

## 第 I 部

# グローバル化に向かうベトナムの市場経済化

## 第1章

# ベトナム工業化の課題

——担い手の発展——

石田 暁恵

### はじめに

ベトナム工業は大きな変化の時期に来ている。最も大きな変化は、生産、輸出いずれにおいても外資の比率が高まり、外資主導の工業化に路線がシフトし始めたことである。工業の担い手としての外資の役割が大きくなっている。2004年1月に開かれた第9期第9回中央委員会総会（9中総）は、2005年までの発展計画の中間総括であると同時に、WTO加入への決意を確認した中央委員会総会と位置づけられる。ここで、超国籍企業の誘致に力を入れる方針が示された<sup>(1)</sup>。

WTOが要求する資金、もの、サービスの自由な取引は、これまでベトナムが採用してきた脆弱な国内産業を輸入代替によって育成する道を否定するものである。外資主導工業化<sup>(2)</sup>は、選択しうる工業化への残された道として、現実性を増してきた。

外資主導・輸出指向工業化の利点は、外資の市場と外資がベトナムに持ち込んでくる資本、技術、市場情報、経営ノウハウなどであるが、それらがベトナムに根付くためには、これらの生産要素を外資から引き継ぐ能力のある地場企業の存在が必要になる。これをいかにして形成していくかが、外資主導工業化の課題である。

ベトナム側には、外資が来れば関連産業分野で国内の産業が発展し、それとともに国内の産業主体も成長するという期待がある。バイク、自動車産業の政策混乱は、外資が来ても関連国内産業が発展しなかったことへのベトナム政府の苛立ちの表れである。

なぜ、国内産業が発展しなかったのか。その理由としては、狭小な市場と関連素材産業の不足、国内企業の技術レベルの決定的な遅れなどが指摘されるが、それとともに企業自体の自立性と市場に積極的に関わっていく意欲の不足があるように思う。ベトナム国内企業の発展の遅れには、自然な産業主体の形成を阻む制約要因が影響しているという指摘がある<sup>(3)</sup>。

本章では、国内の産業主体、企業の発展に制度がどのように作用してきたのかを分析し、そして実際に誕生しつつある輸出指向産業のニュータイプ企業の形成過程を検証して、地場企業発展の課題を考察する。

第1節ではベトナム工業の全般的発展状況を述べ、第2節では、企業制度の変化が企業の多所有化を進めてはいるが、依然として国、企業、労働者、金融機関のもたれあいが続き、国有企業の自立を抑制していることが課題として残っていることを示す。

第3節では、国の産業発展、産業政策の担い手と位置づけられている企業集団（総公司）の現状を考える。国の総公司政策は、基本的には資本集中と資本規模拡大による産業主体形成を目的としていたが、基幹産業として特別の保護を受けているにもかかわらず成功していない実情を明らかにする。しかし、そういう状況のなかで、ニュータイプの企業（集団）が形成されつつある事実に着目し、Viet Tien社（VTEC）の発展過程をケースとして取り上げる。VTECの成功は、ベトナムの縫製産業自体がドイモイ初期においてすでに蓄積していた技術力、輸出産業であったゆえに取得できた外の世界の情報、そしてこれらの要素を集合して経営能力向上を導いたのは、海外企業・国内民間企業も含めた比較的自由的な競争環境であり、競争を通じて国有企業の依存性を克服していったと考えられる。

ベトナムの民間企業が成長し、国有企業が自立した産業主体に転換し、外

資と共存できる産業主体に発展していくためには、外にも内にも開かれた市場と、そこでの競争が大きな意味をもつといえる。

## 第1節 ベトナム工業の全般的状況

ベトナムは、1994年の臨時党大会で「工業化・近代化」を国の開発目標に掲げ、その後もこの目標に向けて開発努力を続けてきた。この間、ベトナム工業は生産量だけでなく産業範囲、地域の面でも拡大した。この間の変化は、持続的成長、点から面への拡大、製造業の多様化に要約できる。

### 1. 持続的成長

工業生産は二桁成長を続けており、GDPに占める比率も確実に大きくなってきた。2003年の速報値では工業・建設部門がGDPの40%を占めたと報道されている(図1)<sup>(4)</sup>。

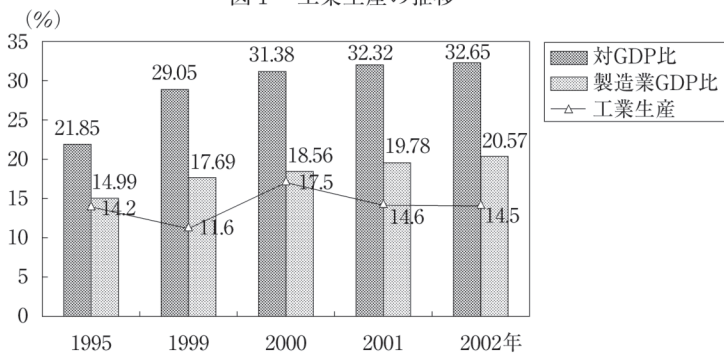
### 2. 点から面へ

工業地域にも変化が現れている。北部の工業生産が増加したのがひとつの変化である。1990年代半ばには、ハノイ、ハイフォン、クアンニンが北部の重点工業地域であったが、現在はヴィンフック、バクニン、フンイェン、ハイズオン、ハタイなどまで工業地域が拡大している。5号線が改善され、5号線沿いに建設された多数の工業団地に内外企業が集まりつつある。歴史的に国有の重工業が強いといわれていた北部で、外資企業と非国有セクターの生産が過半を占めるようになった(図2)。

南部でも面的拡大がみられる。ホーチミン、ドンナイ、バリア＝ブンタウの三角地域から周辺省に工業地域が拡大し、とくにビンズオン省の発展が著

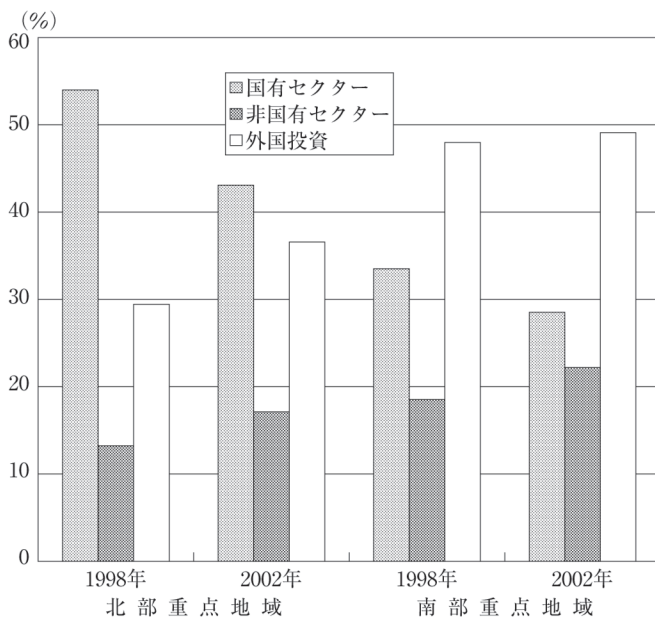


図1 工業生産の推移



(出所) GSO, *Statistical Yearbook 2002* より筆者作成。

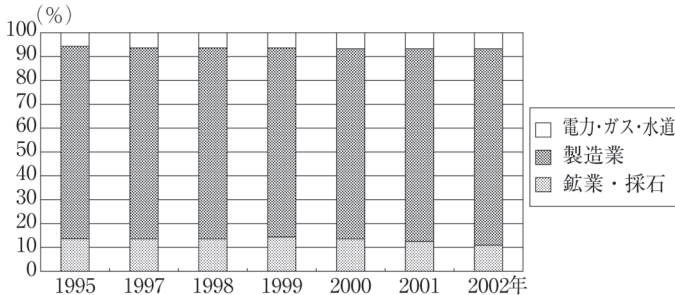
図2 南北経済重点地域の所有セクター別工業生産



(注) 北部重点地域：ハノイ、ハイフォン、ヴィンフック、ハタイ、バクニン、フンイエ、ハイズオン、クアンニンの中央直轄市・省を含む。  
 南部重点地域：ホーチミン市、ドンナイ、ビンズオン、ビンフォック、タイニン、バリア＝ブンタウ、ロンアンの中央直轄市・省を含む。

(出所) GSO, *Statistical Yearbook*, 各年版より筆者作成。

図3 工業の構造



(出所) GSO, *Statistical Yearbook 2002* より筆者作成。

しい。南部経済重点地域でも、外資と非国有セクターの生産が大きくなっている（国有29%，非国有22%，外資49%，2002年）南部でも交通インフラの改善が貢献している（図2）。

南北重点地域以外の地方でも、地方工業振興のために工業団地建設に力を入れている。現在、130以上の工業団地建設計画があり、鉄鋼、自動車、繊維、造船など専門工業団地構想が浮上し、一部は実施段階にある。この他に地方が独自に設立決定できるミニ工業団地（cum cong nghiep）の建設計画が目白押しである<sup>(5)</sup>。大部分は計画段階であり乱立傾向は否めないが、財政、土地管理の分権化とあいまって、地方工業化に新しい動きが出ていることは確かである。

### 3. 製造業業種の多様化

ベトナムの工業は、鉱業、製造業、電力・ガス・水道に分類されているが、このなかで製造業が工業全体の8割近くを占めている（図3）。製造業のなかでは食品・飲料が最大分野であるが、これは徐々に比率を下げ、対照的に化学、ゴム・プラスチック、機械類の生産シェアが増加している。設備機械（プラント）、事務用機器、電気・電子機器、通信機械（TV、ラジオ、電話機などを含む）、医療・精密機械、輸送機械を含む機械部門が、製造業全体の生産

表1 製造業の業種別生産額比率（1994年固定価格）  
(%)

	1995	2002
製造業	100.00	100.00
食品・飲料	32.44	27.11
たばこ	4.78	3.45
繊維・織物	7.42	5.35
縫製・衣服	3.54	3.75
皮革、皮革製品	4.29	4.80
木材・木材加工品	3.99	2.01
紙・紙製品	2.34	2.40
印刷・出版	1.81	1.21
コークス・石油製品	0.41	0.25
化学	6.11	6.82
ゴム・プラスチック	2.73	4.62
非金属	11.05	12.14
金属	4.12	3.68
金属製品（機械・設備を除く）	2.80	3.96
設備機械	1.62	1.95
事務機器、計算機	0.03	0.37
電機・電子機器	1.31	3.55
T V, ラジオ, 通信設備	2.48	3.01
医療, 精密機器	0.24	0.23
エンジン付き車生産・修理	1.75	2.71
その他輸送機器・修理	2.27	3.85
家具	2.37	2.69
リサイクル	0.11	0.07

(出所) GSO, *Statistical Yearbook 2002*.

