

ベトナムにおける直接投資の環境と動向
—日系企業の現地生産と人的資源管理を中心として—

Circumstances and Trends of Direct Investment in Vietnam
— Local Production and HRM of Japanese Affiliated Companies —

中 村 久 人
(Hisato Nakamura)

ベトナムにおける直接投資の環境と動向 —日系企業の現地生産と人的資源管理を中心として—

中 村 久 人

はじめに

- 1 ベトナムの概況
 - 2 ベトナムの経済
 - 3 内外直接投資の動向
 - 4 ベトナムのワーカー・賃金・現地調達率
 - 5 日系企業の現状と課題—現地生産と人的資源管理を中心として
 - 6 ケース・スタディ (1) グンゼ (ベトナム)
 - 7 ケース・スタディ (2) マニー・ハノイ
- おわりに

はじめに

日本企業にとってベトナムはチャイナ・プラスワンの位置づけであるといわれている。つまり、立地として中国の次はさらに賃金の低いベトナムであり、また中国にばかり集中投資をしていると為替リスクやストライキや暴動などのカントリーリスクに遭遇するのでリスクの分散先としてベトナムが選択されているというわけである。本稿では、まず最近のベトナムの概況、経済、内外直接投資の動向、労務・物流・現地調達率などに触れた後、ベトナム進出日系企業の現地生産と人的資源管理の現状と課題について検討したい。

1 ベトナムの概況

ベトナムの正式の国名はベトナム社会主義共和国である。つまり、政体は社会主義共和国であり共産党一党独裁の国である。人口は2008年推定で約8,616万人（都市部約30%、地方部約70%、インドシナでは最大）、面積は約33万km²（日本の0.87倍、ほぼ九州を除いた大きさ）、民族は京（キン）族（約90%と他53の少数民族からなり、言語はベトナム語で、宗教は大乗仏教（約80%）、カトリック、カオダイ（新興宗教）他である。行政は58省と5直轄都市（ハノイ、ホーチミン、ハイフォン、ダナン、カントー）に分かれている。気候はホーチミンなどの南部は熱帯性気候で、ハノイなどの

北部は亜熱帯性気候である。識字率は96パーセントと高く、アセアンでは2位である。

ベトナムの国としての特徴は、上記のように民族、宗教、言語、アイデンティティの観点からも国民国家形成が完了していること、東南アジアに位置するが東アジア的社会であること、政治は共産党一党独裁の社会主義であること、文化・社会は中華文明の影響が大きいこと、地理的には南部が商都で北部は政都（首都）であり、南北に細長く、広い平野（デルタ）は両端にしかないことである。

ベトナムの歴史は、紀元前から西暦1000年前後までの北属（中国支配）期、李朝によるハノイ建都（1010年）から阮朝（1788年、フエが首都）までの国家形成期、フランスの植民地化開始（1858年）からインドシナ戦争、ベトナム戦争、サイゴン陥落、カンボジア侵攻、中越戦争などの植民地化・独立・地域紛争期、そして1986年からのドイモイ（刷新）政策の開始、カンボジアからの撤退、中越国境正常化、米国対越経済制裁解除（第1次投資ブーム）、アセアン加盟（1995年）、WTO加盟（2007

表1 ベトナム南部、中部、北部の比較(特徴)

南部（ホーチミン市中心）	中部（フエやダナン中心）	北部（ハノイ中心）
商業・工業の中心地（旧サイゴン）	古都のフエ、港町のダナン	政治の中心地ハノイ（首都）
経済規模は北部の2倍。後背地にメコンデルタ（1800万人）。カンボジアを擁する	経済後発地域。山が海まで迫り、平野部が少ない	近隣省と合併し大規模化（ハノイ市）
熱帯地域。一年中「夏」	亜熱帯地域	四季はあるが、夏は蒸し暑い
食は豊かで台風がない	台風直撃多し	気候は厳しい
理論、計画性に乏しい 資本主義の経験豊か	質素・節約を旨とし、勤勉な人の多い地域	儉約家で堅実。理屈っぽい性格。資本主義の経験に乏しい
賃金が高い（全国からの出稼ぎが半数）	努力家で多くの政治家を輩出	労働コストがやや低い。地元労働者の比率が高い
新港湾、空港計画あり	東西回廊の南シナ海出口（ダナン港）	港湾、空港に課題
ASEAN(特にシンガポール)、欧米とのリンケージ拡大か	石油精製所、製鉄所など大型案件による地域振興多し	中国華南経済圏へ組み込まれるか

