

ベトナム電子産業とグローバル・サプライチェーン

－競争力強化と社会的責任のある経営・雇用戦略－

後藤 健太

(関西大学経済学部教授)

はじめに

今日の経済のグローバル化の特徴は、世界を広範にまたぐサプライチェーンによって、各国がダイナミックに結ばれているという点にある。こうしたグローバル・サプライチェーンの展開はアジアで顕著だが、その形成の主要な原動力となったのが日本企業である。このサプライチェーンは、それまで一国内で完結していた生産フローが複数のプロセスに分断されて、それぞれのプロセスに固有な技術特性と生産要素集約度に最も適的な資源賦与状況を持つ地域に展開することで形作られてきた。こうした動きはもちろん20世紀にもみられたが、ものづくりのデジタル化が進み、またインターネットと関連技術の普及がグローバルなレベルで進展した今世紀に入って一段と加速した。21世紀の始まりとともに、アジアが「世界の工場」としてグローバル経済において確固たる地位を確立した背景には、こうしたダイナミズムがあった(後藤、2014; 遠藤・伊藤・大泉・後藤、2018)。

電子産業は、発展段階の異なる国々の、様々な企業を巻き込む形で、最も複雑なグローバル・サプライチェーンを展開している産業の一つである。そしてそうした企業の高度化を通じた競争力強化の方策や、そこで働く労働者の労働条件を規定する雇用のあり方も、このサプライチェーンから強い影響を受けるようになった。本稿は、ベトナムの電子産業をこのような文脈でとらえ、激化するグローバルな競争環境に対応しながら、良い雇用・労働環境を同時に実現できるような経営・雇用戦略や制度枠組みのあり方を検討する。こうした問題意識に基づいて産業を分析することは、国際競争環境が激化し、また現地の労働供給もひっ迫し始めたベトナムのように急速

な経済発展を遂げている国においては、企業の持続的な発展戦略という視点からも重要である。

なお本稿は、筆者が関わった国際労働機関(International Labour Organization, ILO)の“More and Better Jobs Through Socially Responsible Labour Practices in Viet Nam (VIE/15/01/JPN)”プロジェクトの一環として執筆したレポートの内容をベースとしている(詳細はGoto and Arai, 2017参照¹⁾)。

電子産業の国際サプライチェーン

電子産業のグローバル・サプライチェーンは、多国籍企業化した先進諸国の電子企業がその生産と流通を統括する主導的な役割を果たしており、一般的にはそのサプライチェーンを構成する他企業と非対称な力関係で結ばれている。こうした「主導企業」は、そのサプライチェーンを構築する上で、どのようなプロセス・機能を、どこの国のどういった企業に委託するかを選定し、さらに品質や規格、調達条件などの諸要素を決定する。つまり、これらの主導企業による戦略的なサプライチェーンの構築は、それを構成する企業間の付加価値の配分と、各企業(およびその企業が立地する地域経済)の高度化のありようを規定するという意味で、極めて重要である。

ベトナムのような途上国が今日のダイナミックなグローバル経済において一定の役割を担おうとする場合、このようなサプライチェーンに参加することが、最も現実的なオプションとなる。そうした途上国の企業にとっては、このグローバル・サプライチェーンの一角を担うことで、先進国企業からの技術移転が期待できる。また政府にとっても、こうした国際経済統合が、国内の産業構造の高度

化と新たな雇用の創出をもたらす可能性があることから、開発戦略の大きな柱となりうる。しかし途上国がグローバル・サプライチェーンに組み込まれれば、その地場産業の高度化と労働者の労働条件の向上が必然的に実現するというものではない。そこには、グローバル・サプライチェーンを統括する主導企業の「社会的責任のある経営戦略」が条件として必要となる。このような社会的責任のある経営・雇用戦略をこれら主導企業が自発的に採用し、実施する可能性はあるのだろうか。また、そうした取り組みを、現在の国単位の政労使による三者構成メカニズムで、いかに担保することができるのだろうか。

ベトナムの電子産業の概要と特徴

ベトナムの電子産業は現在、繊維・縫製産業を抜いて同国最大の輸出産業である。同産業の輸出向けのサプライチェーンの主導企業は、日本をはじめとした先進国の多国籍企業である。この生産・流通ネットワークの中でベトナムの電子企業は労働集約的な組み立て工程に特化しており、極めて限定的な機能しか担っていない。またこうした組み立て工程を担っている企業の大半も、実は外資企業であり、地場資本企業との後方連携も未発達である。このようなベトナムの電子産業には、下記にあげるいくつかの顕著な特徴がある²。

