

第2章

ベトナム大企業経営者の属性と出世過程

——ホーチミン証券取引所上場企業の経営者の考察——

藤田 麻衣

はじめに

ベトナムにおける企業経営者は、ドイモイ下で企業の役割と機能が根本的な転換を遂げたことによって新たに形成された層である。一方では、計画経済下で国家の計画と指令の執行主体であった国有企業が、自主的経営を行う主体へと転換を遂げたことで、国有企業にも経営を行う主体としての「経営者」が出現した。他方では、1990年代初頭に民間企業の設立が初めて認められ、2000年代以降は経営環境の改善が進んだことによって、新規民間企業登録件数が急増し、多数の民間企業経営者が生まれた。

企業経営者は、就労人口に占める割合では数%にすぎないものの、経済的な豊かさにおいて他の階層を凌駕している。近年では、民間企業の経営を通じて膨大な富を蓄積する経営者のプロフィールや言動がメディアで広く報道されるようになったことなどを背景として、企業経営者は人々の評価や尊敬の対象となり⁽¹⁾、ベトナム社会における経済的・社会的な位置は着実に高まっている。経済発展への貢献の大きさから、党・国家も企業経営者の潜在力を重視する姿勢を強めつつある。

このように台頭著しい企業経営者層は、どのような人々によって構成されているのだろうか。先行研究は、ドイモイ初期に企業経営者となった者の多

くは、国家セクター出身であるか政治的コネクションをもつ者であったと論じてきた。しかし、2000年代以降、企業セクターの構造と環境は大きく変化した。国有企業改革が進展した一方で、民間企業が急増し、大規模国有企業と匹敵するような大規模民間企業グループが出現した。国有・民間を問わず、海外を含め競争的市場で積極的に事業を展開し、海外の企業との提携や外国人投資家の出資受け入れを行う事例も増えている。これらの変化は、高度かつ専門的な経営人材を要請するという点において、経営者にも変化を迫るものだといえる。

本章の目的は、2000年代以降、企業経営者層にどのような変化が生じているのかを考察することである。分析対象としては、企業セクターをめぐる変化がとくに顕著であり、経営者に対する変化の要請も大きいと考えられる上位上場企業を取り上げる。筆者が独自に構築したホーチミン証券取引所の上位上場企業100社のトップ経営者169人のデータベースを用い、経営者の属性や出世過程を分析することを通じて、ベトナムの上位上場企業経営者は、ドイモイ以前、あるいは初期から経営を主導してきた「旧世代」によって占められているのか、新たな世代が台頭する動きはあるのか、それらはどのような人々なのか、といった問題を考察する。これらの考察を通じて、リスクを負いつつ企業を運営することで経済的豊かさや名声を手にする機会がどのような人々に開かれているのかを明らかにしたい。

第1節 ベトナムの企業経営者をめぐる議論

1. 企業経営者の対象と分析視角

本章における「企業経営者」は、基本的には序章が依拠するベトナム統計総局（GSO）の職業分類に従い、すべての企業および総会社の指導層を指す⁽²⁾。「指導層」の対象となる職位としては、GSOの定義には、会長（経営管理評

表2-1 ベトナムにおける経営事業体の分類

| 所有形態 | | 統計上の分類 | |
|--------|------------|--------|------|
| 国有 | | 国有企業 | 中央管轄 |
| | | | 地方管轄 |
| 非国有 | 集団 | 合作社 | |
| | | 私有 | 個人基礎 |
| | 私営企業 | | |
| | 合名会社 | | |
| | 有限会社 | | |
| | 株式会社 | 国家資本あり | |
| 国家資本なし | | | |
| 外国投資 | 100%外国資本企業 | | |
| | 外国との合弁企業 | | |

民間企業

(出所) 筆者作成。

(注) 網掛けした部分が本章のおもな分析対象である。

議会主席), 副会長(同副主席), 総社長⁽³⁾, および総副社長が含まれる。本章の主要な分析対象は, ベトナム資本の上位企業のトップ経営者, とくに上位上場企業の会長と総社長である⁽⁴⁾。

ベトナムの企業経営者層の分析にあたって, 重要な軸のひとつとなる企業の所有形態と法的形態について整理しておこう(表2-1)。経営事業体はまず, 所有によって「国有」⁽⁵⁾「非国有」「外国投資」に分かれる。これらのうち, 前者ふたつがベトナム資本の事業体である。「国有」は, 管轄によって「中央」と「地方」に分かれる。「非国有」の対象には, 企業形態をとるものにとらないものが含まれる。企業形態をとるのは, 私営企業, 有限会社, 株式会社, 合名会社であり, 本章ではこれらをまとめて「民間企業」と呼ぶ。私営企業とは, 私的に所有・経営される企業の総称ではなく, 個人事業としての企業⁽⁶⁾を指す。株式会社は国家資本があるものとなないものに分かれ, 前者は株式会社に転換(株式化)された国有企業のうち, 国家資本比率が50%未満となったものを指す。非国家セクターの経営事業体で企業形態をとらない

のは、「集団」所有の合作社と「家族」所有の個人基礎 (cơ sở cá thể) である。個人基礎とは個人、グループないし世帯が主となった事業体であり、常勤労働者が10人を超えないことなどがおもな要件である⁽⁷⁾。本章が焦点を当てるベトナム資本の企業は、表2-1の網掛け部分に該当する。

企業経営者層の分析にあたって、企業の所有形態が重要な切り口となるのは、企業の制度上および実態上の位置づけが所有形態によって異なるからである。国有企業は、国による保護や支援が与えられる一方で、国による組織や経営への介入の対象ともなってきた (石田 2004, 48-49)。本章の分析対象である経営者についても、任命や罷免、賞罰に加え、学歴や経験年数などの選任基準、報酬や賞与、手当にかかわる規定の制定などの権限を国が握ってきた。これに対し、民間企業は、国による介入の対象とはならない一方、国有企業と比べ資源へのアクセスなどで不利な状況におかれてきた (Taussig, Nguyen Chi Hieu, and Nguyen Thuy Linh 2015)。

ただし、国有企業改革の進展にともない、国による硬直的な規制の対象から外れ、あいまいな位置づけとなる企業も増えつつある。2003年国有企業法以降、上述のような国による組織や経営への介入にかかわる規定の対象は定款資本の100%を国家が所有する企業に限られ、改革や再編によって上記に該当しなくなった企業については、規定はなくなった。とはいえ、国家が部分的に所有する株式会社や有限会社と国との関係は完全に断ち切られたとはいえず、国の関与が継続するケースもみられるようである。

さらに、所有形態は重要だが、経営の実態を説明する決定的な要素とはいえない。企業の実態面をみると、ドイモイ下のベトナムでは、国有企業があたかも民間企業であるかのように経営されたり、民間企業が政治的コネクションを利用して成長したりする現象がみられた (Probert and Young 1995, 514; Gainsborough 2003, 370-371)。したがって、本章は、所有形態を軸に据えつつも、国有企業と民間企業それぞれの多様性に配慮しながら分析を進めていくこととする。

2. 企業経営者の出自をめぐる議論

ベトナムの企業経営者を分析した先行研究はほとんどないが、経営者の出自について示唆を与えてくれる先行研究として次の2種類がある。ひとつは、ドイモイ下の政治経済的変化をとらえるための一事例として企業ないし経営者を取り上げたもの、もうひとつは、企業のパフォーマンスを説明する要因としての経営者に注目したものである。

ドイモイ下の政治経済学的変化の分析の一環として企業や経営者に焦点を当てた研究は、ベトナム固有の政治・経済的文脈への深い理解に支えられたものが多いが、限られた事例に基づく考察が中心である。それらにほぼ共通するのは、国有・民間を問わず、ドイモイ下でのビジネスに成功している者の多くは、国家セクターの出身者、あるいは政治的コネクションをもつ者によって占められているとの議論である。

1990年代には、国家機関や国有企業の幹部や職員が、国家資産を私物化することにより民間企業経営に乗り出すという現象がみられた⁽⁸⁾。当局の暗黙の了解のもと、国家機関や国有企業の関係者による国有企業の資産の外部への移転、国有企業の資産や労働者の私的生産への流用、国有企業が獲得した利益を用いた民間事業の立ち上げなどが行われていた (Probert and Young 1995; Kolko 1997; Fforde 2007)。

2000年代以降は、国有・民間を問わず、企業の成長にとっての政治的コネクションの重要性を論じた研究がみられる。Gainsborough (2003) は、ホーチミン市の政治指導者と主要な国有・民間企業との関係の分析に基づき、官僚的・政治的コネクションがこれらのビジネスの成功に不可欠であったことを論じた。また、2000年代には大規模民間企業グループの台頭がみられたが、Hayton (2010) や Pincus (2015) は、これらも党や国家機関、軍などとの関係を通じて成長してきたと指摘した。