（資料）ジェトロ・ホーチミン事務所資料に加筆

年、第2次投資ブーム)に至る友好外交・市場経済化期に区分される。

ベトナムは地理的には、ホーチミン市（旧サイゴン）を中心とした南部、フエやダナンを中心とした中部、ハノイ市を中心とした北部に分かれている。3つの地域の特徴（違い）を表1により見てみよう。

2 ベトナムの経済

ベトナムの一人当たり GDP は2008年現在、約1,000ドルであるが、ホーチミンでは2,500ドルである。2000年と比べると双方とも約2.5倍伸びている。ちなみに中国は3,000ドルである。同年の経済成長率は6.23%、インフレ率は19.9%でどちらも高い水準で進行している。通貨であるドン、2000年には1ドル≒14,514ドンであったが、2008年末現在では、1ドル≒16,900ドン(10,000ドン≒60円)である。

ベトナムの輸出総額は2008年現在、626億8,500万ドル、輸入総額は807億1,400万ドルであるが、主要輸出品は原油(17%)、縫製品(15%)、履物(7.5%)、水産物(7.2%)、コメ(4.6%)、木材・木工品(4.5%)であり、原油以外では日用雑貨製品、水産品、農産品が主である。主要輸入品は機械設備・部品(17%)、石油製品(14%)、鉄・鉄屑(8%)、織布(6%)、肥料(1.8%)、自動車(1.3%)である。従って、貿易赤字は181億ドルということになる。ちなみに、国内での二輪車生産は2008年現在280万台、自動車生産は11万台である。コメ、コーヒーの輸出量は世界第2位であり、胡椒、カシューナッツは世界1位である。

また、ベトナムへの主要国・地域別の輸出入額についてみれば、輸出では米国が総額の19%を占め、続いて日本(14%)、中国(7%)、オーストラリア(7%)となっている。輸入については中国が総額の19%を占め、次いでシンガポール(12%)、台湾(10%)、日本(10%)、韓国(9%)となっている。対日主要輸出入品目についてみれば、輸出では総額85億3,700万ドルのうち、原油が26%、次いで水産品10%、木工・木製品4%、コンピュータ電子製品・部品4%となっている。輸入では、機械設備・部品がトップで20%、次いで鉄・鉄屑13%、コンピュータ電子部品11%となっている。

企業セクター別の GDP では、2007年現在、国有企業が36.4%と1995年の40.2%から次第に比率を下げていくのに対して外資企業は同期間6.3%から17.7%へと比率を高めている。非国有企業（私企業）は同期間中53.5%から45.9%と国有企業と同様比率を下げていく。

投資額についてみれば国有企業では95年の42.0%から07年には39.9%とわずかに減少しているが、非国有企業では27.6%から35.35%に増加している。外資企業は同期間中30.4%から24%に減少している。

輸出額を内資と外資に分けてみると、95年には内資が73.0%、外資27.0%であったものが、2000

年に逆転し、さらに07年には内資42.8%、外資57.2%となり、外資比率は引き続き上昇している。

3 内外直接投資の動向

海外からの投資（認可額）は2007年の WTO 加盟により急激な増加がみられる。2006年の75億7,000万ドルから2007年は一挙に178億5,500万ドル、2008年602億7,100万ドルへと急増している。このうち日本からの投資（認可額）は2006年10億5,640万ドル（146件）、2007年9億6,520万ドル（154件）と微減の後、2008年には72億8,750万ドル（105件）と件数としては減少するも史上最高の投資額を示している。しかし、それでも2008年の海外からの投資に占める日本の割合は12.0%である。この割合を北部、中部、南部の地域ごとにみれば、それぞれ3.3%、85.4%、11.3%となっており、中部での石油精製施設の建設（出光興産、三井化学など）による投資比率の高さが目立っている。また、この FDI を88年から08年8月まで認可額ではなく累積実行額でみれば、ベトナムでの上位10カ国・地域は、1位が日本（50億9,000万ドル、17.4%）、2位シンガポール（38億6,300万ドル、13.2%）、3位台湾（30億8,600万ドル、10.5%）、4位韓国（27億7,200万ドル、9.5%）、5位香港（21億9,500万ドル、7.5%）となっている。以下、6位オランダ、7位英領バージン諸島、8位マレーシア、9位フランス、10位タイと続いている。尚、同期間の累積実行額合計は293億2,200万ドルである。

また、ベトナム投資のメリットは、①豊富で勤勉な若年労働力と、②将来期待できる8,600万人の市場である。他方、課題としては、①素材・部品調達が困難なこと（鉄や石化製品はない。タイとの比較ではタイは日系企業が約7,000社存在すのに対し、ベトナムは約1,500社しかない）、②中間管理者層の人材が薄く、高賃金であること、③ホーチミンとハノイといった2大経済圏が分散していること（特定顧客先に進出か、将来市場へ進出かの選択）、④急速なワーカー賃金の上昇と物価高、経済の混乱がみられること、などである。

