (1) - The establishment format of Corporation and the link among enterprises of the Corporation; and (2) - the model of Board of Directors, management relationship between the Board of Directors and General Director.

A survey on 212 enterprises being the members of 25 Corporations (including both Corporations 90 and 91) have shown that up to 75.61 of the member enterprises propose changes in the format to join Corporations, 81.01% of the member enterprises propose changes to the structure of organization and management of Corporations. These proposals seemed to be more urgent for Corporations 90 as no member enterprise consider the organization and management of these Corporations to be suitable⁹. The reason is most of Corporations follow only one model of organization in the sample Charter with monotonous links with simple connection which are not yet developed to the point where capital investment is made between the Corporation and its member enterprises as between economic entities.

For Board of Directors, most of Corporations 90 (81.82%) argue that with the current functions, the Board

⁹ The survey was conducted by the Central Institute for Economic Management in coordination with the Japanese International Cooperation Agency (JICA) on 212 member enterprises of 25 Corporations.

of Directors has little influence on the enterprise. The reason is the Board of Director does not have enough functions and rights, lack of defined responsibilities and motivations for the members of Board of Directors. Some member enterprises even argue that the Board of Directors is not necessary.

Regarding the re-organization of Corporations, it is necessary to focus on the 2 issues mentioned above in order to solve the lack of coordination among member enterprises and to create multi-sided links for the Corporation to become an uniform economic entity and to create the premise for Corporations to become economic groups.

Orientations and solutions to the re-organization of Corporations as follows:

(1) To change to concept of members of Corporations. Members of Corporations are enterprises subject to Corporations' control in terms of absolute investment or controlling investment. Members of Corporations may include:

a) Enterprises being 100% state-owned, including:

- + Member enterprises with independent accounting
- + Member enterprises with dependent accounting
- + Non-productive units
- + One-member limited liabilities company

b) Multi-owned enterprises with controlling stake of Corporations (joint-stock companies, limited liabilities companies, joint-ventures)

(2) The relations between Corporations with all member enterprises should not be categorized as similar. These relations depend on capital contribution or investment capital (in case of member enterprises being joint-stock companies, joint-ventures, limited liabilities companies), decentralization in accounting and decision making for member enterprises (in case of member enterprises being fully owned by the State).

(3) To change from administrative and centralized alliance among member enterprises and the centralization of capital allocation from Corporations to member enterprises into firmer alliances in terms of capital through investment and joint-stock capital contribution to each other inside Corporations, which will originate from the needs of member enterprises. To diversify the types of Corporations to free them from one unique model. To allow the transformation and new establishment of Corporations under different types based on the specific characteristics of each Corporation.

First, the alliance model of parent company and subsidiary. This model is based on the natural development of SOE through the facilitation for SOE to independently accumulate capital, develop industry, expand business scope, establish branches for development into subsidiaries, to facilitate the parent company to control its subsidiaries. The State will not interfere in the decisions on management, investment, personnel issue, capital movement, etc. of the parent company toward its subsidiaries.

Second, the alliance model as above with the Corporation directly involved in business based on

the direct management of some large companies with close relationship and on the capability in controlling other member enterprises (or other member enterprises may depend largely on this enterprise). To gradually develop subsidiaries under the direct control of the Corporation into parent companies.

To implement the transformation for the existing Corporation under this model, it is necessary to scan through all member enterprises and pick up the ones to be under the direct control of the Corporation and gradually develop them into parent companies.

Third, to perpetuate the alliance model of the existing Corporation based on the bundling of member SOE in close relationship in terms of economic benefits, technology, supply, consumption, service, information, training, research, marketing in some economic and technical industries in order to enhance the capability of centralization, specialization and cooperation of production and to increase the effectiveness of member enterprises and Corporations.

However, this type of Corporation should be limited within some necessary fields that require fast establishment to solve the urgent needs for the economy. Corporations is the direct business units through other enterprises with independent accounting, dependent accounting, non-profit units, joint-ventures, joint-stock companies with the Corporation's or member enterprises' capital. To scan through all Corporations and allow only some of them with real needs to apply such a alliance model.

- (4) To amend the principles for establishment and alliance in the sample Charter for the existing Corporations issued in connection with Decree 39/CP of the Government dated 27 June 1995 into a new Decree of the Government. In that Decree, the Government should only indicate the orientation and guidance on basic principles for the alliance models in Corporations. Corporations are not forced to choose a specific alliance model, except for some special ones with centralized accounting.
- (5) To renew the macro mechanism and policies and implement administrative renewal, government organization, nomination regime, salary policy for the management of enterprises.
- (6) To create firm alliance inside Corporations and prepare for the establishment of groups, Corporations (including Corporations 90 and 91) should be allowed to have a control over the proceeds from stock sales, over the remaining stocks in equitized member enterprises and dividends paid out after tax, over capital contribution to joint-venture and in other enterprises.
- (7) To amend the functions, duties, rights, responsibilities, structure of Board of Directors in accordance with each alliance model as mentioned above in point (3).

国有企業の経営問題に関する研究

手 島 直 幸

三和総合研究所

はじめに	64
I. 経営問題	65
1. 調査の目的	65
2. 調査の概要	65
3. 国有企業の経営問題の分析	66
II. 労働問題	73
1. 作業仮説	73
2. 国有企業における労働問題	73
3. 余剰労働力の定義	74
4. 余剰労働力の規模推定	74
5. 余剰労働力の発生原因	75
6. 余剰労働力の内訳	77
7. 現在までの政策のレビュー	79
8. 提 言	80
III. 技術問題	83
1. 作業仮説	83
2. 旧式技術が引き起こす問題	83
3. 国有企業の技術レベル	83
4. 設備の使用期間	84
5. 設備未更新の理由	85
6. 提 言	86
(調査の方法)	88

はじめに

●フェーズ2における調査成果

フェーズ2におけるJICA-CIEM国有企業研究プロジェクトでは、国有企業に対する既存の法的小よび統治枠組みと、市場経済へ向けて国有企業に必要とされる近代型企業統治との間のギャップは、すぐに解消されるべきであるとされた。継続的国有企業改革に対する現在の解決策は、そのような法的抜け穴や欠点を補うことを狙いとしている。

●国有企業改革プロセス

国有企業改革プロセスは、つぎの5つの方策に基づき実施されてきた。①市場経済に調和するよう国有企業の自主権の段階的拡大、②いくつかの産業における総公司(GC)の設立、③国有企業の株式化、④小規模国有企業の譲渡、売却、契約廃棄、貸出(Leasing Out)⑤国が保有する必要のない、多数の赤字・小規模国有企業の合併および解体。

これらの方策は2つのカテゴリーに分類できる。すなわち、国有企業所有構造に変化をもたらし得る国有企業構造改革の手法と、国有企業所有構造に変化をもたらし得ない国有企業構造改革の手法である。第1の手法の対象となる国有企業は、譲渡、売却、契約廃棄、貸出、破産により構造改革される。この方策により、赤字企業および国家の独占的な株保有が必要でない国有企業の数減少した¹。

●フェーズ3の目的

5カ年計画(2001-2005)草案によると、ヴィエトナム政府は、この5年間に国有企業改革をさらに徹底的に進めるとしている。2006年までのAFTA経済統合への準備を視野にいれて、国有企業の効率性の向上、企業の近代化、資本集積の集中を加速して企業間競争力を高めようとしている。日越共同研究フェーズ3では、ヴィエトナム政府のすすめる国有企業改革に、的確な政策を提言することをめざして行われた。

