

アジアにおける責任あるサプライチェーン



International
Labour
Organization

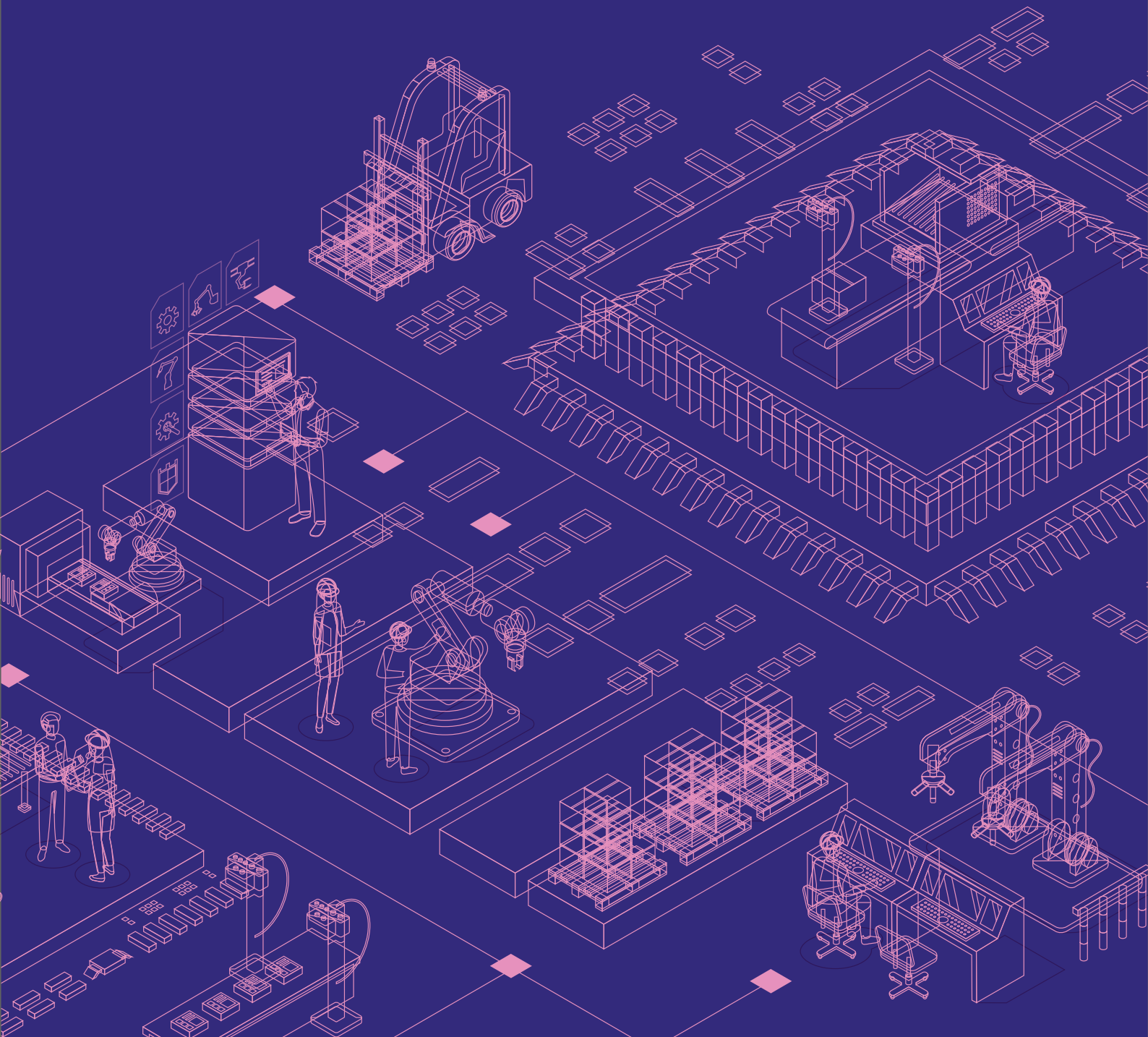


EUROPEAN UNION



BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES

アジアにおける責任あるサプライ チェーン: 日本の電子産業の事例



Copyright © International Labour Organization 2022

日本語版 2022年

ILO（国際労働事務局）の出版物は、普遍的著作権条約の第2議定書（Protocol 2 of the Universal Copyright Convention）が規定する著作権を享受する。ただし、出典を明らかにするという条件のもとで、許可なく短い抜粋を引用することは許される。出版や翻訳の権利の取得については、ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland あるいは電子メールで pubdroit@ilo.org に申請を行うことが求められる。ILO ではこれらの申請を歓迎する。

複製権団体に登録している図書館、機関その他のユーザーは、その目的のために発行された許可に従い、複製することができる。貴国の複製権団体については、www.ifrro.org を参照のこと。

ISBN: 978-92-2-037306-4 (PDF)

Also available in English:

Responsible Supply Chains in Asia: The Electronics Sector in Japan

ISBN: 978-92-2-037305-7 (PDF)

ILO 刊行物中の呼称は国際連合の慣行によるものであり、文中の紹介は、いかなる国、地域、領域、その当事者の法的状態又はその境界の決定に関する ILO のいかなる見解をも示すものではない。

署名のある論文、研究報告及び寄稿文の見解に対する責任は原著者のみが負い、ILO による刊行は、文中の見解に対する ILO の支持を表すものではない。

企業名、商品名及び製造過程への言及は ILO の支持を意味するものではなく、また、企業名、商品名又は製造過程への言及がなされていないことは ILO の不支持を表すものではない。

ILO の刊行物及び電子媒体は、ILO のウェブサイト www.ilo.org/publns から入手可能。

アジアにおける責任あるサプライチェーン: 日本の電子産業の事例¹

ILOコンサルタント・関西大学教授
後藤健太
gotoken@kansai-u.ac.jp

¹ 本報告書は、英語レポート *Responsible Supply Chains in Asia: The Electronics Sector in Japan* の和訳である。

目次

序文	iv
謝辞	v
概要	vi
はじめに	10
報告書の概要	10
電子産業の産業ダイナミズム	11
産業の多様性	12
日本と電子産業	13
グローバル・サプライチェーン	15
サプライチェーンのグローバル・ハブとしてのアジア	16
日本及びアジアの電子産業の最近のトレンド	17
基本的なフレームワークービジネス戦略からの視点	20
グローバル・サプライチェーンにおける雇用と競争力	21
(1) オフショアリングーFDIユニット(海外事業所)のマネジメントと雇用・労働	21
(2) アウトソーシングー現地の地場企業のマネジメントと雇用・労働	21
デジュア型のアプローチー法制度、行動規範、および法令順守	22
デファクト型のアプローチー自己拘束的で戦略的な責任ある企業戦略	23
多国籍企業宣言	23
事前サーベイとファインディングの概要	23
Good Practicesー好事例	24
1. オフショアリング(海外事業所、FDIユニット)の事例	24
1.1 トレーニングとスキル開発	25
1.2 客観的で透明な人事政策	26
1.3 一般的な労働環境の改善	26
1.4 対話(dialogue)	26
2. アウトソーシングの事例	27
2.1 地場サプライヤー企業的能力強化ー技術移転の側面について	27
2.2 地場サプライヤー企業的能力強化ーマネジメントの側面について	28
2.3 基準(スタンダード)とパートナーシップ	28
2.4 社会対話(social dialogue)	29
3. 提言	29
3.1 オープン・プラットフォームによる拡大三者構成の実施	29
3.2 政策支援	30
3.3 多国籍企業宣言	30
参考文献	31

