

ベトナムの国有企業改革と企業集団

丸川知雄

東京大学

序

ベトナムの国有企業（SOE）は、1999年の工業生産の44%、国内総生産（GDP）の30%を占めており、ベトナム経済にとって非常に重要な存在であるにもかかわらず、その実態についての実証研究はほとんど行われていないのが現状である。援助ドナーの間では、国有企業の業績や改革の効果に関する科学的検討をする代わりに、ありきたりのイメージに基づき、ありきたりの政策提言が行われている。曰く「ベトナム経済の目標達成は、多数の赤字国有企業の存在によって脅かされつづけている」「これからの3年間で現在5300ある国有企業のうち3分の1を株式化、売却もしくは閉鎖するという政府の計画が完全に実現すれば、よい結果が期待できる」「当面は国有企業の透明性を高め、規律づけを行うことが不可欠である」（The World Bank et. al. [2000] pp. 9-10）しかしながら、国有企業の改革について何らかの提言をする前に検討しなくてはならない問題がいくつかある。過去の改革によって国有企業の生産性は向上したのかどうか、国有企業は現在どのように管理されているのか、また、国有企業に対する規律を強めるにはどのような面の管理を強化すればよいのか、といったことである。

これらの問題を検討する際に重要な要素のひとつは、「総公司」（GC）（以下、「GC」）が国有企業の効率や自主権に与える影響である。「GC」とは政府と国有企業の間組織で、1994年以降それまでの中間組織であった「企業連合」を編成し直したものであるが、機能的には国家の計画機構の代理機関としてではなく、韓国の財閥¹に似た企業グループとして活動するものとされた。

GCの機能やその影響について、これまでのベトナム国有企業に関する調査は余りふれてこなかった。だが、GCは実はベトナム政府の発展戦略のなかで重要な役割を与えられている。2001-2010年の経済社会発展戦略の草案では、「国有企業は重要原料製造業およびハイテク産業の発展の先導役となるべきである」「石油、電力、石炭、航空、鉄道、港湾輸送、通信、機械、建築材料、化学肥料、銀行、保険、会計監査の各分野における企業グループは国家がその管理を行うものとする」と規定するとともに、その追加文書のなかで、「GCを国家経済の強力な柱とするためにその経営を近代化し、改良を図らなくてはならない」としている。一方で、ヴィ

¹ GCの概説についてはMarukawa [1999]を参照。GCおよび企業連合の歴史や経営などの詳細についてはJerneck [1995], [1997]を参照。

エトナムの経済学者のなかにはG Cは企業グループではなく、むしろ「独占企業」あるいは「ミニ官庁」であると批判し、機能的には企業連合であった時から大きな変化はないと指摘する者もいる。いずれにしても、そのヴィエトナムの国有セクターに占める地位と発展戦略の中で与えられた重要性に鑑みれば、G Cが現在果たしている役割の分析と、G Cに関する提言なくしては国有企業改革についての政策提言は完全とはいえない。

本稿ではG Cが現在果たしている役割の分析を行うと共に、それらが国有企業の収益性と生産性に与える影響を考察する。まず、意思決定の権限と収益とが国有企業、G C、政府の三者間でどのように配分されているのかを見た上で、そうした配分は国有企業の効率と収益性の向上につながっているのかどうかを論じる。次に、G Cという組織がつくられて以降の国有企業の生産性の成長を検討した後に、G Cの構造改革のための提言を行いたい。

本調査はヴィエトナムの11のG C、17社のG Cメンバー企業に対するインタビューおよび212社のG Cメンバー企業に対するアンケートに基づいたものである。インタビューは1999年12月と2000年8月に筆者によって行われ、アンケートは2000年9月と10月にヴィエトナム中央経済管理研究所によって実施された。

第1節 政府、G C、国有企業の意思決定の権限

G Cはヴィエトナムの国有セクターにとって大きな存在である。G C91と呼ばれる、首相府直属の17のG Cの傘下にある国有企業の数合計で563社にのぼり、企業数ではヴィエトナムの国有企業全体の9%、従業員数は60万3千人で、全国有企業の従業員の35%、資本金の合計は83兆2820億ドンで、国有企業の資本金全体の56%を占めている（表1参照）。17のG C91はまた、国有企業の全売上の36%を占め、G C90と呼ばれる中央官庁および省の人民委員会が監督する76のG Cは国有企業の全売上の18%を占めている。税引き前利潤では、G C91が全国有企業の64%、G C90が17%を占める（C I E M [2000]）。これらの数字からみて、G Cがヴィエトナム経済において大きな位置を占めていることはあきらかである。

ただ、他方でG Cの重要性および必要性については疑問の声があることも事実である。筆者がインタビューした国有企業経営者や経済学者のなかには、G Cは国有企業に対して権限をほとんど持っていない余分な組織とみなす者もあった。しかしながら、これらの評価だけでG Cは必要のない組織だと断言することはできない。G Cが傘下企業に対してどのような力をどの程度もっているのか、さらにG Cがどの程度の自主権を政府から与えられているのかを確定することがまず必要である。

表1 ヴィエトナムの国有企業集団 (決定91号に基づくもの) 1999年のデータ

企業名	略称	傘下企業数	内 容 記 述	資本金 (10億ドン)	従業員数 (人)	売上額 (10億ドン)	税引き 前利益 (10億ドン)	納税額*1 (10億ドン)	当該産業に おけるシェア *2 (%)
ヴィエトナム電力会社	ENV	45	発電所、電力供給会社、送電会社	23,610	64,700	13,815	1,950	2,088	108.5
ヴィエトナム石炭会社	TWN	41	石炭採掘17ヶ所、石炭加工・貿易会社3社、旅行社、石炭貿易・港湾会社、ビール・飲料会社、鉱産化学会社、鉱山技術研究所、選炭会社2社、炭鉱機械会社4社、石炭産業労働保健センター、他学校など	1,235	76,091	4,015	8	192	104.3
ヴィエトナム繊維衣服会社	VINATEX	49	紡績工場20社、毛紡績工場4社、衣服工場18社、繊維機械会社4社、応用研究所2ヶ所、金融会社など	4,603	92,852	6,583	80	204	29.7
ヴィエトナム製紙会社	VINAPIMEX	19	製紙会社9社、製紙用化学製品・材料工場、貿易会社、マッチ工場2社など	1,068	12,700	2,304	43	125	42.5
ヴィエトナムタバコ会社	VINATABA	12	シガレット工場5社、葉タバコ会社2社、包装印刷・材料工場、輸出入会社、タバコ機械工場、材料・サービス会社	1,151	9,157	5,730	85	1,215	104.9
ヴィエトナム鉄鋼会社	VSC	11	タイグエン鋼鉄公司、南部鉄公司、ダナン鉄公司、金属公司 (バクタイ、ハノイ、カンニン、ハイフォン、ホーチミン市)、VSC-POSCO鉄公司、共栄-VINA鉄公司ほか	2,432	19,830	5,520	49	233	105.9
ヴィエトナム化学会社	VINACHEM	40	隣吹石会社、化学肥料会社、農業会社、ゴム会社、乾電池会社、石鹸会社、洗剤会社、ベンキ会社、工業用ガス会社、研究所、学校など。合弁会社19社	1,530	35,000	5,200	130	204	52.3
ヴィエトナムゴム会社	GERUCO	35	ゴム会社21ヶ所、投資顧問・建設会社、ゴム生産・輸出会社など	3,738	80,000	1,948	143	218	
ヴィエトナムコーヒー会社	VINACAFE	57	コーヒー農場37ヶ所ほか	1,238	21,560	1,800	55	55	34.6
ヴィエトナム南部食糧総会社	VINAFOOD II	34	食糧会社23社、食糧加工経営会社3社ほか	854	14,900	12,543	76	50	
ヴィエトナム北部食糧総会社	VINAFOOD I	34	食糧会社30社、食糧加工経営会社など	1,609	6,800	3,573	80	75	
ヴィエトナム郵便・通信会社	VNPT	85	電話設備工場、郵便設備工場、長距離電話会社、国際電話会社、電算・データ通信会社、国際・国内郵便会社、郵便建設会社、学校など。合弁会社8社	14,272	96,892	13,067	2,900	1,991	
ヴィエトナム海運会社	VINALINES	21	海運会社7社、ハイフォン港、サイゴン港、カンニン港、サービス会社 (貿易、労働輸出、トレードセンター) 15社、合弁会社8社	2,905	22,300	2,306	135	230	
ヴィエトナム造船工業会社	VINASHIN	26	造船所12ヶ所、船舶修理工場4社、電子設備会社、海運会社など	253	9,500	765	4	25	
ヴィエトナム航空会社	VNAirlines	19	ヴィエトナム航空、航空サービス会社、空港サービス、航空機メンテナンス会社、航空燃料会社ほか	1,602	10,817	6,797	339	774	
ヴィエトナム石油・ガス会社	PETROVIETNAM	18	加工流通会社、販売会社、旅行サービス会社、エンジニアリング建設会社、泥掘削会社、セメント、ハイフォンセメント、ビンソンセメント、ハティエン1ホアタンクセメント、ハイフォンセメント、ドンナイ建材、ダナン建材・セメント、セメント・石膏販売会社、物資輸送会社、技術・材料会社、チンフォン・ハイフォンセメント (合弁) など	13,828	13,930	30,676	5,587	15,176	105.4
ヴィエトナムセメント会社	VNCC	17		7,357	16,302	5,819	580	632	44.5
17社の合計		563		83,285	603,331	122,461	12,244	23,487	

*1: 納税額には法人税のみならず間接税も含まれている。 *2: 100%が企業グループの売上額には当該産業以外の売上も含まれるので100%を超えることがある。
 (出所) Nguyen Manh Hung, *Các cơ quan chính phủ doanh nghiệp lon của nha nuoc & du bao nhu cau co ban cua thi truong Hanoi*, Nha xuất bản thong ke, 1998.
 Central State Enterprise Reform Committee, Summary Report on Reform and Development of State Enterprises, 2000.