●アプローチ

国有企業における経営問題は複雑である。これを解決するためには、“包括的”アプローチが、適当な方策と思われる。いかなる国有企業の経営問題も単純なひとつあるいはいくつかのばらばらな方策ではだめで、個々の国有企業だけでなく部門全体に対しても包括的アプローチで当たるべきである。もちろん、ひとつの解決方策がある企業には妥当するが、別の企業には通用しないという場合があることは承知しておかねばならないが、国有企業経営の包括的解決策を構成する要素のなかで、今回調査ではつぎの2つの重要な問題に焦点をあてる。すなわち、余剰労働力を

¹ この政策が開始された1992年から2000年8月までに、460社の国有企業が株式化されただけであり、これは国有企業総数の7.4%にすぎないし、国有企業の政府資本の1.6%にあたる。

中心とする労働問題と設備更新を中心にした技術問題である。

●調査の方法

JICA-CIEM共同プロジェクトは、180のSOEに対してのインタビュー調査、20のSOE管理者への直接インタビュー、Vung Tau市とHa Long市での2回のワークショップ実施というかたちで調査を実施した。

●報告書構成

本報告書は、「経営問題」、「労働問題」、「技術問題」の3章で構成する。

1. 経営問題

1. 調査の目的

CIEMはJICAと共同して、国有企業の法規制と経営問題の現状調査を行った。その目的はつぎのとおり。

- (1) 国有企業における法的規制の施行の現況を調査する。とりわけ、法的規制と実態のギャップをあきらかにすること、およびこのギャップの主因を探ること。
- (2) オーナーとして国家の役割、機能、権限、責任をレビューする。分権化のメカニズム、都市と地方レベルでの所有権委任の実態、特に、オーナーの代理人の間の責任のオーバーラップと国有企業監督官庁の経営への介入のオーバーラップを解明する。
- (3) さらには、国有企業の経営上の問題点を探り、政府に対する要望を確認した上で、国有企業の業績を高めることをめざして、国有企業改革への提言を行う。

2. 調査の概要

本調査は以下の要領で行われた。

- (1) ビジネス型国有企業を主な対象とし、公共型国有企業はごく少数。
- (2) 監督管轄別でいえば、各省庁、州、地方の人民委員会のもとにある国有企業あるいは、GC90またはGC91のメンバー企業が対象となった。
- (3) 調査団は、調査実施期間中に発生するであろうエラーを考慮して、当初予定の160サンプルより17%多い189社の国有企業を選んだ。調査は国内4地域にわたる。①Phu Thoを含む北部中央山岳エリア、②Ha Noi, Hai Phong、を含むRed Riverデルタ地帯、③Thanh Hoa, Da Nangを含む中央海岸地帯、④Ho Chi Minh City, Dong Naiを含む、Cuu Long Riverデルタ地帯と南東デルタ地帯
- (4) 本調査では、JICA専門家とCIEM専門家とで共同して作成した質問用紙に基づき実施した。

- (5) 質問用紙は、いくつかの経営上の質問と企業に関するデータの質問で構成している。組織、管理体制、企業責任者、企業と政府機関間の関係、関連する財務データなどである。財務データは最近の資産状況や財務状況についてきている。
- (6) C I E Mの調査グループは、対象企業を無作為抽出したサンプルとして選び、直接インタビューを実施した。質問紙は直接、企業に送付した。回答者のほとんどは、財務・会計部門、企画部もしくは生産と財政状況に関するデータを管理している関連部署の責任者や代理であった。
- (7) 回収された180の質問票のうち、166はすべて記入され、14は財政状況データが空欄であった。最終的に入手した調査対象企業の分布は、ビジネスタイプ、地域、監督官庁のサンプル要求に合致していた（表 I - 1）。

表 I - 1 : 調査企業数 : 地域、監督官庁、ビジネスタイプ別

Unit : %

Criteria	Central			Local			Business Type	
	Overall	General Cooperation	Ministry	Overall	Provincial People's Committee	District People's Committee	Business	Public Services
General	45.00	36.11	8.89	55.00	95.96	4.04	91.11	8.89
Area 1	20.0	20.0	0.0	80.0	85.0	15.0	77.78	14.81
Area 2	56.14	43.86	12.28	43.86	100.0	0.0	92.98	7.02
Area 3	37.5	32.5	5.00	62.5	96.0	4.0	92.50	7.50
Area 4	50.0	37.93	12.07	50.0	100.0	0.0	91.38	8.62

Note: Area 1: Midland area in the North (Phu tho)

Area 2: Red River Delta (Ha noi, Hai phong)

Area 3: Central area (Thanh hoa, Da nang)

Area 4: The East areas and Mekong river delta (Ho Chi Minh, Can tho)

3. 国有企業の経営問題の分析

調査は、国有企業の法制度および経営問題を対象に行われたが、ここでは経営問題に絞って、回答結果の分析を行った。法制度に関する部分の分析は、別途記載がある。

(1) 経営方針

経営方針について、生産の質にまずプライオリティーを置き（調査企業の80.56%）、次に顧客志向にプライオリティーを置いている（53.33%）。このことは、多数企業参画による市場開放や国際統合、国際競争といった状況下においては、国有企業は国有企業存続のために質の確保と顧客志向が重要であることを認識していることを示唆する。調査では、輸出志向にプライオリティーを置いている国有企業は33.4%、また市場シェア至上主義に関しては、わずか（13.89%）であった。また、多数の回答企業が、労働福利厚生目標（51.11%）と国家への貢献目標（52.78%）を重要な企業の方針としている。

表1-2：企業の方針、哲学

基本方針	No.	%	Hanoi	Da nang	Phu tho	HCMC
品質第一	145	80.56	93.8	68.4	76.0	80.6
輸出志向	62	34.44	43.8	21.1	32.0	51.6
マーケットシェア第一	25	13.89	18.8	21.1	20.0	9.7
顧客志向	96	53.33	59.4	31.6	64.0	51.6
従業員の福利厚生	92	51.11	62.5	26.3	60.0	45.2
国家への貢献	95	52.78	65.6	26.3	60.0	61.3
その他	11	6.11	3.1	0.0	4.0	3.2

(2) 競争意識

競合している者の比較において、ほとんどの調査対象国有企業はすべての側面において、彼らの競争者に優勢かもしくは同等であると答えている。下表にみられるように、ほぼ半分の調査対象企業（48.34%）は、競争相手と比較して品質管理においては強いもしくは大変強いと回答している。46.12%の企業は生産においても同様の評価をしている。一方、一部の企業は、コミュニケーション技術では27.78%が、マーケティングに関しては23.92%、ファイナンスに関しては22.78%と、劣っているとみなしている。

表1-3：競争優位性の認識

Competitive advantage	Very strong	Strong	Equal	Weak	Very weak
Marketing skill	1,67	23,89	47,78	20,56	0,00
Marketing information	1,11	20,56	53,33	18,89	0,56
Product development	0,56	30,56	48,33	12,22	0,00
Price	1,11	20,56	66,67	5,00	0,56
Marketing channel	1,11	16,67	45,00	27,22	0,56
Sales promotion	0,00	15,00	40,56	31,67	1,67
E-commerce	0,56	3,33	23,89	50,00	10,56

大部分の企業は価格やマーケティングにおいて競争相手と同等の力を持っていると思っている。しかし、販売促進、販売チャネル、特にEコマースというマーケティングの個別要素に関する質問では、多くの企業が低いあるいは非常に低い競争力しかないと考えている。このことは、大部分の企業が近代的なマーケティング技術を身に付けていないことを示している。

今後の戦略目標は？という質問に対し、消費者の嗜好に合わせて新製品を開発するよう改善する意向の企業は少ないし、マーケティング活動の重要な段階である市場情報収集システムを改善する考えの企業も少ない。