日系企業の進出パターンとしては、輸出加工区を利用した輸出加工型進出、100%独資型進出、工業団地利用型進出などがある。また、地域的には北部には比較的に大企業セット・メーカーの進出が多くみられる。例えば、キャノン、ブラザー、パナソニックなどの独資輸出加工型企業およびホンダ、トヨタなどの二輪車・自動車などの内需・合弁型企業が中心となっている。他方、南部は比較的に中堅・中小部品メーカーが多いのに加え、大手では富士通、グンゼやその他部品メーカーなど独資輸出型企業および味の素、久光、エースコック、ヤクルトなど生活消費財型（あるいは内需・独資型）企業が中心となっている。

2008年度のベトナムでの10大大型投資認可案件では、マレーシアが 製鉄高炉建設（98億ドル）で1位、台湾がやはり製鉄高炉建設（78億ドル）で2位、日本が石油精製所建設（62億ドル）で3位、ブルネイが都市開発（43億ドル）で4位、カナダが観光開発（42億ドル）で5位であった。続

いての順位は、タイ（石化コンビナート、37億ドル）、マレーシア（都市開発、35億ドル）、イギリス（観光開発、16億ドル）、アメリカ（観光開発、12億ドル）、シンガポール（IT パーク、12億ドル）であった（2009年ジェトロ調査）。

進出外資企業に対するベトナムの優遇税制についてみると、2009年1月より優遇税制が以下のように変更になった。尚、従来あった工業団地進出に対する優遇税制は撤廃された。

- ①社会的・経済的に困難な地域の企業に対しては、税率20%で優遇期間は営業開始後10年間で2年間免税。農業協同組合・共済組合に対しては税率20%、優遇期間は全期間で4年間は半減税になる。
- ②特別に社会的・経済的に困難な地域の企業に対しては税率10%、優遇期間は営業開始後15年間で4年間免税。ハイテク、科学技術、特に重要なインフラおよびソフトウェア開発に関する企業に対しては、税率10%、優遇期間は営業開始後15年間で9年間は半減税。
- ③教育関連、職業訓練、医療、文化、スポーツおよび環境分野の企業に対しては、税率10%、優遇期間は全期間であり、前者は4年間免税、後者は9年間半減税となる。
- ④上記以外のすべての外資企業に対しては、税率25%で、優遇期間は全期間だが、免税・半減税等はなし。

また、個人所得税率に関しては、2009年1月からベトナム人と外国人の個人所得税率が統一され、月次課税所得額の最高累進課税率（8,000万ドン≒4,570ドル以上に対して課税）が40%から35%に変更された。但し、控除項目も減少した。

さらに、ベトナムの税法に触れれば、上記の個人所得税の他に、法人税、付加価値税（VAT）、外国契約税、特別価値税、輸出入関税、資本譲渡税、土地利用権譲渡税、土地家屋等登録税、ライセンス税、移転価格税などがある。また、社会保障費は、給与の15%を会社側が、5%を従業員がそれぞれ負担する。失業保険や労働組合費は、給与の1%をそれぞれ会社側が負担する。

次に、自由貿易協定に関して、まず、日本アセアン経済包括連携協定（AJCEP）について触れる。この協定は日本とアセアン（東南アジア諸国連合）加盟国との関税低減を目的とした多国間協定である。域内での原材料・付加価値累積が製品の40%を超える場合や HS コードの4桁変更により原産地と認められる場合、関税低減品目となる（但し、繊維関係等は別途規則あり）。

2008年12月1日からベトナム、日本を含む5カ国で発効し、さらに翌年1月1日からブルネイ、2月1日からマレーシアでも発効予定である。日本側は発効後10年以内に輸入総額の91%が、アセアン側は93%が無税化する。今後、日本アセアン間のヒト・モノの移動がさらに活発化する見込みである（ジェトロ・ホーチミン事務所資料、2009）。

次に、日本ベトナム経済連携協定（EPA）がある。これは日本とアセアン各国との関税低減を目

的とした二国間協定の一環である。日本は既にシンガポール、タイなど多くのアセアン各国と2国間協定を締結している。この協定により人の移動やベトナムへの技術移転など2国間の経済交流が一層深まることが期待される。2008年12月25日に署名、2009年年央に発効予定である。