図

図 1. 日本の電子産業の輸出	13
図 2. 輸出・輸入比率 (輸出/輸入)	14
図 3. RCAの変化	14
図 4. 統合型生産流通組織からグローバル・サプライチェーンへ	15
図 5. 域内貿易の構成変化	16
図 6. 域内貿易比較 (対EUとNAFTA、2017年)	16
図 7. 製品群別域内貿易の中間財比率	17
図 8. 電子産業の生産額:世界と日本	17
図 9. グローバル・サプライチェーンにおける企業戦略	20
図 10.	24
図 11. 社内職種構成	25

表

表1. 世界における日本の電子企業 (年: 2018)	18
表 2. 日本の海外投資先 (FDI) の概要	19

序文

本報告書では、日本の多国籍企業が事業や調達を行っているアジアの電子・電機産業における雇用と労働の課題に関して、データや情報を分析し、詳細を明らかにした。調査では特に、ILO多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言（ILO多国籍企業宣言）に基づいて、多国籍企業がサプライチェーンにおいて社会的責任ある労働慣行を促進し、実施する上で果たしうる役割に焦点を当てた。

責任ある企業行動、特に良好な労働慣行は、企業が製品やサービスを差別化し、競争力を生み出す要素として、ますます重要なものとなりつつある。また、消費者、国家、労働組合、市民社会組織からは、企業がサプライチェーンにおいてデュー・ディリジェンスを実施し、社会的に責任ある労働慣行の実施に関連する課題を特定、防止、軽減するように求める声が高まっている。

本調査では、電子・電機産業の企業にインタビューを行い、社会的責任ある労働慣行の好事例に関する情報を収集・分析した。調査により得られた知識や好事例を、電子・電機産業やその他の産業の企業や関係者と共有することがその目的である。そして、責任あるビジネス慣行に関する相互の学びを促し、こうした慣行が企業とそのサプライチェーンの持続可能性と競争力につながるという意識を高め、ディーセント・ワークを促進することを目標としている。

高崎真一
ILO駐日代表

調査の対象となる事例を選定する際には、企業の自社グループ内の事例と第三者サプライヤーとの関係における事例の双方を取り上げ、グローバル・サプライチェーンにおいて良好で持続可能な労働慣行を促進する上でのエンゲージメントと社会対話の重要性を強調した。そして、労働条件の改善や労働者の技能向上を目的とする好事例が、企業のパフォーマンスにプラスの影響を与え、サプライチェーンにおける競争力と集散的効率性（サプライチェーン全体としての効率）を高め、使用者と労働者の双方に利益をもたらすことを浮き彫りにした。分析の枠組みには、ILO多国籍企業宣言の原則を使用している。この宣言は、社会経済の発展、ディーセント・ワーク、社会の高度化に企業が貢献する方法に関する政労使三者の合意を反映したものである。

本報告書は、電子・電機産業で事業を展開する日本企業と、その業界団体である社団法人電子情報技術産業協会（JEITA）をはじめとする各関係者との協力が結実して作成された。また、本調査の調査結果と提言は、日本での三者プラス対話における議論の土台として、官民の関係者による議論の際に用いられた。ILOは引き続き、多国籍企業の社会的責任ある労働慣行を促進するために、日本とアジア、本国と受入国双方で、官民の関係者を交え、すべての利害関係者の間での対話を奨励していく。

ギータ・ローランス
ILO企業局多国籍企業ユニットヘッド

謝辞

本調査は、関西大学の後藤健太教授により実施された。本研究の分析の基礎となったインタビューは、社団法人電子情報技術産業協会（JEITA）CSR委員会の全面的な協力を得て実施された。

国際労働機関は、厚生労働省、JEITA とその会員、全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（JEIU）の代表者を含め、インタビューと議論に参加されたすべての方々に感謝の意を表する。またインタビューに応じてくださり本調査へ社名掲載を許可いただいたJEITA会員企業各社には格別の感謝を述べたい。

本調査は、アジア6か国において多国籍企業の責任ある企業慣行を促進することを目的とした「アジアにおける責任あるサプライチェーン（RSCA）」プログラムの一環として、欧州連合（EU）の資金拠出を受けて実施された。このプログラムは、アジア6か国（日本、中国、ベトナム、タイ、フィリピン、ミャンマー）で多国籍企業が展開するビジネスにおいて、責任ある企業慣行を浸透させることを目的としている。日本では、電子・電機産業と自動車部品産業のサプライチェーンを持つ多国籍企業を中心に、経験を共有し、好事例を広めるための活動を行っている。

概要

本報告書は、欧州連合(EU) 拠出による「アジアにおける責任あるサプライチェーン」プログラムの一部として作成された。同プログラムは、責任ある企業実践を多国籍企業及びそのサプライチェーンの運営に組み込むことによって、持続可能で包摂的な経済、社会、環境を促進することを目的とし、欧州連合(EU)、国際労働機関(ILO) 及び経済協力開発機構(OECD) のパートナーシップの下で実施されたものである。

本報告書では日本の電子企業が形成・統括するアジアのグローバル・サプライチェーン(GSC) に焦点を当て、それらを「社会的責任」という視点から分析する。なお、本報告書では「社会的責任ある企業実践」(socially responsible business practices) を国際労働機関(ILO) の多国籍企業宣言(ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy、MNE Declaration) の勧告に整合的な企業実践として定義する。そのうえで同産業がGSCにおいて直面する課題を明らかにし、こうした日本の多国籍企業がディーセント・ワークの推進と競争力強化の両立を可能とするような好事例に注目する。したがって、植林事業や災害復興の支援事業のための寄付活動といった、対象企業の中核的事業外のフィランソロピー活動やコミュニティへのアウトリーチ・プログラムなどの慈善活動は分析対象とせず、各企業の主要業務における中核的な経営戦略を構成する労働・雇用およびビジネス慣行に限定する。

本報告書では、まずはフラグメンテーション・ダイナミクスや製品・工程アーキテクチャ(インテグラル型・モジュラー型) といった鍵概念を用いて近年のGSCの出現の背景を整理する。そのうえで日本の電子産業のグローバルな立ち位置と、それが製品群ごとにいかに変化してきたかを確認しながら、課題とその背景を浮き彫りにしていく。電子産業は多様な財(中間財・最終財含む) から構成され、こうした対象とする財の違いが日本と他のアジア諸国との関係のありようも規定する。そして最後に、日本企業が展開するGSCを構成する企業内関係(intrafirm) と企業間関係(interfirm) における好事例を紹介する。