国有企業、G C、政府の3者の間で意思決定権限がどのように配分されているかをみるために、企業経営における意思決定事項を12項目にまとめてみた(表2)。なお、これ以降「国有企業」とはG Cのメンバー企業あるいは子会社を指し、「G C」とはG Cの本部を指し、「政府」とは財務省(M O F)、労働・障害者・福祉省(M O L I S A)、計画投資省(M P I)、それに各G Cの監督官庁を指すものとする。また、国有企業における意志決定のプロセスを次の4種類に分けた。①国有企業がG Cや政府の認可を求めることなく意思決定を行う、②国有企業が提案し、G Cが政府に相談することなくその提案を承認する、③国有企業が提案し、G Cが認可した後その提案に対する政府の承認を求める、④G Cが提案し、政府の承認を求め、承認を受けた後傘下の国有企業にその提案を実行させる。

表2 政府、G C、国有企業の間での意思決定権の配分(VINATEXのケース)

	政府	G C	国有企業
企業内への投資			
留保利潤を用いた能力拡張			A
新工場の設立		G	L
大規模な投資	G	G	L
生産計画	G	G	L
価格			A
原材料調達			A
販売先			A
人事			
経営陣		G	L
中間管理職以下			A
雇用			A
賃金総額	G	G	L
賃金とボーナスの分配	G		L

A：完全な自主権、L：権限は限定され、上級の認可が必要、G：承認・否認する権限。

(出所)筆者作成、インタビューに基づく。

1. 投資の意思決定

現在政府の規定では、国有企業の投資はその規模と重要性に応じてA、B、Cの3グループに分類されている。また投資の資金源によっても、国家予算からの投資、国家によって保証された銀行融資、国有企業の留保利潤からの投資の3種類に分類される。国家予算からの投資を受ける場合には、国有企業は投資規模の大小にかかわらず首相、政府機関、もしくは地方の人民委員会からの承認を必要とする。国家保証による銀行融資を受ける場合には、G C 91の場合はG CがBグループおよびCグループの投資を自ら決定することができ、G C 90の場合はCグループのみ自ら決定できる。国有企業の留保利潤を資金源とする投資の場合には、国有企業が単独でBグループおよびCグループの投資の意思決定を行うことができる(C I E M [2000])。

以上のような規定によれば、投資の意思決定権限は図1の(A)のように分布しているはず

であるが、実際には投資決定権は図1の(B)のように配分されており、国有企業が単独で決定することのできる投資は規定されているよりもはるかに限定されている一方、GCがより大きな決定権を持っている。もっとも、決定権の配分についてはGCによっておおきなばらつきがある。投資の意思決定権の配分についてはっきりとした回答をした8つのGCのうちVNCとTVN(それぞれの正式名称や業種については表1を参照)の2つは、規模の大小にかかわらず国有企業の行うすべての投資についてGCの承認が必要であり、大規模投資については政府の承認も必要であると回答した。この場合、国有企業は投資の意思決定に関して自主権がまったくないことになる。一方、VINATEX, VNPT, VINACHEM, VINACAFE, SUNIMEX, そしてEVNの6つは、投資の種類によっては国有企業が意志決定できる場合もあると回答した。とはいうものの、その自主権は政府の規定よりもはるかに制限されたものである。例えば、VINACAFEの場合、子会社の国有企業は留保利潤からの投資であってもわずか5億ドン(3万6千USドル相当)以下の投資しか自ら決定できない。VINATEXとVINACHEMの場合には、留保利潤からの投資であっても現在の工場への追加的な設備投資しか自主的に決定できない。

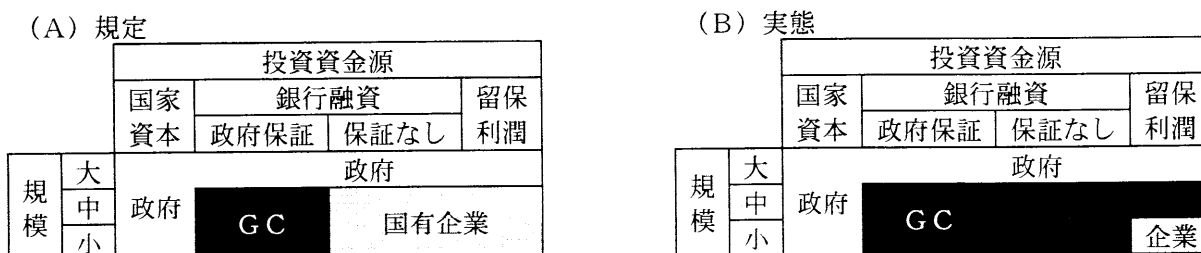
国有企業の自主権の範囲は、同じGCに属する国有企業間においてもばらつきがある。VINATEXを例にとると、7社の傘下国有企業はそれぞれ「100万USドルまでの投資を行うことができるが、50万USドルを超える投資の場合、入札の際にVINATEXの監督を受けなくてはならない」「設備の追加目的の投資のみ」「Cグループに分類される投資のみ」「5億ドン(3万6千USドル)までの投資のみ」などの範囲内で投資決定の自主権を持っているが、他の2社のメンバーはまったく自主権を持っていない。ここでは自主権の範囲を決定するルールのようなものは見受けられない。2社のVINATEXメンバーが自主権をまったく持っていなかったのは、おそらくこの2社が利益をほとんどあげておらず再投資できる留保利潤を持っていなかったためだろうが、その他の企業の自主権の範囲とその収益規模との間には何の因果関係もなかった。VNPTの場合も、傘下企業の間で自主権の範囲が異なっていた。

アンケート調査からは、国有企業の意志決定権についてのより一般的な情報を知ることができる。表3はGCのメンバーである212社の国有企業に対する調査結果を示したものである。注目すべき点は、回答のあった企業のうち45%がGCによる保証を受けない銀行融資を資金源とする投資の場合であっても自主決定権を持っておらず、34%の企業は留保利潤から投資を行う場合ですら自主決定権を持っていないことである。図1に示したように、本来であればこれらの場合には完全な自主権が与えられているはずである。独立採算企業ですら意思決定に際して完全には独立していないことになるが、それでも非独立採算企業や非生産的企業など、その他の国有企業に比べれば幾分広い裁量権を持っているようである。この傾向は表3に示した「自主権指数」²の値を比べてみれば明らかである。

表3 投資決定に関する国有企業の自主権

投資の資金源	全国有企業 (N=212)			独立採算国有企業 (N=134)		
	G Cの保証のもと国有企業が借りる	国有企業が借りる	国有企業の内部留保	G Cの保証のもと国有企業が借りる	国有企業が借りる	国有企業の内部留保
自主決定度						
国有企業が自主的に決定	8	93	120	7	78	83
G Cの承認が必要	125	81	63	81	45	45
政府の承認が必要	8	5	2	7	5	2
国有企業は意見を聞かれるのみ	27	10	6	10	2	2
国有企業は自ら決定できない	4	2	2	0	0	0
回答数	164	182	185	99	121	124
自主権指数						
国有企業	0.50	0.76	0.83	0.54	0.85	0.86
G C	0.53	0.28	0.21	0.50	0.21	0.20

(出所) G C所属の国有企業 212 社に対するアンケート



(出所) インタビュー調査に基づいて筆者作成

図1 政府・G C・国有企業の投資決定権

一方、G Cの方は実際には政府の規定よりもはるかに大きな投資決定に関する裁量権を持っている。裁量権の大きさはG Cによって異なるが、最大の裁量権を有するのはE V Nで、政府の承認を得ることなく6000億ドン（4300万USドル）を上限とする額の投資を決定できる。2番目に大きな裁量権を持っているのはG E R U C Oで、2000億ドン（1400万USドル）を