(3) マーケティング

市場情報収集のためには、国有企業は見本市、商社、海外駐在の商業アタッシェ、イン

ターネット、ほかを利用してきた。このなかで大部分の企業は見本市と商社を利用してき
た。海外駐在の商業アタッシェを利用しているのは、調査企業の20%にとどまる。

市場情報の対象範囲は広範で、市場規模、法的規制状況、消費者の嗜好、潜在的消費
者、競合他社の戦略等等。調査企業は、消費者の嗜好（48.33%）、競合他社の戦略
（42.22%）、法的規制状況（32.78%）に注目している。

（4）意思決定プロセス

経営意思の決定プロセスについては、大部分の企業が素早く処理していると答えてい
る。決定が遅いと答えた企業はなかった。このことは、多くの国有企業が、意思決定をス
ピードアップするために、多大の努力をしていることを示す。

（5）所有権

調査企業の大多数（65.56%）が国有企業のままでいたいとし、全社を株式化したいと
する企業が21.67%であり、独資有限会社に変換したいとする企業はわずか3.89%であっ
た。国有企業のままでいたいとする企業のなかでは、中央所管の企業やGCよりは地方政
府所管の企業にこの傾向が強い。これは、地方の小規模国有企業は技術基盤が弱いので、
所有構造をかえる気にならないからである。

表 I - 4 : 所有権の変更計画

Unit: %

Form of Reorganization	Overall	State corporations	Central enterprises	Local enterprises
Converting Sole owner limited liability company	3,89	4,62	3,70	4,04
Maintaining SOEs	65,56	64,62	64,20	66,67
Equitizing	21,67	21,54	23,46	20,20
Tranferring	0,56	0,00	0,00	1,01
Leasing	0,56	1,54	1,23	0,00
Contracting	1,67	1,54	1,23	2,02
Selling	0,00	0,00	0,00	0,00
Others	6,11	6,15	6,17	6,06

（6）輸 出

過半（53.33%）の企業は輸出を伸ばしたいと思っている。ここ3年以内に50%増をめ
ざす企業が8.33%、20-50%増をめざす企業が21.67%、微増が23.33%。一方、46.67%
の企業は輸出には関心がなく、国内市場をめざしている。

（7）生産上の問題

表 I - 4 に示すように、生産上の問題点はさまざまである。未熟練労働者については、
問題なしとする企業が多い反面、熟練労働者、技術の不足、資本の不足、旧式設備、流通

システムの弱さを問題にする企業は多い。

表1-5：生産上の阻害要因

Unit: enterprise, %

	Total		Little		So-so		Severe		Very Severe	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Shortage of unskilled worker	155	86.1	15	8.3	10	5.6	0	0.0	0	0.0
Shortage of skilled worker	33	18.3	58	32.2	82	45.6	7	3.9	0	0.0
Shortage of local materials	97	53.9	49	27.2	24	13.3	8	4.4	2	1.1
Shortage of imported materials	88	50.6	62	35.6	22	12.6	2	1.1	0	0.0
Outdated machinery	32	18.2	41	23.3	84	47.7	19	10.8	0	0.0
Shortage of investment capital	14	7.8	33	18.4	88	49.2	40	22.3	4	2.2
Shortage of hard currency	75	45.2	46	27.7	32	19.3	11	6.6	2	1.2
Shortage of technology	32	18.0	68	38.2	68	38.2	9	5.1	1	0.6
Shortage of quality control	58	33.9	82	48.0	31	18.1	0	0.0	0	0.0
Bad delivery system	51	33.6	47	30.9	47	30.9	6	3.9	1	0.7

(8) 技術革新

調査企業の多く(55.56%)が生産設備に十分な投資をしてくれなかったと回答している。一方、十分に投資してきたとする企業は37.78%、完璧に投資してきたとするのは少数(5%)であった。不十分な投資は技術水準、競争力に影響を与えている。

大多数の企業は資金の不足が技術革新を遅らせている最大の理由と考えている。より根本的な原因は、生産する製品の市場の情報の不足そして技術情報の不足にある。GCのメンバー企業、中央の国有企業は、技術情報へのアクセスは地方の国有企業より便利であるはずだが、技術情報が不足していると考えるのは、GCのメンバー企業、中央の企業の方が地方企業より多いという調査結果がでている。

(9) コスト削減

国有企業の製造コスト、サービスコスト削減は設備の改良と従業員の教育で行われる。国有企業は技術問題と労働問題が経営にとって重要であることを認識している。さらに、製品改良、材料もコスト削減手段として認識されている。GCのメンバー企業、中央の国有企業は、製品改良、材料を重視する地方国有企業に比べ、設備改良、教育訓練を重視している。材料費は製造コストの大きな部分を占めるが、製造プロセスにより大きな価値をみているのが、中央企業ということであろう。

(10) 資本の不足

国有企業法に基づき、国有企業における財務管理、会計に関する政令 (Decree 59/CP (1996) and Decree 27/1999/ND-CP (1999)) が公布された。政府の出資する資本以外に、企業は債券発行、株式、借入れ、寄付金などの方法で資金を調達する権利と義務を有する。このような政令があるにもかかわらず、調査企業の72.78%が資金不足を訴えている。資金不足が目立つのは、地方の国有企業、中部山岳地域の北部、紅河デルタで、中央の国有企業、GCメンバー企業、他の地域の国有企業に比べ高い値を示している。資金不足の企業が多いなかで、メコンデルタのCan Thoのいくつかの地方国有企業が資本余剰であるのは驚きである。

資金不足解消のため、企業はさまざまな資金調達をこころみるが、普通つかわれるのは、国有商業銀行からの借入れである。

86.67%の国有企業が国有商業銀行から借入れしている。紅河デルタ、ホーチミン市、中部山岳地域の北部では調査企業の90%がそうしている。

国有商業銀行以外では、他の企業、従業員、民間銀行、国際金融機関などからの借入れがあり、政府からの補助金は、22企業 (調査企業の12.22%) が利用している。わずか8企業 (4.44%) だけが、自己資本のみでやっている。

(11) 金融上の問題点

多くの企業 (60.56%) が、金融問題を抱えている。地方の国有企業 (66.67%) は高く、とりわけPhu Thoの国有企業はほとんど (84%) が金融問題に直面している。

金融上の問題に直面したときに、どこに相談に行くかとの問いには、ほとんどの企業が、その監督官庁に行っている。GCメンバー企業は92.31%がそのGCに、独立の国有企業は87.5%が直接監督官庁に、地方の国有企業は81.82%が人民委員会に相談している。47.78%の企業が銀行に相談に行っている。1企業だけが、他の組織に相談に行くとしている。

このような監督官庁に財務的に頼る傾向は、コンサルタント機関が未発達であるからともいえる。

(12) 自社の弱点

経営技法について、最も弱いと考えているものを自己評価してもらった。

表1-6：経営技法における弱点

単位：%

経営技法	全 体	G C	中 央	地 方
マーケティング	42.78	44.62	46.91	39.39
生産技術	11.11	10.77	11.11	11.11
会 計	5.56	3.08	3.70	7.07
製品開発	13.89	15.38	14.81	13.13
輸出手続	2.22	1.54	1.23	3.03
中間管理職	32.22	32.31	29.63	34.34
その他	3.89	4.62	3.70	4.04

回答によれば、マーケティングと中間管理職の経営技術が2大弱点である。GCや中央の企業にこの傾向は強い。

マーケティング技術がないから、自分のマーケットを見つけられないし、市場にあった技術革新の方に向かわない。中間管理職の管理技術が弱いので、市場からの要求にうまく対応できない。中間管理職のほとんどは市場経済への移行以前に教育を受けている。