企業のパフォーマンスを説明する要因としての企業経営者の属性に注目し

た研究は、産業や地域を限定しつつ、一定規模のサンプルを対象として定量的・定質的な分析を行ったものが多い。1999年時点で製造業に従事する大規模民間企業95社のデータを用いてパフォーマンスの決定因を分析した Webster and Taussig (1999)、2008年に上記95社のうち79社を追跡調査し、2000年代以降のパフォーマンスの変化とその決定因を分析した Taussig (2009)、ホーチミン市の不動産開発業者14社の質的データを用いてパフォーマンスを規定する要因を分析した Kim (2008) などが該当する。これらは、とくに2000年代以降の当該地域の当該セクターにおけるビジネスの成功において、政治的コネクションよりも経営スキルや能力が重要であったとの結論を導いている。

以上の先行研究のレビューからは、次の2点が指摘できる。第一に、ふたつの先行研究群から、ビジネスの成功を決定づける要素について異なる示唆が導かれるのは、それらが異なった問題意識に基づき異なった対象を取り上げていることに加え、事例の選定方法や「成功」との捉え方も異なっていることに起因していると考えられる。分析対象についていえば、政治経済学的研究が、重点産業を中心とした上位企業の限られた事例に焦点を当てているのに対し、企業のパフォーマンスを説明する要素としての経営者に注目した研究は、より競争的な産業における多様な企業を分析している。

第二に、政治的コネクション、経営スキルや能力といった概念を実証的に分析することの難しさである。政治的コネクションには、調査の難しさや情報の信頼性の問題がつきまとうこともあり、実証的な分析は Gainsborough (2003) や Webster and Taussig (1999) などごくわずかである⁹⁾。経営スキルもまた、実証的にとらえることが難しい概念であり、Kim (2008) の「認知能力」の分析がほぼ唯一の実証的な考察である。

このように、先行研究では企業経営者の出自についての断片的な考察しかなされていない状況にかんがみると、まず求められるのは、企業経営者層の全体的特徴の把握だといえよう。実証的にとらえることが難しい政治的コネクションや経営スキルなどよりも、基本的な属性や出自などの把握を優先す

べきだと考えられる。

第2節 公刊統計にみる企業経営者層の特徴と企業セクターの変化

1. 1990年代の状況

前節では、ドイモイ後に台頭した企業経営者の多くは国家セクター出身者や政治的コネクションをもつ者であった、という先行研究の議論を紹介した。まずは、1990年代の統計データを用いて、この議論の妥当性を含め当時の企業経営者の全体像を把握したい。

まず、事業所および経営者の数を確認しよう。1995年事業所センサス(TCTK 1996a, 15)によれば、1995年時点で企業は2万3708社あり、うち国有企業は5873社、非国家セクターの企業は1万7143社であった。後者の内訳は、個人経営企業である私営企業が1万916社と最多で、会社形態をとる有限会社や株式会社はそれぞれ4242社、118社と少なかった。このほか、企業登録を行っていない個人基礎が187万9402存在した¹⁰⁾。個人基礎には後に企業へ転換されるものが多く含まれており、企業の予備軍ともいうべき存在である。企業経営者の数については、1995年時点のデータはないが、1997年の労働力サーベイによれば、企業主(chủ doanh nghiệp)は5万607人であった¹¹⁾。

次いで、経営者の学歴や出自をみていきたい。1995年事業所センサスは、企業の社長(giám đốc)2万3708人についての基礎的なデータを提供している。私営企業の社長1万916人の学歴は、短大以上卒8.3%、専門中学卒6.9%、職業学校卒6.6%、その他78.2%である(TCTK 1996a, 456-457)。1997~1998年のベトナム生活水準調査(Viet Nam Living Standards Survey: VLSS)によれば、15歳以上人口に占める短大以上卒、専門中学卒、初級技術工員の比率はそれぞれ2.41%、4.44%、3.11%(GSO 2000, 60)であるから、私営企業社長の学

表2-2 1994年非国家企業サーベイ：企業幹部・指導者の前職 (%)

| 企業形態 | 引退幹部・ 軍人 | 非国家セクター 所属 | 現職公務員 | その他 | 合計 |
|------|-------------|---------------|-------|------|-------|
| 有限会社 | 59.7 | 25.0 | 0.5 | 14.8 | 100.0 |
| 株式会社 | 60.4 | 26.3 | 3.5 | 9.8 | 100.0 |
| 私営企業 | 25.8 | 62.3 | 0.2 | 11.7 | 100.0 |
| 合作社 | 34.2 | 50.8 | 0.3 | 14.7 | 100.0 |

(出所) TCTK (1996b)。

歴は当時の平均的水準よりもやや高い程度だということになる。これに対し、国有企業、有限会社、株式会社の社長数はそれぞれ5873人、4242人、118人と数は少ないが、短大以上卒比率はそれぞれ81%、51%、77%であり (TCTK 1996a, 456-457)、当時の平均的な水準に比べると突出して高い。

経営者の出自については、1994年の非国家企業サーベイが、非国家セクターに属する企業の幹部・指導者の前職についてのデータを掲載している (表2-2)。これによると、有限会社と株式会社では引退幹部・軍人と現職公務員が6割ほどを占めるのに対し、私営企業ではこれら国家セクター出身者の比率は低く、非国家セクター所属が6割を超える。自営で非農業活動を営んでいた者が多く含まれるとみられる。

以上のデータからは、1990年代の企業経営者の実態は次のように整理できる。一方では、国有企業、および大規模で近代的形態をとる有限会社や株式会社の経営者が少数存在した。このうち有限会社や株式会社の経営者は、先行研究で注目を集めてきた「国家セクター出身の企業経営者」に該当するとみられ、その学歴の高さと国家セクター出身者の多さは、データからも裏づけられた。1990年代当時、高学歴および国家セクターでの雇用機会が限られた層に閉じられていたという事実¹²⁾からは、このグループの閉鎖性が示唆される。他方、先行研究ではほとんど言及がなかったが、個人経営企業としての私営企業の経営者、および企業経営者予備軍としての個人基礎主が多数存在していたことが確認された。このグループについては、高等教育や職業訓練を受けず、非国家セクター出身者が中心であることから、先のグループに

比べ閉鎖性は低かったと考えられる。

2. 2000年代の変化

2000年代以降、企業セクターはさまざまな変化を遂げた。最も顕著なのは企業数の増加である。企業数は2000年以降急増し、2014年には40万を超えた(表2-3)。その最大の理由は、非国家セクターで多数の企業が設立されたことである。とくに会社形態をとる有限会社と株式会社の増加が著しく、1995年に非国家セクターの企業の半数以上を占めていた私営企業の増加は緩やかであった。

企業数の増加にともない、企業経営者の数も急増した。2015年の労働・就業サーベイによれば、同年の企業経営者の数は157万人で就労人口の2.9%に相当し(TCTK 2016)、1997年時点の5万人から大幅に増加した。

しかし、企業経営者の属性については、公刊統計から1990年代と比べた変化を明確に把握できるのは学歴のみである。2007年の事業所センサスによれば、全企業指導者のうち修士・博士が2.7%、大卒が42.8%、短大卒が3.9%である(GSO 2008)。これらを合計すると短大卒以上は49.4%となり、1995年事業所センサスの37%から増加した。他方、高等教育も職業訓練も受けていない者の比率は、1995年の49%から35%まで低下した(GSO 2008)。

このように、2000年代以降の企業経営者の属性は、断片的にしか把握できない。しかしながら、この時期には経営者にも影響を与えると考えられる多くの変化が生じた。まず、国有企業については、1990年代前半の大規模な再編以降、改革は遅々として進まず、1990年代末までは大半の企業が100%国有のままであったが、2000年代に入り株式化が進んだ。この結果、100%国家所有の対象は、公益事業、鉱業、一部のサービス業などの大企業に集約される一方で、その他の企業では株式の外部投資家への売却が進んだ。表2-3からは、国家資本のある株式会社、すなわち株式化された国有企業で国家資本比率が50%を下回り、「民間」となった企業も2014年には1500社を超えた

表2-3 企業形態別の企業数の推移 (単位：社)

| 所有 | 企業形態 | 1995年 | 2000年 | 2014年 |
|------|---------------|--------|--------|---------|
| 国有 | 国有企業（中央管轄） | 1,940 | 2,067 | 1,703 |
| | 国有企業（地方管轄） | 3,933 | 3,692 | 1,345 |
| | 計 | 5,873 | 5,759 | 3,048 |
| 非国有 | 合作社 | 1,867 | 3,237 | - |
| | 私営企業 | 10,916 | 20,548 | 49,222 |
| | 合名会社 | - | 4 | 507 |
| | 有限会社 | 4,242 | 10,458 | 254,952 |
| | 株式会社（国家資本あり） | 118* | 305 | 1,536 |
| | 株式会社（国家資本なし） | | 452 | 82,015 |
| | 計 | 17,143 | 35,004 | 388,232 |
| 外国投資 | 100%外資企業・合弁企業 | 692 | 1,525 | 11,046 |
| 合計 | | 23,708 | 42,288 | 402,326 |