本報告書の重要なメッセージは、ディーセント・ワークの推進が競争力強化と企業パフォーマンスの向上と強く相関しているという点にあり、報告書でもそうした具体的事例の収集と紹介を主な目的としている。こうした事例は、自己拘束的であることから持続可能な企業戦略でもある。

なお、本報告書の好事例は日本の電子企業の本社、そして中国、ベトナム、タイ、フィリピンなどの海外事業所とのインターネットベースのインタビューを通じて得られた情報に基づいている。なお、本報告書の作成のための企業への訪問調査は、電子情報技術産業協会(JEITA) の仲介のもと、2019年の1月～3月および同年9月に実施された。

電子産業とグローバル・サプライチェーン

21世紀のグローバル経済は、GSCの進展によって特徴づけることができる。従来国や企業という枠組みの中で比較的統合されていた生産プロセスは異なる生産ブロックに分割(フラグメント) され、それらが国境を越えて再配置されることで複雑で広範な国際生産・中通ネットワークが形成されるようになった。こうした現状を前に、本報告書では個別のGSCを形作る異なる経済主体間の関係性の違いについて、次のような区別を明示的に導入する。

第一が日本の電子企業本社とアジアの自社現地工場(海外直接投資(FDI) ベースの海外事業所) の関係である。これは実態としては企業内関係(*intrafirm relationship*) であり、ここの主要な論点は内部の人材育成や安全・衛生などを含む労務管理である。そして第二が日本企業の本社(あるいはその海外事業所) と、アジアの地場企業との間の調達や下請けを含む企業間関係(*interfirm relationship*) である。この企業間関係における主要な論点の一つに、日本企業から現地の地場企業への技術移転がある。技術は生産性を決定づける主要な要因であり、技術移転の程度が仕事の量及び質にも大きな影響を与え、さらに現地地場企業の雇用と労働の条件にも影響するからである。

こうしたGSCsの登場は、競争力要因をも変化させた。企業競争力は、もはやその企業の内部の技術やリソースにのみ依存しなくなった。むしろ、それぞれが形成したサプライチェーンの全体効率(*collective efficiency*、集合的効率性) によって既定されるようになった。こうしたサプライチェーンは自社の海外事業所や所有関係のない現地企業の競争力にも大きく依存するのである。

産業の多様性

「電子産業」という用語は、半導体製品から電子機器、さらには白物家電など多様な製品群を内包し、それらは製品ごとに異なる特徴を持つバリューチェーンを展開している。こうした多様な製品の生産と流通を担う企業の特性もまた多様である。

分析対象とするGSCの形も異なる製品特性に依存し、それを規定する大きな要因としてインテグラル型、あるいはモジュラー型といった製品・工程アーキテクチャの違いがあげられる。インテグラル型アーキテクチャとは特定の最終財のために特化された中間財・部品を使用するような生産・製品特性を指すものである。この際、新製品の開発には完成品メーカーと部品のサプライヤー企業との間の密な相互調整が必要となり、研究開発なども緊密な企業間関係の中で行われることが多い。これに対して、モジュラー型のアーキテクチャでは、部品間の接合部（インターフェイス）が共通化されているため、こうした関係特殊的な取引への依存が低い。

このような製品・工程アーキテクチャの違いは、国をまたいで配置されているサプライチェーンを構成する企業間の統治形態（governance structures）を形作る。こうした違いを認識することは、これらがGSCにつながる自社の海外事業所や所有関係のないアジアの地場企業等の労働者の雇用や労働条件に対して、それを統括する多国籍企業がどのような経路で影響を与えうるのかを規定するため、重要となるのである。

グローバル・サプライチェーンにおける雇用と競争力

雇用はグローバル・サプライチェーンの集散的効率性と競争力に強く影響する。ここでは（1）必要な技能を備えたような良い労働者の採用と安定的雇用関係と（2）労働者の知識・スキルの向上による能力の引き出しや強化（empowerment）がカギとなる。グローバル・サプライチェーンが集散的効率性を発揮するためには、すべての段階でFDI事業所やサプライヤーが効率性を最大限に発揮できることが条件となるが、この実現には戦略的な対応が必要となる。中でも（1）企業内（FDI事業所、オフショアリング）および企業間（海外のサプライヤーからの調達、アウトソーシング）の技術移転が重要となる。

（1）オフショアリング：海外事業所（FDIユニット）のマネジメントと雇用・労働

多くの日本の電子企業にとり、自社の海外事業所が抱える最大の課題の一つが労働者の採用と引き付けにまつわる問題である。アジアの多くの国々では近年の高い経済成長を背景に、サービス部門などで新たな雇用が生じたり賃金水準も高くなるなどしたりして、労働市場がひっ迫し始めている。そのため労働者の確保は今まで以上に難しくなっており、採用の際に良い労働条件や就職後の技能向上機会などを積極的に提示することがカギである。企業内の人事制度や諸研修制度の整備が必須となっているのである。

労働条件を規定する人事管理・制度は労働者のインセンティブ形成に大きく影響するが、持続可能性と競争力を両立させるために、こうした制度の設計に現地の労働者の声を反映するようなガバナンスの在り方が有効であり、そのためにはインフォーマルなものも含めて、使用者（経営層）と労働者間の効果的な対話（dialogue）が必要となる。また、OJTや本社研修など、個々の労働者の技能向上を担う諸研修制度も重要となる。

（2）アウトソーシング：現地の地場企業のマネジメントと雇用・労働

アウトソーシングをベースとした企業間関係の場合、日本企業によるアジアの地場企業の雇用・労働側面への直接の介入は格段に難しくなる。しかしながら、日本企業等の主導企業はサプライチェーンにおいて製造工程にも踏み込んだ調達条件などを設定し、サプライヤー企業に影響力を及ぼすことができる。

その一つがアウトソース先（サプライヤー企業）との契約である。この契約のあり方は、製品・工程アーキテクチャに強く依存する。こうした文脈における雇用・労働条件は、企業間の技術移転による地場企業の高度化によって改善することができる。パイヤー（調達元）とサプライヤー企業間の定期的な対話などがこうした技術移転の主要なチャネルである。

デジュール型のアプローチ—法制度、行動規範、および法令順守

企業戦略は当然のことながら、法制度の影響を強く受ける。法制度は社会的責任のある企業行動を担保する強力なツールである。そうした強制力のあるアプローチを本報告書ではデジュール（de-jure）型アプローチと呼ぶ。このデジュールなアプローチと社会的責任のある企業行動に関しては多くの先行研究の蓄積があるが、本報告書の文脈で重要となるのが労働法制である。

一方で企業や業界団体が自主的に設定している行動規範 (Codes of Conduct, CoC) も企業に社会的責任のある行動を促す。先進国の電子多国籍企業の多くはそうした CoC を制度化しているが、その際に指針となるような影響力を持つのが Responsible Business Alliance (RBA) の CoC である。同産業では、この RBA の CoC の実施をサプライヤーに課すバイヤー企業が増えている。

こうした公的及び私的の両方を含むデジュア型アプローチは電子サプライチェーンにおける企業の社会的責任ある行動を促すのに役立つことは間違いない。このデジュール型アプローチは企業のインセンティブの形成を通じてその行動に影響する。そのため、その背景は特定の企業がとる戦略を理解するのに重要となる。