WTO（世界貿易機関）への加盟については、ベトナムは15年間の交渉の末、2007年1月11日に念願の加盟を実現させた（150番目のメンバー国）。今後、世界市場に対等な立場で参入できると同時に、国内市場を順次外国企業に開放していく義務がある。例えばサービス部門においても弁護士、会計士、建築家、エンジニア、コンサルタントなどの専門サービスを提供する100%外資企業の設立を加盟時または短期移行期間で承認する。卸売り、小売り、フランチャイズ展開なども加盟時にベトナム企業との合併を承認し、2009年1月から100%外資企業の設立を承認する。外資系企業は輸入品および国内産品の双方を扱うことができる。銀行業務は2007年4月に100%外資の銀行支店の設立を承認し、証券業務は加盟時に外資49%の合併を認可、5年後に100%外資企業の設立を承認する。また、保険業務は加盟時に100%外資の支店設立を許可し、加盟5年後に生命保険以外のサービスを扱う支店設立を許可する。国内市場が育ち始めたベトナムへの外資による販社、流通への関心はM&Aとともに高い。

また、ベトナムは1995年のアセアンへの加盟を機に、アセアン域内の関税撤廃スキームであるアセアン自由貿易地域（AFTA）へ参加している。これにより先行アセアン諸国より若干のハンディーフを負ってはいるが、着実にアセアンからの輸入関税を低減中である。域内関税は2015年までに0%となる予定である（一部は例外として2018年まで）。2007年7月現在、ベトナムの平均関税率は4.16%で、適用品目のうち関税0%が52.1%を達成している。今後さらにアセアン各国との部品・製品物流が活発となり、日系企業の立地にも多大の影響を及ぼすことになる（ジェトロ・ホーチミン事務所資料、2009）。

4 ベトナムのワーカー・賃金・現地調達率

ベトナムの人口構成の特徴は、日本とは正反対の多子・低齢化である。10代、20代の年齢層の国民全体に占める割合が圧倒的に高く、国民の平均年齢は2006年現在で27・5歳である。とにかく街に出て会社に行っても若い人が圧倒的に多いのである。小・中学校などは生徒で溢れかえっている。

また、ベトナムのワーカーの賃金をみると、賃金は急上昇中ではあるが、他のアジア諸国と比べるとまだ低水準であるといえる。タイやフィリピンでのブルー・カラーの月額賃金は、300ドル弱であるが、ホーチミンは142ドル、ハノイ79ドル、ダナン66ドルである。これはインドネシア、マレーシア、中国（広州）の200ドル弱より低い。近辺国ではカンボジアの65ドルがダナンより僅かに下回

っている（2007年ジェットロ調査）。

外資企業がこれらのワーカーを雇用する場合にも法定最低賃金が決まっており、ホーチミン市の場合、その推移を時系列的にみてみると、1992年から95年頃までは法定最低賃金は35ドルであったが、96年から05年までは45ドルに上昇し、06年には55ドル、08年には63ドル、09年には72ドルと急上昇中である。

さらに、ベトナムでの日系製造企業の部品の現地調達率についてみると、ベトナムは他国に比べて低水準である。一番高いのはタイの53.9%であるが、続いてインド（51.6%）、マレーシア（41.3%）、インドネシア（39.5%）、シンガポール（29.6%）、フィリピン（27.3%）、ベトナム（26.5%）の順である（2007年度ジェットロ調査）。アセアン諸国の平均は39.6%である。ベトナムでのこの大きな原因は、原油以外は原・材料資源が乏しいことであろう。

5 日系企業の現状と課題－現地生産と人的資源管理を中心として

ここでは、ベトナムのジェットロ事務所でのヒアリングを基に、進出日系企業の現状について現地生産と人的資源管理を中心にその特徴を述べた後、今後のいくつかの課題について検討する。

まず、ベトナムに進出した理由としては、既述のようにベトナムには勤勉で頭がよく、手先の器用な若手労働力が豊富であるという理由を挙げる企業が多い。ただ、ベトナムでは日系企業の進出がまだ5・6年しか経過していない企業が多く、タイなどのように管理者層が育っていない。因みに、タイでは現地生産の40%近くが日本からの出資であり、30年近くの現地での経験がある。これに対し、ベトナムの中間管理層は人材の売り手市場であり、企業からみれば割高感がある。しかし、工場労働者などのワーカー層は質が高く、コスト・パフォーマンスは高いといえる。また最近では、特にWTO加盟後、8600万人の人口を擁する同国に消費市場としての期待が高まっている。