製品開発、生産技術、会計、輸出手続などの経営技術について最大の弱点であるとする企業の比率はそれほど多くない。これは、弱いマーケティングのため、製品開発や生産技術にまで注意が回らないからではないか。現状の顧客にはこれまでの製品と生産技術で十分ということなのではないか。会計について言えば、現在法律により経営自主権が与えられたが、企業はまだ自分の弱点がそこにあることに気づいていない。

(13) 人事管理上の問題

50.56%の企業が給料を人事管理上の問題と考えている。これに関連して3分の1(32.22%)の企業がインセンティブを重要な人事管理問題としている。GC企業、中央の企業、そしてハノイやホーチミンなどの大都会の企業は、地方に比べて高い値を示している。これは、生活費が地方都市に比べ高いからであろう。

38.89%の企業が教育訓練が問題であると回答している。大蔵省からの指示Decree 27/1999/ND-CPのでた1999年6月以前は、企業は教育訓練費用を経常費用として計上できなかった。経常費用はまだまだ高いにもかかわらず、競争に打ち勝つため製品サービスの品質向上に費用を割かねばならない。結果的に多くの企業で教育訓練費用は不足する。

昇進・昇格もまた人事管理問題のひとつであるが、16.11%の企業が問題としている。昇進・昇格についての法律・規定では企業の申請と監督官庁により決められるとされている。GCグループ企業では経営陣(Board)の任命罷免は親GCにより行われねばならない。労働者の昇進昇格は労働法で保障されている。企業形態が変わる場合でも同様である。したがって企業はあまりこの問題に注目しないのだろう。

表1-7：人事管理上の問題

問 題	回答企業数	%
給 料	91	50.56
インセンティブ	58	32.22
教育訓練	70	38.89
昇進、昇格	29	16.11
雇 用	33	18.33
その他	3	1.67

(14) 社員教育

72.22%の企業が、中間管理職である各部門の部課長に教育訓練が必要としている60.56%の企業が労働者に、46.11%の企業が職場の係長に教育訓練が必要だとしている。役員に必要とするのは15%、社長に必要とするのは1.67%にすぎない。中央企業の方が地方より教育訓練の必要性を求める声は強い。

表1-8：教育訓練が必要な人

教育が必要な人	全 体		G C		中央企業		地方企業	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
労働者	109	60.56	38	58.46	47	58.02	62	62.63
職場係長	83	46.11	32	49.23	36	44.44	47	47.47
管理スタッフ	43	23.89	21	32.31	24	29.63	19	19.19
部課長	130	72.22	48	73.85	55	67.90	75	75.75
役 員	27	15	12	18.46	14	17.28	13	13.13
社 長	3	1.67	1	1.54	1	1.23	2	2.02
その他	9	5	6	9.23	6	7.41	3	3.03

(15) 教育訓練の方法

3分の2（66.11%）の企業が企業内の短期コースが適当と回答している。ついで教育センターが53.89%である。海外での教育については全体では11.11%にすぎないが、G Cメンバー企業や大規模国有企業は、より多くが海外での教育が適当と回答している。

表1-9：教育訓練の方法

教育訓練の方法	No. of agreed enterprises	Proportion %
企業内短期コース	119	66.11
トレーニングセンター	97	53.89
外部からコンサルタント	14	7.78
海外研修	20	11.11
その他	9	5

II. 労働問題

1. 作業仮説

計画経済から市場経済への移行期において、国有企業にとって余剰労働力、給料システム、社会保険制度等の労働問題は最も重要で本質的な問題である。

計画経済時には、国家が直接労働力を企業に配分していた。雇用面では、労働者は企業とではなく、国家と契約していた。企業は国家から労働力を与えられたが、労働者を解雇する権利は与えられていなかった。国有企業は労働者を終身雇用者と扱わざるを得ず、退職後の年金の世話まで義務付けられていた。雇用は、労働者と国家の間の終身契約に基づいていた。

市場経済においては、企業は労働者と労働契約を結ばなくてはならない。企業は住居、健康、年金などの社会保険については限定的な責任を持つだけである。

現在のヴェトナムには、旧時代の労働関係の残滓があり、市場経済下の労働関係に移行しきれていない。そのために、余剰労働力などの問題の解決が遅れている。市場経済下の労働関係をめざして的確な対策をとれば、市場経済への移行はより円滑に行われる。これが、本研究の仮説である。

2. 国有企業における労働問題

人事管理に関して、国有企業法、労働法、その他関係法令によれば、企業は労働者を雇用し、配置し、訓練し、解雇することを許されている。これは、監督官庁が企業を経営計画、雇用計画で縛り付けてきたものを緩和する重要なステップであり、企業の経営自主権は強化される。

国有企業は市場経済下での新しい関係を労働者と結ばなくてはならない。その一方で、労働法によれば、1995年5月1日以前に雇った者は、たとえ未熟練でも、未訓練でも、不健康でも解雇して、若者、健康者、熟練者をかわりに雇うことはできない。

新しく雇用することが容易になったが、解雇に困難が伴うこと、解雇にあたっての財政措置が不十分なことから、国有企業の従業員数は、国有企業の数が減っているにもかかわらず、減っていない。

国有企業における「余剰労働力」は、国有企業改革を進めるにあたり最も重要な問題である。これを解決できないと、国有企業は国際競争に打ち勝てない。「余剰労働力」により、つぎのような問題が引き起こされる。

- ① 生産性の低い労働者を抱えている結果、低い生産性にとどまる
- ② 経営改革の支障になる
- ③ 新しい技術の導入が難しくなる
- ④ 全社の勤労意欲に悪い影響

ここ3-5年の間に国有企業改革は加速され、株式化、合併、閉鎖、リース、売却などによ

り、多数の非雇用の労働者がでてくる。また国際競争力強化のため、残された国有企業も人員整理を行わなくてはならず、結果として非常に大きな数の失業者が予想される。

3. 余剰労働力の定義

ベトナムにおいて関連の報告書類のなかで、“Labor redundancy”（余剰労働力）は、時と場合でいろいろな意味で使われている。

(a) オーバースタッフing Overstaffing：企業のなかで職がない、しかし従業員として雇われている者

(b) サープラス Surplus：働いているが期待する生産性があげられない者

(c) 失業者 Job-less：国有企業改革の過程で職を失った（失う）者

この研究のなかでは、できるだけ明確な定義のもとに議論を進めるように努力したが、政府の労働統計が整備されていないので、徹底できなかった。また、レイオフ（Lay Off）と解雇（Dismiss）も正確な定義づけなしに使われることが多い。

4. 余剰労働力の規模推定

CIEMと世銀の共同で行われた国有企業200社の労働問題についての研究では、余剰労働力は、全体の7.12%であるが、潜在的余剰労働力は9.44%である（上記の定義で7.12%は(a)、9.44%は(b)にあたると考えられる）。もし潜在も含めた16.5%を現在の国有企業従業員総数1.7百万人に適用すると、280,000人になる。

余剰労働力の人数は各企業からの報告に基づき計算されている。各企業は、「職ある人を雇用」の原則で法定の労働時間、労働日、賃金を用いて計算する。各企業が適用する生産性が問題である。時には市場の求める生産性より低い値で計算して、余剰労働力が少なめに推計されるおそれがある。

労働省（MOLISA）へのインタビューの際、世銀のコンサルタントが、ある大規模国有企業の余剰労働力を全従業員の30-40%と推計しているとの話をきいた。余剰労働力の規模推定については、方法の定義を議論することからはじめるべきだ。同時に労働統計の整備は必須である。