デファクト型のアプローチ—自己拘束的で戦略的な責任ある企業戦略

社会的責任のある企業実践は、純粋に利潤追求のモチベーションから生じる企業実践に宿っていることも多々ある。こうした企業行動は利潤最大化を目的としている点から、第三者からの強制を必要とせず、そのため自己拘束的である。こうしたタイプのアプローチを本報告書ではデファクト (de-facto) 型アプローチと呼ぶ。このデファクト型アプローチは、先に述べたデジュア型とは補完的な関係にあり、相互に補強するものである。

本報告書の主な目的は、日本企業がサプライチェーンにおいて日々の経営実践の中で展開するこのデファクト型の社会的責任のある企業行動の好事例を、自社の海外事業所 (FDI ユニット) と現地企業との調達関係の中から特定し、そこに光を当てることにある。

Good Practices—好事例

1. オフショアリング (海外事業所、FDI ユニット) の事例

1.1 トレーニングとスキル開発

労働者のスキルや知識の向上は、企業と労働者の両方にとって最も効果的に win-win をもたらし、全ての調査対象企業において重視されていた。日本の電子企業では、海外事業所により多くのプロセスを移転することを目標に据えていることが多く、その中にはデザインや計画に関わる機能も含まれていた。

典型的なトレーニング・スキームとしては個別の生産工程に特化したものが挙げられ、その研修自体はレベルによって海外事業所内で行われたり日本の本社で実施されたりしている。海外事業所で行われるトレーニングでは 5S や QC 活動、さらには JIT に関わる基礎的な知識に関わるものが含まれることが多い。日本の本社で実施されるタイプの研修は、より上位の職種で働く管理者やエンジニア向けのもが多く、その内容も期間 (短いもので数週間、長いもので数年) も多様だった。

1.2 客観的で透明な人事政策

労務管理・人事政策は労働者を引き留めておくカギという認識はどこの企業でも強いが、好事例の共通点としてはそれらの諸制度が客観的で透明性を確保していた点にある。労働者の客観的な評価ルールは公平な人事のために不可欠であり、また透明性についても特に昇進との関連で重要である。労働者にとってはこうした制度は年齢や性別、それ以外の個人的な諸背景から生ずる差別を難しくし、また個々人のキャリア構築の将来見通しも良くする。

1.3 一般的な労働環境の改善

職場の一般的な労働環境の改善も労働者の採用と引き留めに有効である。労働者の離職率はマクロなビジネスサイクルにも影響されるが、直接的には職場環境が影響する。こうした観点から、例えば中国での事業所でトイレなどの衛生設備の改善をはかったり、職場にエアコンを設置したりしている。

1.4 対話 (dialogue)

上記の様々な施策は海外事業所内の労使および日本本社との間の信頼関係に基づいているが、それは対話を通じてのみ構築することが可能となる。こうした対話はフォーマルな労使間の団体交渉に限定されない。むしろ重要となるのが、職場における日ごろのインフォーマルでカジュアルなコミュニケーションである。

2. アウトソーシングの事例

2.1 地場サプライヤー企業の能力強化—技術移転の側面について

日本企業からアジアの地場企業への技術移転は、サプライチェーンの集合的効率性を上げる最も有効な手段である。経済発展・開発の視点から見た場合、先進国の多国籍企業から地場企業への後方連関効果²を通じた技術移転は新しい雇用を生み、貧困削減にも寄与し、さらに地場経

2 後方連関効果とは、部品の組み立てなどを担う川中部門の企業の生産拡大によって、それに使用される中間財の需要が伸びることによる川上部門企業の需要拡大効果を指している。例えば、電子製品の組立を担う企業の場合、その最終製品に使用される部品などの生産を担う企業との関係がそうした後方連関の一つである。こうした後方連関効果に関しては、地場の企業間関係によるものや国際的な取引を介したものなど多様である。

済発展を促進する可能性を秘めていることから、包摂的なサプライチェーンの形成に重要となる。日本企業をはじめとした先進国の多国籍企業からの技術移転は企業間関係を通じて行われるが、こうした関係は双方にとってメリットがあり、自己拘束的でもある。

2.2 地場サプライヤー企業の能力強化—マネジメントの側面について

社会的責任のある労務管理や人事制度など、生産技術に直接かわからないマネジメント分野にも日本企業は強みを持っており、現地のサプライヤーに移転できる資産の一つである。サプライヤーの安定的な操業は、サプライチェーンの集散的効率性の基盤をなす。多くのアジアのサプライヤーにおける生産の混乱は、サプライヤーにおける労働争議が原因であることが少なくない。サプライヤー側のこうした問題は、部品などの納期の遅れとなって日本企業（海外事業所含む）自身の生産工程にも影響を及ぼすこととなる。

2.3 基準（スタンダード）とパートナーシップ

基準やスタンダードの遵守をベースとしたデジュア型の企業行動は、実践の中に埋め込まれたデファクト型の取り組みと高い補完性を持っている。基準の認定状況や認証評価などは、サプライヤーをスクリーニングする際に有効である。こうしたある種の基準の遵守や適用はサプライチェーンを統括する主導企業から調達条件として求められることも多いが、その際にそうした先進的な主導企業がサプライヤーに対して能力構築などのサポートや監査を実施することもある。

2.4 社会対話 (social dialogue)

対話を業界レベルで促進するための業界団体 (JEITA) の役割も重要である。特に企業の社会的責任に関する事項を議題として設定するのは個別企業では困難だが、そうした役割におけるJEITAの優位性や、その中でディーセント・ワークやSDGsに関連するグローバルなトレンドや好事例の情報共有の場としての有効性の指摘もあった。こうした個別企業の利潤追求を超えた課題についての話し合いの場やサプライチェーンのCSRに関するガイドラインなどの提供などへの期待も大きかった。

グローバル・サプライチェーンの展開は、そのプロセスが国境を越えて広がりを持ち、異なる国で操業する多様な企業をつなぐようになったことから、効果的な社会対話 (social dialogue) のあり方も新たに模索する必要が生じるようになった。つまり、社会対話の場として、これまでの伝統的な国内の政労使による三者構成メカニズムが

一種の限界にきているのである。これからはいかに多国籍企業の本社など国外の主要なステークホルダーを巻き込んだ「拡大三者構成 (tripartite-plus)」をデザインし、実施するかがカギとなる。ILO多国籍企業宣言において提言されている「受入国-本国対話」(home-host dialogue) にも、この構成が反映されなければならない。