既述のように、中国での人件費が次第に上昇し、また、元切り上げ不安（為替リスク）や暴動・ストライキの発生などを憂慮して、タイやベトナムが安全弁として選択され、さらにその先はミャンマー、カンボジア、ラオスなどが選択肢となっている。例えば、日本電産は現地生産を中国一極集中ではなく3割位をタイとベトナムに移している。また、ユニクロはベトナムとカンボジアでも生産している。しかし、中国より原・材料の輸入コストや輸送に時間がかかるディメリットもある。現状では、タイと比べるとタイの方が参入しやすく「ローリスク・ローリターン」であるのに対し、ベトナムは「ハイリスク・ハイリターン」といえるかもしれない。ベトナムでの現地生産への参入がなかなか大変で、本格的なセット・メーカーとしてはキヤノン（北部に2000年進出）位であり、部品メーカーなどの進出はまだ少ない。しかし、WTO加盟後は、「ミドルリスク・ミドルリターン」に近づきつつあるといえよう。

ベトナムのワーカーの月額賃金や法定最低賃金については既に述べたが、一般的には欧米系企業の方が賃金は高いといえよう。それは欧米系企業の方はホワイトカラーが多く、現地工場のワーカーが少ないためでもある。ホーチミン市地域の場合、日系企業では100ドルから200ドルが工場ワーカーの月額賃金である。台湾系企業や韓国系企業ではもっと低い月額賃金となっている。米系のインテルでは1000ドルくらい払っているといわれるが、ノルマ制になっており厳しいようである。また、欧米系企業は日系企業に比べてレイ・オフなども日常茶飯事であり、現地ベトナム人も日系企業のよいところが次第に分かってきているようである。

しかし、日系企業でもホワイトカラー（例えば、経理や総務の仕事）の場合、月額賃金は500ドル前後となる。また、日系でも商社や金融機関等では、例えば2000ドルといったようにもっと高い賃金を支払っている企業もある。

日系企業のトップは進出後日が浅いこともあり圧倒的に日本からの出向者(expatriate)が多い。しかし、既述のように個人所得税率は最高累進課税率が、2009年1月から35%に変更されたとはいえかなり高く、割高となる。

従業員の教育訓練については、日本や中国の工場で行う企業もある。メーカーでは、中間専門職を、第3国籍者にやらせている場合もある。例えば、エキスパートとしてフィリピン工場やインドネシア工場の技術者をベトナムに出向させてベトナム人に技術移転を図っている。この場合、中間管理職というよりもむしろ専門職として活用している点に注目する必要がある。ただ、現時点では欧米系企業の方がヒトの現地化では日系企業より遥かに進んでおり、日系企業は日本人しか信用していないと思われるほどトップの現地化は進んでいない。

労働組合については、ベトナムでは従業員が10名以上であれば創業後6カ月以内に組合を結成されなければならないと労働法で規定されている(丹野・原田、2005)。このため、日系メーカーでもほとんどの企業で労働組合が存在する。共産主義一党独裁の国ベトナムでは労働組合の位置づけは、中国の「工会」と同様に、共産党の末端組織であり、経営側に対峙するものではなく、むしろ経営者側と協力して労働者の福利向上をはかるための組織といったスタンスである。従って、日本企業でも健全なしっかりした労働組合を育成しようとしている企業が多い。労働組合の構造は、一般的に特定の企業を組織単位とする企業別組合に組織化されており、その組合を統括するために地域別に上部団体が置かれている(丹野・原田、2005)。大規模な企業では共産党専任の人が社内へ常駐している場合もある。また、彼らを社員として雇っている企業もある。

ベトナムでは労使間でよくコミュニケーションがとれた企業が多く、また社会主義共和国で社会的安定度が高いため、ストライキは少ないようである。これまでストライキはあっても短期間の「山猫スト」が多かったようである。

次に、ベトナム人従業員の日本人との共通点についてみると、共通点はむしろ多いといえよう。しかし、合わない面としては、彼らはどちらかといえば個人主義的である点である。例えば、仕事についてはきちんと範囲を決めてそれだけやるといった風である。チームワークという点では、彼らなりのものはあるのだが、日本人のそれとはかなり違ったものである。また、日本人経営者のベトナム人従業員に対する評価の一つとして、「向学心はあるが向上心がない」という指摘がある。これは例えば、仕事の後短大や大学に行って勉強する人も多く、向上心が旺盛であるが、勉強自体が目的化していて、その知識を応用してさらに人生を切り開いていこうとする向上心が欠如しているという意味である。また、日本企業は現場主義であるが、ベトナムの大卒者は現場に出たがらない傾向がある。そこで日本に出向させて、自分より優秀な人も現場主義で頑張っているのを見せつける企業もあるという。