2 「自主権指数」は表3中のデータから算出される。国有企業、G C、政府の3者間で配分されることになる意思決定の権限を単位で表し、3者の意思決定プロセスへの参加の度合いに応じてそれぞれのポイントを決める。国有企業が「国有企業の裁量のみで決定する」と回答した場合は国有企業に1ポイントを与え、「G Cの許可が必要である」と回答した場合は国有企業に0.5ポイント、G Cに0.5ポイントを与える。「政府の許可が必要である」という回答の場合は、1/3ポイントが国有企業、1/3ポイントがG C、1/3ポイントが政府に与えられ、「国有企業は意見を述べるのみである」と回答した場合は、1/3ポイントが国有企業に、2/3ポイントがG Cに配分され、「国有企業は決定することができない」との回答の場合は、国有企業のポイントは0、G Cのポイントは1となる。最後の2つの場合においては、G Cが政府の許可を求めることなく決断する権限をもつと仮定してポイントを算出したが、現実にはG C独自で決断できるのかどうかは不明である。

上限とする投資を決定できる。ただしこれは農業分野の事業に投資する場合に限定されており、工業分野へ投資する場合には150億ドン（100万USドル）が上限となる。VINATEXとVINACAFEはそれぞれ1000億ドン（700万USドル）、SATRAは200億ドン（140万USドル）を上限とする裁量権がある。VNCCとTVNはBグループおよびCグループの投資を行う自主権があるが、実際の投資の上限額については不明である。ホーチミン市人民委員会が決定権限を持つ投資の上限額が1500億ドンといわれているので、EVNやGERUCOの持つ自主権はホーチミン市のそれよりも大きいことになる。また、GC90よりもGC91の方が強い自主権を持ち、GCの資本金が多いほど自主権も強いようである。

このように、GCあるいは国有企業の間で自主権の範囲が異なるのは、ベトナムの国有セクターの特徴である。意思決定権限が平等主義的に配分されている中国と比べ、ベトナムの場合は同じGCに属する国有企業の間でさえ、それぞれの持つ自主権の幅は異なっている。自主権の範囲を決定する原則がないので、GCがその傘下国有企業に自主権を与えるか与えないかに関して裁量権を持つことになる。これはGCの権力の源泉になっていると推測される。

2. 経営計画

政府は計画や目標によってGCを管理している。政府はGCに売上、利潤、税納付額あるいは生産規模などに関する計画を下达しており、計画や目標の達成度に応じて賃金予算を決定している。GCが与えられた目標を達成できない場合は賃金予算がカットされ、さらにその後数年間たっても目標が達成されないままであれば、経営者が解雇されることになる。

今回筆者がインタビューを行った8つのGCは、すべて政府から目標を与えられていた。GCが与えられる目標には通常数種類あるが、年間売上目標と年間利潤目標の2つはどのGCにも与えられる。目標のなかには石炭生産量（TVN）、セメント生産量（VNCC）、輸出量（VINATEX、SATRA）、耕作面積（GERUCO）など、それぞれのGCの事業を反映したものもある。こうした経営計画は通常MPIから与えられるが、工業省（MOI）から与えられる場合もある。GCの多くは「国家財政への貢献」、すなわち付加価値税、法人所得税、資本使用税などの納付額の目標をMPIもしくはMOFから与えられるが、筆者が最初に現地調査を行った1999年12月から2回目の調査を行った2000年8月の間に納税額目標の重要性はかなり低下したようである。1999年の調査では、国有企業は納税額の目標を厳しく守るべきものと認識しており、それを達成するか否かで賃金予算も決められていたのだが、2000年の調査では納税目標は「ガイドライン」あるいは「指導的計画」という認識に変わっていた。これはおそらく、1999年の付加価値税の導入により（Tajika [2000]）、売上目標の達成と納税目標の達成との相関性が強まったため、売上目標さえあれば納税額目標は余分なものとなったためであろうと思われる。

GCが政府から目標を与えられた後は、今度はGCがそれを自分の傘下の国有企業に振り分

ける。筆者がインタビューを行った8社のVINATEX傘下企業と6社のVNPT傘下企業のすべてが売上目標もしくは売上成長率に関する目標を所属するGCから与えられ、VINATEX傘下企業のうち7社とVNPT傘下企業のうち3社は納税額目標も与えられていた。これらの企業が受け取る目標としては他に利潤額、電話の利用数などがあつた。

表4は国有企業が経営計画の決定に際して自主権を持つかどうかたずねたアンケート調査の結果を示したものである。これによると、74%の国有企業が経営計画について単独で決定することはできず、GCあるいは政府もしくはその両方からの承認を必要とすると答えている。このアンケート調査では、国有企業が自主権の範囲をやや誇大に報告する傾向がみられるので、実際の自主権は表4に示されるよりもさらに範囲が狭いと考えられる。アンケートの他の質問に対する回答からも、GCが傘下の国有企業の経営計画に影響を及ぼしていることをうかがうことができる。GCが企業の経営計画に与える影響の強さを、「強い」、「普通」、「弱い」の3つの選択肢から選ぶ質問に対して、回答のあつた205の国有企業のうち111社が「強い」、76社が「普通」と回答し、「弱い」と答えたのは18社にとどまつた。「強い」を3、「普通」を2、「弱い」を1として回答を数値化し、所属GCごとに平均値を算出することでそれぞれのGCが傘下企業に対して持つ影響力を測定すると、VINAFOOD1、VNC C、VINATABAそしてVNPTが最も強い影響力を持っており、VINACAFEとGC90の影響力が最も弱いという結果が得られた(表5)。

政府、GC、そして国有企業というヒエラルキーを通じて経営計画を定めるというやり方をみると、GCとそのメンバーは未だ計画経済システムのもとで管理されており、ここではGCは国家の計画機構の代理機関としての役割を果たしていることがわかる。

表4 事業計画に関する国有企業の自主権

自主決定度	国有企業の種類	全国有企業	独立採算企業	非独立採算企業	非生産的企業
国有企業が自主的に決定		57	45	12	0
GCの承認が必要		134	88	44	2
政府の承認が必要		1	0	0	1
国有企業は意見を聞かれるのみ		13	1	11	1
国有企業は自ら決定できない		0	0	0	0
回答数		199	130	66	3
自主権指数					
国有企業		0.65	0.69	0.57	0.56
GC		0.38	0.34	0.44	0.67

(出所) GC所属の国有企業212社に対するアンケート

表5 国有企業の経営に対するGCの影響度

	計 画	投 資	財 務	組 織	人 事	賃金・ ボーナス	平 均
全国有企業	2.5	2.4	2.4	2.4	2.3	2.2	2.4
VINALINES	2.0	1.4	1.9	2.1	2.1	1.7	1.9
VSC	2.3	2.3	2.7	2.3	2.3	2.0	2.3
EVN	2.6	2.4	2.4	2.7	2.7	2.4	2.5
GERUCO	2.5	2.4	2.5	2.3	1.9	2.0	2.3
VINACAFE	1.7	1.7	1.9	1.9	1.7	1.8	1.8
TVN	2.4	2.4	2.4	2.1	2.1	2.1	2.3
VINAFOOD2	2.2	2.2	1.8	2.2	2.2	2.2	2.1
VINAFOOD1	3.0	2.6	2.8	2.5	2.5	2.7	2.7
VNCC	3.0	3.0	3.0	2.5	2.0	3.0	2.8
PETROVIETNAM	2.3	2.3	2.3	2.7	2.3	2.0	2.3
VN Airlines	2.1	1.9	2.0	2.4	2.3	2.0	2.1
VINATABA	3.0	3.0	2.0	2.0	2.5	2.5	2.5
VINACHEM	2.4	2.3	2.0	2.3	2.1	2.0	2.2
VINATEX	2.2	2.5	2.2	2.2	2.2	2.1	2.2
VNPT	2.8	2.8	2.8	2.6	2.5	2.6	2.7
GC90	1.7	1.7	1.5	1.8	1.8	1.7	1.7
その他	2.0	2.5	2.0	2.5	2.5	2.0	2.3

*この数値はGCの影響度に対する国有企業の評価を集計したものである。GCの影響度が強いとしている場合に3、普通は2、弱いは1として、平均を出した。
(出所) GC所属の国有企業212社に対するアンケート

3. 価 格

1995年に公布された国有企業法では、国有企業は「国家が価格を決定する製品やサービスを除き、自由裁量によって製品やサービスの売買価格を決定する」権限を有する (Vietnam Law and Legal Forum, 1995年6月) と定められている。しかし今回のアンケート調査から、いくつかの分野においてはGCまたは政府あるいはその両方によって国有企業による価格の決定権がかなり制限されていることがわかった。表6は価格設定の自主権に関する質問への回答をまとめたものであるが、注目すべきことに回答をよせた企業の約半数が価格を自ら決定できないと答えている。自主権の範囲は企業の分野によって大きく異なっている。表6に国有企業の自主権指数 (この指数については脚注2を参照) をそれぞれの属するGCの分野別に示した。これを見ると、鉄鋼産業 (VSC)、穀物流通 (VINAFOOD1、VINAFOOD2)、繊維・衣服産業 (VINATEX)、およびGC90の傘下の国有企業がほぼ完全な自主権を持っていたのに対し、電力分野 (EVN)、石炭産業 (TVN)、たばこ産業 (VINATABA)、および郵便・通信産業 (VNPT) に属する国有企業を持つ裁量権は小さかった。最も規制の多い分野のひとつである郵便・通信産業での調査結果を表6に示したが、これを見ると全68社の国有企業のうち、わずか9社しか価格の自主的な決定権を持っていないことがわかる。