3. 提言

3.1 オープン・プラットフォームによる拡大三者構成の実施

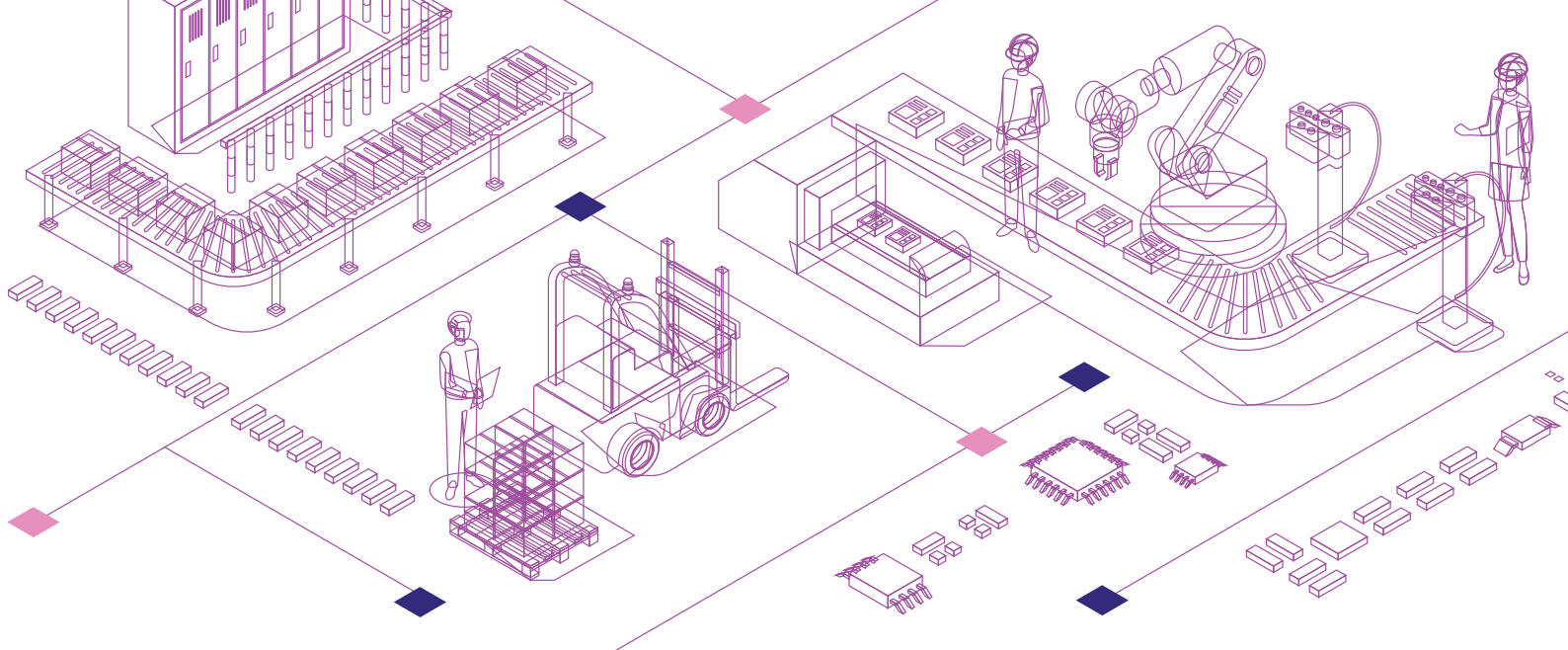
本プロジェクトでインタビューした電子企業からは、各企業の好事例共有のための機会を増やすことが、サプライチェーンにおける社会的責任ある実践を補強するのに有効であるとの声が多かった。また実践的なガイドラインのようなものを、業界スタンダードとして策定することが、個別企業の将来の戦略策定の際に役立つ可能性もある。

3.2 政策支援

サプライチェーンにおける社会的責任のある企業行動が広く社会にも裨益する正の外部性を持つことから、それに対する積極的な政策的後押しが有効となる可能性が高い。そうしたイニシアティブを実施するアクターとして、サプライチェーンを主導する多国籍企業の本社所在国の政府と、サプライヤー企業が立地する該当国の政府が積極的な役割を担える可能性が高い。こうした政策は性質上、国境を越えて効力を発揮する必要があることから、その策定と実施は先述の拡大三者構成のような場で議論される必要がある。また、雇用・労働問題を引き受ける労働省のような省庁だけではなく、経済や貿易を管轄する省庁との調整や協働も必要になると思われる。サプライヤー企業の立地国を中心に、省庁間での連携を向上させることが求められよう。

3.3 多国籍企業宣言

ILOの多国籍企業宣言の将来の改定の際に、本報告書で扱ったサプライチェーンに独自の諸側面をより的確に反映することも有効だと思われる。特に先進国の多国籍企業と他国のサプライヤーとの関係において多国籍企業が果たせる役割の可能性と重要性については、現状の宣言ではまだ言及が少なく、より明示的に扱ってもよい。また多国籍企業宣言とその具体的な好事例の実践のより効果的な広報も必要であると思われる。



はじめに

2015年の国連総会で「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals, SDGs)」が全会一致で採択された。これを受けて2016年の5月に安倍首相が内閣に「SDGs推進本部」を設置すると、日本経済団体連合会 (経団連) も2017年にSDGsを指針に企業行動憲章を改訂した。日本では社会のあらゆる分野にSDGsへの取り組みが奨励されはじめている。

こうした流れの中、日本の企業もそれぞれの事業をSDGsの17の目標 (ゴール) に関連付けたりしはじめた。今後の課題は、SDGをいかに経営戦略に主流化し、実装化するかという点である。この問題は、企業や国の境界をまたがって広がるグローバル・サプライチェーンにおいてとりわけ重要となっている。本報告書は、こうした複雑なグローバルシステムの中で生産と流通が組織化されている代表的産業である電子産業に注目し、特に目標8 (ディーセント・ワークと経済成長) に重点を置きながら、課題や好事例を紹介することを目的とする。

報告書の概要

本報告書は、欧州連合 (EU) 拠出による「アジアにおける責任あるサプライチェーン」プロジェクトの成果の一部である。同プロジェクトは、国際労働機関 (ILO) と経済協力開発機構 (OECD) が共同で実施したものである。同プロジェクトは次の6か国・産業部門を分析対象としている—中国 (電子および繊維)、日本 (電子および自動車部品)、ミャンマー (海産食品および農業)、フィリピン (農業および食品)、タイ (農業および自動車部品)、およびベトナム (木材加工および海産食品/水産養殖)。

本報告書は、日本企業が形成・統括するアジアの電子産業サプライチェーンに焦点を当てる。特に、これらのサプライチェーンにおいてディーセント・ワークと競争力の両方

を促進する日本の電子多国籍企業の優れた実践を掘り起こし、分析対象とする。企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility, CSR) と責任あるビジネス行動 (Responsible Business Conduct, RBC) は、事業の持続可能性の主要な要素である。その際の重要な視点としては、企業の雇用・ビジネス戦略において経済的目標と社会的目標が整合性を持つことである。

この問題を考察するにあたり、まずは本論で「社会的責任」をどのように捉えるかを明らかにしておきたい。エレクトロニクス分野を含む日本の主要企業のほとんどは、「CSRレポート」、または近年は「統合報告書」や「サステナビリティ・レポート」などを公開するようになっている。これらは事業活動に関する情報に加え、「社会的」な側面に関連した諸活動なども含まれていることが一般的である。そしてその中に、例えば植林事業や災害復興の支援事業のための寄付活動などといったものが含まれたりすることもある。これらの「慈善活動」は企業が事業を行う地域社会とのより良い関係を促進し、良い評判の確立にも有効である。

