



# M I G A コ ラ ム

## 「世界診断」

2017年 6月23日

### ベトナム見聞と企業統治

浜口 友一

明治大学国際総合研究所フェロー



1967年京都大学工学部卒、  
同年日本電信電話公社入社、同社にて  
コンピュータ・システムの開発に従事、  
その後同部門の分社にともないNTT  
データに転籍  
同社代表取締役社長（2003～2007）  
一般社団法人・情報サービス産業協  
会会長等を経て現在に至る  
現在同協会顧問の他、JR東日本等数  
社の社外取締役を勤める

3年前からベトナムのIT会社（A社）の社外取締役を勤めている。A社の会長とはIT関係の国際会議で毎年顔を合わせており、その縁で引き受けることとなった。会長の要望は「ベトナムに関心を持って欲しい」ということと「グローバル展開の助言」であった。年に数回ベトナムを訪問しているので、国の印象と企業統治について述べる。

#### I ベトナムでの見聞

##### 1. 地理等

- ベトナムは東側が南シナ海に面し、北は中国、西はラオスとカンボジアに接する南北に細長い国である。面積は日本の約8割、海洋資源に恵まれている。中国とは仲が悪く、ラオス、カンボジアとは政治体制が似ていることもあり親しい。人口は9千数百万で増加中、平均年令28才と若い。

- 北のハノイは政治色の強い街、四季が有り冬は結構寒い、バイクの大群と車で常時渋滞、それを言うとホンダのせいだと言われる。将来は地下鉄が絶対に必要。通信ケーブルがどうしようもなくこんがらかって敷設されている、古いものの上に新しいものを引いているのでどれが活着ているのか分からない。将来どうするのだろうか（無線になるのかも）。

- 南のホーチミン（旧名サイゴン）は経済中心の町、年中暑い、その他状況はハノイと同じ、ビジネスで成功を目指す人達が集まってくる。
- 中間地点のダナンはやや暑いが白砂のビーチが続くリゾート、ちょっとハワイに似ており近年リゾートとして脚光を浴びている。砂浜沿いの土地がまだ結構空いているので、買えるかなと聞いたらもう何年も前に日本以外の外資が買い占めているとのこと、さすが彼らは素早い。人口百万強だがハノイ、ホーチミンに比べるとまだ賃金が安いので近年 IT 産業を中心に産業開発も進んでおりベトナムでは経済成長率1位となっている。

## 2. 政治体制

- 政治体制は社会主義共和制、すなわちベトナム共産党による一党独裁体制である。経済は開放されており特段の不自由はない。一般の人に政治について聞いてみるが正確な答えは返ってこない、どうやれば共産党員になれるとか政治体制がどうやって決まっているかということについてはあまり興味がなさそうに見える。ただ共産党は人気になさそう。
- 政治体制の影響もあり石油、通信、銀行等インフラ系の大企業は国有企業が多い、最近では外資の導入も進めつつある。
- 以前はロシアの影響があったせいで、現在の政・経の指導者層はロシアや東独に留学した人が多い、酒もウオッカが結構幅をきかしている。

## 3. 国民性

- 明るく楽天的に見える、活気があり丁度日本の昭和40年代のように働けば何とかなるといふ雰囲気がある、昇給率も高い。
- 働いている女性が多い、人口はどんどん増えているので、子供のいる母親が多い、大部分は大家族で祖父母に子供を預けているが、ある二十代半ばの女性社員は自分の給料と同じ額をお手伝いさんに払って子供の面倒をみてもらっている、その方が楽しいと言われた。このパターンもあるようだ。
- 歴史について普段はあまり話さないが、皆な歴史のことは良く知っており（教育もあると思うが）話し始めたら止まらない、歴史好きである。
- ベトナム語は難しい、当初挨拶くらいベトナム語でと思って勉強してみたが発音のニュアンスが難しく、逆の意味もあつたりするので、止めた方がいいと言われ、今は乾杯の音頭くらいにしている。

## II 企業統治（A社の例であり一般的かどうかは不明）

アジアの開発途上国では発展の早い段階から国が人材育成等IT産業を後押ししベンチャーもスタートしている。

A社も1988年にスタートしたITベンチャーで、インターネット関連ビジネス、ソフトウェア開発、通信事業等を行っている、ビジネスエリアはアジアと日本中心、小規模だが欧米にも展開している。売り上げは2千億弱、年10%以上で成長しており、ホーチミン取引所に上場している。昔、日本では社内の運動会や旅行等がよく行われていたがそういう社内イベントがよく行われており家族的。