- 外資企業の優位性—その1（企業規模）：ベトナムの電子産業の全企業（1,088社）について、従業員規模で上位100社のうち、1位から99位までがすべて海外直接投資（FDI）企業であり、100位の企業のみがベトナム企業（国有）であった。
- 外資企業の優位性—その2（雇用）：上位20社でベトナム電子産業全体の49.4%の労働者を雇用しており、この比率は上位50社で全体の69%、上位100社で82%となる。
- 日系企業の優位性：上位20社のうち11社が日本企業、4社が韓国企業、3社が台湾企業、そして1社が米国企業であった（残る1社については、その本社の登記所在地を確認することができなかった）。

このような現状をみると、「ベトナム電子産業」の実質的な担い手が外資企業であり、特に日本企業の存在が大きいことが明らかである。そのため、その産業の競争力や労働条件を分析する際には、こうした企業内の雇用戦略に加えて、外資企業と現地企業との関係も分析対象として重要となる。

ベトナム電子産業の労働者プロフィールと雇用戦略

電子企業労働者の職種は、一般的に（1）経営・管理職、（2）技術者および専門事務職、（3）高度なオペレーターおよび事務職、（4）一般オペレーター（直接工具）の4つのカテゴリーに分類することができる。このうち、（1）から（3）までは熟練労働者向けの職種と捉えられることが多く、（4）については単純な繰り返し作業が生産工程の中心を占めることから、非熟練者向けの職種とされることが多い。ベトナム電子産業の中核を担うグローバル企業の労働者の大半は（4）の一般直接工具であり、またその多くは女性労働者である。

ベトナムはまだ相対的に安い労働力に恵まれており、上述の組み立て工程を中心とした労働集約的な生産工程に比較優位を持っているが、近年の顕著な経済発展によって非製造部門における雇用機会も増加している。その結果、多くの非熟練労働力に依存してきた電子企業にとって労働力不足が深刻化しており、ベトナムの電子産業発展の大きな阻害要因であると認識されている。

労働者の確保と安定的雇用が難しいと、企業内の労働者の技能（スキル）の蓄積がなかなか進まないという問題が起こる。多くの企業では、社内で労働者の技能向上を図るための教育・訓練を独自で実施しているが、そのようにしてトレーニングした労働者の定着率が下がっているのである。長期的に見た場合、こうした状況は企業の生産性低下を招き、競争力にも大きく影響する。このような状況を回避するため、多くの外資電子企業（特に日系企業）では、労使による話し合いで年間の休暇スケジュールを決めたり、食堂など福利厚生施設の改善に努めたりするなどして、労働者の労働環境を向上させるような雇用政策を積極的にとる事例が見られた。一般的に言えば、社内における労使の対話がうまくいっている企業では、このような所作を取ることによって労働者をその職場に引き留めることができ、またそのスキル向上と技能蓄積を通じた持続的な競争力の強化も可能となる。この意味で、こうした取り組みは労使双方にとってwin-winであり、持続可能な競争戦略であるといえる。

労働法制と国内の三者構成メカニズムの限界

企業の労働者を採用し留保するモチベーションや能力は、雇用・労働関連の法制度にも左右される。ベトナムの現行の労働法は2013年に施行されたものだが、この法制度でとり

わけ議論の対象となっているのが、その雇用契約と残業に関わる条項である。雇用契約に関しては、36カ月以上連続して労働者を雇用した場合、原則としてそれを無期限契約に切り替えることが義務付けられている。また残業については、年間の合計残業時間の上限を原則200時間(特別なケースの場合は300時間)とするなど、強い残業規制も盛り込まれた(後藤、2016)。

多くのグローバル企業を含む電子企業はこうした諸規制を問題視しているが、労働者(組合)サイドからは長時間の、あるいは強制的な残業などといった深刻な法令違反の厳格な取り締まりなどに対する要求も根強く、さらなる規制強化の必要性も指摘されている。しかし、この法制度の中身の是非はさておき、当の労働者たちからすれば、それぞれが置かれた状況により、雇用契約や残業規制に関する上記制度に対する評価や意見が大きく異なるのは当然である。例えば、小さな子供を抱えている人にとってはなるべく残業をしたくないという思いが強い一方で、家族を地方に残して単身で出稼ぎに来ている労働者は、家族への送金をなるべく増やしたいため、残業時間をできるだけ多く確保したいという思いも強い。