「失業」という意味で、中央国有企業改革委員会（Central State Enterprise Reform Committee）は国有企業の整理に伴って発生する失業者を42万9千人と推計している。詳細は下表のとおり。

表 II - 1 : 国有企業整理に伴い発生する失業者の数

(Unit: person)

Form of Arrangement	2000	2001	2002	3 years
Total	137,550	147,746	143,799	429,095
1. Merger, Unifying	16,215	13,112	10,773	40,100
2. Equitization	87,245	90,122	93,183	270,550
3. Free transferring, Selling, In contract, Leasing	15,654	14,978	10,795	41,427
4. Dissolution, Bankruptcy	17,988	28,658	28,710	75,356
5. Transforming into non-production entities	448	876	338	1,662

Source: Summary Report on Reform and Development of State Enterprises Since 1986 to the Present, Central State Enterprise Reform Committee, April 2000

5. 余剰労働力の発生原因

C I E M - 世銀の「国有企業改革における労働問題の研究」によれば、余剰労働力の発生原因は、重要度順につきのようであるという。(i) 現状の生産要求仕様に合致しない(調査企業の43%)、(ii) 企業改革の影響(42.27%)、(iii) 生産縮小により在庫が増え余剰労働力を生むに至った(32.27%)、(iv) 新技術への従業員の不適応(30.41%)。さらに、貧困、健康状態を多くの国有企業で理由にあげている。特に鉱業の国有企業が高い(50%)。

以上の調査を参考に、他の調査研究レポートのレビューと関係者へのインタビュー調査を通じて、余剰労働力の発生原因をつぎの8つにまとめ、それぞれに簡単な考察をした。

- (1) 販売—生産数量の減退
- (2) 新技術への不適応/再教育の困難
- (3) 新規採用と退職/解雇のアンバランス
- (4) 近代的人事管理システムの不足
- (5) 不十分な教育訓練システム
- (6) 不明確なマネージャーの責任とインセンティブ
- (7) 給料問題
- (8) 退職時の制度的不備

5-1 販売—生産数量の減退

国有企業改革の初期段階で、余剰労働力の原因は多々考えられるが、最も一般的なのが、生産—販売の不調であり、企業業績悪化である。その根本原因はマーケティングの弱さにあり、市場の要求に応える製品を供給できなかったことがすべてのはじまりである。

前章で述べたようにC I E M - J I C Aの共同研究によれば、国有企業の経営者はマーケティングが最も弱いと自覚している(表 I - 6)。マーケティング技術がないから、自分のマーケットを見つけられないし、市場にあった技術革新の方に向かわない。

弱点を自覚していても、今後の戦略目標にマーケティングの強化とまで考える企業は少ない。

5-2 新技術への不適応／再教育の困難

市場の要求に応え、コストを削減し、新製品を製造するには製造設備を更新し、最新の生産技術を導入しなければならない。労働者の中には、新技術のための教育を受ける能力・意欲に欠ける場合がある。

5-3 過剰な採用

1994年の労働法公布の前後に、非常に多数の人が国有企業に新規採用された。国有企業の従業員総数は1980年代は、2.5-2.6百万人であった。1990年代に国有企業数は半分に減少し、70万人が解雇されたにもかかわらず、現在の国有企業従業員数は1.7-1.8百万人である。1980年代の過剰な新規雇用と労働法で経営者に与えられた権限が自由な採用と困難な解雇というものであったことが、余剰労働力の主因のひとつとなった。

表II-2：国有企業の従業員数推移

(単位：千人)

年	91	92	93	94	95	96	97	98	99
従業員数	2,007	1,876	1,854	1,794	1,514	n. a.	1,940	n. a.	1,900

出所：CIEM

5-4 近代的な人事管理システムの不足

国有企業は1990年以前は、終身雇用を前提の人事管理をしていた。1989-1992年の余剰労働力解決のための首相決定や1994年の労働法による大きな変換のあとでさえ、国有企業はみずからの新しい人事管理システムを作り出してこなかった。次のような問題がでている。

- (1) 採用と退職のアンバランス。ひとの採用方針の欠如。長期的な人員計画の欠如。
- (2) 熟練労働者は、外資企業やJV企業へ転職する傾向がある。開かれた労働市場のなかで、国有企業は自社の労働力をつなぎとめておく力を失っている。

5-5 不十分な教育訓練システム

前章で述べたように、国有企業において教育訓練のニーズは強い。1999年6月以前は、企業は教育訓練費用を経常費用として計上できなかった。経常費用はまだまだ高いにもかかわらず、競争に打ち勝つため製品サービスの品質向上に費用を割かねばならない。結果的に多くの企業で教育訓練費用は不足する。

5-6 不明確なマネージャーの責任とインセンティブ

人事管理に関して、国有企業法、労働法、その他関係法令によれば、企業は労働者を雇用し、配置し、訓練し、解雇することを許されている。

実際に、経営者（ディレクター、ジェネラルディレクター）は以前に比べより多くの人を

採用するが、解雇することをためらう傾向がある。経営者が解雇するのをためらうのにはいくつかの理由がある。まず、労働法に定められているように、未熟練、未訓練、不健康であっても労働法公布²の1995年5月1日以前に雇用した従業員は解雇できない。第二に、経営者は長期的な人間関係を大事にしたがる。第三に経営者の給料が、経営の努力への報酬としては不十分であるためである。

したがって、企業経営者が、労働者の雇用、余剰労働力の問題解決にあたる際の権利と義務を再検討することが必要である。同時に、経営者への給料、ボーナスなどインセンティブ制度を見直すべきである。

5-7 給料問題

国有企業は従業員へ支払う給料・ボーナスで非常に苦勞している。現在法律で決められているのは最低賃金と、賃金の上昇速度は労働者の生産性の伸びより低くなければいけない。企業は利益のなかから賞与と福利厚生基金にふりむけられる割合を最高月給の3ヶ月分までと政府が定めている。企業が監督官庁に届けた、あるいは監督官庁が企業に与えた給与標準に基づき、国有企業は支払い方法を選び、給料を計算する。改革により政府の企業への介入は減っているものの、給料・ボーナス・福利厚生基金の管理は労働者のやる気にとって悪い方に作用している。

5-8 不十分な余剰労働力対策

余剰労働力の発生原因のなかで最も重要な原因は、不十分な転職サポートシステムである。

- 国有企業内外における再教育システムの不足
- 勤奨退職制度の不足
- 就職斡旋システムの不足
- 社会保険は従業員10人以上の企業のみ適用

6. 余剰労働力の内訳

余剰労働力の内容を分析した。

6-1 地域的分布

地方の国有企業は中央の国有企業に比べより厳しい状況にある。これは再教育や新しい仕事の機会を見つけにくいことによるものであろう。北部の国有企業は南部に比べより高い余剰労働力比率を示している。

² 労働法は1994年7月23日に国会を通り、1995年5月1日に公布された。

6-2 産業的分布

1998年の報告によれば、余剰労働力は総労働者の9.1%であった。工業およびサービス業の比率が高い。これは企業リストラの厳しさの現れである。農業や漁業は比較的低い比率を示している。

6-3 企業の大きさ

中小企業（資本金VND 3Billion以下）は大企業に比べ2.5倍も高い余剰労働力比率を示している。

6-4 雇用契約タイプ

終身雇用契約（Indefinite term employment）は最も高い比率（8.65%）を示している。長期契約（1-3年契約）は、7.76%、短期契約（1年以下）は最も低い（1.75%）。北部地域は、南部地域に比べて、終身契約の比率が高い。