最後に、日系企業の今後の課題をいくつか挙げたい。まず、既述のように、ベトナムでも賃金が上昇してきている点である。賃金は日本と比べるとブルーカラーの場合20分の1とか、中国（沿海側）と比べても3割は安いといわれているが、ここ2・3年（07年、08年）で2、3割は上昇している。特に、ホーチミンやハノイなどの都市部ではそうである。従って、次の候補地としてミャンマー、カンボジア、ラオスなどを探している企業もある。ベトナムではインフラが十分に整っていないのに、賃金が上がっているのが課題である。ロジスティックスの問題や納期の問題もある。ある軍足のメーカーは、工場を中国からベトナムに移転したが、ベトナムには中間管理職が少なく、ロジスティックスや納期の問題とも絡んで、結局再度中国に戻って行ったそうである。

6 ケース・スタディ（1）：グンゼ（ベトナム）

グンゼベトナムの概況については以下の通りである。1995年3月18日にホーチミン市のタン・チャン EPZ (Tan Thuan 輸出加工区)に進出し、翌年より操業開始。資本金500万 US ドル。日本本社のグンゼ（84%）と三井物産（16%）で共同出資されたが、その後グンゼ100%出資となり現在に至る。工場の敷地面積は15,000m²、建物面積5,506m² である。

日本人は社長以下課長まで5名が駐在している。人員構成と生産内容については表2を参照されたい。従業員数は682名（09年1月31日現在）。大半は女性で、平均年齢は28.42歳と若い。スーパーバイザーは課長代理に相当し、縫製のワーカーは生産管理部門に所属している。

生産品目としては、肌着（半袖・長袖アンダー、ランニング、袖なしシャツ、ブリーフ、ニットトランクス、長下、半ズボン下）など紳士ものを中心（9割）である。女性ものはシャツ、ショーツなど、今年（09年）から始めたばかりである。日本への輸出が大半（約9割）であるが、ベトナム国内でも1割ほど販売している。輸出は日本以外、1%未満ではあるが台湾にも出荷している。

表2 グンゼベトナムの人員構成

	社長	総務	生産管理	編織	染工	計
社 長 ・ 課 長	1	1	1	1	1	5
課 長 補 佐		1				1
スーパーバイザー			5	1		6
フォアウーマン			13			13
通 訳		2	1	1		4
メ カ ニ ッ ク			12	3		15
オ フ ィ サ ー		10	4	1		15
ワ ー カ ー		2	573	40		615
ア ル バ イ ト			8			8
合 計	1	16	617	47	1	682

(資料) 社内作成資料より (09年1月31日現在)

今年の生産計画は1,570万枚 (157万デカ) であり、そのうちベトナム市場には約130万枚 (13万デカ) 出荷する。操業形態としては、年300日操業、1日8時間・週48時間勤務。2シフトおよび3シフトの場合は、1日7.5時間勤務・週45時間勤務となる。休日・休暇は年65日である。

海外進出の理由は、①日本市場のための平台展開商品 (安価な製品) の生産基地確保のためであり、②日本国内では縫製オペレーターが高齢化し、若年労働力の補充が難しいこと (人材確保)、である。また、ベトナムを選んだ理由は、①社会主義ながらドイモイによる経済改革で外資導入に熱心であること、②東南アジア内では識字率が高く、手先が器用であること、③労務費が低かったこと、④保税区の輸出加工区 (EPZ) があったこと、⑤EPZでの窓口が一本化 (HEPZA) されていること、⑥発展が期待され、大きな市場が形成される可能性があること、等である。

グンゼでは2006年位までは日本での生産と海外生産のウェイトは50:50であったが、その後海外生産への依存度が高まってきた。最初に韓国に進出し、その後タイ、中国3ヵ所 (大連、済南、章丘) に進出した。ベトナムは一番最近の進出である。

社内には人事評価制度が存在し、現場ワーカーと事務スタッフの双方に適用され、ボーナス時に反映されている。同社の賃金は同業他社より少し高めであるとのことであった。同社の生産は縫製と編織の2つの要素を持っているが、従業員のそれぞれに対する水準は高い。現場は現在2直、事務部門は1直で運営されている。休日・休暇については、年65日の休日に有給休暇が勤務年数によって加算される。1年間勤務後は年間14日の有給休暇がつく。新入社員集合教育では、一日かけて

会社の概要、会社の歴史、労務管理等について説明している。その後は配属先ごとに実務を経験しながらのOJTが実施される。例えば、縫製の場合でも、品質や標準について頭と体とが一致するように訓練している。

ヒトの現地化については、近い将来独立して事業ができる体制にするように、そしてそのためのスケジュールを明確にするよう本社から言われているとのことである。

労働組合については存在するとのこと。去年は当輸出加工区でストライキなどもあったが、同社では労使の関係はよく、これまでストライキなどは経験していない。先般、労働条約などの見直しを行ったとのこと。労働組合は国との関係が強く、当工業団地内でも多くの企業で労働組合が結成されている。