表6 財・サービスの価格決定に関する国有企業の自主権

国有企業のタイプ	全国有企業	VNPTメンバー
自主決定度		
国有企業が自主的に決定	95	9
GCの承認が必要	52	24
政府の承認が必要	7	4
国有企業は意見を聞かれるのみ	33	24
国有企業は自ら決定できない	11	9
回答数	191	68
自主権指数		
国有企業	0.70	サンプル数
GC	0.32	
VINALINES	0.88	7
VSC	1.00	3
EVN	0.37	10
GERUCO	0.74	8
VINACAFE	0.89	11
TVN	0.54	14
VINAFOOD2	1.00	6
VINAFOOD1	0.97	8
PETROVIETNAM	0.83	3
VN Airlines	0.80	5
VINATABA	0.42	2
VINACHEM	0.92	12
VINATEX	0.98	11
VNPT	0.43	68
GC90	0.98	20
その他	0.78	4

(出所) GC所属の国有企業212社に対するアンケート

企業の自主権が特定の産業において小さいのは、ひとつは、特定の製品やサービスの価格が政府によって規制されているためと考えられる。例えば、セメント、電力、新聞用紙の価格は政府によって規制されている。加えて、GCが傘下企業による価格設定を制限するような独自の価格政策を持っていることも原因として考えられる。例えば、VINATEXおよびVINACHEMは素材サプライヤーを保護するために、メンバー企業間の国内取引に関して最低価格を定めている。TVNは石炭価格のリストを作っており、傘下企業は必ずそれに従わなくてはならない。GERUCOの場合は輸出最低価格を設定し、メンバー企業間の価格競争を避けようとしている。

4. 企業の取引相手とGCメンバー企業間の競争

国有企業法の規定どおり、今回の調査の対象となった国有企業の大部分は市場や原料の調達先を選択する自主権を持っているが、製品を輸出したり、原料を輸入したりする場合にはその裁量権は小さくなる(表7)。国有企業がマーケティングや原材料調達に関して大きな裁量権を持っていることは、GCが国有企業の権限を尊重していることを示すものではなく、むしろ

GCが傘下国有企業の販売活動をまだ余りコントロールできていないことを反映している。ある国有企業が筆者に語ったところによると、GC外から原料を仕入れた方が安いにもかかわらず、この企業が所属するGCは系列の業者から原料を輸入するよう強制しようとしている。別のGCの場合は本部の収入源を確保するため傘下の国有企業の輸出入を傘下の貿易会社を通して行わせていた。

表7 販売先・調達先に関する国有企業の自主権

市場の種類	国内市場	輸入と輸出	投入財調達先
自主決定度			
国有企業が自主的に決定	138	72	131
GCの承認が必要	33	55	27
政府の承認が必要	0	3	0
国有企業は意見を聞かれるのみ	7	13	4
国有企業は自ら決定できない	1	5	1
回答数	173	143	158

(出所) GC所属の国有企業 212 社に対するアンケート

GCのコントロールの結果か、それとも自由な取引の結果なのかはわからないが、国有企業の販売と調達全体に占めるGC内取引の比率は非常に高い。国有企業は製品の43%を同じGCに所属する企業に販売し、原材料の28%を同じGC内で調達している(表8)。GCのなかにはとりわけ比率の高いところがあるが、それはそのGCが垂直統合された独占的な構造になっていることを反映していると思われる。例えば、EVNの場合、発電所、送電会社、電気設備会社、配電会社などから構成されており、国内の電力生産および電力供給を独占している(表1)。他に取引相手がいないのであるから、GC内取引の比率が非常に高くなるのも当然である。VNPTもこれとほぼ同じ状況にある。VINATEXも紡績・織布・アパレルメーカーや織物機械メーカーなどが垂直的に統合された構造を持つが、VINATEXの傘下企業によって市場が独占されていないので、GC内取引率は低い。

上述したようなGCによる独占的構造が必ずGCの独占的行動を引き起こすわけではないであろう。なぜならばそこにGC内競争という競争があると思われるからである。GCの前身は各産業分野の企業連合であるために、メンバーの中には似たような製品やサービスを供給する国有企業がたくさんある。VINATEX、VINACAFE、VINAPIMEXでは、メンバー企業の間で激しい競争がある。言い換えれば、これらのGCは、企業連合から引き継いだ構造を、メンバー間のシナジー効果を発揮させるような構造へと、戦略的に転換することがいまだにできていないということである。他のGCよりも厳しく子会社をコントロールしていると思われるVNPTの場合ですら、子会社同士の競争を止めさせることができない。VNCとVINACHEMの場合は、地域(VNCC)あるいは製品(VINACHEM)によって市場を分けることでGC内競争を抑制しようとして試みている。

表8 GC内での販売と調達が生産と調達全体に占める割合

	販売	回答数	調達	回答数
全国有企業	43%	117	28%	101
VINALINES	24%	6	23%	3
VSC	10%	2	32%	2
EVN	79%	7	66%	4
GERUCO	45%	3	9%	3
VINACAFE	66%	9	33%	5
TVN	56%	14	45%	8
VINAFOOD2	8%	5	7%	5
VINAFOOD1	20%	2	16%	2
PETROVIETNAM	45%	2	10%	2
VN Airlines	29%	5	10%	4
VINATABA	54%	2	35%	2
VINACHEM	20%	9	15%	9
VINATEX	26%	10	21%	13
VNPT	66%	27	42%	26
GC90	14%	13	4%	11
その他	48%	1	43%	2

(出所) GC所属の国有企業212社に対するアンケート

表9 競争の激しさと国内市場での主な競争相手

	競争の 激しさ*	主な競争相手(複数回答)						回答 企業数
		同じGCの 国有企業	GC外の 国有企業	非国有 企業	外資系 企業	輸入 製品	密輸 製品	
全国有企業	2.8	52%	73%	63%	39%	29%	33%	180
VINALINES	3.7	57%	86%	86%	57%	0%	0%	7
VSC	4.0	67%	67%	100%	67%	67%	0%	3
EVN	2.0	25%	50%	50%	75%	50%	25%	4
GERUCO	2.6	29%	86%	43%	0%	14%	29%	7
VINACAFE	2.5	57%	57%	86%	43%	0%	0%	7
TVN	2.9	85%	62%	23%	0%	23%	15%	13
VINAFOOD2	3.5	33%	50%	100%	33%	33%	33%	6
VINAFOOD1	3.3	13%	63%	100%	0%	0%	13%	8
VNCC	3.5	50%	100%	50%	100%	50%	0%	2
PETROVIETNAM	3.3	67%	33%	33%	0%	0%	0%	3
VN Airlines	2.4	33%	100%	50%	17%	0%	17%	6
VINATABA	3.0	100%	50%	50%	0%	0%	100%	2
VINACHEM	3.4	75%	67%	67%	58%	75%	58%	12
VINATEX	2.9	58%	92%	75%	58%	42%	83%	12
VNPT	2.4	47%	78%	55%	39%	22%	20%	64
GC90	3.4	55%	68%	77%	68%	64%	77%	22
その他	3.5	50%	50%	100%	0%	0%	50%	2

* 国有企業の評価の平均値。とても激しい=4点, 激しい=3点, 余り激しくない=2点, 競争がない=1点

(出所) GC所属の国有企業212社に対するアンケート

表9には、国有企業の国内市場における主な競争相手と、その競争の厳しさに関する質問への回答をまとめた。注目すべきことに、国有企業の半数以上が同じGCに属する企業との競争に直面していると答えている。GC内競争の発生率はTVN、VINATABA、VINACHEMにおいて高く、VINACHEMの場合競争は非常に厳しいものであった。一方、EVN、GERUCO、VN Airlines、VNPTはGC内競争の発生率が低かったが、これはおそらくこれらのGCが市場を独占していることを示していると思われる。

5. 人事と雇用

GCおよび傘下の国有企業の経営陣はほとんど例外なくGCの標準の企業規約³に基づいて任命されている。標準企業規約は任命手続きを次のように定めている。GCの最高決定機関は取締役会（Board of Management）であり、メンバーはGC91の場合には首相によって、GC90の場合は監督官庁の長によって任命される。経営陣のトップである社長（Director General）も取締役会の一員で、GC91の場合は首相から任命される。監督官庁は取締役会の提案に基づいて副社長（複数）を任命するが、副社長は取締役会メンバーではない。傘下国有企業の経営陣を構成する社長、副社長、主任会計士はGCの取締役会より任命され、その他の従業員は社長により任命される。

筆者がインタビュー調査を行ったGCと国有企業のうち1社をのぞくすべての企業がこの標準規約に従っていた。標準規約とは異なっていた1社の場合、GCが国有企業の部長の任命も行っていた。アンケート調査を行った国有企業のうち80%は自ら部長を任命できるとし、これは上記標準企業規約どおりなのだが、18%はGCに承認を求めなくてはならないとしており、標準規約と矛盾している。