こうしたフィランソロピー活動やコミュニティへのアウトリーチ・プログラムは本質的に奨励されるべきものである。ただし、そうした活動が各企業のビジネス・ドメインに直接関連し、競争力要因とならない場合は、本報告書の分析対象とはならない。本報告書では、各企業の主要業務における中核的な経営戦略を構成する労働・雇用およびビジネス慣行に焦点を当てる。つまり、本報告書が対象とするのは、事業状況が悪化した際に切り捨てられるような副次的・非中核的な活動ではない。こうした区別は、ビジネスの持続可能性の観点から重要である。

本報告書の好事例は日本の電子企業の本社、あるいは中国、ベトナム、タイ、フィリピンなどの海外事業所とのインターネットベースのインタビューを通じて得られた情報に基づいている。また調査過程において収集した情報は、各

企業の海外事業所の雇用・労働に関するものと、アジア各国の地場サプライヤー企業に関わるものの両方に関する視点が含まれている。こうしたリサーチ・デザインを取っていることから、本報告書では、電子業界のグローバル・サプライチェーン上の各拠点における労働者の視点からの雇用や労働、コンプライアンス上の課題にかかわる事象に関する分析に一定の限界がある点には注意が必要である。

このような文脈のもと、本報告書はこうした課題に着目するよりも、新しい経営環境下におけるグローバル・サプライチェーンの展開における経営戦略上の課題と対応にフォーカスする。その際に重要となるのは、労働条件を規定する雇用や能力に関わる経営実践が、企業競争力に影響することで経営パフォーマンスを大きく左右するという点である。換言すれば、本報告書ではディーセント・ワークの推進と競争力強化の両立を可能とするような好事例に注目し、必ずしもコンプライアンス等のディーセント・ワークの課題に焦点を当てるわけではない。こうした視点は、グローバルに生産・流通を組織化する日本の電子企業に対し、SDG 8と整合的で、自己拘束力のある持続可能な経営戦略を構築する際のヒントにも資すると思われる。

電子産業の産業ダイナミズム

かつて日本経済を牽引してきた電子産業は、近年大きな構造変化を遂げてきた。トランジスタ・ラジオなどアメリカをはじめとする先進国市場向けのOEM (Original Equipment Manufacturing) 形態による輸出は、日本の電子産業の発展に重要な役割を果たしたことは疑いようがない。そして戦後力をつけた日本企業のブランドを冠した電子製品は、徐々に世界中の市場に浸透するようになった。そして20世紀の終には、日本の電子機器は品質と信頼において確固たる立場を築いた。

こうした時代からいくつかの大きな変化が生じた。近年、日本の電子産業は韓国や台湾、さらには中国といった国・地域から激しい追い上げにあっている。こうした国の企業との様相において、日本企業はいくつかの製品群においてはまだ競争力を維持しているが、白物家電やパソコン、携帯電話やスマートフォンなどの通信機器類に関しては域内の他の国々の企業との熾烈な競争にさらされている。

こうした産業ダイナミズムの背景には、グローバル・サプライチェーン (Global Supply Chains, GSCs) の著しい展開と大掛かりな技術変容に基づいた生産・工程アーキテクチャの変化がある。急激に起きたこうした変化は電子産業のグローバルな再編を促すようになった。途上国からも多くの新規プレーヤーが参入するようになり、こうした動きはアジアでとりわけ活発である。

戦後の成長の中で日本が60年代に世界経済の中で一定の地位を確立するようになったころ、ほとんどの生産プロセスは日本国内で完結していた。競争力の源泉だった生産技術や製品開発能力などは国内・企業内で生まれ、磨かれ、そして蓄積されていった。産業のダイナミックな競争力を生んだ緊密な企業間関係が形成され、研究開発 (Research and Development, R&D) にかかわる情報などもセットメーカーと部品メーカーとの間のクローズドな関係の中で共有されてきた。

しかし21世紀にはいると、インターネットとその応用・関連技術の普及が産業のありかたを大きく変えた。一国、あるいは一企業内に統合されていた生産プロセスは分断 (fragmented) され、国境を越えて再配置されるようになった。ほとんどの工業製品は異なる技術特性や生産要素集約度からなる複数のプロセスで成り立っている。こうした生産要素集約度のばらつきが大きければ大きいほど、それらをことなる生産要素賦与条件を持つ国や地域に分散立地させて全体を最適化させることが合理的となる。こうした企業のグローバル化戦略の結果、GSCsが国境を越えて展開するようになり、その過程で複数の国の多様な企業がつながりを持つようになったのである。

こうしたGSCsの登は、競争力要因をも変化させた。企業競争力は、もはやその企業の内部の技術やリソースにのみ依存しなくなった。むしろ、それぞれが形成したサプライチェーンの全体効率 (collective efficiency、集効率的性) によって既定されるようになった (Schmitz, 1999)。こうしたサプライチェーンは海外直接投資 (Foreign Direct Investment, FDI) による自社事業所や (オフショアリング)、所有関係のない下請け・調達を中心とした企業間関係 (アウトソーシング) などの形態からなっている。電子産業のGSCsは非常に複雑であることが多く、その展開はアジアで顕著である (Kimura and Ando, 2005)。

また、製品・工程アーキテクチャがインテグラル (すりあわせ) 型からモジュラー (くみあわせ) 型へと変遷したことも重要な変化である。インテグラル型のアーキテクチャでは部品は特定のセットメーカー向けにテーラーメイドされる。新製品の開発はこれらの企業間の緊密な連携の中で実現されてきた。しかしこれらが共通インターフェイスを持つモジュラー型へと変化してきたのである。こうした動きは80年代後半のパソコン産業で特に顕著だった。パソコンに使用される多くの基幹部品は、特定のメーカーに特化されておらず、汎用部品である。こうしたアーキテクチャのもとでは、緊密な企業間関係におけるR&Dの重要性は大きく低下する。

このことは、技術や知識の内部蓄積がさほど重要ではなくなったことを示している。むしろ、モジュラー部品の基幹技術を担う企業が強みを発揮するようになる。こうした企業の例としては、例えばIntelやMicrosoft、Qualcommなどのプラットフォーム企業がある。こうした技術変化は、日本の電子企業のポジションを大きく変え、雇用にも影響を及ぼすようになった。生産工程が国境を超え、新しい技術が絶え間なく生み出されるようになると、雇用・労働問題が集合的効率性の重要な要素となったのである。

本報告書は、こうした現状を踏まえて日本の電子企業がアジアで展開するサプライチェーンにおける雇用・労働にかかわる諸問題に焦点を当てる。サプライチェーンのありかたは、様々な要因によって決まるが、その中でも製品・工程アーキテクチャの違いが、各国の各企業に分断されたプロセスや機能を統合する構造を決定する際に重要な役割を果たす。例えばプロセスの一部を自社の海外事業所で担うような、統合された生産体制の場合、それはプロセス間の調整が重要なインテグラルなアーキテクチャであることが多い。こうしたサプライチェーンの違いは、日本の電子企業のサプライチェーンの中における雇用・労働条件への影響力の違いに直結する。