(出所) TCTK (1996a), GSO (2010; 2016)。

(注) *1995年の株式会社数は総数（国家資本の有無の区別なし）。

ことがわかる。また、改革の進展によって、国による国有企業や元国有企業への介入の度合いは低下する傾向にある。

民間企業については、従来は中小・零細企業がほとんどであったが、近年の重要な変化としては、大企業の出現が挙げられる。2000年時点で、従業員数が5000人以上の非国家セクターの企業は2社、1000～4999人の企業は97社にすぎなかったが、2014年にはそれぞれ30社、431社に増加した（GSO 2004; 2016）。2014年時点で従業員5000人以上の国有企業が33社、1000～4999人の国有企業が247社であるから（GSO 2016）、ベトナム最大の国有企業と匹敵する規模の民間企業がほぼ同数出現したことになる。他方、脆弱な中小・零細民間企業も依然として多数存在している。政府がインフレの加速を受けて引き締め策を講じ、経済が深刻な不況に陥った2012年1月1日時点で、一時的に生産停止ないし解散手続き中の企業は5万5114社だったが、このうち非国家セクターの企業が5万3514社であり、非国家セクターの全企業数43万2559社の12.3%にも上った（TCTK 2012）。

さらに、国有企業および民間企業に共通して、高度かつ専門的な経営人材の必要性を高める次のような変化も生じている。ひとつは、市場の拡大と競争の激化である。2000年代のベトナムの高度経済成長によって国内市場が急速に拡大するとともに、アメリカとの通商協定の締結や世界貿易機関（WTO）への加盟などで海外市場へのアクセスが大幅に改善し、輸出が拡大した。他方、対外開放の進展は輸入や外国投資の流入の拡大をももたらし、国内市場における競争は激化している。

もうひとつは、WTO加盟前の証券投資ブームを背景とした、証券市場へ上場する企業の増加である。この時期には、100%国家所有の大規模国有企業グループについても、子会社や孫会社の多くが株式化を行い、証券市場への上場を果たした。国内外の企業からの出資を受け入れる例が増え、株主による経営やガバナンスの監視が強まっている。一部の高収益企業では、外国投資家所有比率が規定の上限¹³⁾に張り付いているケースも少なくない。

第3節 問題設定とデータソース

1. 問題設定と分析対象

前節までの議論からは、1990年代半ばのベトナムの企業経営者は少数の会社経営者と多数の個人企業・事業経営者から構成されていたこと、さらに、2000年代以降の企業セクターをめぐる環境とその構造の変化は、経営者にも変化を迫ることが推測されるものの、公刊統計などから企業経営者層の変化をとらえるのは困難であることが明らかになった。企業セクター内外の変化にもかかわらず、高いパフォーマンスを示す上位企業では企業経営者のいわば「旧世代」が依然として存続しているのか、新たな世代が台頭する動きはあるのか、それらはどのような人々によって構成されているのか、といった課題は、未検証のままとなっている。

これらの課題の考察を試みるうえで、本章は上位上場企業の経営者に焦点を当てる。その理由は、次の3点である。第一に、証券市場への上場には企業規模や業績などの条件が課される¹⁴⁾ことから、大規模でパフォーマンスも高い企業の経営者の特徴を考察するうえで、上位上場企業は適切な対象である。第二に、上位上場企業は、輸出や対外投資、海外の企業との提携など積極的な成長戦略をとる傾向が強いことに加え、外国人投資家や国内外の投資ファンドを含む外部株主による出資も進んでいる。とくに外国人投資家は、投資に見合う収益性や国際標準のコーポレート・ガバナンスを求めて、経営者のパフォーマンスを監視する傾向が強い。したがって上位上場企業は、国際的に通用する専門的経営能力をもつ経営者の登用が進みやすいと想定される。第三に、情報開示義務があることから、企業および経営者について体系的なデータが入手しやすい。

ホーチミン証券取引所の上場企業を対象とすることにともない、サンプルに偏りが生じる可能性、とくにベトナム最大規模の企業が含まれる100%国家所有の大規模国有企業が自動的に除外される点は懸念されるかもしれない。しかし後述のように、上位上場企業には国家経済集団や総公司の子会社や孫会社が多数含まれ、これら子会社・孫会社の経営者には、国家経済集団や総公司内でのキャリアを積み、昇進を経て現職についているものも多い。したがって、上位上場企業の経営者を分析することは、間接的ながら100%国家所有の大規模国有企業の経営者の属性や出世過程の一端を垣間みることにもつながると期待される。

2. データソース

本章の分析が依拠するのは、ホーチミン証券取引所のトップ経営者の属性や経歴についての情報を含む、筆者作成のデータベースである。分析対象は、全上場企業のなかから売上高でみた企業規模と利益額でみた非金融業上位100社とした。売上高でみた企業規模と利益額は、経営者としての成功や名

声、経済的報酬の指標として適切であると考えられることから、これらが大きいほど経営者としての総合的な成功の度合いも高いとみなすこととした。上位100社に限定したのは、ベトナムでは上位企業への集中度が高いこと（Chesier and Penrose 2007, 3）を考慮すると、本章の目的を達成するうえでは、真に高パフォーマンスの大企業に分析対象を絞る必要があるためである¹⁵⁾。ホーチミン証券取引所上位企業についても、上位100社が全305社の2011～2015年の純売上高の平均額の85.6%、税引き前利益の87.4%を占める。非金融業に限定したのは、非金融業と金融では売上高や利益の指標が異なり、相互に比較ができないためである¹⁶⁾。トップ経営者の対象となる職位としては、会長と総社長のふたつを含めた。

本データベースは、次の手順で作成された。第一に、2016年12月時点のホーチミン証券取引所のウェブサイトに基づき、全上場企業305社のリストを作成した。さらに、これら305社の2011～2015年の基礎的財務情報を、証券市場に関する総合的情報を提供するウェブサイトである VNDirect (<https://www.vndirect.com.vn/>) から収集した。第二に、これら305社について、2011～2015年までの純売上高の平均額、および同税引き前利益の平均額のそれぞれで1位から305位まで順位をつけ、ふたつの順位を足した数字が小さいほど上位とみなして、非金融業上位100社を抽出した。これら100社の純売上高平均の最高額は67兆1238億ドン（ペトロベトナム・ガス総公司）で最低額は1兆3253億ドン、税引き前利益平均の最高額は12兆9617億ドン（ペトロベトナム・ガス総公司）で最低額は1071億ドンであった。第三に、これら100社について、証券市場に関する総合的情報を提供するウェブサイト¹⁷⁾、各企業のウェブサイトや年次報告書、財務報告書などから所有構成および会長と総社長の属性や経歴についての情報を収集し、データベースとした。

以下、第4節と第5節では、本データベースを用いた分析を行う。

第4節 上位上場企業経営者の分析(1)

——属性、家族による所有と経営の支配——

1. 分析対象企業100社の構成

100社の所有形態と業種の内訳を表2-4に示した。100社のうち67社は株式
化された国有企業であり、残る33社は純粋民間企業であった。株式化済み国

表2-4 100社の所有形態と業種

(単位：社)

| 業種 | 国有企業 | 元国有企業 | 純粋民間企業 | 合計 |
|-----------|------|-------|--------|-----|
| 食品・飲料 | 0 | 6 | 9 | 15 |
| 繊維・縫製 | 0 | 2 | 2 | 4 |
| 木製品 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 紙製品 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 化学 | 6 | 2 | 0 | 8 |
| 石油・ガス | 4 | 1 | 0 | 5 |
| 製薬 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| ゴム・プラスチック | 5 | 2 | 0 | 7 |
| 非金属 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 金属 | 1 | 0 | 4 | 5 |
| 電気・電子 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 機械 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 輸送機械 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| その他製造業 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 電力 | 4 | 0 | 1 | 5 |
| 建設 | 1 | 2 | 2 | 5 |
| 商業 | 3 | 4 | 5 | 12 |
| 輸送・倉庫 | 5 | 4 | 0 | 9 |
| 情報・通信 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| 不動産 | 0 | 1 | 7 | 8 |
| その他サービス | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 合計 | 31 | 36 | 33 | 100 |

(出所) 筆者作成のデータベース。

表2-5 企業形態と本社所在地

(単位：社)

| 本社所在地 | | 国有企業 | 元国有企業 | 純粹民間企業 | 合計 |
|-------|----------|------|-------|--------|-----|
| 北部 | 紅河デルタ | 5 | 8 | 8 | 21 |
| | うちハノイ市 | 2 | 7 | 5 | 14 |
| 中部 | 北中部沿海 | 2 | 2 | 0 | 4 |
| | 中部高原 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| 南部 | 東南部 | 22 | 22 | 19 | 63 |
| | うちホーチミン市 | 14 | 20 | 11 | 45 |
| | メコンデルタ | 2 | 4 | 4 | 10 |
| 合計 | | 31 | 36 | 33 | 100 |

(出所) 筆者作成のデータベース。

(注) 本社が北部山地に立地する企業は不在。

有企業67社について2016年時点での国家所有比率をみると、50%超であるものが31社、50%以下であるものが36社であった。以下、株式化済み国有企業のうち国家所有比率が50%超であるものを「国有企業」、50%以下であるものを「元国有企業」¹⁸⁾、創業当初から一貫して民間企業であったものを「純粹民間企業」と呼ぶこととする。業種の分布は所有形態によって大きく異なっている。国有企業（元国有企業は含まず）では化学、ゴム・プラスチック、輸送・倉庫、石油・ガス、電力などが多いのに対し、純粹民間企業では食品・飲料、不動産、商業、金属が多い。