実際の労働環境や働き方については、法令遵守を前提としながらも、労使間交渉を通じた調整が上手く機能することで、双方にとって良い解決策が見いだせる可能性が高まるが、ベトナムではこのような交渉が実態として機能していないことは多くの報告が示す通りである(後藤、2016)。こうした状況に加えて、グローバル経済化時代に特有の問題として、地場経済におけるグローバル・サプライチェーンの影響力がこれほど強くなっている中で、労働法の諸条項の決定や問題解決プロセスに、産業を統括する決定的なポジションにある主導企業である多国籍企業が含まれていない点は大きな問題である。

そもそも労働法制の策定に関しては、労働者の権利の保障を前提にしながら、企業競争力の強化も同時に成立するポイントでバランスをとる必要があり、このための唯一の手段が政労使による三者構成メカニズムを通じた「社会対話 (social dialogue)」である。これまでの、一国内で多くの生産プロセスが完結していた時代には、国内の三者構成での対話で合意形成が可能だったかもしれない。しかし、グローバル化時代においてベトナムのような途上国が多国籍企業の統括するサプライチェーンから強いインパクトを受けるようになると、従来の三者構成だけで意味のある解

策策を見いだすのは難しい。この従来の三者構成に加え、グローバル企業、特にその本国にある本社等の新しいステークホルダーを、いかに包摂するかが課題となっているのである。そういう意味では、ベトナム国内の三者構成に加え、そのサプライチェーンの主導企業の本社が多数集まる日本などといった先進国の三者構成、とりわけ使用者団体の積極的な関与が必要となる。換言すれば、「拡大三者構成 (tripartite-plus)」のプラットフォームのデザインと実効化が課題となる。

競争力強化と社会的責任の相互補完的な結合： 「de jure」と「de facto」のアプローチ

先にも述べたように、企業の競争力強化と社会的責任のある経営や雇用戦略を統合的・相互補完的に結び付けることがグローバル化時代の持続的な発展のための必須条件となる。これを達成する一つの有力なやり方は、社会的責任のある経営・雇用条件を形式化・定式化し、それを反映した社内の行動規範 (Code of Conduct, CoC) を制定して実施することである。企業の社会的責任のある経営・雇用戦略を効果的に担保するツールとして、こうした「de jure (制度的)」なアプローチの可能性は大きい。

電子産業に関しては、欧米の主要電子企業によって設立されたNGOであるRBA (Responsible Business Alliance, 旧 Electronic Industry Citizenship Coalition, EICC) のCoCが業界における社会的責任のある行動規範の一つのひな型となっており、多くの多国籍電子企業はこれに準じた社内制度を整備し、第三者による監査制度を導入しはじめている。

しかし、基準の明文化によるルールの導入とその遵守のみが、社会的に責任のある企業行動を促す唯一の方法ではない。労働者にとっても好ましい形の企業行動は、純粋なビジネス戦略から生まれることも非常に多い。そのようなタイプの社会的責任のある経営・雇用慣行を、本稿では「de facto (事実上)」なメカニズムと呼ぶ。このde factoベースによる企業行動は、企業の日々の実践を通じて出現したものであることが多く、特に社会的責任論を前提にデザインされたものではない。そのため、そもそも利潤最大化公準に従っている点で自己拘束的である。こうしたde factoタイプの行動実践は、規定やルールなどを定めた「チェックリスト」によって企業行動の方向付けをするde jureタイプと原理的に異なるものだが、こうしたde factoベースで行われている良い企業実践は、実は効果

的な労使間の対話によってもたらされていることが多い。

先述の、筆者が関わったILOプロジェクトの調査報告書では、このde facto型の企業戦略が、企業の社会的責任のある経営・雇用戦略の促進に関して、de jure型アプローチと同様に重要であることを示唆するケースをいくつか取り上げている。そもそも多くの日本企業は、長期的な視点に立った雇用政策や企業間取引関係の構築をスタンダードとすることが多い。そのため自社の労働者の技能構築や労働環境の改善、さらには下請企業等の取引先への技術移転を行うことは、競争戦略上合理的な選択となる。社会的責任のある行動を担保するためのルールが根底にあることの社会的責任の実践ではなく、社会的責任と整合的な競争戦略の実施が、企業経営において合理的であることは、何ら不思議なことではない。