に占める比率は1995年の9.7%から2002年の15.7%に増えている（表1）。機械部門の生産者を所有セクター別にみると、外資の生産比率が大きい（表2）。つまり、この部門は主として外資が担っている工業部門だということである。ただし、機械製造は部品輸入による組立が主であり、これに対しベトナム政府は国産化、現地調達を外資に強く要求している。貿易自由化を進めるなかで、バイク、自動車、電気・電子の分野で国産化をめぐる政策がめまぐるしく変化しているのは、貿易自由化を目前にして、これら産業基盤を急速に

表2 産業別・所有セクター別生産比率

(%)

	1995				2002			
	外国投資	国内セクター			外国投資	国内セクター		
			国有 セクター	非国有 セクター			国有 セクター	非国有 セクター
総生産高	25.1	74.9	50.3	24.6	35.3	64.7	40.1	24.6
鉱業・採石	77.8	22.2	17.4	4.8	79.9	20.1	14.6	5.5
石炭	0.0	100.0	98.7	1.3	5.1	94.9	93.5	1.5
原油・天然ガス	99.7	0.3	0.3	0.0	99.9	0.1	0.1	0.0
鉱業	2.0	98.0	80.0	18.0	1.8	98.2	76.7	21.4
採石・その他	1.5	98.5	46.6	51.8	0.9	99.1	44.3	54.8
製造業	18.1	81.9	52.1	29.8	31.3	68.7	39.5	29.1
食品・飲料	19.1	80.9	47.7	33.2	22.4	77.6	43.0	34.6
たばこ	0.1	99.9	99.5	0.3	0.7	99.3	98.3	1.0
繊維・織物	17.3	82.7	56.8	25.9	23.2	76.8	50.6	26.2
縫製・衣服	18.2	81.8	34.8	47.1	28.4	71.6	25.3	46.3
皮革、皮革製品	35.7	64.3	38.2	26.1	43.2	56.8	20.5	36.3
木材・木材加工品	9.0	91.0	21.3	69.7	13.1	86.9	15.7	71.2
紙・紙製品	15.3	84.7	60.6	24.1	13.1	86.9	40.5	46.5
印刷・出版	2.5	97.5	92.2	5.3	2.5	97.5	86.2	11.3
コークス・石油製品	86.6	13.4	0.0	13.4	70.2	29.8	0.0	29.8
化学	14.6	85.4	75.9	9.6	33.3	66.7	49.5	17.3
ゴム・プラスチック	13.8	86.2	44.2	41.9	27.7	72.3	29.5	42.8
非金属	4.9	95.1	67.0	28.1	26.6	73.4	53.6	19.8
金属	29.6	70.4	60.7	9.7	45.9	54.2	41.3	12.9
金属製品(機械・設備を除く)	11.5	88.5	17.8	70.7	26.0	74.0	15.0	59.0
設備機械	10.9	89.1	68.8	20.4	37.7	62.3	40.9	21.4
事務機器, 計算機	2.9	97.1	97.1	0.0	94.4	5.6	0.0	5.6
電機・電子機器	13.9	86.1	73.0	13.1	53.2	46.8	37.7	9.1
T V, ラジオ, 通信設備	46.0	54.0	48.2	5.8	68.5	31.5	23.8	7.7
医療, 精密機器	20.6	79.4	22.2	57.2	77.9	22.1	15.5	6.6
エンジン付き車生産・修理	70.6	29.4	14.3	15.1	80.2	19.8	11.9	7.9
その他輸送機器・修理	45.0	55.0	36.1	18.9	59.8	40.2	17.9	22.2
家具	7.5	92.5	9.7	82.8	32.6	67.4	8.3	59.1
リサイクル	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	100.0
電力・ガス・水道	0.3	99.7	99.6	0.1	6.3	93.7	93.5	0.1
電力の生産・収集・配電	0.3	99.7	99.6	0.1	6.4	93.6	93.6	0.0
ガス・ガス化燃料								
水道(生産・浄化・供給)	0.0	100.0	99.7	0.3	5.5	94.5	93.2	1.3

(出所) GSO, *Statistical Yearbook 2002* より筆者作成。

表3 貿易の内外資別構成

(%)

	1995		2000		2003 <sup>1)</sup>	
	国内セクター	外国投資セクター	国内セクター	外国投資セクター	国内セクター	外国投資セクター
輸出	73	27	53	47	50	50
輸入	82	18	72	28	65	35

(注) 1) 商業省発表速報値。

(出所) GSO, *Statistical Yearbook 2002*.

形成したいとする焦りの表れでもあった。外資の生産シェア増加は、電力のような独占部門以外のほとんどすべての分野で確認できる。

#### 4. 貿易面での変化

2002年のベトナムの貿易構造は、農水産品(半加工も含む)が輸出全体の30%を占め、これに原油・石炭の輸出を加えると一次産品輸出の比率はもっと高くなる。衣料、履物、工芸品などの軽工業品は輸出の41%を占めている。輸入は、機械・設備、加工用原材料、部品などの生産財が94.9%を占める。このことからわかるように、ベトナムの工業は生産に必要な機械、工業原料・部品の大部分を外国からの輸入に依存しているのである。

輸出でも、外国投資セクターの輸出比率が大きくなりつつある(表3)。2003年の速報値では、外資の輸出が5割を超えた模様である。2003年に大きく伸びた輸出品目には電線(55.9%)、天然ゴム(47.5%)、コーヒー(42.2%)、電子部品(39.2%)、ゲーム(30.8%)、木工品(28.7%)などがあるが<sup>6)</sup>、このうち電線、電子部品は外資の輸出によるものである。

生産においても貿易においても、外資が主要な経済の担い手となりつつあるのが、ベトナム工業の新しい現象である。これは、外資主導の工業化が近道であることも示している。ベトナムが期待しているWTO加盟の効果は、中国に一極集中している外資をベトナムに呼び込み、外資の資本、技術、経営力を利用してベトナム工業化を促進することである。同時に、それはベトナム国内の産業、企業にとっても発展のチャンスとならなければならない。国

際統合を進める過程で、自立的な産業発展を遂げるためには、国内の産業、その担い手たる企業の発展が不可欠である。次節では、ドイモイ後のベトナム工業企業の変化の現状を、制度と実態に目を配りつつ分析する。

## 第2節 企業制度改革と工業企業の変容

### 1. 工業を担う経済主体の現状

#### (1) ドイモイ前後の工業企業

1979～81年期に始まった一連の経済改革で、指令経済に市場要素が取り入れられた。1980年代初頭に外国貿易に関する地方への部分的分権化が行われ、政府の25号決定によって国有企業に生産物の一部を市場で取引することが認められた。1981年後期には、公定価格と賃金を市場価格に近づける価格改革が行われた<sup>(7)</sup>。この時期に自由経済は拡大はしたが、その成果は部分的にとどまり、本格的な改革はドイモイまで引き延ばされた。党が、これ以上私有経済が拡大しないような対策を講じたからであった<sup>(8)</sup>。改革の揺り戻しは深刻な経済危機をもたらし、中央の指導に従わないグループ（pha rao）が出てきて、1986～90年の5カ年計画に圧力をかけたといわれている<sup>(9)</sup>。

1986年の第6回党大会で市場経済化に踏み切ることを決定した後、ベトナムは1990年代前半までの期間、市場経済化の基礎固めにとりかかることとなる。1987年の2中総、3中総の討議を経て、農産物請負契約、国有企業の経営自主権、非社会主義セクターの積極的活用、市場での生産物の自由な取引、外貨規制の緩和など経済改革の方向が決定された。これにしたがって、企業制度改革の具体化が進展した。

1986年から1990年にかけて企業を取り巻く環境がドラスティックに変化した。1987年に閣僚評議会決定217号、1988年に国有企業条例、1989年に非国有経済セクターに関する政策と管理システムについての第16号決議が出され、

表4 工業生産額（1982年固定価格）（単位：10億ドン，％）

	生産額		生産シェア	
	1986	1990	1986	1990
総生産額	109.63	137.51	100.0	100.0
国営企業	61.72	80.58	56.3	58.6
中央工業	37.03	54.23	33.8	39.4
地方工業	72.60	83.28	66.2	60.6
地方管理企業	24.69	26.35	22.5	19.2
非国営企業	47.91	56.93	43.7	41.4

（出所）Tong Cuc Thong Ke, *So lieu thong ke cong nghiep Viet Nam (1986-1991)* より筆者作成。

国営企業，民間企業が併存する市場経済システムの準備が始まった。

この時期の統計から企業数の変化をみると，次のようにいえる。1990年までの期間では，国営企業の整理で中央・地方ともに15%前後の企業が整理され，合作社（hop tac xa，合作社は協同組合を意味する）の解散が急速に進んだ。生産統計でみると，国営企業，とくに中央管理国営企業の生産が大きく増えている。全体に占めるシェアでは，中央管理企業が4割近くに増え，地方管理国営企業のシェアは減少する（表4）。この時期においてすでに，非国営セクターの生産シェアが4割を超えている。この背景には，1979年から1980年の時期に非国営小規模生産（個人・家族を含む）を容認する政策がとられたことがある<sup>(10)</sup>。では，この時期の非国営セクターの主体は何だったのだろうか。1990年の統計年報の数字からみると，1986年時点で，その大部分が手工業合作社（Hop tac xa thu cong nghiep）であることがわかる（表5）。合作社はその後急速に減少し，それに代わって個人経営の手工業生産者が増えている。

以上から，ドイモイ開始期において，合作社という形ですでに非国営セクターの基盤ができていたといえる。そして，ドイモイにより，農業同様に集団化組織が崩壊して民間セクター（企業，個人）へ移行していったと考えていだろう。



表5 非国有セクターの構成(企業数)

	1986	1988	1989	1990
手工業合作社	36,863	32,034	21,901	13,086
私営企業	565	318	1,284	770
個人・家族経営		318,557	333,337	376,930

(出所) Tong Cuc Thong Ke, *Nien giam thong ke 1990*, p.63.

## (2) 多所有セクター制への移行

1991年には私営企業法、会社法が制定され、民間企業の活動を支える公的  
制度ができた。1992年憲法が多所有セクターによる市場経済を公認したが、  
これは民間セクターの活動を一気に促進するには至らなかった。その理由は  
すでに知られているように、民間セクターへの直接的参入規制、資金調達、  
土地問題に顕著な民間企業に対する差別的待遇であった。全体としてベトナム  
の党・政府の指導者は国有企業の経済的地位(=政治的地位)を堅持するこ  
とを重要視し、民間セクターの存在を公認したとはいえ、それは国有セクター  
を補完する役割にとどめていたといえる。工業発展における民間セクターの  
重要性は過小評価されてきた。

表6は、1990年から2001年までの企業と事業体を示している。工業部門の  
国有企業は、地方管理企業が大きく減少している。これは、1991年の閣僚評  
議会決定315号以後の国有企業再編策で地方管理企業がターゲットとなった  
ことを示している。中央管理企業の再編はほとんど進んでいないといえよう。  
非国有セクターでは、合作社が激減したことは明らかである。それ以外の民  
間企業、家族経営については統計から確実なことはいえない。民間企業の発  
展が顕著になるのは、2000年に1999年企業法(私営企業法と会社法を統合した  
企業法)が施行されてからである。

工業生産に占める比率でみると、国有セクターは1995年の50.3%から2002  
年には40.1%に低下、非国有セクターは1995年に24.6%であったのが1999年  
には21.9%に下がり、1999年企業法施行後は回復基調にある。外国投資セク



表6 工業企業数（1990～2001年）

	1990	1995	2000	2001
国内企業	393,518	614,935	653,905	683,871
国有企業	2,762	1,958	1,633	1,541
中央管理企業	589	549	573	559
地方管理企業	2,173	1,409	1,060	982
非国有企業	390,756	612,977	652,272	682,330
協同組合	13,086		1,179	1,256
民間企業	770		4,193	4,560
家族経営	376,900		644,113	672,284
混合形態企業			2,787	4,230
外国投資企業	32	439	1,063	1,449
総計	393,586	615,374	654,968	685,320

（出所） GSO, *Statistical Yearbook 2002*; Tong Cuc Thong Ke, *Nien gaim thong ke 1993*; *So lieu kinh te-xa hoi Viet Nam 1975-2000*, より筆者作成。

表7 所有形態別工業生産

(%)

	1995	1998	1999	2000	2001	2002 <sup>1)</sup>	2003 <sup>2)</sup>
総生産額	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100
国内事業者	74.9	68.0	65.3	64.1	64.7	64.7	63.8
国有企業	50.3	45.9	43.4	41.8	41.1	40.1	38.7
中央直轄企業	32.8	30.2	28.7	27.7	27.3	26.9	26
地方企業	17.5	15.7	14.7	14.1	13.8	13.2	12.7
非国有事業者	24.6	22.1	21.9	22.3	23.6	24.6	25.1
協同組合	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	
民間企業	2.2	2.2	2.2	2.2	2.3	2.3	
個人事業者	17.6	13.8	13.0	11.8	11.0	10.1	
混合形態	4.2	5.5	6.1	7.5	9.6	11.4	
外国投資企業	25.1	32.0	34.7	35.9	35.3	35.3	36.2

（注）1）暫定値。

2）統計総局推計値，<http://www.vneconomy.com.vn/index>.（2004年1月閲覧）。

（出所） GSO, *Statistical Yearbook 2002*, p.233.