表2-5は、所有形態ごとに本社の所在地を示したものである。100社のうち、本社が北部（紅河デルタ、北部山地）にある企業は21社、中部（北中部沿海、中部高原）は6社にすぎず、本社が南部（東南部、メコンデルタ）にある企業が73社と圧倒的多数を占める。とくにホーチミン市に立地する企業は45社と、全体の半数近くを占める。

なお、国有企業および元国有企業は100社のうち67社に上るが、表2-6が示すように、このなかには国家経済集団や総公司の子会社・孫会社が多数含まれる。

表2-6 国家経済集団・総公司傘下の企業数

(単位：社)

| 親会社名 | 国有企業 | 元国有企業 | 合計 |
|-------------------------|------|-------|----|
| 国家経済集団・中央レベル総公司 | | | |
| ベトナム・石油ガス集団 (ペトロベトナム) | 8 | 4 | 12 |
| ベトナム電力集団 (EVN) | 3 | 0 | 3 |
| ベトナム化学集団 (ビナケム) | 7 | 1 | 8 |
| ベトナムゴム集団 (VRC) | 3 | 1 | 4 |
| ベトナム繊維縫製集団 (ビナテックス) | 0 | 1 | 1 |
| ベトナム石油集団 (ペトロリメックス) | 3 | 0 | 3 |
| ベトナムセメント総公司 | 1 | 0 | 1 |
| ベトナム医薬総公司 | 0 | 1 | 1 |
| ベトナム鉄鋼総公司 (VN スチール) | 1 | 0 | 1 |
| ベトナムタバコ総公司 (ビナタバ) | 0 | 1 | 1 |
| ベトナム植物油工業総公司 (ボカリメックス) | 0 | 1 | 1 |
| 地方レベル総公司 | | | |
| サイゴン商業総公司 (サトラ) | 0 | 2 | 2 |
| 工業投資・発展総公司 (ベカメックス IDC) | 2 | 0 | 2 |
| 合計 | 28 | 12 | 40 |

(出所) 筆者作成のデータベース。

2. 経営者の性別, 年齢, 出身地

分析対象となる100社の経営者のサンプル数は169人である(表2-7)。会長については、外国人1人を対象外としたほか、2社の会長を兼任する者が4人存在したため、サンプル数は95人となった。総社長については、会長が兼任している企業が23社あり、100社に含まれる他の企業の会長を兼任している1人、外国人2人を除外すると、サンプル数は74人となった。

169人の性別をみると、男性144人、女性25人と男性が85%を占める。女性比率は業種による偏りが極めて大きい。女性比率が高い業種として食品・飲料(15人中7人)、商業(12人中5人)、製薬(4人中4人)、不動産(8人中3人)がある一方で、繊維・縫製、ゴム・プラスチック、化学、木製品、輸

表2-7 経営者のサンプル数

(単位：人)

| 職位 | 国有企業 | 元国有企業 | 純粹民間企業 | 合計 |
|-----|------|-------|--------|-----|
| 会長 | 29 | 36 | 30 | 95 |
| 総社長 | 28 | 28 | 18 | 74 |
| 合計 | 57 | 64 | 48 | 169 |

(出所) 筆者作成のデータベース。

表2-8 経営者の年齢の分布 (2016年12月現在)

| サンプル数 および年齢 | 国有企業 | | 元国有企業 | | 純粹民間企業 | | 合計 | |
|----------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| | 会長 | 総社長 | 会長 | 総社長 | 会長 | 総社長 | 会長 | 総社長 |
| サンプル数 | 24 | 27 | 35 | 27 | 29 | 18 | 88 | 72 |
| 平均 (歳) | 54.3 | 51.1 | 57.6 | 52.4 | 51.3 | 45.9 | 54.6 | 50.3 |
| 最大 (歳) | 60 | 62 | 79 | 73 | 61 | 68 | 79 | 73 |
| 最小 (歳) | 44 | 39 | 44 | 39 | 39 | 29 | 39 | 29 |
| 変動係数 | 0.087 | 0.104 | 0.140 | 0.164 | 0.128 | 0.193 | 0.134 | 0.160 |

(出所) 筆者作成のデータベース。

送・倉庫、その他サービスでは女性経営者が各1人に限られ、その他の業種では女性経営者は皆無である。

経営者の年齢 (2016年12月末現在) の分布は、表2-8のとおりである。会長は39～79歳 (1937～1977年生まれ)、総社長は29～73歳 (1943～1987年生まれ) の範囲に分布しており、全体として会長の方が総社長よりも年齢が高い。両職位ともに共通にみられる傾向は、次のとおりである。第一に、純粹民間企業の経営者が最も若い。第二に、国有企業の経営者は年齢のばらつきが小さく、極端に高齢や若年の経営者は含まれない。とくに会長については、生年が判明している24人 (全体は29人) 中7人が58歳 (1958年生まれ) であり、16人の生年が1956～1962年のあいだに集中している。第三に、元国有企業の会長と総社長、純粹民間企業の総社長については、年齢の分布にかなりのばらつきがある。以下で詳述するが、これらのカテゴリーには旧世代と新世代の経営者が混在している。

経営者の出身地については、生地が判明している場合は生地 (noi sinh) を、

表2-9 経営者の出身地

(単位：人)

| 出身地 | 国有企業 | | 元国有企業 | | 純粋民間企業 | | 合計 | |
|-------------------------|------|-----|-------|-----|--------|-----|----|-----|
| | 会長 | 総社長 | 会長 | 総社長 | 会長 | 総社長 | 会長 | 総社長 |
| 生地 (noi sinh) が判明 | | | | | | | | |
| 紅河デルタ | 7 | 5 | 6 | 7 | 7 | 5 | 20 | 17 |
| 北部山地 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 |
| 北中部沿海 | 2 | 2 | 6 | 4 | 6 | 4 | 14 | 10 |
| 中部高原 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 東南部 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 7 | 6 |
| メコンデルタ | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 |
| 海外 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 | 1 |
| 父の生地 (nguyên quán) のみ判明 | | | | | | | | |
| 紅河デルタ | 2 | 4 | 6 | 2 | 2 | 1 | 10 | 7 |
| 北中部沿海 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 0 | 8 | 4 |
| 東南部 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 3 |
| メコンデルタ | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 0 | 5 | 2 |
| いずれも不明 | 11 | 8 | 5 | 8 | 1 | 4 | 17 | 20 |
| 合計 | 29 | 28 | 36 | 28 | 30 | 18 | 95 | 74 |

(出所) 筆者作成のデータベース。

(注) 海外は、中国(2人)、カンボジア(1人)、フランス(1人)。

生地は判明しないが父の生地 (nguyên quán) が判明している場合は父の生地を示したものが表2-9である。企業の本社が圧倒的に東南部、とくにホーチミン市に集中しているにもかかわらず、東南部出身の経営者は極めて少ない。企業形態や職位を問わず、紅河デルタ出身者が最多で、次いで中部出身者が多いという傾向が共通にみられる。

本社が東南部に集中する2016年時点の上位上場企業のトップ経営者に北部および中部出身者が多いという結果は、1999年の製造業の大規模民間企業95社の分析に基づき、南部企業の経営者に北部生まれの者が多く含まれることを指摘した Webster and Taussig (1999) の考察とも重なる。Webster and Taussig (1999) は、北部生まれの経営者が教育へのアクセスや政治的コネクションにおいて南部生まれの経営者よりも恵まれていたにもかかわらず、経営パフォーマンスでは劣っていたことも論じたが、経営パフォーマンスとそ

の決定因の分析は本章の分析の射程外である。上位上場企業の経営者の属性が企業の経営パフォーマンスにどのような影響を与えているかは、今後の課題としたい。

3. 経営者の学歴

経営者の学歴は、表2-10のとおりである。169人のうち高卒以下は6人のみであり、大学院卒（修士、博士）も会長で95人中26人、総社長で74人中28人に及ぶなど、前節で取り上げた2007年の事業所センサスにみる経営者全体の学歴分布と比べてもかなり高水準であることがわかる。2003年国有企業法以降、経営者の選任基準として学歴要件が規定されている国有企業ではとくに高学歴傾向が強い。高卒以下の6人のうち4人は純粋民間企業の経営者であり、ホアンアイン・ザーライ株式会社のドアン・グエン・ドゥック会長、鉄鋼のホアセン集団のレー・フック・ヴー会長など著名な経営者も含まれる。大学や大学院を卒業後に初職についた者ばかりではなく、初職についたのちに大学や大学院の社会人コースに入学し、学位を取得した者も少なくない。

大学や大学院での専攻分野は、いずれの企業形態においても経済・経営、自然科学（技術含む）の順に多く、両分野の学位を取得している者も少なくない。経済・経営の学位を取得した者の比率は、国有企業では会長55%、総社長60%、元国有企業ではそれぞれ41%、39%、純粋民間企業ではそれぞれ53%、50%と高水準である。自然科学の学位をもつ者の比率は、国有企業では会長34%、総社長50%と高いが、純粋民間企業ではそれぞれ23%、17%と低水準である。後述のように、国有企業では、生産・技術畑のキャリアを通じて昇進し、経営者に就任するパターンが多いことと関連しているとみられる。