人事任命に関する手続きはすべてのGCと国有企業に共通であるにもかかわらず、GCが国有企業の人事に関してどのくらい強い影響力を持っているかということに関しては企業の間で認識が異なる。表5に示したように、EVN、VINATABA、VINAFOD1、VNPTに属する国有企業はGCが社内人事をやや強くコントロールしていると認識しているのに対し、VINACAFE、GC90に属する国有企業はGCによるコントロールは弱いとしている。このことから、人事任命手続きの実際の運用のされかたには違いがあることが推測される。

国有企業が従業員を採用したり解雇したりする権限は国有企業法に規定されているが、この権限はおおた保証されているようである。インタビュー調査ではひとつの例外以外は、GCが国有企業の雇用に関して影響を及ぼしているケースは見受けられなかった。例外的だったのはベトナム中央部にある国有企業で、そこでは低開発地域における雇用を促進するために

³ GC91の規約はすべて政府から公布されており、内容はどれもほとんど同じである。参考“Charter of Organization and Operation of Vietnam Posts and Telecommunications Corporation” (Decree No51-CP, 1995)

G Cができるだけ多くの人を雇用することを奨励していた。アンケート調査によれば94%の国有企業が従業員の採用に関する自主権を有しており、98%の企業が従業員の解雇に関する自主権を持っていた。ただ、TVNはメンバー企業の自主権を制限する方針をとっているらしく、15社の傘下国有企業のうち5社は従業員の採用の際にG Cの承認を得る必要があると回答した。

6. 賃金予算と賃金配分

賃金予算あるいは賃金総額は政府がG Cと国有企業をコントロールする際に用いる指標のひとつである。賃金予算の交渉はG CとMOL I S Aの間で毎年行われる。賃金予算はG Cの業績を表すほかの指標ともリンクされている。例えばVINATEXの場合、年間売上高に対する賃金総額の比率がMOL I S Aとの間で交渉される。一方VINATEXは、各メンバー企業に対して、それぞれの年間売上高に対する総賃金の比率を決定することで各メンバーの賃金予算額をコントロールしている。

賃金予算とリンクされるのは売上高ばかりではない。VNPTの場合、電話サービス会社であれば電話通話量が、製造業の場合にはそれぞれの製品の生産高が賃金予算を決定する変数として用いられていた。

VINACAFEではG C全体の賃金予算は同じ年のコーヒー豆の生産高に基づいて決定される。コーヒー豆の生産高に対する賃金予算の比率についてはVINACAFEがMOL I S Aとの間で毎年交渉を行っている。TVN、VNCC、GERUCO、EVNの場合は、それぞれ石炭生産量、セメント生産量、ゴム生産量、電気生産量を変数として用いることにより賃金予算が決定されている。

国有企業法は、国有企業に従業員の賃金とボーナスとを自らの自由裁量に基づいて配分する権利を与えているにもかかわらず、実際には企業は自由に賃金の支払いを行っているわけではない。1980年代にMOL I S Aは国有企業における最高賃金を平均賃金の3倍以内に抑えるとする規定を公布しているが、国有企業の多くはこの制限に対し不満を抱いている。国有企業はアンケートの中で賃金とボーナスに関してG Cから「普通以上」の影響があると回答していることから（表5）、自主裁量権はG Cによっても制限されていると考えられる。また、別の質問に対して、半数以上の国有企業は賃金をみずから決定できないと回答している（表10）。これらのことから多くの国有企業がG Cによって賃金およびボーナス配分に関する権限を実質的に制限されていることが推測される。ここではG Cは賃金目標達成を保証する国家の代理機関としての役割を果たしているのである。

表 10 賃金分配に関する国有企業の自主権

自主決定度 \ 国有企業の種類	全国有企業	独立採算企業	非独立採算企業	非生産的企業
国有企業が自主的に決定	99	65	32	2
G Cの承認が必要	100	66	30	4
政府の承認が必要	4	4	0	0
国有企業は意見を聞かれるのみ	9	4	5	0
国有企業は自ら決定できない	1	1	0	0
回答数	204	132	66	6

(出所) G C所属の国有企業 212 社に対するアンケート

7. 利潤の分配

標準の企業規約によると、G Cは「国家の資本、土地、天然資源、その他の資源を管理し利用する」とともに、「国家から受け取った資源を傘下の構成単位が利用し経営できるよう再分配する」権限をもつ。この規約から、G Cは国家全額出資企業であるとともに傘下企業の持ち株会社であり、傘下企業の資本はG Cが国家から与えられた資本の再投資である、という構造が読みとれる。国有企業の資本の所有者がG Cであるとするならば、G Cは傘下企業の生み出した利潤の分け前に与る権限を持つはずであるし、国家の方はG Cの利潤の分け前に与る権限を持つはずである。

ある政府通達⁴によれば、国有企業の利潤、つまり収入から付加価値税とコストを差し引いた剰余は以下のように分配される。まず、法人所得税と資本使用税が支払われなくてはならない。法人所得税が利潤に占める比率は25%から30%だが、資本使用税の占める比率は一定ではなく、政府によってあらかじめ決定される。次に、国家以外の出資者が存在する場合、彼らに対して利益の配当を支払わなくてはならない。さらに、残った利潤の10%を予備基金に、50%を発展投資基金に、5%を退職金引当金に配分しなくてはならない。あとに残った利潤は報酬基金と福利基金に配分することができるが、両方の合計は給与の2ヶ月分から3ヶ月分を超えてはならない。それでもまだ利潤が残っている場合には発展投資基金に組み入れる。また、G Cは傘下の国有企業の各種基金の一部を上納させて自分の基金を作る権限がある。

国有企業の実際の利潤配分を表11に示した。これらの数字はアンケート調査をもとに算出したが、赤字の国有企業および回答内容が部分的であったり矛盾したりしていた企業は除外し、不完全なデータはアンケートのほかの質問から得られた情報をもとにして補った。

⁴ “Guiding the Distribution of After-Tax Profits and Management of Funds in State Enterprises” (Charter No. 64/1999/TT-BTC).

表 11 国有企業の利潤の分配（平均）

	納税 (国家財政への貢献)	予備基金	発展投資 基金	報奨・ 福利基金	GCの 基金	その他・ 脱漏	回答 企業数
1995	34.9	0.5	26.3	31.1	4.1	3.1	144
1998	43.9	4.1	22.5	15.0	8.2	6.3	164
1999	40.3	5.0	24.2	15.8	8.1	6.6	158

(出所) GC所属の国有企業 212社に対するアンケート

集計結果は以下のようにまとめられる。まず、法人所得税、資本使用税の形で政府に配分される利潤（「国家財政への貢献」）は利潤全体の34.9%から43.9%を占める。この比率は上に述べた政府通達とも、筆者の行ったインタビューの内容とも一致する。しかしそれぞれのGCについて見てみると、政府に配分される利潤が占める割合はGCによって異なることがわかる。例えば、TVN、VINATEX、VINAFOOD、VINALINESでは平均と比べて非常に高い。これらの産業では利潤率が低いために、政府に配分される利潤の割合が高くなってしまおうと考えられる。さらに、GCに上納される利潤の割合は増加している。このことから、GCが傘下の国有企業へのコントロールを強めてきていることが推測される。ただ、GCが受け取る利潤の比率についてもGCによって大きな違いがある。VINAFOOD 2、PETROVIETNAM、VNPTの受け取る利潤はそれぞれの傘下国有企業の利潤の中で大きな割合を占めているのに対し、VINALINES、GERUCO、TVNなどの受け取る利潤の割合は小さい。また、報酬・福利基金に配分される利潤の比率は1998年以降かなり減少している。よって、政府とGCに上納される利潤は増加し、国有企業への配分（予備基金および発展投資基金）はわずかに上昇し、従業員への配分は減少しているということになる。

ただ、GCに上納される利潤を正確に測定するのは難しい。なぜかというとな国有企業はGCに上納する利潤を税引き後利潤から支出するだけでなく、コストに繰り入れる場合もあるからである。VINATEX傘下の国有企業の場合、GCへの上納を利潤から支出しないかわりに、それをコストとして繰り入れている。GCへの上納は年間売上の0.05%から0.2%を占めるが、この比率についてはGCと国有企業との間で毎年交渉が行われる。GERUCOの場合も同様で、メンバー企業からGCに上納される利潤はコストに繰り入れられており、年間売上の0.45%から1.3%を占めていた。これらのGCによれば、MOFが国有企業に対しGCへの上納をコストとして繰り入れることを許可しているということである。ホーチミン市管轄のGC90であるSATRAの場合は、GCに上納される利潤はコストと税引き後利潤からの支出の両方で構成されており、その内訳は販売管理費の0.7%と税引き後利潤の20%である。そのほか、VNPTの場合は傘下企業の税引き後利潤の2%から10%、VINACAFEの場合は税引き後利潤の10%と減価償却基金の30%、VNCCの場合は税引き後利潤の3%と発展投資基金の50%から60%および減価償却基金の全額をそれぞれメンバーから回収している。EVNの場合、メンバーの発展投資資金の一部を回収することに加え、傘下の非独立採算の発電所から独立採算の配電会社に売却される電力価格を上乗せすることによって収入を得てい