ターは1995年の25%から2000年代に入って35%に達している（表7）。ベトナム工業の主体は国有セクターが衰退し，外資も含めた非国有セクターが6割を占めている。2000年以後，非国有セクターの工業生産は急速に伸びており（表8），2003年の速報では，国有セクターの生産が全体に占めるシェアは

表8 所有形態別生産増加率

(%)

	1999	2000	2001	2002 <sup>1)</sup>
総生産額	11.6	17.5	14.6	14.5
国内事業者	7.2	15.2	15.8	14.4
国有企業	5.4	13.2	12.7	11.7
中央直轄企業	6.0	13.6	13.0	12.6
地方企業	4.3	12.6	12.1	9.8
非国有事業者	10.9	19.2	21.5	19.2
協同組合	25.2	24.0	18.1	19.0
民間企業	9.9	19.2	19.0	15.0
個人事業者	5.6	6.6	6.5	5.2
混合形態	23.0	45.8	46.1	36.2
外国投資企業	21.0	21.8	12.6	14.5

(注) 1) 暫定値。

(出所) GSO, *Statistical Yearbook 2002*.

38.7%，非国有セクターは25.1%，外国投資セクターは36.2%とされており，外国投資・非国有セクターが18%台の伸び率を示し（国有セクターは12%），活動が活発化する傾向が続いている。

ベトナム工業の担い手は，確実に国有セクター中心から多所有セクターの共存へ変わりつつある。このような変化のなかで，国有企業の役割はどうなっていくのだろうか。AFTAの関税引き下げが2003年7月から本格化し，これまで関税保護によって守られてきた産業のかなりの部分が他のASEAN諸国との競争にさらされることになった。とりわけ国の経済の基盤とされてきた国有セクターは，その非効率性，非効率の原因とされる行政支配と経営自主権の不徹底が，以前にも増して深刻な問題となっている。次に国有企業改革の現状について述べる。

## 2. 国有企業改革の現状

ドイモイ以前にも，企業の効率化を目的として，企業に経営自主権を与える試みは始まっていた。しかし，実際には資本主義的経営に不安を抱く指導

層の抵抗で、結果的には企業に経営自主権を与える試みは不首尾に終わった。1986年の第6回党大会以後、経済改革の重要な課題として国有企業改革が本格的に始動する。1990年代初頭までのベトナムの国有企業改革は、ドナーからきわめて高い評価を受けている。しかし、その後は、国有企業改革は遅遅として進まなかった。

#### (1) 2001年3月中総決議

ベトナム共産党は2001年の第9回党大会で、国有企業改革の基本方針を決定していた。第9回党大会で決定された国有企業改革の方針では、所有と経営の分離の徹底、国有企業の所有形態の転換と多様化（独資有限会社、株式会社、譲渡、売却、リース、経営請負契約）の促進、現行総公司制を見直して行政管理機能から基幹産業分野での専門化・集中化を基本とする企業集団への再編を図ることが主要な目標とされていた。

同年8月13日から第9期第3回中央委員会総会（3中総）が開催され、第9回党大会決定に従った国有企業改革の促進と具体的目標が提示された。国有企業における所有と経営の分離、ほかの所有セクター企業（民間企業、外資企業など）と平等な取り扱い、持株会社を中心にする国有企業集団への再編など、具体的に方向付けされた。ここにおいて党企業も国有企業に準じることが明確にされ、国有企業改革は具体性を帯びてきたようにみえた。

国有企業刷新に関する3中総決議では、2005年までに(1)国有企業再編を完成させるべく、資本規模と経済における役割を配慮しつつ国有企業を分類し、国有企業の所有形態転換を進めること<sup>(11)</sup>、(2)企業財務の刷新・強化、(3)総公司制の刷新・強化、(4)分野、地方の条件に即して必要な国有企業への発展投資と企業新設、(5)国有企業における技術・管理の近代化が、方針として明確化された。

3中総決議では、国有企業に対する国の出資形態を、資本給付（cap）から投資（dau tu）に変え、所有と経営の分離を図って企業経営の自立を促進すると同時に、ビジネス企業については市場から直接資本調達する<sup>(12)</sup>方針も出し

ている。

2005年までの国有企業の所有形態転換に関して以下の三つの方針を打ち出した。

- ① 国が100%所有する必要がない企業の株式化。
- ② 経営効率が悪い企業——統合，解散，破産。
- ③ 株式化ができず，国が所有権をもつ必要がない小規模企業——売却，経営委託契約，リース，譲渡（giao）。

上記の②，③については，これまでは10億ドン以下の小規模国有企業を対象としてきたが，これを50億ドン以下の中小規模国有企業に対象を拡大し，破産法を改正して設立決定権者（国有企業設立権限をもつ上部機関）による破産宣告申請を行うとしている。これは，国への上納でも貢献できず，損失を継続している国有企業の整理を意味している。

## (2) 国有企業改革の実状

3中総以前の状況は，国有企業再編のかけ声とは裏腹に，新設国有企業数が増加していたことに示されている（表9）。2001年6月に国有企業新設を一時的に停止する措置を政府が発表した<sup>(13)</sup>。

3中総決議以後，決議が政策レベルで具体化されてきた。2002年2月に3中総決議の具体化に関する首相指令が出され，この後，余剰労働力対策，国有企業の分類と所有形態に関する決定基準，国有企業株式化に関する規則改定，国有企業の債務整理機構に関するガイドライン，企業資産評価と株式構成に関する財務省通達など，国有企業の所有転換に関する一連の具体化策が提示された。しかし，これらの政策にもかかわらず，国有企業の再編は進まなかった。とくに，中央管理企業と総公司傘下企業の所有転換が遅れていた<sup>(14)</sup>。

2003年12月のCG会合資料で報告されている2003～05年のロードマップでは，2700社以上の企業形態転換が想定されている。しかし，2003年11月現在では，ロードマップ<sup>(15)</sup>に示された2003年計画の1459件に対して360件しか企

表9 新設国有企業数

	1998	1999	2000	2001	2002/9	合計
中央管理	14	28	35	19		96
地方管理	66	52	31	15		164
総公司	7	14	8	9		38
合計	87	94	74	43	8	306

(出所) 企業刷新発展委員会および中央管理経済研究所資料より引用。

表10 国有企業改革のロードマップ

	2001		2002		2003	2003/11	2004	2005	2003～2005
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	計画	計画
1. 株式化	478	204	460	164	907	312	765	394	2,066
1.1 地方管理企業					582		454	214	1,250
1.2 中央管理企業					259		222	128	609
1.3 総公司					66		89	52	207
2. 売却・譲渡・合併	55	57	49	44	495	48 <sup>2)</sup>	108	20	623
1.1 地方管理企業					385		71	14	470
1.2 中央管理企業					70		14	3	87
1.3 総公司					40		23	3	66
3. その他 <sup>1)</sup>	177	21	142	6	57		17	17	91
合計	710	282	651	214	1,459	360	890	431	2,780

(注) 1) 解散、破産、その他の処理を含む。

2) 売却・譲渡・リース・経営請負契約への転換数、合併・吸収は含まない。

(出所) 2001, 2002年の計画・実績は、IMF, *Country Report*, No.03/781, p.43。

2003, 2004, 2005年の計画は、World Bank, *Taking Stock: An update on Vietnam's economic developments and reforms*, Consultating Group Meeting for Vietnam, Hanoi, December 2003。

2003年11月実績は、Bo Tai Chinh, *Ket qua trien khai chuyen doi doanh nghiep nha nuoc*による。

業再編が実施されていない (表10)<sup>(16)</sup>。

投資計画省の資料によれば、国有企業の所有形態転換の方向は、株式化が7割以上、株式化と合併・統合だけで85%になる。そのうち、国が支配的資本シェアをもつ場合は、中央管理企業では5割強を占め、91型総公司では6割近くになる。地方管理企業では3割に達しない。これは資本規模によって転換方法が決まっていることによるものと思われる。小規模資本企業を抱え

る地方の場合は、国が支配的資本シェアを維持する必要がないからである。結果的には、所有形態転換を行っても、総公司傘下企業を含めた中央管理国有企業の5割以上が国の管理下に残ることになる。

株式化に関しては、1996年以後、これが私有化（民営化）ではないこと＝多所有化（国以外の資本を受け入れて、企業資本を増強すること）が徐々に明確になり、最近では国有株式会社への外部資金導入、公開市場への上場に重点が移っている。その際に、大規模企業・基幹産業・重点産業については、国が支配的シェアを維持する方針も明確になっている<sup>(17)</sup>。2003年11月の証券および証券市場に関する規則（政府議定144号）は証券市場の活性化と拡大を目的としているが、なかでも株式化した国有企業の直接資金調達を促進する意図を含んでいる。株式会社の上場に関しては、資本金50億ドン以上<sup>(18)</sup>、上場前に有利益期間2年を条件にしているが、株式化した国有企業に関しては有利益期間を1年にする特例事項を付記している。これは明らかに、株式化した国有企業の直接資本調達を促進することを意図している。

### (3) 国有企業改革を阻害している要因

3中総決議では、国の経済において国有企業が主導的役割を果たすことが要請されているにもかかわらず、改革開始後10年たってもその成果は不十分であるとし、現状克服の課題として、企業規模が小さいこと、不合理な機構、重要分野に集中していないこと、一般的に技術レベルが低いこと、管理の弱点、実際には自主的経営が行われていないこと、国の補助・投資に見合った経営効率を達成できていないこと、余剰労働力を抱えていることがあげられる。この結果をもたらしている主要原因として、国有企業の役割、国家経済と国有企業の地位に関する認識、国有企業改革に関する要求と解決方法に関して一貫していないことが指摘されている。問題が明確にならないで、党内にさまざまな考え方があり結論に至っていない状況が背景にある。3中総開催直前に、党機関誌に元党委員長ド・ムオイ（Do Muoi）の国有企業再編を批判する記事が掲載された<sup>(19)</sup>。2003年9月にも、生産力（＝成長）至上主義に対す

る批判的論説が*Nhan Dan*に掲載された<sup>(20)</sup>。このことは、少なくとも党内に、国有企業の急速な所有形態転換を不満と考えているグループが存在していることを示している。

党内での方針をめぐる議論とは別に、再編対象となる企業と主管組織の側の問題もある。主管組織には直接管理できる企業を失うことへの抵抗（とくに人事権）がある。総公司是傘下企業の所有転換によって企業集団における総資本規模、資産、収入、利益が減少することへの不安がある<sup>(21)</sup>。

企業経営の面からは、国有企業から株式企業に転換することにより、これまで享受してきた優遇措置を受けられなくなることへの不安がある。経営者、労働者は失業への不安がある。従業員持ち株制度は株式化の柱のひとつであるが、実際には労働者は失業への不安を消し去れないし、今後の経営に不安を感じている企業の株主になることに消極的である<sup>(22)</sup>。

国有企業改革は所有形態転換だけを目的とするものでもない。所有形態転換は、国有企業に「慢性化」している国への依存体質、経営に対する無責任体制を変革することを意図している。「依頼」(y lai)あるいは“xin-cho” (ask-give, 温情的依存関係)に示される企業側の国への依存意識が、自立的・積極的な企業活動を阻害しているといわれる。一方、このような経営意識を醸成しているのは、国の行政管理が依然として継続していて、企業経営者に実質的な経営自主権がないからだともいわれる。この文脈において、自主的経営を目的にした「企業統治」のあり方は常に国有企業改革の大きな課題であった。