海外の大学・大学院を卒業した経営者もあり、計画経済時代におけるソ連や東欧などの東側諸国への留学、ドイモイ後の欧米諸国への留学というふたつのパターンがみられる。元国有企業の経営者では6人に留学経験があり、

表2-10 経営者の学歴

(単位：人)

| 学歴 | 国有企業 | | 元国有企業 | | 純粹民間企業 | | 合計 | |
|------|------|-----|-------|-----|--------|-----|----|-----|
| | 会長 | 総社長 | 会長 | 総社長 | 会長 | 総社長 | 会長 | 総社長 |
| 高卒以下 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 |
| 学士 | 15 | 13 | 24 | 13 | 16 | 7 | 55 | 33 |
| 修士 | 7 | 11 | 7 | 8 | 5 | 3 | 19 | 22 |
| 博士 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 7 | 6 |
| 不明 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 10 | 11 |
| 合計 | 29 | 28 | 36 | 28 | 30 | 18 | 95 | 74 |

(出所) 筆者作成のデータベース。

うち東側諸国のみが4人、欧米諸国のみが1人、双方への留学経験がある者が1人であった。純粹民間企業の経営者では5人が留学を経験しており、東側諸国が2人、欧米諸国が3人であった。国有企業経営者には、留学経験者は含まれなかった。

4. 経営者一族による所有と経営の支配

上位上場企業、とりわけ純粹民間企業のトップ経営者には、家族を自社の経営ポストに就任させ、自身および家族で自社株式を保有することによって、家族で経営と所有を支配し、資産を蓄積する動きがみられる。

表2-11は、経営者の家族の経営ポストへの就任状況を示したものである。国家が過半を所有する国有企業ですら、経営者57人のうち25人が自らの家族を1人以上自社の経営ポストに就任させている。元国有企業や純粹民間企業では、家族を自社の経営ポストに就任させている経営者がそれぞれ64人中36人、48人中28人に上った。前者では最高8人、後者では最高12人の家族構成員を経営ポストに就任させている経営者がそれぞれ2人ずつ存在した。

自社株式保有については、表2-12に経営者本人の状況を示した。国有企業では、経営者57人のうち28人が自社株式を保有しておらず、保有している29人についてみても、26人の保有比率が1%未満である。2016年12月時点の株

表2-11 経営者家族の経営ポスト就任状況

(単位：経営者の人数)

| 経営ポストに就任している家族の人数 | 国有企業 | 元国有企業 | 純粹民間企業 | 合計 |
|-------------------|------|-------|--------|-----|
| なし | 32 | 28 | 20 | 80 |
| 1人 | 19 | 14 | 4 | 37 |
| 2人 | 2 | 7 | 5 | 14 |
| 3人 | 1 | 6 | 5 | 12 |
| 4人 | 1 | 2 | 3 | 6 |
| 5人 | 2 | 0 | 3 | 5 |
| 6～10人 | 0 | 7 | 6 | 13 |
| 11人以上 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| 合計 | 57 | 64 | 48 | 169 |

(出所) 筆者作成のデータベース。

表2-12 経営者の株式保有状況 (2016年12月現在)

(単位：人)

| 保有比率 | 国有企業 | 元国有企業 | 純粹民間企業 | 合計 |
|------------|------|-------|--------|-----|
| 保有せず | 28 | 14 | 10 | 52 |
| 1%未満 | 26 | 27 | 10 | 63 |
| 1%以上5%未満 | 2 | 14 | 10 | 26 |
| 5%以上10%未満 | 1 | 3 | 6 | 10 |
| 10%以上20%未満 | 0 | 3 | 7 | 10 |
| 20%以上 | 0 | 3 | 5 | 8 |
| 合計 | 57 | 64 | 48 | 169 |

(出所) 筆者作成のデータベース。

式保有残高は、1人を除き100億ドン未満であった。

元国有企業では自社株式を保有する経営者が64人中50人に上り、保有比率も国有企業に比べて高い。保有比率が20%を超える者が3人おり、最高は国防省傘下のハド集団のグエン・チョン・トン会長(35.05%)である。2016年12月時点の株式保有残高は、1兆ドン超と突出して高い者が2人おり、FPTのチュオン・ザー・ビン会長(1兆3763億ドン)とトゥオンアン植物油株式会社のチャン・レ・グエン会長(1兆629億ドン)である。

純粹民間企業では、経営者48人のうち38人が自社株式を保有しており、保

有比率は元国有企業と比べても高い。自社株式保有比率が20%を超える者は5人おり、最高はヴィンホアン株式会社のチュオン・ティ・レ・カイン会長(49.38%)、次いでホアンアイン・ザーライ株式会社のドゥック会長(44.03%)である。株式保有残高が1兆ドン超に及ぶ者も7人おり、最高はヴィンググループのファム・ニャット・ヴオン会長(30兆3377億ドン)、次いでホアファット集団のチャン・ディン・ロン会長(7兆7049億ドン)である。

家族構成員も含めた株式保有状況については、筆者のデータベースには情報はないが、インターネットニュースサイトのVNExpressが各年末時点での株式保有残高上位30家族を公表している。ここから読み取れるのは、上位経営者一族が保有する株式残高の膨大さもさることながら、上位数家族への圧倒的な集中度である。最新版によれば、2015年末時点での上位30家族、計130人の株式保有残高は74兆6642億ドンだが、第1位のヴィンググループのヴオン会長一族がそのうちの43%(31兆9651億ドン)、第2位のホアファット集団のロン会長一族が9%(6兆9540億ドン)、第3位のホアンアイン・ザーライ株式会社のドゥック会長一族が5%(3兆6961億ドン)を占めた⁴⁹⁾。これらはいずれも、本章の冒頭で言及した、民間企業経営を通じて膨大な富を蓄積することで注目を集めてきた経営者の代表格である。株式は金融資産の一部にすぎず、他の資産の保有状況についてはデータが不在のため知ることはできないが、ごく一握りの上位民間企業経営者一族が株式に限っても膨大な金融資産を保有していることは確認できた。

第5節 上位上場企業経営者の分析(2)

——出自と出世過程——

前節の分析からは、上位上場企業のトップ経営者には2016年末時点で29歳から79歳までさまざまな世代が含まれることが判明した。本節では、経営者

の履歴に基づき経営者の出自や出世過程を分析する。分析にあたっては、経営者への就任ルートと就任時期というふたつの側面に注目する。

経営者への就任ルートは、①配属、②創業、③内部昇進、④転職、の4種類に分類した。①は省庁または国家経済集団や総公司からの配属により、当該省庁の管轄下または当該企業グループのメンバー企業の経営者に就任したケース、②は創業と同時に入社し、かつ経営ポストに就任したケース、③はおおむね20代半ばまでに当該企業に入社し、かつ、経営者に就任するまでのキャリアの大半を当該企業で築いたケース、④は経営者に就任するまでのキャリアの大半を当該企業以外で築いたケースをそれぞれ含めた。①は国有企業と元国有企業のみ、②は元国有企業と純粋民間企業のみにみられた。

経営者への就任時期は、1981年から2015年までばらつきがあるが、2005年前後をひとつの節目ととらえる。WTO加盟準備の一環として企業法制度整備や国有企業の株式化、証券市場の発展、対外開放などが進み、企業経営者に対する要請が最も大きく変化した時期だからである。

これらふたつの軸から企業形態ごとに経営者の出世過程を整理したものが表2-13である。以下では、企業形態ごとに出世過程の詳細を分類していく。

1. 国有企業

このカテゴリーには、石油や電力など重要産業における国家経済集団や総公司のメンバー企業が多数含まれる(31社中28社)。したがって、国有企業の経営者の分析からは、大規模国有企業グループのトップ経営者の特徴を考察することができる。

多くの国有企業に共通するのは、近年に経営陣の交代を経験していることである。会長は、経営ポストへの就任時期が判明した15人のうち10人、総社長は20人のうち14人が2005年以降の就任であった。

2004年までに経営ポストについた経営者には内部昇進組が多く、会長5人のうち3人、総社長6人のうち4人が該当した。これら7人の入社時の年齢

表2-13 経営者の出世経路

(単位：人)

| 企業形態 | 出世経路 | 職位および就任時期 | | | | | | | |
|----------------|----------|-------------|-------------|----|----|-------------|-------------|----|----|
| | | 会長 | | | | 総社長 | | | |
| | | 2004年 以前 | 2005年 以降 | 不明 | 合計 | 2004年 以前 | 2005年 以降 | 不明 | 合計 |
| 国有 企業 | 配属(省庁) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | 配属(国有企業) | 1 | 9 | 1 | 11 | 0 | 7 | 2 | 9 |
| | 内部昇進 | 3 | 1 | 2 | 6 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| | 転職 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | 不明 | 0 | 0 | 11 | 11 | 0 | 0 | 6 | 6 |
| | 合計 | 5 | 10 | 14 | 29 | 6 | 14 | 8 | 28 |
| 元国有 企業 | 配属(省庁) | 2 | 2 | 0 | 4 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | 配属(国有企業) | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | 創業 | 3 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | 内部昇進 | 9 | 2 | 1 | 12 | 4 | 4 | 1 | 9 |
| | 転職 | 8 | 2 | 0 | 10 | 3 | 6 | 0 | 9 |
| | 不明 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 6 | 6 |
| 合計 | 22 | 10 | 4 | 36 | 8 | 13 | 7 | 28 | |
| 純粹 民間 企業 | 創業 | 12 | 0 | 0 | 12 | 5 | 0 | 0 | 5 |
| | 内部昇進 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | 転職 | 4 | 5 | 1 | 10 | 1 | 6 | 3 | 10 |
| | 不明 | 0 | 0 | 7 | 7 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| | 合計 | 16 | 6 | 8 | 30 | 6 | 7 | 5 | 18 |