6-5 性別、年齢別、熟練/非熟練別

女性労働者は7.62%と、男性労働者6.65%に比べ高い比率を示している。年齢と余剰労働力は相関がある。55歳以上の年齢層は最も高い（10.22%）。未熟練労働者は熟練労働者に比べ高い比率19.35%を示している。

表II-3：（業績評価によらない）国有企業における余剰労働力の全就労者に占める比率
（性別、年齢別、直接・間接別、熟練・未熟練別——産業別）

(Unit: %)

	Male	Male over 55	Female	Female over 50	Direct	Indirect	Skilled	Unskilled
Overall	9.20	20.96	9.70	25.64	9.76	7.63	12.94	23.89
Agriculture, Forestry, Fishing	0.47	0	2.38	0	0.60	4.71	0.76	9.09
Processing industry	7.65	18.58	7.88	17.35	7.98	6.64	5.92	25.17
Mining industry	16.61	63.41	44.60	33.33	24.03	18.69	26.13	45.75
Trade and services	9.35	17.96	9.81	36.39	9.90	7.26	45.94	16.69
Transportation, warehousing	10.07	17.39	9.42	77.78	10.59	7.95	13.42	30.64
Others	9.32	32.56	10.44	13.33	10.57	4.99	6.45	21.28

Source: Study report on Labour Issues in SOE Reform, CIEM-WB, 2000

学歴については、中央の国有企業が、地方国有企業より高い。

表II-4: 工業労働者の学歴別比率 (1998年6月30日現在)

(Unit: %)

	Industry Labor					
	Total	Of which				
		Post-Graduated	College, University	Secondary School	Technical School	Others
Total	100.00	0.04	5.56	6.07	23.73	64.60
Central SOEs	100.00	0.06	7.91	7.70	42.49	41.84
Local SOEs	100.00	0.03	5.51	6.25	17.71	70.51
Co-operatives	100.00	0.01	0.97	2.21	3.72	93.10
Private Enterprises	100.00	0.03	1.73	3.14	4.10	90.99
Ltd Company	100.00	0.06	3.32	4.69	5.86	86.07
State Share-holding Company	100.00	0.05	7.89	7.91	14.74	69.42
Share-holding Company	100.00	0.04	3.59	2.46	2.89	91.02

Source: Survey Results on Whole Industry in 1998, The General Statistics Office, Department of Industry

表II-5: 余剰労働力比率 (年齢別、勤続年数別——地域別、産業別)

Unit: %

Quantity	By age			By year of working			
	Over 55	Between 40 and 55	Under 40	Over 30 years	20-30 years	10-20 years	Under 10 years
Total	10.22	9.85	5.98	6.26	7.57	10.90	4.85
By province							
TP HCM	12.15	4.39	2.87	13.40	2.75	3.37	3.46
Sang Nai	21.34	8.89	3.55	11.11	6.42	6.61	3.62
Hu Nei	3.49	9.17	8.15	2.42	6.77	12.98	6.55
Hai Pong	6.67	16.87	9.61	6.25	16.29	18.77	5.81
Ninh Binh	17.86	15.40	8.89	6.84	8.44	18.01	7.07
Pho Tha	4.26	11.30	8.43	4.93	8.25	12.32	7.66
By industry							
Agriculture, Forestry, Fishery	0	0.58	1.22	0	0	1.49	1.30
Processing	12.06	8.61	5.13	4.01	6.25	8.50	4.92
Mining	9.09	16.24	20.77	19.10	10.40	25.53	17.70
Trade-Services	6.84	11.08	4.82	6.00	9.65	12.19	2.64
Transport-Warehouse	20.83	13.43	7.40	15.87	14.97	8.78	6.88
Others	26.42	2.60	5.51	7.83	2.83	3.21	6.85

Source: Study report on Labour Issues in SOE Reform, CIEM-WB, 2000

7. 現在までの政策のレビュー

現在の余剰労働力に対して政府と国有企業と労働者が協力して解決にあたる原則で対策がとられている。対策の主なものはつぎのとおり。

(1) 自主的退職を促す対策

- ・ 休職、退職に対する手当
- ・ 早期退職への手当
- ・ いくつかの産業において定年退職年齢の引き下げと手当の支給

(2) 企業が経営改革するとき、新しい職のための従業員再訓練

(3) 合併、分割、株式化あるいは企業の所有権の変更のあと、雇用の継続

(4) 失業者の就職あるいは自主開業の援助として低金利の貸付

これらの政策、法的枠組みにはいくつかの欠陥があらわになっている。

(1) 支給される手当の額が低すぎて、従業員が新しい職を見つけるような状況をつくりだせていない。

(2) 国有企業の経営者は、従業員を彼らの意思に反して解雇することは難しい。

(3) 高齢者、病人、障害者などにとって新しい技術や新しい生産方式に追いつくための再訓練は難しい。

(4) 余剰労働力とされる従業員は国有企業のなかで福利厚生之恩恵を受けるため、社会保険を払いつづける傾向がある。現在の社会保険は従業員10名以下の企業を対象にしていない。

(5) 現在の余剰労働力に対する法的枠組みは職を失った労働者に対する補償に限られており、労働者が労働市場に復帰するための対策が弱い。

8. 提言

「現在のベトナムには、旧時代の労働関係の残滓があり、市場経済下の労働関係に移行しきれていない。そのために、余剰労働力などの問題の解決が遅れている。市場経済下の労働関係をめざして的確な対策をとれば、市場経済への移行はより円滑に行われる。」これが、本研究の仮説であった。ベトナムの労働問題を国有企業の視点から分析して、この仮説のとおり、企業の内外における労働市場の未成熟が確認できた。この問題に対する「的確な対策」を提言したい。

8-1 基本的考え方

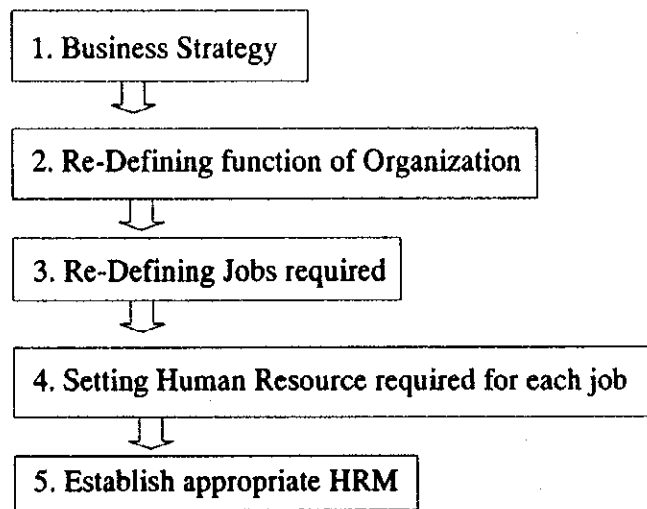
余剰労働力問題は既にもてきたように重大かつ複雑である。当事者である政府と国有企業ともどもこの事実を認識しなければならない。ひとつの対策（例えば教育費を増大させる）では解決どころか混乱を引き起こす可能性がある。いくつかの対策をうまく組み合わせることで解決が得られよう。

8-2 国有企業がとるべき対策

(1) 人事管理システム（HRM）の近代化

余剰労働力問題の真の解決策は、国有企業の中に人事管理システム（HRM）を作り上げることである。国有企業は市場経済に合ったHRMに再構築すべきである。新しいHRMは、採用、人事配置、教育訓練、昇進昇格、給料・賞与、退職などすべてを含む。