ベトナム人の気質の特徴として、外国人に対して排他的ではないが、韓国人は比較的嫌がられているとのこと。それは先のベトナム戦争で韓国の精鋭部隊が多くのベトナム人を殺傷したことにもよる。日本人との共通性については、限られた範囲の仕事では忍耐力があり、辛抱強いことである。また、日本人との違いはチームワークより、個人プレーが主であること。それは仕事のスキルが生活の糧になっているからである。従って、他人のことには関心がない。また、自己弁護がうまく、例えば失敗は自分の責任ではないと言う。

さらに、ベトナムは学歴社会であることもあり、勉強にはみな意欲を持っている。スーパーバイザーは全員、高卒後専門学校（2年制）か短大（3年制）あるいは大学（4年制）を出ている。

今後の課題として、労働集約型のメリットがなくなった時、立地をどうするかの問題はないのであろうか。これについては見せかけ（表面上）のコストだけでは移転しないとのこと。業種の違いもあろうが、水質の問題、輸送（ロジスティックス）の問題、原・材料の問題など総合的に考える必要がある。原綿はアメリカやオーストラリアから輸入してニット用糸の糸にしている。また、合繊の一部は現地の日系紡績企業からも購入している。さらに、それで足りない部分は中国や日本から輸入している。

最後に、グンゼの創業者や社歴については、山岡荘八著『妍蟲記』を参照して戴きたい。

7 ケース・スタディ（2）：マニー・ハノイ

マニーは1996年にハノイの北方約70kmにあるタイグエン省(Thai Nguyen Province)に最初の海外工場を設立した。進出時の社名はMANI MEINFER CO. LTD (MMC)であり、合併会社であった。その後、1999年にミャンマーのヤンゴンにMANI YANGON LTD (MYL)がマニー100%出資で第2の工場として設立されている。そして、MANI HANOI CO. LTD (MHC)は3番目の海外工場としてMMCの近くに2004年に設立されたのである。3つの工場とも稼働中である。

現在は MHC が他の 2 つの会社の親会社になっている。そして MHC は日本のマニーの子会社である。従業員数は、海外工場 3 社合わせて約 1,400 名であり、MHC はその内 750 名と最大であり、他の 2 社は約 300 名ずつである。女性の比率が男性より高く 7 対 3 位である。また、今年 (09 年) の 7 月 1 日付けで MMC と MHC は合併し、MHC が MMC を吸収し MHC だけになる予定である。また、4 つ目の工場をラオスに建設中であり、年内の完成を目指している。MANI VIENTIANE CO. LTD (MVC) である。ピエンチャンから少し行ったところに立地している。

同社の生産品目は、医療用縫合針・器具・機器の生産である。具体的には、外科用アイド縫合針、針糸付縫合針、歯科用根管治療機器、眼科治療機器の加工などである。

MHC ではこれまでの国際経営の通念とは違ったユニークな経営が行われている。まず、立地の点でいえば、同社の工場は首都からかなり離れた場所に位置している。しかも、工業団地などに入居しないという方針を貫いていることだ。ミャンマーやラオスでも同じ方針である。工場団地に入れば、例えば環境問題に関して排水その他で近隣住民からの苦情があるかもしれないが、田んぼの真ん中のようなところに工場をつくればそのような苦情はない。また、安い労働力も、工業団地では平均化してしまいメリットが少ない。あるいは何かにつけ抜け掛けしようものなら非難されるのは必定である。反対に、都市からかなり離れている立地ではそのような問題は発生しないし、採用に関しても数十名の募集で 150 名から 160 名という多数の応募者があり、不利益は感じられないという。しかも、ベトナムは平均年齢が 27 歳～28 歳の国なので、当地でも若い従業員の募集には事欠かない。

もっともそうは言っても日系企業や業界についての情報が聴けないといった不利があるのは事実なので、日系企業の経営者の集まりやベトナム日本商工会議所の集まりなどに出席するなどそれを補う努力はしているようである。また、空港には近くて便利な立地だが、港湾には遠いので船便だと日本から 1 カ月はかかってしまう。船便だと上陸してからのコストもばかにならない。しかし、総合的にみれば上記のような立地の方針は今までは当を得ていたのである。この決定を行った本社の松谷貫司会長に先見の明があったということかもしれない。また、ハノイ進出については、松谷会長 (当時社長) が中国などを含めて何か所もアジア諸国を回って実地調査を行った末決定したとのことである。