る。ホーチミン市管轄のGC90であるSUNIMEXの場合は、メンバー企業からGCに対する基金の上納は不定期に行われる。大規模な投資のための資金が必要になると、GCがメンバー企業の社長を集めた会議を招集し、そこで基金の上納に関する討議を行い、決定を下す。

国有企業とGCの間の利潤分配のしくみが以上見たように複雑であるため、表11で示した調査結果が実際の分配を正確に示していない可能性もある。しかし、複雑な利潤分配のシステムを国有企業にアンケートで答えてもらうのは難しいことから、次節以下の分析は得られたデータによって行う。

第2節 権限の配分と企業の収益性

前の節では政府、GC、国有企業の3者のあいだで意志決定の権限と利潤とがどのように配分されているかについて見てきた。この節と次の節では権限及び利潤の配分と企業の効率との関係について考察する。

企業の経済理論によれば、残余請求権と残余的コントロール権を両方を持つことによって、資産を効率的に運営しようという強いインセンティブが生まれるという(Milgrom and Roberts, 1992)。この理論に基づき、多くの経済学者は公有制の制約の下では残余請求権と残余コントロール権との最適な組み合わせを実現することは不可能であるとし、最も望ましい所有構造を実現するには国有企業を出来るだけ早く民営化することが必須であると主張している(Woo [1997], Blasi, Kroumova and Kruse [1997], Lipton and Sachs [1990])。

しかし、ロシアにおける民営化の経験をみると、急激な民営化から「最も望ましい所有形態」に到達するまでには、長期にわたる経済困難の時期が続く恐れがある。このような経済困難は、昔の体制に戻すべきだという政治的な圧力を生み出す可能性すらある。ロシアが経済困難に陥った原因の一つは、市場システムが未発達であったことが考えられる。十分に発達した市場システムなくして所有権と資源の最適配分を実現するのは容易ではないが、発展途上国や移行経済には低発達の市場システムしかない(Ishikawa [1997])。従って、まずは市場システムを作り、それを発展させ、システムが十分に成熟して資源と所有権の再分配が市場での取引によってスムーズに行われうようになってはじめて、大規模な民営化が理想的な結果をもたらす条件が生まれるのである。

市場システムをつくりその機能を発展させることは時間のかかる作業であり、政府と経済主体の双方の活動を必要とする。政府の方では証券取引所などの市場制度を整備し、市場を管理するための法律や司法制度を制定する必要がある。一方、市場で活動し自発的に制度を形成する経済主体の存在も欠かせない。そうした経済主体をつくりだす1つの有効な方法は、国有企業をより市場志向的な企業に改革することである。国有企業は市場取引に関する自主権と取引によって利潤を得るというインセンティブとを持つ事によって市場経済の活力ある担い手となりうる(Groves, Hong, Mc Millan and Naughton [1994])。たとえ所有形態が変わらなくても、政府か

ら国有企業に経営権を移し、国有企業にインセンティブを与えることで企業の業績は著しく変化
する可能性がある。与えられる経営権やインセンティブの範囲や組み合わせ方によってその効
果はプラスにもマイナスにもなると考えられることから、ここでは経営権と利潤の配分に焦点を
あててみたい。

前節では 베트남において国有企業は所属するGCから実質的に権限を制限されている一
方、GCは特に生産計画、投資、賃金に関して政府の管理の対象となっていることが分かった。
このことは表2にまとめてある。

もし国有企業とGCの間の権限の配分が変わるならば、それによって企業の行動も変化するの
だろうか？ 表12は国有企業の権限、GCの権限、企業の利潤配との間の関係について示した
ものである。国有企業の自主権は投資、経営戦略、経営計画、価格、賃金に関する「自主権指数」
(脚注2参照)の平均値であらわし、GCの権限は国有企業に与える影響力の大きさ(表5参照)
であらわした。表12から、国有企業の自主裁量権とGCの影響力とは負の相関関係があり、国有
企業の自主権が大きくなるほどGCの影響力は小さくなること、次に、国有企業の自主権が大き
くなるにつれて利潤に占める報奨基金の割合が増加し、GCの取り分の割合は減少するが、発展
投資基金の割合は変化しないこと、また、GCの国有企業に対する影響力が大きくなるほど報奨
基金の割合は減少し、GCの取り分の割合が増加することがわかる。このことから、国有企業は
自分達の自主権が大きい場合は従業員の報酬を増加させるが、GCの影響力が大きい場合にはG
Cに利潤を持っていかれてしまうということが推測されるが、国有企業の自主権が大きい場合も
GCの影響力が大きい場合のいずれの場合も、発展基金の割合は増減しない、ということがわか
る。

表 12 自主権指数、GCの影響力と利潤配との間の相関行列 (139 企業)

	国有企業の 自主権指数	GCの影響力	発展投資 基金の割合	報奨基金の 割合	GC基金の 割合
国有企業の自主権指数	1				
GCの影響力	-0.393	1			
発展投資基金の割合	-0.013	0.061	1		
報奨基金の割合	0.211	-0.172	0.333	1	
GC基金の割合	-0.196	0.159	-0.170	-0.234	1

(出所) GC所属の国有企業 212 社に対するアンケート

表13は国有企業の利潤率と、国有企業の権限、GCの権限、及び利潤の配分のそれぞれとの間
の関係を示したものである。調査の対象となった企業はVNPTの傘下国有企業とそれ以外の国
有企業という二つのグループに分けられているが、これは、VNPTのメンバー企業は市場が独
占的であるために非常に利潤率が高く、一本の式で国有企業すべての利潤率を説明することがで
きないからである。表13の3つのモデルを見てみると、発展基金の割合が増加するほど、また報
奨基金の割合が減少するほど、利潤率が向上するという共通の傾向がみられる。しかし、国有企

業の自主権、G Cの影響力と利潤率との間には何の因果関係も見出されなかった。

表 13 国有企業の利潤率に関する回帰分析

被説明変数	利潤/総資産	利潤/売上	利潤/総資産
	VNPT以外 1999	VNPT以外 1999	VNPT 1999
国有企業の自主権指数	-0.127 (-1.31)	-0.094 (-1.34)	0.092 (1.13)
G Cの影響度	-0.004 (-0.12)	-0.006 (-0.25)	-0.037 (-1.03)
発展投資基金の割合	0.284*** (3.15)	0.114* (1.75)	0.032 (0.43)
報奨基金の割合	-0.187 (-1.55)	-0.139 (-1.61)	-0.216** (-2.02)
G C基金の割合	-0.036 (-0.41)	-0.059 (-0.92)	-0.056 (-0.66)
修正済みR ²	0.115	0.041	0.028
サンプル数	71	72	67

注：OLSによる。*、**、***はそれぞれ <0.1 、 <0.05 、 <0.01 を表す。カッコ内はT値。

(出所) G C所属の国有企業 212社に対するアンケート

企業が従業員の給料を少なくし、その分を発展基金に割り当てるならば、利潤率は向上することになる。しかし、国有企業の自主権の拡大もG Cの影響力の増大も発展基金の割合の増加とは結びつかない。このことから、国有企業とG Cの間の権力の配分が変わっても企業の利潤率にはなんの影響もないという解釈が成り立つが、よりもっともらしい解釈は、そうした配分の変化は企業の利潤率に確かに影響を与えているものの、市場の状況によりその影響がプラスである場合とマイナスになる場合があるとの解釈ではないだろうか。次節ではこの仮説を検証してみたい。

第3節 企業の自主権と生産性

ベトナムにおいては、産業の利潤率が産業の市場構造によって大きな影響を受けるとみられることから、利潤率によって企業の効率性を測定することには不都合が多かった。この節では効率性を全要素生産性(TFP)によって測定してみることにする。

TFPを測定するためには正確な価格指数が必要なのだが、ベトナムでは価格データが不十分である。そこで今回はアンケート調査対象企業が回答した、各企業の主要生産物の数量と生産額をもとに製品やサービスの価格を算出してみた。調査対象企業数は多くないものの、それらは様々な産業にわたっていることから多くの財やサービスの価格指数が得られる(表14)。資本財価格指数は、1992年の中国の産業連関表における投入行列に基づいて様々な財やサービスの価格指数をウェイトづけすることで算出した。

表 14 価格指数

	1995	1998	1999	ウェイト*
製造業				
鉄 鋼	100	101	102	0.161
電 力	100	100	100	0.048
製 紙	100	106	119	0.052
ゴム製品	100	64	35	0.017
石 炭	100	110	126	0.005
穀物加工	100	106	103	0.028
セメント	100	98	92	0.099
石 油	100	100	100	0.037
タバコ	100	98	94	0.005
化学製品	100	100	99	0.195
織 維	100	159	162	0.115
郵便・電気通信機材	100	111	103	0.021
電気機器	100	100	100	0.044
電子機械	100	128	118	0.025
機 械	100	245	248	0.000
陶磁器	100	104	99	0.004
農産品	100	161	201	0.034
サービス				
海上運輸	100	95	89	0.011
電気通信	100	139	125	0.010
農 業				
ゴ ム	100	58	55	0.011
コーヒー	100	93	100	0.000
穀 物	100	117	103	0.080
資本価格指数	100	110.8	110.2	