(出所) 筆者作成のデータベース。

(注) 「配属」は純粹民間企業にはなく、「創業」は国有企業にはない。

は、17歳が1人²⁰⁾含まれたほかは22～26歳であり、入社から経営ポスト就任までに要した年数は、5年が1人、6～10年が2人、11～15年が1人、16～20年が3人であった。

2004年までに経営ポストに就任したが内部昇進組に該当しない4人のうち、3人は入社前のキャリアが判明したが、いずれも国家セクターからの転職組であった。地方国有企業2社で13年間勤務したのち、同じ省の地方国有企業に35歳で入社するとともに経営ポストについたケース、ベトナム石油・ガス集団(ペトロベトナム)およびそのメンバー企業で17年間勤務したのちに40

歳で入社し、同時に経営ポストについてのケース、小学校教師および省級教育局で15年間勤務したのち、32歳で入社し、7年間の勤務を経て経営ポストについてのケースである。

2005年以降に経営ポストについての経営者には、配属による就任が多く、会長10人のうち9人、総社長14人のうち8人が該当する。2004年までに就任した経営者では配属組がわずか1人であったことと比べると、急激な増加だということになる。ただし、このデータをもって、配属による経営ポスト就任のルートが2005年以降に成立したと結論づけるのは早計である。2005年以降に配属によって経営ポストに就任した経営者の前任者もまた、配属組であった可能性があるからである。もっとも、2005年以降、大規模かつ多角化された国有企業グループである国家経済集団が相次いで設立され、これら国家経済集団による子会社・孫会社設立の動きが加速したことをふまえれば、2005年以降の配属による経営ポスト就任件数の増加は自然な動きととらえられる。実際に、配属組に分類された国有企業経営者は、ペトロベトナムやベトナム化学集団など国家経済集団の子会社・孫会社の経営者が大半であった。

配属組以外の経営者は、内部昇進組（会長1人、総社長5人）と転職組（会長0人、総社長1人）に分かれる。内部昇進組の入社から経営ポスト就任までに要した年数は、1人が15年であるほかは全員が20年以上であり、2005年以前と比べ長期化の傾向が認められる。

2005年以降に就任した経営者のうち、当該企業や国有企業グループ以外での勤務経験があることが判明したのは8人（会長2人、総社長6人）であった。上記で転職組と分類された者の数を上回るのは、配属や内部昇進による就任と分類された経営者であっても、キャリアの初期において他社・機関で短期の勤務をしているケースがみられたためである。8人の内訳は、国有企業勤務が4人、国有企業と中央省庁での勤務が1人、地方政府と国有企業での勤務が1人、外資企業での勤務が1人であり、1人を除く全員が国家セクター出身であった。最後のケースは、非国家セクター出身者として注目されるが、石油セクターの外資企業2社での3年間の勤務ののち、ペトロベトナムのメ

ンバー企業で12年間勤務し、ペトロベトナムの他のメンバー企業の総社長となったケースであり、国家セクターでのキャリアを主体とする経営者にとらえられる。

なお、経営ポストへの就任時期を問わず、技術・生産畑のキャリアが広くみられることも、国有企業の経営者の特徴である。専門分野が判明した35人のうち、技術・生産は19人に上り、次いで財務が6人、営業が3人、総務と労務・組合がともに2人などであった。技術・生産畑の経営者のうち4人は、キャリアのなかで総務（2人）や党（3人）の経験も積みながら、経営ポストについていた。

以上より、国有企業の経営者のキャリアパスの特徴は次の4点に集約される。①2005年以降に経営者の交代を経験した企業が多い。②転職による入社ルートはほぼ国家セクターに限定される。③2004年までに経営ポストに就任した者には内部昇進組、2005年以降に就任した者は省庁や国有企業グループによる配属が多い。④専門分野は技術・生産が多い。

2. 元国有企業

このカテゴリーには、国家経済集団や総公司、省庁などの傘下企業や地方管轄の大規模な元国有企業、REE 電機株式会社やゲマデプト株式会社のように早期に株式化された企業、ベトナム乳業株式会社（ビナムミルク）やハウザン製薬株式会社のように高収益で外国人所有比率が高い企業など、多種多様な企業が含まれる。

これらの企業には、上述の国有企業に比べて会長の世代交代が遅れる傾向がみられる。経営ポストへの就任時期が判明した会長32人のうち、2004年までに就任した者は22人に上った。1980年代が6人、1990年代も9人に及ぶ。これらの人々は、ドイモイ開始以前ないし初期から20～30年近くにわたって経営を主導してきた旧世代だといえる。ただし、総社長については、近年、交代を経験している企業が多い。経営ポストへの就任時期が判明した21人の

うち、13人が2005年以降であった。

2004年までに経営ポストについての経営者には、内部昇進組と転職組が多いが、創業経営者も数人含まれる。また、上述の国有企業と同様、国家セクター出身者が多い。入社前に他社・機関での経歴をもつ19人（会長15人、総社長4人）のうち、非国家セクターのみのキャリアをもつ者は皆無であった。ただし、国家セクターの具体的内容は、中央省庁2人、国家研究機関2人、大学講師2人、従軍2人、ホーチミン共産青年団1人、地方政府1人、地方政府と国有企業3人、国有企業5人、薬局と国有企業1人と多種多様である。

このなかには、ドイモイ初期に国家機関勤務の立場を利用して企業を創業したとみられる人々も複数含まれる。たとえば、CMC技術集団株式会社のグエン・チュン・チン会長は、ハノイ工科大学で電子技術を学び、1988年から国家技術研究所で研究員として勤務していたが、1990年に同研究所傘下のADCOMセンターの設立にかかわり、1993年にADCOMセンターを基礎としてHT&NT有限会社が設立された際に副社長に就任した⁽²⁾（同社は、1995年にCMCコンピュータ・技術有限会社と改名）。

2005年以降に経営ポストに就任した経営者の経歴は、会長と総社長で異なっている。会長については、配属による就任が主流である。国有企業グループによる配属が4人、省庁による配属が2人である。後者はいずれも国有企業における国家資本の所有主代表たる国家資本投資経営総公司（SCIC）の代表としての就任であり、出身省庁は財政省が1人、国家銀行が1人であった。株式会社済み国有企業の経営ポストに、SCIC代表として省庁関係者が就任するルートが存在していることがわかる。転職組に分類された2人のうち1人も、財政省出身でSCIC会長を務め、いったん退職したのちにSCICが国家資本の所有主となっている企業の会長に就任したケースであり、実質的には国家機関出身者ととらえられる。

なお、元国有企業経営者についても、2004年以前の国有企業グループからの配属による経営ポスト就任のケースは皆無であるが、この事実をもって当該就任ルートが2005年以降に成立したと結論づけることはできない。これは、

上述の国有企業のケースと同様である。ただし、SCICは2005年に設立されたことから、省庁の配属によるSCIC代表の経営ポスト就任は2005年以降に成立した新たな経営ポスト就任経路と位置づけられる。

会長の多くが国家セクター出身者であるとの対照的に、総社長の経歴は多様である。省庁および国有企業グループによる配属が計3人、内部昇進組が4人だが、興味深いのは転職組6人のなかに国家セクターでの勤務経験をほとんどもたない者が4人含まれることである。これら4人には、年齢の低さ（1967～1977年生まれ）、学歴の高さ（修士3人、うち1人は海外、残る1人は不明）、民間企業や外資企業での勤務を通じ明確な専門性を獲得したうえで、近年、ベトナム企業への入社とともに総社長に就任しているという共通点がある。1人は、1973年生まれで経済学の修士号をもち、1994年から2008年までのあいだに自動車分野を中心とした在越欧米・アジア系企業の営業部門に勤務し、自動車を中心とした流通企業の総社長に就任した。

元国有企業の会長・総社長のうち、専門分野が明らかになったのは41人（会長22人、総社長19人）であった。その内訳は技術・生産が最多で16人、次いで営業7人、財務6人、計画3人、総務・労務2人などであった。技術・生産を専門とする16人のうち、3人は党、1人は総務のポストも経験していた。

以上より元国有企業の経営者のキャリアパスは、次のようにまとめられる。
①会長は世代交代が進んでおらず、旧世代が多く含まれる。
②会長の入社ルートは、時期を問わずほぼ国家セクターに限られる。
③総社長では世代交代が進みつつあり、近年では、国家セクターでの勤務経験がほとんどなく、高学歴で専門的な技能をもつ人材が30代から40代の若さで就任する事例がみられる。
④技術・生産を専門とする経営者が多い。