FDIベースのサプライチェーンは、基本的には企業内の国際分業体制である（オフショアリング）。この場合、日本の本社から海外事業所への技術移転は、外注先企業（サプライヤー）と比較して高い密度で行われるのが一般的である。こうした関係の中であれば、海外事業所の雇用・労働条件に関し、日本企業（本社）は直接介入することで影響を及ぼすことが可能である。例えば、本社主導で海外事務所に透明で公平な人事管理システムを導入することもできる。

他方、モジュラー型アーキテクチャをベースとしたサプライチェーンの場合、海外で生産プロセスを担う主体に対する技術移転の必要性はかなり小さくなる。このような場合、より市場メカニズムをベースとした企業間関係が出現する可能性が高く、国際的な下請け生産関係へと発展することが多い。この場合、日本の企業（本社）が海外サプライヤーの雇用・労働条件に及ぼすことのできる影響は間接的・限定的となる。そうしたサプライヤーの人材管理や能力開発の方法について直接的な決定権を持たないためである。雇用におけるこうした違いを理解することは重要である。

このような点を念頭に、本報告書は日本の電子企業がサプライチェーンの中で良い雇用・労働環境を担保しながら集合的効率性を上げ、競争力を高めている事例を紹介することを目的とする。その際、ILOの多国籍企業宣言（ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy、MNE Declaration）をそうした「好事例（good practices）」の評価軸とする。さらに本報告書では、こうした日本の電子企業とアジアの地場企業、とりわけ中小企業の関係にも注意を払い、好事例や現地のサプライチェーンを発展させる上での短・中期的な課題を取り上げる。地場企業との連携は、日本企業にもメリットをもたらしつつ、地場産業の高度化と雇用創出に寄与すると思われるからである。なお、本報告書は電子情報技術産業協会（JEITA）の協力のもとで作成された。

産業の多様性

初めに「電子産業」というタームが、半導体製品から電子機器、さらには白物家電など多様な製品群を内包し、異なるバリューチェーンに位置づけられることを認識することが重要である。こうした多様な製品の生産と流通を担う企業の特性もまた多様である。また電気自動車など新しい製品が出現し、自動車産業に電子部品を提供する電子企業が増えるにつれ、これまでの「電子産業」といった分類もさほど意味を持たなくなってきた。

こうした製品群の多様性は生産プロセスやその技術特性の一般化が難しいことを意味する。そのため本報告書で扱う好事例を検討する際、こうした固有性を考慮することが重要となる。この多様性はまたグローバル・サプライチェーンのありかたやアジアの地場企業の関わりを規定する。主要な技術情報の共有が重要となる場合、サプライチェーンは日本の電子多国籍企業（日本の本社）とFDIベースの海外事業所という分業形態をとることが多くなる。逆にモジュラー部品が中心で生産プロセスも標準化されているような場合には緊密な情報共有や「すり合わせ」が重要でなく、所有権を伴わない外注関係（アウトソーシング）がサプライチェーンの主要な企業間関係となる。本報告書では、こうした製品特性の違いから生ずる日本企業とアジアの生産拠点との異なる企業内・企業間関係に注目する。こうした技術特性の違いが、実態としての企業間関係と統治（ガバナンス）メカニズムに影響している点に留意する必要がある。

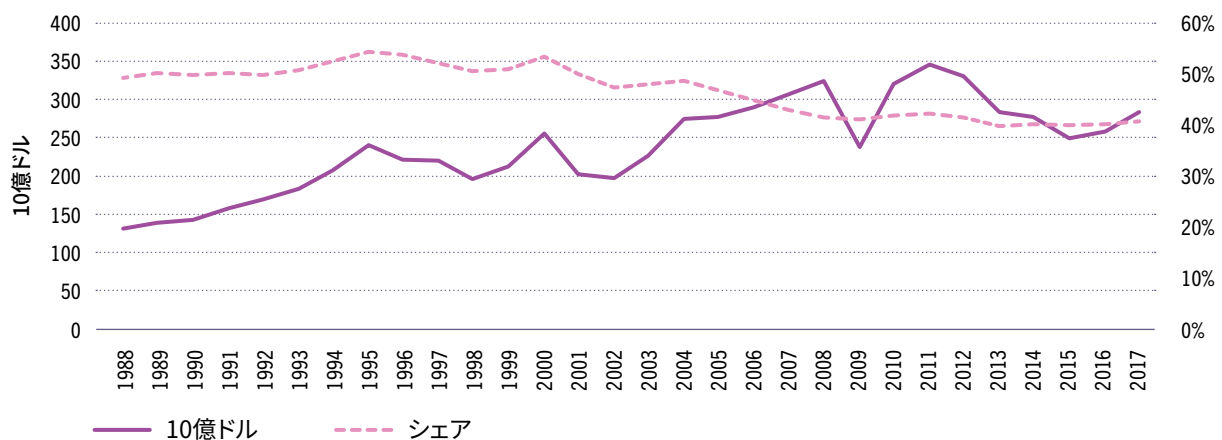
日本と電子産業

日本にとって電子産業は雇用と付加価値の両面において重要である。2017年、同産業はGDPの6.1%、製造業の29.6%を占めていた。同産業の就業者数は約270万人で、それは全体の4.0%、製造業の26.4%だった³。

電子産業は日本最大の輸出産業でもある。本報告書では電子産業の輸出額をHS分類の84（原子炉、ボイラー及び機械類並びにこれらの部分品）、85（電気機器及びその部分品並びに録音機、音声再生機並びにテレビジョンの

映像及び音声の記録用又は再生用の機器並びにこれらの部分品及び附属品）、そして90（光学機器、写真用機器、映画用機器、測定機器、検査機器、精密機器及び医療用機器並びにこれらの部分品及び附属品）を合計したものとする。この分類に従えば、2017年の日本の電子産業の輸出額は2840億ドルとなり、全輸出の41%だった。これは自動車および関連製品の輸出額（1460億ドル、全輸出の20.9%）よりも大きい。ただし、図1に示すように、電子産業の全輸出に占める比率は1995年にピーク（54%）を迎えて以来、下降傾向にある。