企業統治に関して、企業経営者側は現状を次のようにみている。現状では、国有企業の企業長は生産経営、組織管理、人事に関して事実上の権限をもっていない。これに加えて、国家機関、各種社会団体が企業経営に直接干渉し、経営効率に悪い影響を与えている。

もうひとつの問題は、企業経営者の規律が不足していることである。経営管理評議会 (Hoi dong quan tri, 英語ではBoard of managementに対応する) や企業長が国家財産の使用権を国から付託されているが、企業長や経営管理評議



会長の個人財産ではない。「自分のものでもなく、誰のものでもない」という状況が経営者の規律を低下させている<sup>(23)</sup>。国有企業は赤字でも、債務超過でも破産しない。赤字がひどくなれば、企業解散か他企業への吸収という救済策があり、労働者も他の企業への移動によって職を保証される。企業経営者もまた他の企業に移動していく。このような環境のなかで、おびたしい不正行為が行われているといわれている。最近では、国有企業経営者の汚職行為の摘発が厳しくなり、メディアで頻繁に報道されるようになった。

国有企業の破産処理がこれまでほとんど行われてこなかった背景には、債権者（銀行）が資本を失うのをおそれる、経営者と労働者は失業をおそれる、したがって裁判所に破産宣告の申請をしない、という状況があったともいわれる。

このような状況が意味するのは、国、企業、経営者、労働者、国有商業銀行の相互「もたれあい」の政治・社会構造である。しかし、わずかではあるが、変化の兆しもある。WTO加入を意識して、政府は国有企業、総公司に対する直接・間接の保護をこれ以上続けられないことを告げ、経営実態について国の監査・検査を強化する<sup>(24)</sup> という姿勢にみられるように、現在の国有企業の閉塞的状況を打開すべく、党・政府は国有企業の経営責任について管理を厳しくする方針を打ち出している。これは改正国有企業法による企業の自主権拡大に対応する措置である。中央の指示がどこまで末端に浸透するか、ベトナムの政治・社会の本質が問われている。

### 3. 非国有企業の現状——1999年改正企業法以後の変化

1999年企業法は、それまで民間企業（有限会社、株式会社、個人企業）の設立、経営・操業に課せられていた複雑かつ規制的な許可制度を緩和し、所定の条件を満たす場合には設立・登記を行えるようにした<sup>(25)</sup>。同法の実施に伴い、150以上の分野で許可制度が撤廃された。その効果は、民間企業設立登記数の急増に示された。1999年に約4万2000件だった民間企業数が、2002年末



には約 6 万 7000 件になった<sup>(26)</sup>。このうち工業部門での企業設立が約 20% で、全体としてはサービス部門が過半を占めた。これらの新たに登記された企業には、それまで企業形態をとらなかった個人経営の企業化、合作社からの転換も含まれていた<sup>(27)</sup>。

企業法制定により民間企業数は増え、2000 年以後、非国有セクターの工業生産は毎年 19% を超す勢いで成長し（表 8）、総生産に占めるシェアは 1999 年以後毎年 1% ずつ増え 2003 年に 25%（速報値）に達し（表 7）、工業の担い手として着実に成長していることを示している。

1999 年以後、所有セクター別生産構造に現れた顕著な変化は混合（hon hop, mixed sector）所有セクターの急成長である。混合所有の事業がどのような形態の事業体を含んでいるかは明らかではない。民法典では、「混合所有は利益を得るための生産・ビジネスに対して相互に異なる所有セクターに属する所有主が出資する財産に関する所有である」としている（民法典 2 部 4 章目 6、混合所有 226 条）。混合所有セクターは、外国投資との合弁企業、パートナーシップを除く、国内の異なる複数の所有セクターにより設立された事業体を示すと思われる。混合セクターは、生産、資本いずれにおいても 1999 年以後急速に成長している。株式会社、有限会社形式の企業の増加を示すものと思われるが、これが民間資本によるものなのか、国有企業の所有形態転換によるものかは判断できる材料がない。国有企業の株式化に際して外部資本を取り込むケース、国有企業が共同出資する新設企業、国有企業関係者による共同出資（出資者は個人であるが、資本は国有企業と推測できるケースもある）<sup>(28)</sup>、農産品加工事業などにおいて国策として生産者（農民）を株主に取り込むケースなど、所有形態の多様化が始まっている。混合所有形態の増加は、企業の多所有化を図る指標ではあるが、これが企業・産業の発展にどのように貢献するかは未知数である。

民間セクター振興の基本は、2002 年 5 中総における私有経済発展奨励に関する決議である。ここでは、土地制度、財務・信用制度、労働者・賃金、科学技術、通信・商業の面で「社会主義指向市場経済」における私有セクター

発展について統合的に制度構築するとしている。この決議は7中総における国有企業改革決議に比較すると、具体性が乏しい。私有セクターをどのように多所有制のなかで位置づけるかについて明確なビジョンが党内にないためだと思われる<sup>(29)</sup>。

私有セクターにとって差別と認識されてきた土地問題については、2003年11月の国会で改正土地法が承認され、土地使用権の市場での取引が制度化された。これにより、土地確保・使用に関する国有企業への優遇的取り扱いが幾分是正される可能性がある。私有セクター活動の活性化につながる事が期待されている。

私有セクターの大部分を占める中小企業の振興策については、2001年11月に中小企業振興支援制度（政府議定90）が制定され、中小企業振興策の骨格が明確になった。対象とされる中小企業は、登録資本金100億ドン以下、年間雇用従業員数が300人を超えない企業で、企業法、国有企業法、協同組合法、個人事業者を対象とする。支援策には、中小企業融資と信用保証の2形態の資金面での支援、事業に要する土地使用に関して適切な条件を整備すること、中小企業に対して市場情報、市場拡大のための支援（展示会、広告など）、国家行政機関による物資・サービス供給の機会提供、部品供給・建設などの分野で大企業との下請契約を促進、技術・設備近代化に関する支援、輸出促進支援、中小企業への情報・コンサルタント業務・人材育成への財政支援などが含まれている。

2002年11月に計画投資省内に中小企業局が新設された。2003年1月に首相の諮問委員会として中小企業発展奨励会議（Hoi dong khuyen kich phat trien doanh nghiep nho va vua）が設置されている。計画投資省内に中小企業局が新設されたが、具体的施策を打ち出すには専門的知識をもった人材が不足しており、中央レベルの対応は遅れている。

#### 4. 方向は統一企業法へ

2003年11月国会で改正国有企業法（以下、2003年国有企業法と記す）が承認された。2003年国有企業法は、3中総の決議を基本としている。企業に対する行政の管理権限を弱め、企業経営の自主性を高めること、企業規律の強化が目的とされている。他方で、株式化後も国が支配的資本シェアをもつ企業は国有企業法の対象とし、国有セクターの規模の減少に歯止めをかけている。

1999年企業法の見直し作業も進行中である。2003年12月に、政府は民間企業発展と国際経済統合を前提にして企業法を見直すことを指示した。この指令の主要事項には、5中総決議の実行、統一企業法、統一投資奨励法の準備、中小企業振興、技術移転関連制度の見直し、土地制度関連（土地使用計画）、奨励産業、民間企業が外国投資家と合弁事業を実施する際の土地使用権の資本化に関するガイドラインの作成、企業監査・検査、地方での企業登記制度・手続きの法遵守（実態が乖離している）、業界団体（hiep hoi）<sup>(31)</sup>の活用・発展などが含まれている。

企業制度改革の最終的な方向は、国有企業法、外国投資法、企業法の統合、すなわち統一企業法の制定である。これは、所有形態による企業活動条件の違いをなくし、公平な活動環境を整えることであり、WTO加盟に向けた制度整備の一環である。以前に比較すれば、設立、撤退、税制、土地、奨励措置などの企業活動環境において、所有形態による差別を撤廃し、公平な競争環境を整えて企業の自律的發展を促すことが、経済全体の発展に必要だという認識が政策担当者に根付きつつあることを示している。

しかし、このような方向性にもかかわらず、2003年11月の証券および証券市場規則にみられる国有企業と非国有企業の上場条件の差別、国家発展支援基金（DAF）に現れている民間企業差別、実態としてある国有商業銀行と国有企業の癒着など、公平な競争条件形成には多くの問題が残されたままである。企業制度改革は、一面では徐々に進んではいるが、既存の政治・社会体

制と密接に関係しているところに難しさがある。

企業改革のもうひとつの課題は、ベトナムの産業が競争的市場で生き残り、発展するために産業を支える企業集団の形成である。次節では、企業集団について検討する。

### 第3節 企業集団

#### 1. 国有企業集団の成立

現在、ベトナムには2形態の国有企業集団が設立されている。これらの企業集団は総公司（Tong cong ty, 英語ではGeneral corporation）として設立されている。1995年国有企業法では、総公司是「経済的利益，技術，供給，消費，サービス，情報，教育，研究，市場アクセス，専門分野の経済技術分野における活動に関して，相互に緊密な関係を有する多数のメンバー企業の連結に基づいて設立・活動する」とし，その目的はメンバー企業の経営能力を強化するとともに時期に応じた社会経済発展戦略の任務を実行することにある，としている（43条1）。総公司是国の規則に従い，法人資格，印章，財産，集中基金を有する経済組織であり，国から資本，財産，土地その他の資源の管理を引き渡され

表11 90型総公司（1994年）

設立機関	総公司数
工業省	8
建設省	11
交通運輸省	12
農業農村開発省	12
財政省	1
商業省	2
医療省	2
国防省	4
（小計）	52
（地方）	
TP HCM	11
Quan Tri	2
（小計）	13
総計	65

（出所） Nguyen Manh Hung, *Cac co quan chinh phu: doanh nghiep lon cua nha nuoc & du bao nhu cau co ban thi truong*, Ha Noi NXBTK, 1996, pp.358-361  
より筆者作成。

表12 分野別総会社数（2001年現在）

	91型	90型	計
総計	18	78	96
工業・建設・交通	12	48	60
農業・水産	4	18	22
商業・サービス・銀行・保険・医療	0	8	8
その他	2	4	6

（出所）Ho Xuan Hung, “Tiep tuc thuc hien thang loi nghi quyet trung uong (khoa IX) ve doi moi doanh nghiep nha nuoc,” *Tap chi Cong san*, No. 15, April 5, 2003, pp. 16-21.