3. 純粹民間企業

純粹民間企業には、1980年代に個人基礎として創業し、ドイモイ開始後に

企業へと転換したのから、1999年企業法施行後に設立されたものまで多様な企業が含まれる。

まず、経営ポストへの就任時期に注目すると、会長は世代交代が遅れる傾向が強いのに対し、総社長については、近年、交代を経験している企業が多い。会長については、22人の経歴が判明したが、このうち2004年までに就任した者が16人に及んだ。これに対し、総社長については、経営ポストへの就任時期が判明した13人のうち、2004年までに就任した者は6人にすぎなかった。

2004年までに経営ポストについた経営者には、創業経営者が圧倒的に多い(会長12人、総社長5人)。これらの経営者の入社年は、1980年代が2人、1990年代が8人、2000年代(2000年~2004年)が7人であり、起業当時の年齢は、20代が3人、30代が14人であった。

これら創業経営者には、起業に先立ち他社・機関での勤務経験をもつ者が多いが、前職は国家セクターと個人基礎主が多い。まず、会長12人のうち国家セクターのみの勤務経験をもつ者は6人で、内訳は国有企業2人、地方政府と国有企業2人、国営農場1人、国家研究機関1人であった。残る6人の内訳は、個人基礎主2人、国有企業と民間企業と外資企業1人、海外(ウクライナ)での企業経営1人、大学卒業直後の起業1人であり、1人は不明であった。総社長6人のうち、国家セクターのみでのキャリアをもつ者は、国有企業2人、地方政府と国有企業1人を合わせた計3人で、残る3人は国家セクターでの勤務経験はなかった(大学卒業直後の起業1人、個人基礎主1人、国有企業および外資企業勤務1人)。なお、個人基礎主から企業設立に至った3人は、1980年代から1990年代初頭までに起業していた。

2005年以降に経営ポストについた経営者は、会長に少なく総社長に多いが、両者に共通して最も多いのは転職組、すなわち、他社からの転職で入社し、入社と同時にあるいは比較的短期間のうちに経営ポストについたパターンである。2005年以降に経営ポストに就任した会長6人のうち5人、2005年以降に経営ポストに就任したか経営ポストへの就任時期が不明である総社長計12人

のうち9人がこれに該当した。入社・経営ポスト就任時の年齢は20代から50代まで幅がある。翻って、国有企業や元国有企業に多くみられた内部昇進のケースは、職位や経営ポストへの就任時期を問わず、ほとんどみられない。純粋民間企業においては、長期的に勤務し、内部昇進を経て経営ポストまで上りつめるのではなく、創業経営者となるか、転職による入社と同時に経営ポストにつくパターンが一般的だといえる。

これら転職組の入社前のキャリアについてみてみよう。会長5人の内訳は、国有企業2人、民間企業2人、民間企業と外資企業1人、総社長9人の内訳は、国有企業1人、国有企業と民間企業1人、外資企業3人、外資企業・機関と民間企業3人、民間企業1人であった。会長、総社長ともに、非国家セクターのみのキャリアをもつ者が多く含まれることは注目される。とくに会長のうち民間企業に勤務していた1人、総社長のうち外資企業勤務の3人と外資企業・機関と民間企業勤務の3人を合わせた計7人については、年齢の低さ（1960年代生まれ2人、1970年代生まれ5人）、学歴水準の高さ（修士4人、博士3人）、キャリア上の専門分野とかかわる分野の学位取得（経営管理、経済、金融、法律など）、専門分野における勤務経験（会計、法律、マーケティング、金融など）という共通点がある。

専門分野については、純粋民間企業経営者の全般的な特徴として、技術・生産畑の経営者の少なさが指摘できる。そもそも創業経営者は当初から企業経営全般を担うことになるため、専門分野をもたないか、もっていても経歴からは明らかににならないことが多いと考えられる。専門分野が明らかになったのは会長で11人のみで、生産・技術6人、営業2人、財務2人、法務1人、社長では8人で、生産・技術2人、営業2人、財務3人、法務1人であった。

以上より、純粋民間企業の経営者のキャリアパスの特徴は、次のようにまとめられる。①会長職は世代交代が進んでいない。起業と同時に経営者となった創業経営者が多く、前職は国家セクターないし個人基礎主が多い。②総社長は世代交代が進んでおり、転職による入社と同時に経営者に就任したケースが多い。③転職組には非国家セクターのみのキャリアをもつ者が多い。

年齢が低く、高学歴で高度な専門性をもつ人材の就任が目立つ。

4. 考察

本節の分析からは、上位上場企業のトップ経営者には経営者旧世代の残存と新世代の参入の両方が示された。

まず、元国有企業と純粋民間企業の会長職には、ドイモイ開始以前ないし初期から20～30年にわたり経営を主導してきた旧世代が依然として多数とどまっている。第2節では、1990年代の企業経営者が、ごく一握りの会社経営者と多数の個人企業・事業主から構成されていたことを指摘した。後者のグループは、平均的学歴で非農業自営業出身者を中心とする雑多な人々が含まれていたが、その一部は2000年代に上位上場民間企業のトップ経営者への上昇を実現したことになる。家族による経営ポスト就任と株式保有を通じ、一族での所有と経営の支配を行う経営者（第4節参照）も少なくない。

しかし、旧世代への権限と富の集中が世代交代の制約となるという新たな問題も生じている。国有企業では、所有主である国家が経営者を任命するため、経営者の交代が比較的スムーズに行われるのに対し、所有が少数の個人に集中する民間企業では、トップ経営者が高齢となっても富の源泉である経営ポストを手放そうとしないという背景があると指摘されている（Van Oanh 2016）。

国有企業の会長および総社長職、元国有企業と純粋民間企業の総社長職については、近年、交代が行われていたケースが多かった。新たにこれらの職位についたのはどのような人物であるかが問題となるが、国有企業に関しては、国有企業グループ内あるいは省庁からの配属による同グループないし省庁出身者の就任が多かったのに対し、元国有企業と民間企業の総社長職では、国家セクター勤務経験のない高度かつ専門的な技能を有する若い人材が転職を通じて就任するケースがみられた。元国有企業と民間企業における動きは、新たな環境下で要請される専門的スキルをもつ人材の登用だと考えられる。

ただし、彼らには、家族ぐるみでの自社株式保有や家族の経営ポストへの就任はほとんどみられず、一族で経営と所有を実質的に支配する会長とは異なる。

おわりに

1990年代後半のベトナムの企業経営者は5万人にすぎず、とくに大規模な会社経営者は、高学歴の国家セクター出身者を中心とする少数の人々に限られていた。2000年代以降、企業経営者は150万人まで増加し、企業セクター改革や対外開放の進展、証券市場の発展など経営者に変化を迫ると考えられる多くの動きが生じたが、これまで企業経営者の実態は把握されてこなかった。本章は、ベトナムを代表する大規模・高収益企業が多数含まれる上位上場企業の経営者に焦点を当て、基本的な属性と出世過程を考察した。

独自に構築したデータベースの分析からは、連続性と変化の両面が浮かび上がった。旧世代の存続が顕著なのは、元国有企業と純粹民間企業の会長職である。ただし、旧世代といっても、1990年代後半に特権的位置づけにあった高学歴の国家セクター出身者のみならず、個人基礎主出身者など雑多な背景から上昇を実現した人々も含まれる。その他のカテゴリーでは、新世代の台頭がみられた。国有企業では、新たに就任した会長や総社長も国家セクター出身者に限られていたが、元国有企業や純粹民間企業の総社長職などにおいて、国家セクター勤務経験はなく、高度な学歴と技能を有する新たな経営者層が生まれつつある点は注目される。

本章の分析からは、企業経営者層の参入機会の開放性に関し、ふたつの相反する傾向が読み取れる。一方では、国家セクターの勤務経験はないが、高度な技能をもつ人材が若くして大企業のトップ経営者に就任する機会が開けたことは、企業経営者層への参入機会の開放性を高める変化として注目される。ただし、高学歴の獲得や、高度なキャリアの構築を可能にする職場への

就職の機会が広く開かれているかどうかという点については、検討の必要があるといえよう。

その一方で、大規模・高収益企業の経営者となる機会を限られた一握りの層に集中させる閉鎖的な構造が2000年代以降も維持され、また、新たに加わりつつある。ひとつには、国有企業内での内部昇進を経ての経営ポスト就任、国有企業グループの配属による子会社や孫会社の経営ポストへの就任という従来からの経路が定着していることに加え、省庁関係者が国家資本の代表として株式化された国有企業の経営ポストに就任する経路が新たに確立したことである。これは、国有企業の株式化が進みつつあるなかでも、国家セクターから企業経営者層へ参入する経路が制度として維持されようとしていることを意味する。

もうひとつは、純粹民間企業や元国有企業の会長が、自らの家族を自社の経営ポストに就任させ、家族ぐるみで自社株式を保有することによって一族による所有と経営の支配を確立しつつあることである。これもまた、限られた人々とその親族への経営ポストと富の集中をもたらすと予想される。ただし、ベトナムの多くの企業では、ドイモイ初期から企業成長を主導してきた経営者の旧世代がいまだ会長職についており、この傾向が中長期的に継続するかどうかについては、旧世代の引退にあたって誰がポストを継承するのかという問題を中心に、今後の展開を見極める必要があろう。