*各産業ごとの価格指数にこのウェイトを乗じて資本価格指数を導いた。

(出所) GC所属の国有企業212社に対するアンケート

そして、調査対象の国有企業212社のうち製造業と鉱業の79社に関する1995年、1998年、1999年のパネルデータにより最小二乗法による回帰分析を行った。回帰分析によって、生産関数とともに、全要素生産性の成長率、企業の自主権やGCの影響力が全要素生産性に及ぼす影響を推計した。生産関数はコブ・ダグラス型とした。

$$\ln(Y/L) = c + \beta \ln(K/L) + \sum a_i A_i + \sum g_i G_i + \sum f_i F_i + \varepsilon$$

この式で、Yは生産額（1995年価格で評価した）、Kは企業の総資産（表14をもとに計算される資本財価格指数よりデフレートする）、 A_i は時間を示すダミー変数（1998年及び1999年）、 G_i は国有企業の属するGC（もしくは産業）を表すダミー変数、 F_i は生産性に影響しうる要因、すなわち、企業が設立されてからの年数、「独立採算企業」であるかどうか、企業の資本負債比率、総従業員に対する契約労働者の比率、競争の激しさ（企業の主観的評価による）、表2に示した12の経営上の意思決定事項に関する企業の「自主権指数」を平均して出した自主権の大きさ、余剰人員の多さ（企業自身の4段階評価による）、そしてGCの影響力の大きさ（表5と同様の方法で評価）などを示す。

回帰分析の結果は表15に示した。まず、国有企業のTFP（時間ダミーにかかる係数）は、統

表 15 ヴィエトナム国有企業の生産関数

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
定数項	0.626*** (2.73)	-0.135 (-0.46)	-0.343 (-0.73)	-0.455 (-0.96)	-0.250 (-0.63)	-0.864* (-1.96)	1.509** (2.35)	-0.951 (-0.82)
ln(K/L)	0.855*** (16.10)	0.799*** (14.01)	0.813*** (13.50)	0.843*** (13.90)	0.820*** (13.91)	0.837*** (14.11)	0.762*** (11.50)	0.968*** (8.72)
年次ダミー								
1998	0.0628 (0.50)	0.0751 (0.77)	0.0725 (0.74)	0.0550 (0.56)	0.0616 (0.64)	0.0575 (0.58)	0.0948 (0.64)	0.0001 (0.00)
1999	0.0387 (0.31)	0.0722 (0.74)	0.0656 (0.66)	0.0484 (0.49)	0.0598 (0.61)	0.0540 (0.54)	0.0685 (0.46)	-0.0189 (-0.10)
G.C・業種ダミー								
電力								
穀物		1.36*** (4.87)	1.35*** (4.96)	1.24*** (4.52)	1.26*** (4.69)	0.758** (2.09)		
価額		0.403*** (3.15)	0.402*** (3.10)	0.367*** (2.84)	0.364*** (2.85)	0.458*** (3.40)		
繊維・アパレル		-0.354** (-2.35)	-0.351** (-2.30)	-0.319** (-2.08)	-0.326** (-2.14)	-0.259 (-1.64)		
郵便・電気通信		0.109 (0.76)	0.091 (0.62)	-0.051 (-0.32)	-0.0194 (-0.13)	0.0193 (0.12)		
電気機器								
電子・情報		0.454** (2.38)	0.454** (2.54)	0.400** (2.25)	0.445** (2.39)	0.524*** (2.91)		
プラスチック		0.913*** (4.09)	0.899*** (3.99)	0.746*** (3.26)	0.782*** (3.41)	0.889*** (3.83)		
工業用磁器 ・ガラス								
エンジン ・農業機械		-1.38*** (-5.29)	-1.42*** (-5.29)	-1.42*** (-5.34)	-1.36*** (-5.23)	-1.38*** (-5.30)		
石炭		-0.209 (-1.46)	-0.181 (-1.17)	-0.126 (-0.78)	-0.159 (-1.05)	-0.281* (-1.72)		
企業の特徴								
創業以来の年数		0.00461 (1.36)	0.00444 (1.32)	0.00597* (1.73)	0.00553 (1.64)	0.0044 (1.23)		
独立採算ダミー		0.919*** (5.36)	0.904*** (5.12)	0.519** (2.35)	0.569*** (2.62)	0.611*** (2.78)		
資本負債比率		-0.0236*** (-3.16)	-0.0240*** (-3.19)	-0.0214*** (-2.82)	-0.0211*** (-2.79)	-0.0223*** (-2.93)		
契約労働者の 比率		0.0521 (0.28)						
競争の激しさ				0.0878 (1.41)	0.0986 (1.57)	0.0613 (0.97)		
自主権指数			0.241 (0.60)	0.343 (0.84)			-0.132 (-0.23)	1.018 (1.25)
余剰労働比率						0.236** (2.40)		
G.Cの影響度					0.0342 (0.32)		-0.265* (-1.75)	0.332* (1.78)
修正済みR ²	0.531	0.718	0.719	0.726	0.725	0.708	0.470	0.599
N	233	233	230	227	230	219	155	72

注：OLSによる。*、**、***はそれぞれ<0.1、<0.05、<0.01を表す。カッコ内はT値。

(出所) G.C所属の鉱工業国有企業79社に対するアンケートのデータから。

計的に有意ではないものの、1995年から1999年にかけて上昇していることがわかる。1995年から1998年にかけてのTFP年間成長率は1.9%から2.5%、1995年から1999年にかけては1.0%から2.5%である。1980年代の中国国有工業企業のTFP成長率は2.4% (Jefferson, Rawski and Zheng [1992]) から4.5% (Groves, Hong, Mcmillan and Naughton [1994]) と推計されているので、我々が計測したヴェトナムのTFP成長率はこれらの推計よりも低いものの、それでもプラスであり、GCが設立されてから企業の全要素生産性はゆっくりとではあるが上昇したものと推測できる。

次に注目を引く点は、企業の自主性の大きさやGCの影響力の強さが国有企業の全要素生産性に有意な影響を与えていないことである。しかし、企業が直面している競争の度合に応じて、対象企業を2グループに分けてみると、それぞれのグループ内ではこれらの要素が有意な影響を与えていることがわかる。競争の度合が中程度以下の53社の国有企業（国内の市場競争に関する質問に対し「激しい」「それほど激しくない」「競争はない」のいずれかを回答した企業）に関する回帰分析の結果を表15のモデル7として示し、競争が「大変激しい」と回答した23社に関する回帰分析の結果をモデル8として示した。これを見ると、競争の中程度以下の企業の場合はGCの影響力にかかる係数が有意に負であり、逆に競争が激しい場合には有意に正であることがわかる。この結果は、前節でたてた仮説、すなわち国有企業とGCに権限がどのように配分されているかは企業の効率性に影響を与えるが、効率性が高まるか、あるいは低下するかは、企業が置かれた市場のタイプによって異なるという仮説を裏付けている点で興味深い。競争が激しい場合はGCによるコントロールが強い方が国有企業の生産性は上昇するが、競争がそれほど激しくない場合にはGCによる影響力が強まることは市場の独占化をもたらすため、かえって企業の生産性は低下すると解釈できる。

ほかにも以下のような興味深い結果が観察できる。まず、企業の負債が多いほど生産性は低い。また、係数は有意ではないが、激しい競争に直面している国有企業ほど生産性は高い傾向にあること、そして余剰人員が多いとしている国有企業の方が生産性が高いことである。最後の点は常識とは逆行する結果であるが、経営者が認識する余剰人員の数と実際の余剰人員とは同じではないと考えるとこれもありうる結果ではある。すなわち、自社の余剰人員に対してより厳しい見方を持っている企業ほど、効率性を向上させるための努力をしている、と解釈することも可能である。

結論

第1節ではGCの役割についての詳細な観察を通して、GCがヴェトナムの国有企業改革を議論する上で無視することのできない強い影響を傘下の国有企業に対して与えていることを確認した。GCは特に投資、生産計画、人事、賃金、価格に関して国有企業に対する厳しいコントロールを行っている。さらにGCが傘下の国有企業に上納させる利潤の割合も増大している。

しかし、G Cが傘下の国有企業を厳しくコントロールしているからといって、G Cが韓国や他のアジアの国々に見られるような企業グループと同様の統合された企業集団に成長したことを必ずしも意味するわけではない。G Cが国有企業をコントロールする主な目的は政府から与えられた計画を果たすことであり、このことからG Cは依然として国家の計画経済の代行機関という性格を持っているとみられる。G Cは国有企業の経営に対して強いコントロールを及ぼしているにもかかわらず、メンバー企業同士の競争が多く発生していることからみて、G Cは、メンバー企業の間で相乗効果を生み出すように内部構造を変革することはまだできていないと見られる。