次に、昇給やボーナスと人事評価制度との関係については、ベトナム人の考え方として他の従業員と差を付けるよりも、全員一律な昇給やボーナスを望んでおり、労働組合もそのように希望しているとのことだった。ベトナムは所得でも人材でも「真中がいらない」といわれ、何事にも上下の差が大きいのが特徴であると聞いていたので、MHC でのこの回答は意外であった。ベトナム企業全般にそうなのか、日系企業の特徴なのか、あるいはマニーの従業員だけの特徴なのか今後検討の余

地があるといえよう。

MHC では、日本人社長はマニーグループとして利益を上げるのが目的であることを全従業員に認識してもらい、また国籍がどこかという前に、グループの一員としての自覚を持つように指導しており、さらに仕事においては上下の差はないという考え方で臨んでいる。

第2のユニークな点は管理職や事務スタッフが社長や本社とのコミュニケーションの手段として日本語を使っていることである。社内での社長との直接の対話、電話、メールなどすべてが日本語で行われると同時に、日本本社との電話やメール等の交換も日本語で行われている。従来、国際経営論では現地子会社の社長に現地人がなれない理由として日本の本社サイドが英語で対応できる人が少ないためであり、従って「内なる国際化」が必要であるとの論調が支配的である。この点、同社では社内で日本人上司と日本語でコミュニケーションしているので将来経営管理に精通した有能な現地人が出現し社長になっても日本語で本社とコミュニケーションできるのであり、これが可能なら「内なる国際化」論などは論点でなくなるかもしれない。少なくとも現地人管理職や事務スタッフが日常オフィスでのオペレーションは日本語でやっているのである。

なぜこんなことがベトナムの片田舎でできるのであろうか。750名の社員のうちこれまで100名以上は日本の本社に行って研修を受けたことがあり、現在も15,6名は行っているそうである。しかし、日本語検定試験の級を持っていたり、日本語学校に通った経験のある人はほとんどおらず、日本語は自学自習であるというのである。これが可能だとすれば、全世界の日系企業は日本本社と日本語でコミュニケーションを行った方がスムーズに行くかもしれない。従来の常識を打ち破る注目すべき経営のやり方ではなかろうか。

おわりに

本稿では、ベトナムでの直接投資の環境と動向について触れ、特に日系企業の現地生産と人的資源管理の現状と課題を中心に検討してきた。現在、日系企業のベトナムへの進出は、「チャイナ・プラスワン」として語られることが多い。「チャイナ・プラスワン」は中国でのチャイナ・オペレーションによって獲得した知識と経験をもとにさらにアセアン（現時点ではベトナムが中心）への展開を進めようとする現象である。つまり、「チャイナ・プラスワン」には日系企業の中国という外国を経由したさらなるアセアンへの展開にその本質があることを理解すべきであろう（加藤、2007）。従って、このような進出は当然日本人だけではなし得えないわけで、現場で中心的な役割を演じている中国人の協力を得ることが必要となる。しかし、この点については今回のJETROや日系企業での聞き取り調査では、ベトナム工場の従業員の教育訓練を日本や中国で行う企業もあるといった情報や中国ではないがフィリピンやインドネシアの工場から技術専門職をベトナム工場に派遣している

企業があるという情報が僅かに得られた程度であった。

白木 (2006) によれば、日本の多国籍企業は欧米のそれと比較して、「多国籍内部労働市場」を形成していて日本国籍を有する本国籍人材 (PCNs) が親会社から子会社に派遣されたり子会社間を移動して現地国籍人材 (HCNs) を統括・統制する親会社の中央集権的体制を補佐しており、その際欧米多国籍企業のように進出先国で活躍する第3国人材 (TCNs) は多くないし、ましてや経営者や管理者として重責を果たしている第3国人材は極めて少ないことも明らかにしている。つまり、日本多国籍企業はこのような「二国籍企業」から脱却し、文字通りの「多国籍企業の人的資源管理」を行う必要性を強調している。多国籍企業の真骨頂は、それが有する多国籍の人材の能力を最大限有効に活用してこそ実現し得るものといえるのである。

参考文献

- 加藤修監修・主著/みずほコーポレート銀行香港支店 中国アセアン・リサーチアドバイザー課共著 (2007) 『チャイナ・プラスワン』 (株)エヌ・エヌ・エー、29ページ。
- 白木三秀著 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析－「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣、271ページ。
- ジェトロ・ホーチミン事務所資料 (2009) 「ベトナム・ホーチミン市近郊ビジネス情報 2009」ジェトロ。
- 丹野勲・原田仁文著 (2005) 『ベトナム現地化の国際経営比較－日系・欧米系・現地企業の人的資源管理、戦略を中心として－』文眞堂、99ページ。

(2009年8月17日受理)