〔注〕 _____

- (1) 2014年に2000人を対象として実施された調査によれば、「成功した企業家 (entrepreneur) は社会においてしばしば高い位置を占め、尊敬される」との記述に同意する成人回答者は75.9%に及んだ (VCCI 2015, 15)。
- (2) 具体的には、GSOの職業コード18および19から連合機関や大学など企業以外の機関の指導層を除外した部分を指す。
- (3) 小規模な企業では、単に社長と称されることも多い。
- (4) 先行研究では、取締役会 (経営管理評議会) メンバーも含め、経営者の対象を広く定義するものもみられる。
- (5) 2003年国有企業法では、国家が定款資本金のすべて、あるいは支配的所有

を行う企業と定義されていたが、2014年企業法では、国家が定款資本金の100%を所有する企業へと定義が変更された。なお、統計上は、中央および地方政府支配下の国家資本100%の企業、中央および地方政府管理下の有限会社、および国家が定款資本金の50%超を所有する株式会社が含まれる（GSO 2016, 257）。

- (6) 古くは1990年私営企業法、直近では2014年企業法において、一個人が主となり、企業の各活動に対し個人の全資産により責任を負うと規定されてきた。
- (7) 企業登録についての2010年政府議定43号（43/2010/ND-CP）第49条参照。
- (8) ロシアや東欧諸国における内部者民営化（insider privatization）と類似した現象である。詳細は藤田（2016）のレビューを参照。
- (9) Gainsborough（2003）は、新聞や聞き取り調査で収集したデータの分析を通じて官僚的・政治的コネクションとビジネスの成功との関係を分析した。Webster and Taussig（1999）は、党員資格など複数の変数を用いて政治的コネクションを指標化した。
- (10) 労働者数は324万1129人（TCTK 1996a, 15）であるから、1基礎当たりの平均労働者数は1.7人である。
- (11) MOLISA（1998）。この数字の妥当性については、藤田（2016, 65-66）を参照。
- (12) 学歴については、上述の1997～1998年 VLSS のとおり。1997年の国家セクター就労人口は303万人で、総就労人口の8.7%である（MOLISA 1998）。
- (13) 従来、公開会社における外国投資家所有比率は49%が上限とされてきたが、2015年政府議定60号（60/2015/ND-CP）では、国際条約や国内法における規定がある場合などを除き、上限は撤廃された。
- (14) 2012年政府議定58号（58/2012/ND-CP）によれば、ホーチミン証券取引所への上場には、上場登録時点で1200億ドン以上の定款資本金、株式会社として最低2年間の活動実績、直近年の株主資本利益率（ROE）5.0%以上、返済期限を1年以上超過した債務がないこと、上場登録時点で累積赤字を計上していないこと、直近2年度連続の黒字計上、議決権付き株式の20%以上を大口株主ではない株主300人以上が保有していることなどの条件が課される。
- (15) ホーチミン証券取引所上場企業でも、下位企業には規模も収益性も低い企業が含まれる。たとえば2011～2015年の税引き前利益平均額がマイナスである企業は28社もある。
- (16) 金融業の経営者についても分析を試みたが、際立った特徴は考察されなかった。
- (17) おもに使用したのは VNDirect と CafeF（<http://cafef.vn/>）のふたつである。前者は企業の基礎情報と財務情報の取得、後者は経営者についての情報の取得をおもな使途とした。

- (18) 2016年末時点で国家所有比率が0%である企業も含む。
- (19) Người giàu trên sàn chứng khoán Việt Nam 2015 (2015年ベトナム証券取引所の長者たち) (<http://vnexpress.net/su-kien/top-rich-2015/top30>, 2017年10月4日アクセス) より筆者が集計。
- (20) 時期は不明だが経済学学士の学位を取得しており、入社から19年後に副社長に就任した。
- (21) 経緯は不明だが、2016年12月現在、ベトナム農業・農村開発銀行 (Agribank) の約10%の出資がある。

[参考文献]

<日本語文献>

- 石田暁恵 2004. 「ベトナム工業化の課題——担い手の発展——」 石田暁恵・五島文雄編『国際経済参入期のベトナム』アジア経済研究所 31-75.
- 藤田麻衣 2016. 「ベトナムの企業経営者層についての予備的考察——1990年代から2000年代にかけての変化を中心に——」 (荒神衣美編「2000年代ベトナムにおける新たな社会階層の台頭」調査研究報告書 アジア経済研究所 54-77 http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Download/Report/2015/2015_C09.html, 2017年10月4日アクセス).

<英語文献>

- Cheshire, Scott, and Jago Penrose 2007. "Top 200: Industrial Strategies of Viet Nam's Largest Firms", Ha Noi: United Nations Development Programme Viet Nam.
- Forde, Adam 2007. *Vietnamese State Industry and the Political Economy of Commercial Renaissance*, Oxford: Chandos Publishing.
- Gainsborough, Martin 2003. *Changing Political Economy of Vietnam: The Case of Ho Chi Minh City*, New York: Routledge Curzon.
- GSO (General Statistics Office) 2000. *Viet Nam Living Standards Survey 1997-1998*, Ha Noi: Statistical Publishing House. (英越併記)
- 2004. *The Real Situation of Enterprises Through the Results of Surveys Conducted in 2001, 2002, 2003*, Ha Noi: Statistical Publishing House. (英越併記)
- 2008. *Results of the 2007 Establishment Census, Volume 2 - Business Establishments*, Ha Noi: Statistical Publishing House. (英越併記)
- 2010. *The Enterprises in Viet Nam 9 Years at the Beginning of Century 21*, Ha Noi: Statistical Publishing House. (英越併記)

- 2016. *Statistical Yearbook of Vietnam 2015*, Ha Noi: Statistical Publishing House. (英越併記)
- Hayton, Bill 2010. *Vietnam: Rising Dragon*, New Haven and London: Yale University Press.
- Kim, Annette Miae 2008. *Learning to Be Capitalists: Entrepreneurs in Vietnam's Transition Economy*, Oxford: Oxford University Press.
- Kolko, Gabriel 1997. *Vietnam: Anatomy of a Peace*, London and New York: Routledge.
- MOLISA (Ministry of Labour - Invalids and Social Affairs) 1998. *Status of Labour-Employment in Vietnam (from Survey on Labour-Employment 1997)*, Centre for Information-Statistics on Labour and Social Affairs, Ha Noi: Statistical Publishing House.
- Pincus, Jonathan 2015. "Why Doesn't Vietnam Grow Faster? State Fragmentation and the Limits of Vent for Surplus Growth," *Journal of Southeast Asian Economies*, 32(1) April: 26-51.
- Probert, Jocelyn, and S. David Young 1995. "The Vietnamese Road to Capitalism: Decentralisation, *de facto* Privatization and the Limits to Piecemeal Reform," *Communist Economies & Economic Transformation*, 7(4): 499-525.
- Taussig, Markus 2009. "Business Strategy During Radical Economic Transition: Viet Nam's First Generation of Larger Private Manufacturers and a Decade of Intensifying Opportunities and Competition," A policy discussion paper, Hanoi: United Nations Development Programme Viet Nam.
- Taussig, Markus, Nguyen Chi Hieu, and Nguyen Thuy Linh 2015. *From Control to Market: Time for Real SOE Reform in Vietnam?*, Singapore: Centre for Governance, Institutions and Organisations, NUS Business School and Chartered Institute of Management Accountants (<http://www.cimaglobal.com/Documents/Our%20locations%20docs/Malaysia/Centre%20of%20Excellence/NUS%20-%20Vietnam%20Control%20to%20Market%20-%20compressed.pdf>, 2017年8月15日アクセス).
- VCCI (Vietnam Chamber of Commerce and Industry) 2015. "Global Entrepreneurship Monitor Vietnam Report 2014," Ha Noi: Vietnam News Agency Publishing House.
- Van Oanh 2016. "Leadership Transfer Not So Easy," *Saigon Times Weekly*, October 15: 16-17.
- Webster, Leila, and Markus Taussig 1999. "Vietnam's Undersized Engine: A Survey of 95 Larger Private Manufacturers," Private Sector Discussions Number 8, Hanoi: Mekong Project Development Facility (MPDF).

<ベトナム語文献>

- TCTK (Tổng cục thống kê) (統計総局) 1996a. *Kết quả tổng điều tra các cơ sở kinh tế, hành chính, sự nghiệp năm 1995 Tập 1* (1995年経済・行政・事業基礎センサス結果第1巻), Hà Nội: NXB thống kê (統計出版社).
- 1996b. *Kinh tế ngoài quốc doanh thời mở cửa 1991-1995* (対外開放期の非国家経済1991-1995年), Hà Nội: NXB thống kê.
- 2012. “Báo cáo kết quả rà soát số lượng doanh nghiệp năm 2012” (2012年の企業数調査結果報告) (<http://gso.gov.vn/default.aspx?tabid=382&idmid=2&ItemID=12481>, 2017年10月4日アクセス).
- 2016. *Báo cáo Điều tra Lao động việc làm năm 2015* (2015年労働・就業サーベイ報告) Hà Nội (<http://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=512&idmid=5&ItemID=16025>, 2017年10月4日アクセス).