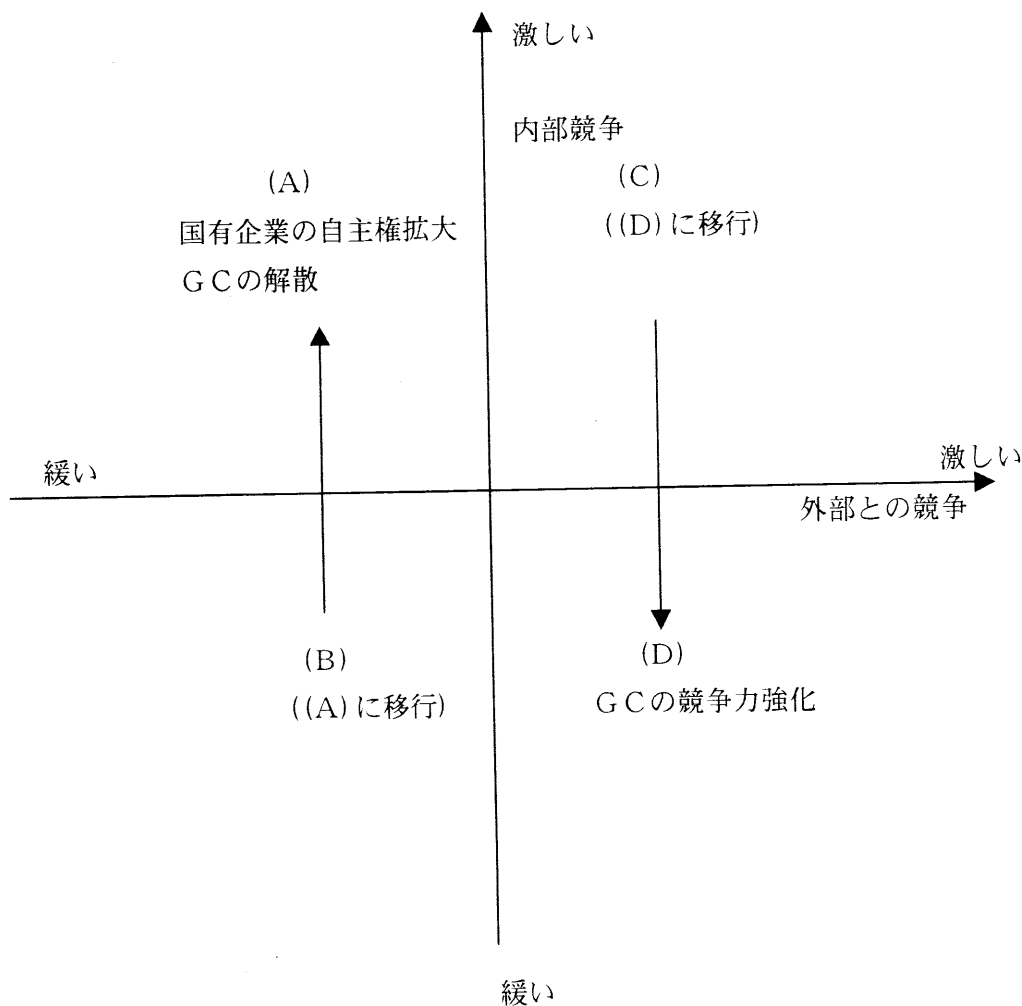
以上の観察結果に基づき、我々の第一の政策提言が導かれる。G Cは国家の計画経済の執行機関としてではなく、企業集団として行動しなくてはならない。そうしたG Cの行動の変化を促すために政府とG Cの関係も変わる必要がある。政府はG Cに投資、生産、賃金などに関する目標を与えることをやめ、むしろ国家がG Cの大株主として、会社の統治構造のような仕組みを通してG Cをコントロールすべきである。そのような統治機構を作るためには、国家以外の民間株主をG Cの所有者として導入することによって、G Cの本部を株式会社に組織替えることが重要であろう。同時に、G Cの幹部に利潤を最大化するインセンティブを与えることも必要である。官僚ではなく、専門の経営者がG Cの経営を担うべきである。経営者の給料、採用、解雇は業績によって行われなければならない、また彼らの業績を評価する効果的なシステムを導入しなければならない。

第二節では、国有企業に発展基金に対する利潤の分配を増やすインセンティブを与えれば、企業の収益性が高まるという可能性を示唆した。しかし単に企業の自主性が拡大しても、逆にG Cの影響力が強まっても、発展基金の額が増大する結果はでてこない。第3節での全要素生産性の分析の結果もほぼ同じであったが、G Cの影響力の拡大は企業が直面する競争の激しさによってまったく反対の結果をもたらすことがわかった。すなわち、企業が激しい競争に直面している場合は、G Cの影響力を拡大することで生産性が高まるが、競争の程度が中程度以下だと、G Cの影響力増大は逆に生産性を下げてしまう。

このことから我々の第二の政策提言が導かれる。まず、市場の競争状況により、G C内部での権限配分の改革の方向性は異なるということである。傘下企業が厳しい競争にさらされている場合、特に所属するG C以外の国内企業や外国企業との競争に直面している場合は、G C本部は傘下の国有企業への影響力を強め、統合度を高めることが効率性を高める可能性がある。ただ、その前提としてG C本部が営利企業のように行動するインセンティブを持っていることが重要である。しかし、競争がそれほど激しくない場合、特に所属するG C以外の国内企業との競争が激しくない場合は、G Cが統合度を高めると、競争がさらに減り、企業の効率性が下がる可能性がある。この場合は、むしろ国有企業の自主権を拡大したり、場合によってはG Cを解散して国有企業に自由に競争させた方がよい。提言の内容を図2に表してみた。図に示される通り、G Cの改革には2つの方向性がある。G C内では激しい競争があるが、G Cの外では競争がほとんどない場合（図2のA）は、国有企業の自主権を拡大するか、G Cを解散することによって、真の競争

を導入しなくてはならない。G Cの外からの激しい競争がある場合（C及びD）は、G Cの内部構造を簡素化したり内部の重複を省くなど、G Cの機構を大幅にリストラクチャリングすることによって、G C全体としての競争力を高めることができる。競争がG C内でも外でも少ない場合（B）は、独占の問題が深刻であるので、国有企業の自主権を拡大するか、競争を導入するためにG Cを解散する必要がある。

図2 G C改革の方向



(出所) 筆者作成。

まとめてみると、G Cの改革に対する私の提言は2種類のインセンティブを導入するということである。一つはG Cの所有者である政府がG Cに与える内部のインセンティブである。G Cの幹部の給料を業績に基づくものとし、業績を評価するシステムを導入することなどがこれに相当するであろう。G Cの方でも傘下の国有企業にインセンティブを与えることになるだろう。もう一つのインセンティブは外部インセンティブと呼ぶことができると思うが、これは競争の圧力そのものである。内部のインセンティブは、外部インセンティブ、すなわちG C外部からの競争圧力がある場合にのみ企業の効率性の向上をもたらす効果を持つだろう。

(参考文献)

- Blasi, Joseph, Maya Kroumova and Douglas Kruse. [1997] *Kremlin Capitalism: Privatizing the Russian Economy*, Cornell University Press.
- Central Institute for Economic Management (CIEM). [2000] *Research Report on Macroeconomic Conditions and Legal Framework Affecting the Organization, Management and Operations of General Corporations*.
- Groves, Theodore, Yongmiao Hong, John McMillan and Barry Naughton. [1994], "Autonomy and Incentives in Chinese State Enterprises," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 1.
- 石川滋 [1997] 「市場経済発展促進的アプローチ」『開発援助研究』Vol. 4, No. 1.
- Jefferson, Gary H., Thomas G. Rawski, and Yuxin Zheng. [1992] "Growth, Efficiency, and Convergence in China's State and Collective Industry," *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 40, No. 2.
- Jerneck, Anne. [1995] *Adjusting State and Market in Vietnam: The Story of Enterprise Unions*, Department of Economic History, Lund University.
- Jerneck, Anne. [1997] "The Role of the State in a Newly Transitional Economy: The Case of Viet Nam's General Corporations," mimeo., Lund University.
- Lipton, David and Jeffrey D. Sachs. [1990] "Creating a Market Economy in Eastern Europe: The Case of Poland" *Brookings Papers on Economic Activity* 1.
- Marukawa, Tomoo. [1999] "Viet Nam's General Corporations: Their Outline and a Comparison with Chinese Industrial Groups," in *Follow-up Study for the Economic Development Policy in the Transition toward a Market-oriented Economy in Viet Nam*, Vol. 1 General Commentary/ Industry and Trade, Ministry of Planning and Investment, Viet Nam, Japan International Cooperation Agency.
- Milgrom, Paul and John Roberts. [1992] *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall.
- 田近栄治 [2000] 「ベトナムの付加価値税」mimeo.
- The World Bank, Asian Development Bank and United Nations Development Programme. [2000], *Vietnam 2010: Entering the 21st Century*, Vietnam Development Report, 2001, Overview, The World Bank.
- Woo, Wing Thy. [1997] "Misinterpreting China's Growth: Post Hoc Ergo Propter Hoc," Paper presented at the symposium *China's Gradualism Reconsidered* in Yokohama, June 1997.