る（43条2）。総会社は、独立会計企業（Don vi hach toan doc lap）、附属会計企業（Don vi hach toan phu thuoc）、事業体（Don vi su nghiep）<sup>(31)</sup>を構成メンバーとする。総会社には二つのタイプがあり、1994年の首相決定90号（以下、90型総会社と記す）、91号（以下、91型総会社と記す）に基づいて設立されている総会社である。

総会社設立の決定権者は、基本的には91型総会社は首相、90型は中央機関、地方省政府となっている。1994年の再編直後の90型総会社の機関別設立状況は表11のとおりである。工業部門の総会社のなかには、工業省以外に建設省、交通運輸省、農業農村開発省あるいはホーチミン市などが設立した90型総会社がある。表12は、総会社設立状況を分野別に示している。

90型も91型も1995年国有企業法施行後に再設立・登記され、国有企業法上のステータスとしては総会社であるが、実際には二つのタイプが存続している。現状の総会社を理解するためには、その前史を知る必要がある。

## （1）総会社前史

### ① 企業合同

総会社の前身は、ソ連・東欧社会主義諸国の経験にならって導入された企業合同（Lien hiep Xi nghiep）とされ、経済技術面で相互に密接な関係をもつ複数企業を含む企業間組織であり<sup>(32)</sup>、中央と末端企業の中間組織でもあった<sup>(33)</sup>。

## ② 閣僚評議会議定27号施行以後（1989年から2003年までの状況）

市場経済システムの導入によって、企業に経営自主権を（部分的に）認めることになり、国家管理における企業合同の位置づけと機能も修正が必要になった。1989年3月の閣僚評議会議定27号は、企業合同の刷新を目的として公布された。議定27号は、以下のような二つの企業合同を想定しており、これが現在の総公司90型と91型の起点であった。

(i) 独立会計企業の水平的連合；生産面での密接な関係；生産経営の分業（phan cong）と協力を目的とする任意設立；企業合同は加盟企業の上位機関ではない。

(ii) 企業合同による中央会計システムを基本とする垂直的連合；特定業種に適用される「特殊合同」（電力、鉄道、航空、郵政）；企業合同は加盟企業の上位機関；基本部分は企業合同が中央管理し、一定部分について加盟企業に権限を与える。

議定27に基づく企業合同とメンバー企業間の所有関係は、次のとおりである。企業合同が保有する財産は、企業合同が「直接管理」する固定資産、流動資本、諸集中基金（cac loai quy tap trung）<sup>(34)</sup>で、メンバー企業の固定資産、流動資本、個別企業の基金は含まれない（22条）。ただし、企業合同がグループの共通計画を達成するためにメンバー企業の財産を動員する場合は、メンバー企業は同意しなければならないとされている。

議定27号による企業合同方式は、市場経済化が進むにしたがい、その機能自体に問題が生じてきた。竹内によれば、「こうした企業合同の機能、また事業・権限が存在することにより、傘下の国有企業は（従来どおり）形式的には経済計算制に従う法人格を有する『経済主体』ではあるものの、『分権的経済計算制』、その自主権は著しく制限されてきた」。<sup>(35)</sup>とくに「特殊合同」においては、傘下企業は「特殊合同の直接的『規制』下におかれ」、企業の経営自主権は著しく阻害されていた。企業合同の「行政的中間項」の機能が市場経済化が進むなかで取り払うべき障害となってきた。



## (2) 90型, 91型への再編

1991年の閣僚評議会議定388号は、国有企業の再設立・登記を定めた議定であるが、ここで再設立・登記された国有企業は独立会計企業である。再登記のときに、企業合同から独立する企業が現れ、この分離傾向が顕著になってきた<sup>(36)</sup>。総公司90型, 91型への企業合同の再編は、上記の趨勢に対応し、市場経済化の進展を前提として国有企業組織を再編して「ビジネス・グループ」を設立する試みであった。新しい企業集団モデルは、計画経済期の中央による命令システムではなく、ファイナンス・カンパニーを企業集団内に設け、親会社（Cong ty Me）と子会社（Cong ty Con）の関係を基本とするものであった<sup>(37)</sup>。

国有企業法施行後、総公司の再登記が行われ現在の形になった。ビジネス・グループの形成、総公司の組織、企業統治に関する議論はその後も続き、議論の焦点は(1)資本集中と資金調達方法の多様化、(2)総公司与主管機関、総公司与メンバー企業の間に残っている行政管理体質からの脱却であった<sup>(38)</sup>。このことは、総公司における資本集中と資本規模拡大が期待どおりに進まず、他方で行政機構の一部として傘下企業に対する管理・支配を継続しており、ビジネス・グループへの転換が進まなかったことを示している。この点に関しては、丸川の論文が91型総公司の実態を実証している<sup>(39)</sup>。

## 2. 総公司再編の新たな動き

2001年の3中総では、国際統合の進展を前提として、総公司の経済効率を高め、強力な経済集団（tap doan kinh te）の形成が課題となっている。ここでは、大規模資本化、資金調達源の多様化、ビジネスの多角化と専門化、メンバー企業間の連携、ハイテク化が企業集団の条件になっている。企業集団を設立する分野は、(1)マクロ経済安定保障に必要な分野、(2)国民経済に重要な商品供給、輸出の分野、(3)国家財政に貢献する分野、(4)経済成長の中核、国

際統合の主力となる分野で、具体的業種には、石油ガス開発、電力生産・供給、石炭・金属、加工機械、セメント、郵政・通信・電子、航空・運輸・鉄道、化学、一般消費財・重要食品工業、医薬品、建設、食糧取引、銀行、保険などが含まれている。

親子会社モデルは、総公司企業とメンバー企業間にある行政管理・支配関係を廃し、出資者と企業の関係に置き換える試みである。親子会社モデル自体は新しい考え方ではないが、それが試験的にせよ実行段階に入ったことが新しい動きである。そして、メンバー（独立）企業の所有形態転換（株式化、有限会社化）により所有構造に「幾分かの変化」が始まろうとしている。

計画投資省の報告によれば、1991年以前においては、総公司与企業合同があわせて250以上あった。2002年には、17の91型総公司与78の90型総公司、そのほかに特殊な企業合同として鉄道公社（2003年に91型総公司に企業形態転換）が総公司に含まれていた。

総公司傘下の独立会計企業は1591で総国有企業数の約28%、資本額で65%、労働者数で61%を占めている。産業分野別の設立状況は、工業、建設、運輸、農業で9割を占める（表12）。数字だけでみると総公司是国有セクターの要となっているが、実際には多くの問題点を抱えている。行政管理システムの間項になっているという問題、その結果自立的な経営を行えていないことは、総公司モデルの検討過程で繰り返し指摘されてきた。親子会社関係への再編の試みが進む段階で、資本関係の問題点が浮かびあがってきた。

#### （1）資本関係で行政支配を断ち切れるか

資本面での問題点のひとつは、既存の90型総公司の一部は、総公司設立基準のひとつである資本規模、5000億ドン以上という基準を満たしていないことであった。筆者が2003年の中央官庁、地方政府の再編案で確認したかぎりでも、五つの総公司が再編計画で廃止され、10総公司が統合されることになっている<sup>(40)</sup>。

もうひとつの問題点は、総公司与メンバー企業間の資本関係である。ベト



ナム人専門家によれば、総公司是未完成の企業集団形態である。どのように未完かという、厳密な意味でこれらは「経済法人」(phap nhan kinh te)ではない、なぜなら総公司是独自の財産を保有していないからである。正確には、独立会計企業であるメンバー企業の財産は、個々のメンバー企業に属し、総公司の財産ではないということを意味している<sup>(41)</sup>。これは1995年以後の総公司設立過程に起因している問題である。既存の総公司是、閣僚評議會議定388号に基づいて設立・再設立された中央・地方所管の独立会計国有企業を総公司の傘下に再集合し、国家資本を(再)交付(giao von)した。総公司設立の始点において、総公司与独立会計メンバー企業との資本関係は薄かったといえる。総公司結成の大きな目的は資本集中であったが、既存の資本関係では総公司の資本を通じたコントロールは行えない。企業形態を「会社化」(cong ty hoa)するにあたって、総公司をシェアホールディング会社にしなければならない理由はここにある。株式化を通じて総公司が実質的に資本を保有すること、実質的な「資本集中」を意味する。親子会社関係への移行に関しては、行政支配からの脱却、企業統治の面が強調されるが、総公司設立決定機関(主管機関)に経営管理評議会(Hoi dong quan tri)メンバーの任免権があることから、非国有資本が入ったからといって経営管理面で急激な変化は期待できないであろう。

2003年改正国有企業法では、(1)国が投資・設立を決定する総公司(従来の91型)、(2)登録資本(von dieu le)100%国有の大規模企業が他の企業に対する支配的シェアの投資・出資を通じて、自発的に投資・設立される総公司、(3)国家資本投資・経営総公司(独立系の所有転換した国家独資有限公司、株式会社、複資有限公司への投資を行う「特別経済組織」〈to chuc kinh te dac biet〉)の3タイプの総公司制度が定められている<sup>(42)</sup>。現実にはどのような組織になるかは今後の進展を待たねばならない。2004年1月の第9期第9回中央委員会総会(9中総)では、国有企業の再編と経営効率の向上が決議され、同年3月に開かれた9中総決議実行評価全国会議では、資本増強を目的として、一部基幹部門の総公司(電力、精錬、機械、化学)の株式化提案がなされている<sup>(43)</sup>。総

会社の債券発行も検討事項にあがっている。総公司自体の資本強化の動きとみることができる。

## (2) 産業政策の面からみた総公司制

ベトナムは国主導の産業政策を総公司を使って進めようとしている。ベトナムの産業政策は、(1)既存産業の保護・強化（主として重工業部門）と(2)新産業の育成という二つに分けられる。国が産業政策の実行対象としているのは主として総公司である。

総公司には多様な任務が課せられている。国家経済の基幹部門を担う任務、マクロ経済安定（価格、需給調整機能）、国家財政に貢献する任務、さらに新産業発展の担い手となる任務などである。鉄鋼、セメント、石油製品、食糧、電力を専門分野とする総公司是、価格調整機能、つまり輸入量調整を含めた供給調整機能を課された独占企業である。これらは、独占による利益を享受するときもあるが、当該分野の国際商品価格が高騰しているときには国が定めた価格帯に出荷価格を制限されるリスクを負っている。そのリスクの一部は国もシェアする体制になっている。市場原理だけで経営されていない企業である。既存産業分野では、電力、石油・ガス、鉄鋼、セメント、通信などの総公司（大部分は91型総公司、石油流通を担当するPETROLIMEXは商業省所管の90型である）に、事実上独占状態が保障されている。

新産業部門では造船、機械、電気・電子などの業種に国の優遇措置が与えられている。この部門では関税による保護だけでなく、製造企業への資金調達、税制面での優遇、さらに購入者への金利補助・税制優遇措置、他の国有企業への国産品優先購入（義務）などにより国内市場を一定程度まで保障している。新産業分野は、初期投資が大きいために民間部門が参入しにくいことはあるが、結果的には閉鎖的な市場での産業育成策となっている。機械産業を例に、総公司の関わり方をみておきたい。

### 3. 機械産業育成における総会社の役割

機械産業発展の主要目的は、大別して以下の二つになる。

- (1) 農業近代化，とくに大規模農業生産への転換と密接に関係する農業機器の発展。
- (2) 産業高度化の基盤形成（農業加工用・消費財製造機械，原材料生産機械——石炭，セメント，原油・ガスなどの重工業部門，国防産業機械，ハイテク産業機械）。

ベトナムには、2002年現在、約400社ほどの機械企業があるが、国有機械企業393社の投資額は3億6000万ドルにすぎない。総資本額400万ドルを超える企業は40企業である<sup>(44)</sup>。機械産業の担い手となることを期待されている国有企業の資本規模が小さいことが問題の第一である。この脆弱な民族資本つまり国有企業を保護育成して、2010年には内需の40～50%をシェアできるようにすることが、機械産業発展計画である。機械工業会（Hoi co khi Viet Nam, 1988年設立）の資料によれば、2000年現在のベトナム国内機械企業の市場シェアは10.9%とされている。機械産業育成の重点領域は、(1)大型プラント設備（電力・製紙・セメント・石油/天然ガス・上水道給水）、(2)エンジン・農業機械、(3)農林水産加工機械がトップで、ついで工作機械、建設機械、船舶機械、電気／電子機械、自動車／輸送機械が対象にあげられる。政府は機械産業育成に向けて、市場政策、資本政策、租税政策、科学技術政策、人的資源政策を検討中であると述べている。いずれも外国投資の優遇投資対象業種となっているが、外国投資の関心は十分とはいえない。造船、カラーTV、汎用エンジン製造など特定品目について、特別国家支援プロジェクトがある。この主たる担い手が総会社であり、産業発展に向けて総会社の再編を進めつつある。

機械工業部門には、関連組織・企業の全国組織として機械工業会と機械企業協会（Hiep hoi doanh nghiep co khi Viet Nam, 2003年11月設立）がある。機械企業協会は機械工業会と連携した企業主体の組織である。機械企業協会の評