ISO9002は、この新しいHRMの枠組みの考え方を示してくれる。専門家によるコンサルティングによってHRMを構築するのもよい。HRMコンサルティングの一般的手順を次に示す。



HRM再構築の作業フロー

(2) 長期的人材養成計画の策定

国有企業は、HRMについての明確なビジョンと原則を持つべきである。その原則を基礎に長期的な人材開発計画をつくるべきである。もちろん同時に長期的な事業計画をつくる必要がある。

8-3 政府のとりべき政策

政府の雇用に関する政策は、企業と労働者が同等の責任という原則のもとで、企業改革に伴う失業者に対する社会保険、再訓練、失業手当について企業が適当な便益を確保できるようにすることが必要である。労働力の流動化、余剰労働力の解決、労働市場の発展のためにはつぎのような方策がとられるべきである。

- (A) 余剰労働力解決のための金融的補助
- (B) 再訓練システムの再構築
- (C) 職業斡旋センターの拡充
- (D) 就業機会の創造
- (E) 経営者の責任の明確化
- (F) 給料システムの改善

(A) 余剰労働力解決のための金融的補助

政府はつぎのような目的のための基金をつくり、国有企業の余剰労働力解決の手助けをすべきである。

- (1) 失業手当
- (2) 失業者が新しい職を得るための長期低利の貸付
- (3) 余剰労働者の再訓練

(4) 余剰労働者への手当

(B) 再訓練システムの再構築

政府は企業が従業員の人材開発をすすめるための基礎条件を整えるべきである。その要点はつぎのとおり。

- (1) 公共型、ビジネス型どちらも対象にする品質の高いトレーニングセンター
- (2) 利用しやすいトレーニングセンター
- (3) トレーニングに対する税制、金融の特別措置
- (4) 熟練労働者の育成
- (5) トレーナーの海外研修
- (6) 失職者が実際に利用するための工夫（バウチャー制度など）

(C) 職業斡旋センターの拡充

政府は職業斡旋センターの充実を図るべきである。公共職業紹介センターだけでなく、民間の職業斡旋会社の発展も促進すべきである。対策の要点はつぎのとおり。

- (1) 職業斡旋センターの品質保証
- (2) 利用しやすい職業斡旋センター
- (3) 求職、求人の情報システム

(D) 就業機会の創造

地方における余剰労働力問題の解決には、就業機会の創造が必要である。要点はつぎのとおり。

- (1) 新しく起業する産業の事業可能性
- (2) 新規事業のためのインキュベーションシステム
- (3) 外資（FDI）導入促進政策

(E) 経営者の責任の明確化

国有企業の経営を任せられる経営者を的確に選び、その経営者に責任を明確に与えるような政策措置が必要である。このため、政府はつぎのようなことに対して明確な指針と手順を国有企業に与えるべきである。

- (1) 候補者の募集、選定、指名
- (2) 経営者の責任と権限
- (3) 国有企業の経営陣の再構築
- (4) 経営者の再訓練、特にマーケティングに焦点をあてて

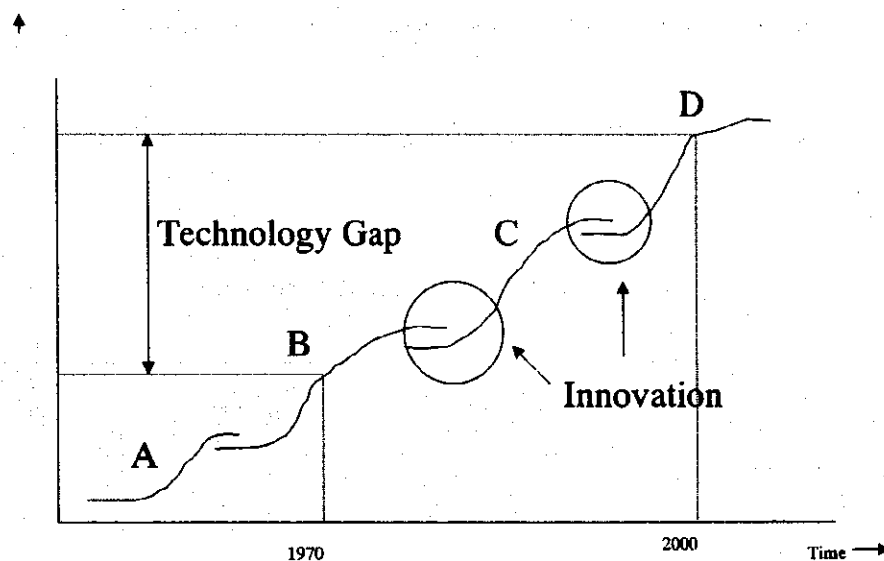
(F) 給料システムの改善

国有企業経営者や従業員への給料の支払い方は、企業自身で決めるべきである。その企業の業績によりその給料水準は決められるべきであり、政府が給料賃金の上限を定めないほうがいい。個人所得税で、所得の再配分をするべきである。

III. 技術問題

1. 作業仮説

国有企業の使っている技術・設備は現在の市場の要求には合致していない。未更新の技術・設備は国有企業の低利益率の最大の理由であり、改革が進まない最大の理由のひとつである。技術革新なしに、市場経済で生き残りできない。



2. 旧式技術が引き起こす問題

- ① 低生産性
- ② 大量の材料とエネルギーを浪費し、ときには環境問題を引き起こす。
- ③ 市場の要求に応じた製品を作り出せない
- ④ 工場内でバランスのとれた生産ができない。

3. 国有企業の技術レベル

一般的にベトナムの国有企業の使っている技術は、ほかの国にくらべ2-3世代遅れている。産業により違いはある。比較的進んだ技術をもっているのは、通信、繊維、靴など。大変古い技術のままなのが機械産業、鉄道など。

JICA-CIEMの調査においても、多くの調査企業(55.56%)が生産設備に十分な投

資をしてこなかったと言っている。十分に投資したが37.78%、申し分なく投資したが5%ということからみても、大半の設備は老朽設備であるといえる。

4. 設備の使用期間

国有企業の保有する設備の使用期間はいくつかの産業で耐用年数を過ぎている。民営企業や外資企業と比べると、国有企業の設備の使用期間は飛びぬけて長い。

表III-1 : 工業設備の使用期間 (1998年6月30日現在)

(Unit: %)

	<10years	From 10 to under 20years	From 20 to 30 years	>30years
Total	61.52	29.06	7.17	2.25
SOEs	49.48	34.44	11.71	4.37
Non-SOEs	72.82	22.36	4.04	0.78
Foreign Invested Enterprises	59.15	36.58	3.66	0.61

Source: Survey Results on Whole Industry in 1998, The General Statistics Office, Department of Industry

減価償却係数は、現有設備の老朽度を示す。国有企業のそれは、民間企業や外資企業に比べ、古い設備でやっている。

表III-2 : 工業における固定資産の償却度

(Unit: VND billion)

	Fixed Assets by Original Price	Accumulative Depreciation	Depreciation Co-efficient (%)
Total	193,395	64,146	33.2
Classified by Business Type			
Central SOEs	67,142	31,462	46.9
Local SOEs	14,353	5,595	39.0
Cooperative	5,193	80	15.4
Private Enterprises	1,990	366	18.4
Ltd Company	5,080	866	17.0
State share holding Company	287	118	41.1
Share holding Company	678	96	14.2
100% foreign-invested Company	30,098	5,205	17.3
SOEs/Foreign Joint-venture	70,293	19,872	28.3
Non-SOEs/Foreign Joint-venture	2,533	433	17.1
SOEs and Non-SOEs/Foreign JV	327	55	16.8
Business Cooperation Contract	94	18	19.6