### 1. 統治形態

経営形態はホールディングのもとに事業会社を置く形をとっている。発足当初はガバナンスも未整備であったようだが、現在は法令にのっとり、運営されている。（日本を参考にしたと言われている）経営体制は頂点にホールディングのBOD：Board of Director（取締役会）を置き、その下にBOM：Board of Management（執行役会：事業会社の社長等）を置く形となっている。BODは後述のように経営戦略の議論が中心であり経営と執行はほぼ完全に分離されている、この点は日本より進んでいるかもしれない。

### 2. BOD

- 取締役は7名で3名が会社内（会長、財務担当役員、BOM議長）、4名が社外で構成されている。社外はファンド代表が2名（外資系とベトナム政府系）、全くの無関係が私とマレーシアの企業経営者（シリコンバレー在住）でかなり国際的である。
- 原則年5回開催される、四半期決算の時期と株主総会前である。場所はハノイで行われるが、海外の役員がいることもあり、ビデオ会議での参加も可となっている、私も何回かビデオ会議で参加している。一度東京で行われたこともあり、シリコンバレーでもとの話は出ているが、東京開催の時の状況を見ると説明者等のロジスティックは大変。言語は英語で、会社の幹部は大多数が英語を話せる。
- 議題  
四半期決算に基づく当期の経営戦略と中長期経営戦略、投資案件（M&A、事業売却等）がメインである。日本と比べると議題数、開催回数は少ないが議論の中身は濃いと感じる。ほぼ3時間程度の議論であるが各事業単位に問題点と対策が議論され、事業の中止、売却等も社外から提案される。特に中長期の成長を図るための重点取り組み分野についてはかなりの時間を割いて議論される。この分野の議論ではメンバーが米国、日本、フランス等国际にまたがって

ることが効果的である。また **BOD** メンバーに執行役員はいないので全く経営サイドの議論と言える。なお事務的な決裁事項はメール決済で行われている。

### 3. 株主総会 (AGM)

全くファミリーな雰囲気である、ホテルを借りて行われるが開始前から株主、マスコミ、会社側がロビー等で雑談しており日本のような緊張感はない。(問題があれば別かもしれないが) 特殊な株主はおらず議事も漏れなく行われているのでいい形の総会と思える。日本は堅苦しすぎる。

- 開催の手順はほぼ日本と同じだが、開催前に社員によるダンス等のパフォーマンスがあり、開催宣言のあと国家斉唱が行われる。壇上に上がるのは議長と説明者のみ、説明者も出ずっぱりでなくても良い。質疑応答のときは主として3名の **BOD** メンバーが対応。
- 議題はほぼ日本と同じだが、以下の違いがある。
  - ◇ 前年度の決算だけでなく、**BOD** レポート、翌年度の事業計画、中期経営戦略がパッケージで承認事項となっている。
  - ◇ 監査法人の選定承認が毎年行われる、株主総会で選定対象とする法人(4法人)の承認を受け、**BOD** でその中から1社に絞る、毎年変わることが多い。毎年変えることについては **BOD** でも異論がある。
  - ◇ 配当は株式と現金の両建て、役員任期は5年。
- 質疑応答： まともな質問が多い、大体10数問出るが、各事業の成長戦略、中長期のリスクと成長戦略、資本政策(外資関係)、配当政策、M&A戦略等が多い、回答も紋切型ではなく丁寧。
- 決議： 日本と異なるのは一通りの質疑応答が終わると、決議事項が改めて読み上げられ、約30分程度の休憩が取られ、その間に賛否の投票が行われる。(日本のように拍手等で採決するのではない)  
その後投票結果が発表され、決議事項が承認されたことが宣言される。更にその場で総会議事録が公表され閉会となる。

### III その他

ベトナムは仏教国で治安も良く親日、人口ボーナスもある。東南アジア的いい加減さもあるが日本が失った寛容さとも言える。日本から見て好感の持てる国だと思う、今後ますます日本との交流が増えていくことを期待したい。(了)