表13 機械企業協会 (Hiep hoi doanh nghiep co khi Viet Nam) の評議会 (Hoi dong) メンバー (2002年11月設立)

評議会メンバー企業	評議会メンバーの 役職ランク	主管機関
COMA(Tcty)	前TGD	建設省
VINASHIN(Tcty)	HDQT=TGD	工業省
TRANSICO(Tcty)	HDQT=TDG	交通運輸省
LILANMA(Tcty)	TGD	建設省
Cty Hop tac co khi (Cty)	GD	
Cty Cong nghiep CK Saigon (Cty)	GD	
VEAM(Tcty)	TGD	工業省
Nha may Co Khi 17	GD	国防省
May va Thiet bi Cong nghiep (Tcty)	TGD	工業省
Co khi lam nghiep(CP)	HDQT=TGD	農業農村開発省
Thiet ke & che tao may cong nong ghiep Hai phong	GD	
Dien chieu sang Da Nang (Cty)	GD	
Co khi Hai Thanh	GD	
Quan he quoc te & dau tu (Cty)	GD	交通運輸省
Co dien nong nghiep- thuy loi (Tcty)	TGD	農業農村開発省
VINACOAL(Tcty)	Pho TGD	工業省
Lien hiep Duong sat(Tcty)	TGD	交通運輸省
EVN(Tcty)	GD Cty San xuat TB dien	工業省
Co khi Quang Trung (Cty)	GD	

(注) Cty: 公司, Tcty: 総公司, CP: 株式会社, TGD: 総企業長, GD: 企業長, Pho TDG: 副企業長。  
(出所) *Co Khi Viet Nam*, No. 68, Nov. 2002, p.1より筆者作成。

議会メンバーがベトナムの機械工業の担い手とみていいだろう (表13)。このなかに多くの総会社が含まれている。専門分野により所管機関が分かれ、建設土木機械、農業機械、輸送機械、一般機械のような分類にはなっているが、製造企業の所管上部機関は多様である。

造船産業については、VINASHIN (ベトナム造船総公司, 91型) が主体であるが、自動車産業のような新産業に関しては、上部組織を異にする総会社が関係しており、実際にはその間に競争と棲み分けが並存している<sup>(45)</sup>。

機械産業の総会社は多くが90型総公司で、グループ内分業体制は発展して

表14 VEAMグループ企業概要

	VEAM(2002)	設立年	生産 2002年 (10億ドン)	売上 2002年 (10億ドン)	生産品目	ディーゼル エンジ ンの生産	販売台数 (年)
1	Song Cong Diezel company(DISOCO)	1980年	72.4	97.0	ディーゼルエンジン (55～80馬力);ギアボックス	○	農業用運搬車200台 (2003)
2	Machinery spare parts No.1company(FUTU1)	1968年			農業機械部品; バイク部品		
3	Pho Yen mechanical company	1974年	20.4	21.0	バイク部品; ポンプ; ボールベアリング		
4	Coloa mechanical factory	1973年			農業用運搬車; 輸送機部品; 農業機械部品; バイク部品		
5	Tran Hung Dao Mechanical company	1947年			ディーゼルエンジン	○	農業用運搬車 2000 (2002)
6	Precision Equipment No.1company						
7	Tractor and agricultural machinery company	1960年			トラクター(8～32馬力); 農業用運搬車		
8	Vinapro comapany	1968年 (ヤンマー製品の組立)	82.6	113.9	ディーゼルエンジン6～23馬力; 精米機1～2トン; ポンプ; 発電機2～100kVA; 手押し耕運機; えび養殖設備	○	各種ディーゼルエンジン 9000 (2002)
9	Vikyno company	1971年(クボタ製品の組立); 1976年			ディーゼルエンジン (5～30馬力); ガソリンエンジン5.5～13馬力; 耕運機(4輪, 2輪); 精米機; 脱穀機; ヒストン部品; バイク部品; 発電機(2～10kVA); ポンプ; えび養殖設備	○	
10	Machinery spare parts No.2 company(NAKYO)						
11	Foundry No.1 company						
12	Vinh Mechanical company						
13	Material and technical export-import company(MATEXIM)						
14	Research Institute of technology for machinery(RITM)	1979年					
15	Research Institute of agricultural machinery(RIAM)						

(出所) *Co khi Viet Nam*, 2003年12月号掲載のVEAM特集記事より筆者作成。

いない。表14は、エンジン・農業機械総公司（Vietnam Engine and Agricultural Machine Corp. VEAM）の傘下企業の生産品目の状況を示したものである。ディーゼルエンジン、耕運機、脱穀機、精米機、ポンプなどの農業機械の製造品目が重複している現状が明らかである。この背景には傘下企業の歴史がある。表の1～7の企業は北部で設立された機械企業である。それに対し、表の8（VINAPRO）、9（VIKYN）は南ベトナム時代に設立され、日本のヤンマー、クボタ社の農機組立をしていた企業で、現在も技術提携関係を有している。部品専門の企業があるが、これの多くはVEAMが合併している外資系バイク製造企業への部品供給企業でもあると思われる。ベトナム農機市場は、国産品に比べ3分の2の価格といわれる中国製品（中古を含む）に支配されており、農業機械化促進の国家支援を背景にVEAMは消費者への割賦販売、国・地方の省による消費者への利子補給で国内市場でのシェアを確保している<sup>(46)</sup>。2002年により国内市場の25%をマークした。品質、コストダウン努力をしていると思われるが、「割賦販売と金利補助」が貢献していることは、生産者自身が認めている。ここには、グループ全体として企業戦略をもって発展していく意識は薄いようにみえる。緩やかな同業種企業の連合であり、連合のメリットは市場の棲み分けと国との交渉にあるように思われる。これが自動車エンジン製造の担い手に期待されている機械総司の現状である。

このような国策企業集団の対極に、経営上の必要性から集団化していった企業集団が現れてきている。

#### 4. 新しい企業集団の形成——VTECのケース

ベトナムの党・政府は企業集団形成の方向を模索している。その方向のひとつが親子会社関係（シェアホールディング・カンパニーを核とする企業集団）である。これは試験的試みとして一部の総公司以て始められているが、実際にはこのモデルになる企業集団が存在している。ヴー・フイ・トゥ（Vu Huy Tu）は、ゼネコン化した建設分野の総会社の例と国有ガーメント企業May Viet

図4 VTECのグループ構成 (2003年)

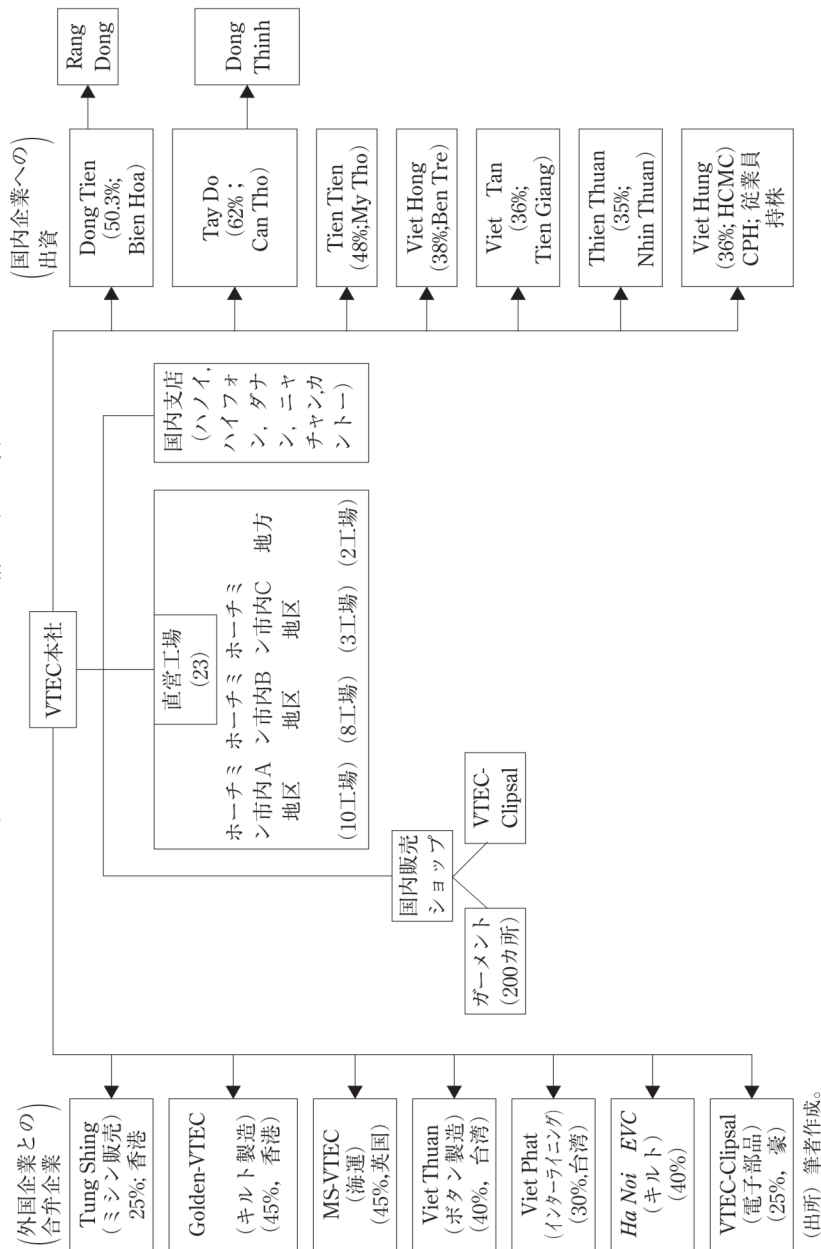




表15 VTECの経営実績

	単位	1990	1994	1995	2000	2001	2002
総生産額	10億ドン	5.84	12.79	64.14	118.12	142.3	168
総売上高	10億ドン	13.93	303.25	390.63	671	763	900
輸出額	100万ドル	8.96	37.43	45.39	77	80	99
基本建設投資	10億ドン	2.82	12.02	14.16	50	62	30
国庫納付額	10億ドン	1.09	6.25	16.33	31.62	33.8	34.6
利益	10億ドン	1.14	7.97	9.4	26.1	26.1	30
平均所得	1,000ドン/1人当たり月収	235	700	900	1550	1609	1650

(出所) *Vietnam Garment and Textile Industry Opportunities and Challenges*, p. 527 より筆者作成。

Tien社（VTEC）を実例にあげている<sup>(47)</sup>。本章では、VTECのケースを検討してみたい。

VTECは1976年に設立されている。現在はベトナム繊維総公司（VINATEX）に属する独立会計企業である。設立当時は、わずか60台のミシンと100人ほどの従業員で出発した。2002年には31の生産事業体（合弁事業も含むと思われる）を傘下に、関連企業まで含めて総従業員数1万3000人の企業集団に成長した<sup>(48)</sup>。

事業活動は、シャツ、ジャケット、スポーツウェア、ポロシャツ、スーツ、スラックスなどの製造と縫製関連素材・アクセサリーの製造、さらに海運、電気部品販売などに多角化している。図4でわかるように、直営工場23、支店5カ所、製品販売ショップ200カ所、さらに国内企業などとの共同出資により7社の合弁・株式会社に投資、香港・台湾の投資家と合弁企業7社、さらに国内子会社の子会社（つまりVTECの孫会社である）を抱える企業集団である。

VTECは1989年以後、成長軌道を進んできた。2002年の総売上高は9000億ドンで、1994年の約3倍となっている（表15）。

トゥによれば、VTECは党のドイモイ方針と政策を実現して、製品の多様化、総合的経営、業態の拡大、投資集中、内外企業との合弁事業を戦略として策定した、とされている。VTECがドイモイ後に成長・拡大したことは事実であるが、なぜ製品の多様化、総合的経営、企業間リネージが進んだかは説