Source: Survey Results on Whole Industry in 1998, The General Statistics Office, Department of Industry

自動化の度合いでも、国有企業は民間企業や外資企業に大きく遅れている。

表Ⅲ－３：工業（企業形態別）生産設備の自動化比率（1998年6月30日現在）

	Total (Factory)	Percentage by Automatic Level (%)				
		Automatic	Semi- Automatic	Mechanic	Semi- Mechanic	Handi- craft
Total	9,314	1.88	19.63	26.57	35.73	16.19
Classified by Business Type						
Central SOEs	569	3.16	34.80	37.08	23.02	1.93
Local SOEs	1,252	2.80	29.87	26.52	33.15	7.67
Cooperative	949	0.11	9.17	12.22	36.04	42.47
Private Enterprises	4,213	0.55	9.54	31.05	41.59	17.28
Ltd Company	1,438	0.97	25.94	20.93	36.44	15.72
State share holding Company	33	3.03	21.21	27.27	36.36	12.12
Share holding Company	30	3.33	20.00	26.67	36.67	13.33
100% foreign-invested Company	435	8.51	43.22	21.38	20.46	6.44
SOEs/Foreign Joint-venture	294	12.93	50.00	24.83	10.88	1.36
Non-SOEs/Foreign Joint-venture	76	6.58	44.74	23.68	22.37	2.63
SOEs and Non-SOEs/Foreign JV	10	10.00	50.00	20.00	20.00	0.00
Business Cooperation Contract	15	6.67	46.67	26.67	6.67	13.33

Source: Survey Results on Whole Industry in 1998, The General Statistics Office, Department of Industry

5. 設備未更新の理由

国有企業の経営者は、国際競争に打ち勝つためには、設備、技術の更新が必要だと認識している。国有企業が更新できないでいる主な理由はつぎのとおりである。

- (1) 経営者の弱い意思
- (2) 不十分なマーケティング能力
- (3) 不十分な技術的能力
- (4) 不十分な技術情報
- (5) 金融問題
- (6) 時間のかかる意思決定

5-1 経営者の弱い意思

インタビュー調査でいくつかの国有企業は強いリーダーシップで経営改革を進めていることを確認した。しかし、大部分の国有企業は技術・設備の未更新についてさまざまな言い訳をしている。経営者が設備更新に無関心なことが、この問題の原因である。

経営者は、（設備投資という）リスクをとることはきわめて消極的である。なぜなら、経営者の関心は企業の利益増大ではなく、政治的な昇進にあるからだ。経営者の給料は労働者のその2-3倍程度に抑えられているので、経営者としてはやる気がでない。経営者のやる気をひき出すインセンティブシステムを考えるべきである。同時に技術問題の責任は明確にする必要がある。

5-2 不十分なマーケティング能力

多くの企業は消費者のニーズにあわせた商品開発の必要性を認識している。しかし、実際にはマーケティングリサーチ、それに基づく製品開発、価格設定、流通チャネルの設定、広告宣伝といったマーケティング活動をやれる国有企業は少ない。国有企業の経営者はマーケティングの不足により、的確な投資計画が立てられない。

5-3 不十分な技術的能力

国有企業は余剰労働力に悩まされながら一方で、熟練労働者が不足している。技術面の能力不足は、国有企業が技術進歩から取り残されている最も本質的な原因である。高度な技術を習得できるトレーニングシステムが必要である。技術を担当する経営役員の地位を向上させるべきだ。

5-4 不十分な技術情報

先に述べた製品に関するマーケティング情報の不足と同様に、生産技術情報が不足していて、自社の競争力を確かめられないことも、設備未更新の大きな理由である。

5-5 金融問題

大部分の国有企業は、金がないから設備更新できないと考えている。たしかにこれが直接の理由であり得る。国有企業法により、通達Decree 59/CP (1996) とDecree 27/1999/ND-CP (1999) が公布され、政府の出資する資本以外に、企業は債券発行、株式、借入れ、寄付金などの方法で資金を調達する権利と義務を有する。このような政令があるにもかかわらず、今回のCIEM-JICA調査では72.78%の企業が資金不足を訴えている。

国有企業の大多数が国有商業銀行からの借入れで、資本の不足を補っている。銀行からの資金の流れを見直すことも必要である。

5-6 時間のかかる意思決定

金融問題に直面すると大部分の企業は監督官庁にお伺いをたてる。その官庁から補助金をもらうか銀行からの借入れの認可をもらうわけだが、これには長い時間がかかる。投資に関して相談できる適当なコンサルタント機関がないこともこのような状況に拍車をかけている。

6. 提言

「国有企業の使っている技術・設備は現在の市場の要求には合致していない。未更新の技術・設備は国有企業の低利益率の最大の理由であり、改革が進まない最大の理由のひとつである。」これが、本研究の作業仮説であった。財務分析を十分行えなかったので、「低利益率最

大の理由」については検証できなかったが、旧式技術・設備のもたらす問題とその原因については検証できた。

国有企業の設備更新を進めるために、政府は技術基本政策を策定すべきである。国有企業は、それを受けて設備更新の行動に移るべきである。具体的な政策をつぎに提案する。

6-1 経営自主権の拡大

国有企業の改革は経営自主権の拡大をすすめてきたが、さらに一層の進展が必要である。経営者にとってのインセンティブを与えることで、技術革新へ向けた動きが起こる。

6-2 長期投資計画

設備投資は長期的に成果を得るので、長期計画が必要である。長期計画にはつぎのようなことが必要である。

- (1) 技術に関する基本方針
- (2) マーケティングリサーチ
- (3) 事業可能性調査 (F S)
- (4) 資金計画

近代的な長期計画の立案手順について、経営者や担当者に対するセミナーを開くとよい。

6-3 最新技術情報

国有企業が投資の意思決定を科学的に行うためには、マーケットの情報、技術情報などが必要であるが、現在欠けている。政府は、国有企業が適当な情報を効率よく入手できるように情報基盤整備をするべきである。同時に製品の品質、価格についての競争上の基準を定める必要がある。

6-4 金融制度の充実

国有企業が先進技術に投資することを促進するためには、中長期、低利のローンを用意するべきである。

6-5 コンサルタントの活用

大部分の国有企業は、困ったときには監督官庁か銀行に相談している。コンサルティング機関は未発達である。コンサルタント機関を新たに興し、振興して、相談の受け皿とするのがよい。

6-6 産業政策

世界的競争に打ち勝つためには、「選択と集中」の考え方で特定産業と地域に投資を集中

すべきである。

6-7 税制、金融政策

現在の税率はかなり高いし、製品の種類別に適当とは思えない。税率を下げることで、いくつかの産業で国有企業は競争力を持ち得る。輸入機械設備に対する税金の低減は、国有企業の設備更新にいい影響を与える。輸入・輸出税の政策は、長期的に投資を促進させる観点から考察されるべきである。

(調査の方法)

- (1) 国有企業経営者へのインタビュー調査 (CIEM担当者とともに合計20社)
- (2) 関係省庁、機関へのインタビュー調査
- (3) CIEM委託調査：180社の質問面接調査
- (4) 2000年11月に南北2箇所で行った国有企業経営者とのミニワークショップ
- (5) 既存の関係資料分析
 - Survey Results on Whole Industry in 1998, The General Statistics Office, Department of Industry;
 - Study report on Labour Issues in SOE Reform, CIEM-WB, 2000;
 - Summary Report on Reform and Development of State Enterprises Since 1986 to the Present, Central State Enterprises Reform Committee, 2000