もちろん、企業の社会的責任のある経営・雇用戦略の実施を促進するにあたり、de jureと de factoの両方式は代替的なものでなく、むしろ強い補完関係にある。そのうえで、そうした社会的に責任のある経営戦略の実践による競争力強化は、往々にして労使間の建設的な対話がベースとなっていることを認識することが重要である。

課題と展望

ベトナムの電子産業の調査からは、政労使によるより効果的な社会的対話の必要性がその産業の持続的発展への大きな課題として明らかとなった（詳細はGoto and Arai, 2017参照）。こうした対話は、次の2つのレベルで促進される必要がある。

第一に、労働者と使用者との間の対話、つまり企業内の建設的な労使間交渉をより促進することの必要性である。こうした対話は、良好な労働環境と高い生産性を内包した労働条件設定のための合意形成に欠かせない要件であり、労使双方にとってのwin-winを創出するのに必要不可欠である。第二に、通常の国内の政労使を含む三者構成に、グローバル・サプライチェーンの主導企業である多国籍企業を加えた「拡大三者構成」という新たなプラットフォームの構築と、そこにおける効果的な社会対話の必要性である。この際、この主導企業の現地事業所の基本戦略の多くがその本社で決定されることから、本社のおかれた当該国の三者構成との関係性をどのように制度化するかが鍵となる。

上記のベトナムの電子産業の事例は、日本にとってどのような意味を持つのだろうか。

本稿の締めくくりとして、最後に日本の政労使、とりわけ労働者団体に対するインプリケーションを少し記しておきたい。

まずは、こうしたグローバル化時代において、日本の企業が他国の労働市場に大きな影響を与えているという事実認識を政労使で共有する必要がある。この点は、日本が直接投資元として際立った存在感を示しているアジア諸国に対して、とりわけ重要である。そして労働者団体として特に重要となるのは、日本企業が海外企業の統括するサプライチェーンに組み込まれるケースである。21世紀に入って、日本の企業が海外の企業に買収される事例が増えてきた。これは海外から日本への直接投資の一形態にあたるが、このような事例は日本を除く世界の先進国ではすでに一般的に見られるものであり、まさにグローバルな経済統合の実体でもある。こうした形のグローバル化が今後ますます進展し、日本の企業や地場産業も他国企業が統括するサプライチェーンの一角に組み込まれるようになると、上述のベトナムと同じような課題が日本でも生ずることは想像に難くない。すなわち、これまで日本国内の三者構成メカニズムによって対応されてきた様々な問題が、先述の「拡大三者構成」という新しい枠組みによって解決・調整される必要性が、近い将来において発生する可能性が高い。こうした、国家の枠を超えた効果的な拡大三者構成メカニズムを構築し、そのグローバルなレベルにおける社会対話に対応できる能力を構築していくことが、今後の労働者団体に必要になるとと思われる。

【参考文献】

- Goto, Kenta and Yukiko Arai. (2017). *More and Better Jobs through Socially Responsible Labour and Business Practices in the Electronics Sector of Viet Nam*. International Labour Office, Geneva: ILO. http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_617068/lang-en/index.htm
- 遠藤環、伊藤亜聖、大泉啓一郎、後藤健太（編）. (2018). 『現代アジア経済論—「アジアの時代」を学ぶ』有斐閣.
- 後藤健太. (2014). 「戦後アジアの国際生産・流通ネットワークの形成と展開」宮城太蔵（編）『戦後アジアの形成と日本』中央公論新社、167-205頁.
- 後藤健太. (2016). 「ベトナムの最低賃金の動向：グローバル化と産業高度化のはざままで」『Work & Life 世界の労働』日本ILO協議会、34-39頁.

- 1 プロジェクトの詳細については、ILOハノイ事務所HP (http://www.ilo.org/hanoi/Whatwedo/Projects/WCMS_391166/lang-en/index.htm) を参照。
- 2 本稿で用いるベトナム電子産業に関するデータは、先述のILOプロジェクト (VIE/15/01/JPN) で独自に収集したデータセットに基づいている。