明できていない。VTECの経営を総合的に分析した資料はないが、断片的情報からVTECの成功要因を探ってみる。

チャン・ゴック・カー (Tran Ngoc Ca)<sup>(49)</sup> は、ベトナムの繊維企業と電気・電子企業の技術能力の形成について企業調査結果を分析している。カーはベトナムの南北地域の繊維企業15社を対象にインタビュー調査をしており、そのなかにVTECが含まれている。ただし、VTECの分析は断片的にとどまっている。カーがVTECを調査したのは1994年である。その時点で、VTECの輸出比率は98%であり、輸出先はEU、カナダ、日本、台湾などであった。

この調査では、VTECは投資、生産、技術革新、リンケージ能力が強く、技術・経営面でバランスのとれた企業とされている。1990年代に入り、ベトナムのガーメント産業は大きな変化に直面した。これまでベトナムガーメント産業の主要輸出先であった東欧市場が急速に小さくなり、新市場開拓の必要性が出てきた。また民間企業がこの分野に参入してきた。補助金削減などの改革が断行された時期で、他方で民間企業との競争が始まり、国有企業にとって最も厳しい時期であった。

この時期にVTECは比較的、技術力のある企業だったとされ、従来のシャツ、スラックスのような単品生産から、新モデルのポロシャツやより製造工程が複雑なジャケット生産への転換をいち早く行うことができ、ニッチ市場に食い込んだ。この技術力は、新設備の導入、ワーカーへのトレーニングによってもたらされた。カーの調査時点で、VTECはフランス輸出向けスーツ製造のために、いち早く縦縫ミシンを導入した。この時期の技術革新は、経営者がエンジニアであって、しかも経済学の学位ももつという優れた資質により効果的に進められた<sup>(50)</sup>。技術革新意欲は、VTECがホーチミン工科大学と提携して、コンピュータによるパターン開発を行ったことにも示されている。

VTECは積極的に投資・拡大してきた企業であるが、その能力はどのように形成されてきたのだろうか。カーは、VTECの経営・取引能力は、初めはハンガリーとの請負契約によって得たところが大いとしている。VTECはハンガリーのバイヤーから生産技術だけでなく、設備の購入方法、工場の操

業、請負契約の実行方法などを習得したとしている<sup>(51)</sup>。EU、台湾、日本などの新しいバイヤーとの関係ができることで、この能力はさらに成長したと考えられる。

先にも述べたようにVTECはホーチミン市3カ所に工場を設置している。このうち十数の工場がある本社は、1979年の火災で全設備を失った後に、1984～85年期にVTECが積極的に復興し、さらに新規投資してストリート全体を工場にしたものである。現在はさらにホーチミン市だけでなく地方へも生産拠点を展開している。

カーは、ホーチミン市の縫製企業が下請け企業とのリンケージを形成していることに注目している。海外からの大量受注をこなすために下請け関係が発生してきたようである。この関係は、原料供給、技術供与、雇用機会、流通ルートの共有といったリンケージに発展する。なかでもVTECは、製品の品質、納期、ハイレベル技術スタンダードを要求する契約関係によって小規模企業とのリンケージを形成したとしている<sup>(52)</sup>。

2002年のVTECの輸出比率は75%であるが、支店、国内販売ショップを通じて、国内市場でも積極的な販売戦略を進めている。

VTECはVINATEX傘下の大企業である。VINATEXとの関係はどうなっているのだろうか。詳細な資産構成はわからないが、筆者のインタビュー結果では、VTECの国家資本は総資産の15%にすぎないという。残り85%はVTECが内部留保や借入れで築いた資産である。VINATEXへの財政面での貢献度も大きい。VINATEXに対するVTECの発言権は大きいと思われ、このことがVTECの自立的経営の基盤にある。たとえば、布地のような原料調達において、VTECはVINATEXの統制には従っていない。VINATEXからの原料使用要請に従うと品質が落ちる。外国製品の方が、サービスが適切で、速いという。今後の課題は、委託加工を減らして、FOB生産を増やしていくことである<sup>(53)</sup>。

VTECグループの急成長には大量の投資資金が不可欠と思われる。どのような資金調達をしているかは不明であるが、IMFが国有商業銀行改革の一環で監査要求している債務企業のひとつであることから、VINATEXとの関係で

表16 VTECの対米クオータシェア（2004年第2期）

	コード	輸出力(100kg)	シェア(%)
338/339	綿ニットシャツ	21,443	0.65
340/640	紳士シャツ	42,583	6.43
341/641	婦人シャツ	6,052	2.78
347/348	婦人スラックス	36,256	8.20
638/639	化繊ニットシャツ	85,066	34.34

（出所）商業省資料より筆者作成。

資金調達の便宜を享受している可能性はある。対米輸出クオータでも大きな枠を保有しており（表16）、企業自体がもつ競争力だけでなくVINATEXとの関係、内外の合弁企業、下請け企業とのリンケージを利用しながら独自の発展を遂げているニュータイプの企業集団とみることができるだろう<sup>(54)</sup>。

VTECの成功を可能にした要因を二つの面から考えてみたい。第1は、ベトナムでの国有縫製企業に共通する要因である。縫製産業が、ドイモイ以前から東欧向け輸出で成立してきた産業で、一定程度の経営、技術の蓄積があり、ドイモイ後の市場変化に対応できたのはこれが理由と思われる。ドイモイ後は、輸出市場が拡大し続け、外国からの情報も増加した。同時に、国際市場での競争と国内での民間企業との競争が、企業の経営、技術の進歩を刺激したことである。国有企業であったことは、生産設備の革新・拡大にあたり、土地や資金調達面で有利に働いたと思われる。ホーチミン市、ハノイ市の国有縫製企業がそれなりに発展してきた共通要因である。

第2に、VTEC自体の特殊要因を考えると、技術力と経営能力が成功要因であった。VTECがホーチミン工科大学と提携して技術開発したこと、優秀人材確保のために奨学金制度を設けていることなど、技術開発に重点を置いた経営をしていることに現れている。経営面では、自社の生産能力以上の受注をこなすために、下請け企業とのリンケージを形成し、受注量の変動にフレキシブルに対応する体制を形成していったことに示されている。海外市場での厳しい競争環境が、VTECの技術力、経営能力の発展を促したといっ

## おわりに

本章では、ベトナム工業の現段階を検証し、電力のような国家独占部門を除けば、すべての分野で外資の役割が大きくなってきていること、同時に民間セクターが着実に力をつけていることを確認した。この変化をもたらした理由としては、(1)国が貿易・投資の自由化に向かう姿勢を明確にして、慎重ではあったが外資誘致に努力したこと、(2)民間セクターへの参入規制を緩めたことがあげられよう。もちろん、産業によって状況は多様であるが、工業の担い手が国有企業中心の体制から、外国投資と民間企業も担い手となる多所有セクター体制に移行しつつある段階にある。輸出においては、(原油輸出を含むとしても)外資が50%を占める状況になっており、外資の貢献度は今後とも大きくなることが予想される。

ベトナム経済が国際経済への統合度を深化させることが既定路線となっている現段階において、外資主導工業化は国際分業に参加する足がかりとなり、周辺諸国より数十年遅れて工業化を進めようとするベトナムがとりうる近道である。しかし、工業の担い手形成に関していえば、外資主導工業化だけでは、外資と共存できる自立的企業をいかにして形成するかという問題は解決されない。

外資企業が国産化規制をクリアするために、国内企業に技術移転し、育成するケースは出てきてはいるが、モノの自由化が進むとすれば、コストをかけて育成する必要はないかもしれない。外資とのリンケージ形成は、国内企業サイドの発展への意欲にかかっているとみえる。

VTECのケースは、VINATEXという垂直型企業グループ内にあって、企業独自の戦略で発展したケースである。VTECの成長には、一定程度の産業基盤があったことが成功要因にあげられるが、拡大基調の輸出市場で価格、品質を含めて「内外企業と競争する環境」があったことが、企業の経営、技術向上に影響を及ぼしたと思われる。競争的市場で生き残っていく営みが、自

立的企業の発展に必要であり、その環境整備、つまり開かれた市場、透明な制度は無視できない要素であると考ええる。市場環境という点では、依然として国有企業改革の不徹底に起因する問題が残されており、WTO加盟に向けて制度改革がどのように進むかは今後も注目していかなければならない。

〔注〕

- (1) とくに、ハイテク部門、素材産業への誘致が特記されている。第9期第9回中央委員会決議 (<http://www.cpv.org.vn/> (2004年3月閲覧))。
- (2) ベトナムの工業化に関しては、大野健一・川端望編『ベトナムの工業化戦略—グローバル化時代の途上国産業支援—』日本評論社、2003年3月が外資主導工業化を提唱している。大野は、第一段階は外資主導で進めることを助言し、ベトナムの中央指導体制に東アジア型の産業発展モデルの適用可能性を期待している。他方に世銀に代表されるように、所有セクター間の垣根をはずし、制度の透明性と公平な市場競争を求める考え方がある。大野は、市場経済化が進むことによって、直ちに国内産業の担い手が生まれ、産業が発展するわけではないとし、産業政策の重要性を説いている。ただし、大野の提唱する産業政策は保護主義的な産業政策ではない。「対外開放を基本路線として、途上国の製造が多国籍企業の生産・貿易・投資ネットワークに参加していくことを支援する政策」である。大野は、国家の産業育成能力を重視し、ベトナムのように遅れて工業化に着手する国、しかも貿易投資の自由化が前提となる工業化では、産業ごとに発展レベルに基づいた現実的な手順を踏んだ工業化戦略が重要であり、工業化の初期段階は外資主導で進めることを、強く提言している。産業育成に関しては、国の主導が大きな役割を果たすことを期待している。
- (3) 三浦は、「活力ある企業を育成するための制度」改革の必要性を提示し、広義の市場制度と国有企業の企業統治の面から制度改革の不徹底を指摘している。三浦有史「体制移行における企業改革—活力ある企業を育成するための制度—」(田近・大泉・三浦編『ベトナムの経済改革と日本の支援』環太平洋ビジネス情報RIM別冊、日本総研調査部環太平洋研究センター、2003年5月)。
- (4) *Thoi bao Kinh te Viet Nam*, No.4, 2004.
- (5) 重点地域以外の省でも、交通インフラ＝工業団地のセットで地方開発を計画中である。問題は工業団地が乱立する傾向である。土地管理の地方分権が進みつつあり、地方は企業誘致に土地リース価格の引き下げ、工業団地建設企業(投資家)に対して融資、利子補給などの優遇措置で競争している(地方の工業団地建設では、中央からインフラ建設補助が出るケースが多くみられる。投資家はDAFからの優遇融資あるいは利子補給を受けることができる。多くの場合、投資家は中央・地方の国有建設企業である)。

- (6) Bo Thuong Mai, 'Tinh hình thuong mai Thang 12 va ca nam 2003, ke hoach thuong main am 2004 va mot so bien phap,' (<http://www.mot.gov.vn/thong ke/>〈2004年1月27日閲覧〉).
- (7) Melanie Beresford, "Economic Transition, Uneven Development and the Impact of Reform on Regional Inequality," Hy V. Luong ed., *Postwar Vietnam: Dynamics of a Transforming Society*, ISEAS, 2003, p.60.
- (8) 木村哲三郎 「ドイモイ政策の基本的政策」(『南北朝鮮統一の条件』〈アジア研究所・アジア研究シリーズNo. 43〉2003年3月, 139~175ページ)。
- (9) Beresford, "Economic Transition…," p.61.
- (10) Adam Fforde and Stefan de Vylder, *From Plan to Market: The Economic Transition in Vietnam*, Westview Press, 1996, pp. 196-197.
- (11) 3中総決議には、国が100%所有する場合は、独資有限会社か国有企業を発起人株主とする株式会社に所有形態を転換する方針も出されている。しかし、中央省庁、地方、総会社の再編計画では、一部試験的に実施する姿勢にとどまっている。
- (12) 「資本に関しては、企業は発展のために市場にアクセスし資本を受け入れることができる；余剰財産、在庫物資・商品を主導的に処分できる」(3中総決議Ⅲ-2から)。
- (13) 国営企業の新設、一時停止の政府通達。Cong van No. 574/CP-DMDN.
- (14) Tran Van Chu, "Co phan hoa ? doi moi doanh nghiep nah nuoc," *Nghien cuu Kinh te*, No. 299, April 4, 2003, p. 35.
- (15) 国有企業再編のロードマップについては、計画投資省、世界銀行の資料からおおよその計画を知ることができる。しかし、企業発展促進委員会が公式に発表したものは確認できていない。企業発展促進委員会の予想では、計画1646件に対し、実施は4分の1程度にとどまるとされている。'Hesitant State firms hold up reform goals,' *Viet Nam News*, (<http://vietnamnews.vnagency.com.vn>〈2003年12月30日閲覧〉)。
- (16) Bo Tai Chinh, 'Ket qua trien khai chuyen doi doanh nghiep Nha nuoc,' による。2004年3月に発表された2003年の株式化企業数実績は当初計画の60%で、2004~05年間に2000企業の再編を行わなければならないとしている。*Nhan Dan*, March 15, 2004.
- (17) Tran Van Chu, "Co phan hoa ? doi moi…," pp. 33-37.
- (18) 国有企業再編に関する議定58号(2002年)では、国有資産が簿価で50億ドン未満の企業は株式化の対象にされていない。
- (19) Do Muoi 論説 'Doanh nghiep nha nuoc trong nen kinh te nhieu thanh phan theo dinh huong xa hoi chu nghia,' *Nhan Dan*, Aug. 6, 2001.
- (20) Le Xuan Tung, 'Quan he san xuat xa hoi chu nghia khong chi la phuong tien



de phat trien luc luong san xuat,' *Nhan Dan*, Sep. 30, 2003.

- (21) Tran Van Chu, "Co phan hoa ? doi moi doanh nghiep nah nuoc," pp. 35-36.
- (22) VTECグループのヴィエトハー社 (Xi nghiep may Viet Ha) の株式化において、従業員は株式購入に消極的であった。この企業の従業員は、もとナムディン繊維工場 (Nha may soi Nam Dinh) の従業員で、VTECが引き取った。30% ディスカウントで従業員468人に株を売却し、残りはVTEC が引き取る計画であるが、現在までのところ63人しか株購入希望者がいないという。 *Cong Nghiep Viet Nam*, No.46, 2003.
- (23) Le Van Tam, *Giam doc doanh nghiep nha nuoc trong co che thi truong*, Ha Noi: Nha Xuat ban Chinh tri Quoc gia, 1999, pp.102-103.
- (24) 2003年12月31日付の首相決定で、2003年改正国有企業法の対象となる国有企業（国のマジョリティ資本所有、支配的シェア所有を含む）に対する監査規則を制定した。これによれば、内部監査組織と国家資本所有主（実際には主管機関）が、所定の基準項ごとに、企業の経営効率、計画目標達成度などを審査し、評価する。たとえば、売上げ・所得による評価のための数値指標が明示されるなど、企業経営の規律付けを意図している。 *Quyét Dinh cua Thu tuong Chinh Phu No 271/2003/QĐ-TTg*.
- (25) 1999年企業法には、民間企業設立に関する規制緩和だけでなく、国有企業の所有形態転換も目的に含まれていた。
- (26) Nguyen Van Vinh, "Doanh nghiep ngoai quoc doanh: Hien trang va van de," *Kinh te va Du bao*, No. 10, 2003, pp.8-9.
- (27) *Ibid.*, pp. 8-9.
- (28) 電力、セメント、工業団地建設などの分野で総公司を中心に株式会社を新設するケースが増えてきている。例として、Hung Vuong セメント株式会社の場合は、住宅都市開発総公司（HUD, 60%）とPhu Thoセメント、ベトナム組立機械総公司（LILAMA）による設立。  
筆者が訪問した企業A社の例をあげると、A社はバイクの組立と部品製造、バイク関連の輸出入業務を行っているが、出資者は当該分野国有企業B社の代表者、国有企業C社、その他個人数人を発起人株主として設立されていた（2002年の調査）。
- (29) 5中総での私有セクター振興に関する決議の具体策は、明確になっていない。部分的に、建設分野における合作社、私営企業の発展・刷新策が出されている（4/2003/CT-BXD〈2003年11月18日付〉）。中小企業振興に関しても、農村部の非農業中小企業（零細企業）振興を重視する見方が強く、外資が期待するような裾野産業育成は計画投資省や中央レベルにとどまっているようにみえる。
- (30) 2003年に、協会 (hiep hoi) の組織、活動、管理に関する規則（88/2003/ND-CP〈2003年7月30日付〉）が制定された。同規則の対象はNGO団体（ベトナム



祖国戦線、ベトナム労働総連、ホーチミン共産青年同盟、ベトナム農民会、ベトナム退役者協会、ベトナム婦人連盟は除く）で、所定の条件が整えば、特定目的の非政府団体を設立できる。メンバーはベトナム市民権をもつものあるいはベトナム組織、ただし外国投資企業は準会員になれる。業界団体が当該組織の活動分野での法文書に関して意見を提出できる、また当該分野の発展に関して所管政府機関に提案できる。

- (31) 総公司傘下にあつて、研究、訓練機能をもつ組織と思われる。従来は利益追求事業体ではなかったが、新しい傾向としてこれを株式化したり、独立採算事業体にするケースが出てきている。
- (32) Nguyen Dinh Phan, *Thanh lap va quan ly cac tap doan kinh doanh o Viet Nam*, Nha Xuat ban Chinh tri Quoc gia, 1996. 企業合同は、経営生産管理と経済技術分野管理の二つの管理機能を付与され、「生産＝技術＝財政」計画に関する高度の集中化を目的とし、①資本の配分、調整から投資プロジェクトの立案、実施まで、②経営生産プロジェクトの策定、生産任務の配分から物資・技術の供給、生産物の消費まで、を管理した。
- (33) 竹内郁雄『『規制された市場メカニズム』への移行』（五島文雄・竹内郁雄編『社会主義ベトナムとドイモイ』アジア経済研究所、1994年、65～151ページ）。
- (34) 集中基金には管理基金、集中基本建設投資基金、科学技術研究開発基金、教育訓練基金が含まれる。基金使用決定権限は経営管理評議会にある。
- (35) 竹内郁雄「企業合同の再編成と主管制度の漸進的廃止について—ベトナム1994年来の国営セクター改革—」（『アジア経済』第37巻第4号、1996年4月、2～29ページ）。
- (36) Nguyen Dinh Phan, *Thanh lap va quan ly cac tap doan kinh doanh*..., p. 13.
- (37) Ibid., p.14.
- (38) Ibid., p.14. ここからは、1994年の首相決定90号は、企業合同・総公司の再編、再登記と傘下企業の取り込みを目的とし、決定91号は国際化と対外経済活動を前提とした大規模ビジネス・グループの試験的設立にあったように読みとれる。
- (39) 丸川知雄「ヴィエトナムの国有企業改革と企業集団」（『ヴィエトナム国市場経済化支援計画策定調査—第3フェーズ 最終報告書』第5巻、国際協力事業団、2001年3月、127～151ページ）。
- (40) 廃止されるのは、工業省のプラスチック、セラミック・ガラス、履き物を専門分野とする3総公司、商業省では機械・部品の総公司、医療器械（医療省）、統合合併される総公司是エネルギー・鉱山機械、貴金属分野で2総公司（工業省）、水産関係2総公司（水産省）、水利、蔬菜生産・輸出の4総公司（農業省）、地方では建設関連で2総公司（ホーチミン市）などが計画にあがっている。
- (41) Nguyen Duc Tang, “De chuyen DNNN sang hoạt động theo chế độ công ty,”

*Tai Chinh*, No. 12, 2002, p.21.

- (42) 2003年改正国有企業法47条。
- (43) 'Danh gia viec sap xep, doi moi doanh nghiep nha nuoc theo nghi quyet Trung uong 9,' *Nhan Dan*, March 15, 2003. ( <http://www.nhandan.com.vn>. (2004年3月17日閲覧)).
- (44) 2002年11月にベトナム機械企業協会が設立され、この設立大会で述べられた副首相Dungの祝辞から引用。 *Co khi Viet Nam*, No. 68, Nov. 2003, pp.3-6.
- (45) 2002年末に発表された2020年までの自動車産業政策 (175/2002/QD-TTg) では、普通車については2005年までに国産化率40%, 2010年までに60% (うち、エンジンは50%, ギアボックスは90%), 外資企業が製造する高級乗用車については国産化率を、2005年までに20~25%, 2010年までに40~45%, 高級トラックについては2005年までに20%, 2010年までに35~40%を目標としている。これを実現するために、商業生産規模をもつ生産組織を作るとしている。この一環として、交通運輸省所管のTRANSICOが親子会社モデルのVINAMOTORに改組されている。VEAMはタインホア省に自動車製造拠点を新設する計画を工業省に提出している。 *Co khi Viet Nam*, No. 10, 2003.
- (46) 2002年12月にDung副首相により、農業機械化を促進するために、国産農機販売に金利補助あるいは支援の方策を検討するように、VEAM、ベトナム農民会、関係銀行間で協議する指示が出された (政府公報No. 186/TB-VPCP, 2002年12月12日)。1999年から2004年までの間に、VEAMは国内15省 (ゲアン省、キエンザン省、カントー省など) に農機を供給してきた。各省の人民委員会は、農家、合作組、農業合作社は、国産農機設備に投資する場合、農業農村開発銀行から必要資金の70~80%を借り入れることができ、3~5年の割賦払いとできる。銀行金利は100%, 省財政が補助するという決定を行っている。このような奨励策により、この間にVEAMが販売した農機は各省の年間平均で500~1500台と発表されている。販売方法は、各省の農業農村開発局が省レベルで年間総数を取りまとめて、VEAMに発注。VEAMは6カ月以内に商品を届け、使用方法の訓練まで行う。2004年からは、ディエン・ビエン省ほかの山岳部の省でも同様の支援措置をとるように農民会が政府に提案している。
- (47) Vu Huy Tu, *Mo hình tap doan kinh te trong cong nghiep hoa, hien dai hoa*, Ha Noi: Nha Xuat ban Chinh tri Quoc gia, 2002, p.162.
- (48) FEI, "Viet Tien garment export-import company: A leading ship of the garment industry of Vietnam," *Vietnam Garment and Textile Industry-Opportunities and Challenges*, Ha Noi: Nha Xuat ban Chinh tri Quoc gia, 2003, pp.530-532.
- (49) Tran Ngoc Ca, *Technological Capability and Learning in Firms: Vietnamese industries in transition*, Aldershot: Ashgate Pub., 1999.

- ⑤0 Ibid., p.101.
- ⑤1 Ibid., p.102.
- ⑤2 Ibid., p.81.
- ⑤3 2003年8月のVTEC社でのインタビューによる。FOB目標は、65%。デザイン部門には20人のスタッフを置き、フランス人のアドヴァイザーがいて、自主開発能力の向上に努力している。
- ⑤4 Hy V. Luongの論文に、VTECと思われるVINATEX傘下の企業グループのことが書かれている。同論文のなかでは、調査対象企業No. 55とされているが、事業の多角化状況からみてVTECであることは間違いなさそうである。この論文では、No. 55社が地方ガーメント企業との合弁事業、下請け関係により、地方ガーメント企業に与えられていた特別クォータを取り込んでクォータ拡大に成功したとしている。Hy V. Luong, “The Strength of Vietnamese Industrial Fabrics,” *Journal of Asian Business*, Vol.17, No.1, 2001, pp.27-28.