図 1. 日本の電子産業の輸出



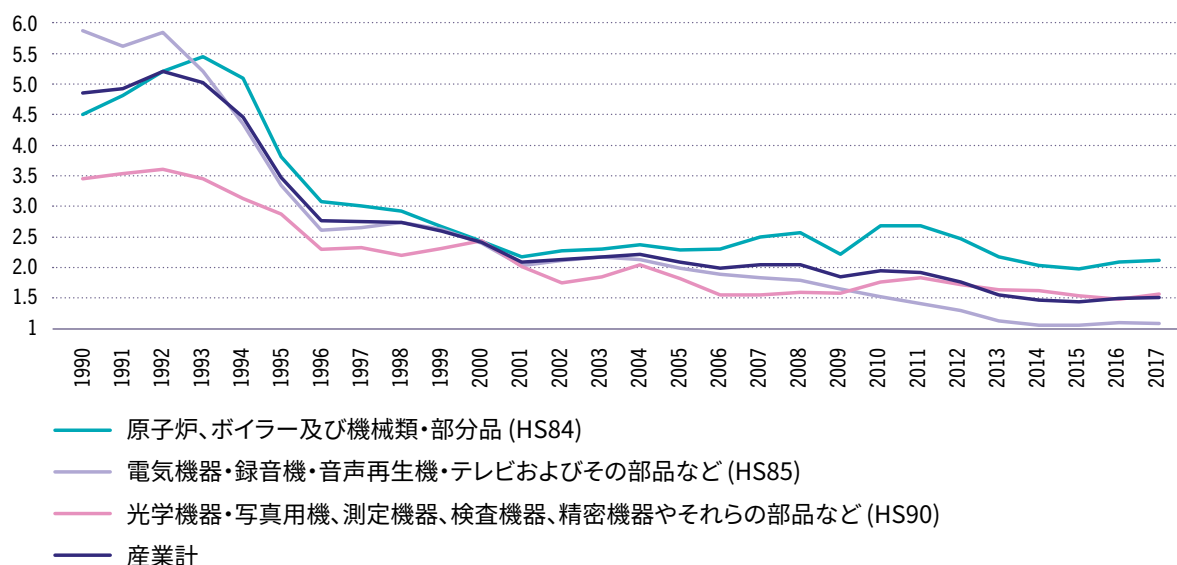
出所: UN Comtrade より筆者作成。

図2は3つのHS分類上の品目について、輸出入比率の推移を見たものである。すべての製品カテゴリーに関して、輸入の増加に伴って比率は下降しているが、この傾

向は電子レンジやスマートフォンなどを含むHS85分類の製品群に顕著である。

3 内閣府2017年度国民経済計算（2011年基準・2008SNA）のうち、(1)「はん用・生産用・業務用機械」、(2)「電子部品・デバイス」、(3)「電気機械」、そして(4)「情報・通信機器」が含まれている (https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h29/h29_kaku_top.html)。

図 2. 輸出・輸入比率 (輸出/輸入)

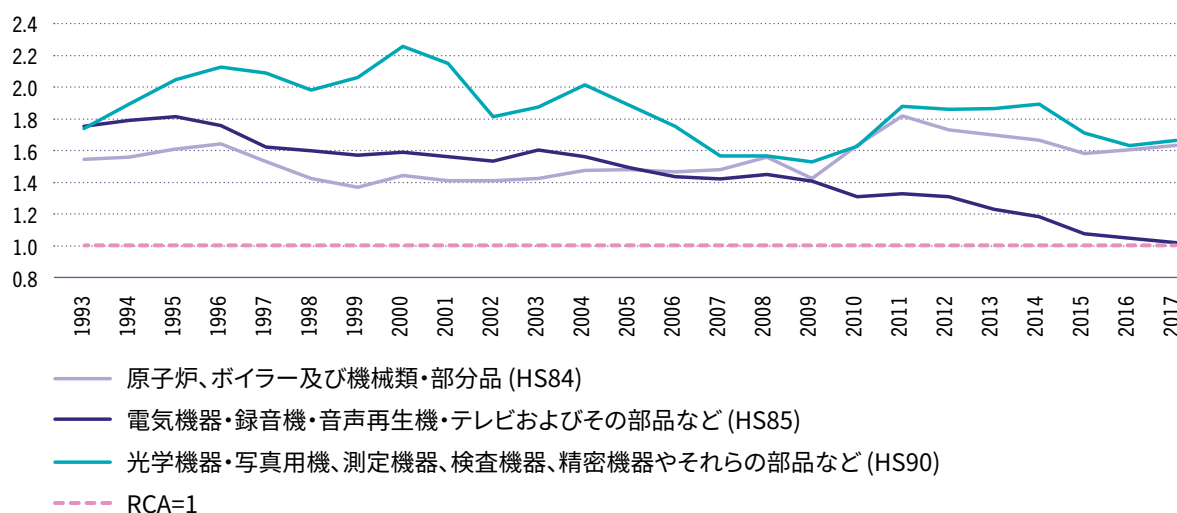


出所: UN Comtrade より筆者作成。

図3は直近の顕示比較優位指数の変化 (Revealed Comparative Advantage, RCA) である⁴。RCAは特定の国の特定の財についての比較優位を示す一つの指標である。これが1を超える場合、その国はその財に国際比較優位があることを示し、数値が大きければ大きいほど比較優位が強い。逆に1を下回ると、その財に比較優位はない、という

ことになる。図3が興味深いのは、この電子産業内でも製品分類によってRCAの変化の仕方が異なる点にある。具体的には、HS85分類に関しては一貫して下降傾向にあり、近年ではRCAが1あたりを推移しているのに対し、HS84およびHS90については大きな低下傾向が見られない。

図 3. RCAの変化



出所: UN Comtrade より筆者作成。

4 RCAの算出方法は次のとおりである。 X (輸出)、 M (輸入)、 i と j はそれぞれ産業 i と国 j を指し、 t は t 年を表すものとする。

その際、RCAは
$$RCA_{ijt} = \frac{\frac{X_{ijt}}{\sum_i X_{ijt}}}{\frac{\sum_j X_{ijt}}{\sum_j \sum_i X_{ijt}}}$$
となる。詳細はGoto and Endo (2014)などを参照してほしい。

こうした状況は、電子産業内でも財によっては輸出パフォーマンスが大きく異なるということを示している。すなわち、企業レベルで見た場合には、それぞれの扱う製品ミックスや製品群を取り巻く市場環境などによっても、状況が大きく異なるということである。ただし、こうしたマクロレベルの動態だけでは、産業で起こっているミクロレベルの変化の実態を把握することはできない。先述したように、今日の電子産業の生産・流通プロセスがFDIや海外企業との調達関係などを含む複雑な国際分業ネットワークの中で展開していることを考えれば、RCAの低下はフラグメンテーションの結果、日本が比較優位を持たない労働集約的な機能などを他国へ移転した結果を反映しているだけかもしれないのである。こうした海外戦略が、実際には日本企業の利潤増や持続可能性に寄与した可能性もある。

グローバル・サプライチェーン

図4は電子を含む多くの産業で起こった生産流通組織の変化を表したものである。図の上部は以前の統合型の生産・流通組織を表している。なお、各生産プロセスは異なる生産要素集約度を持っているものとする。

先述のように、この統合型の生産組織がフラグメント（分断）されて、各生産ブロックはそれぞれの生産要素集約度に適合的な要素付与条件を持つ地域に再配置されるようになった。これが下段のサプライチェーンである。例えば、知識集約度の高いプロセス1や5は、そうした生産要素に基づいたプロセスに比較優位を持つ日本で担われ続ける。こうしたプロセスには製品企画や研究開発（R&D）などが含まれる。一方資本集約度の高い工程であるプロセス2は、そうした工程に優位性がある中国などの企業が担うことが合理的である。

図 4. 統合型生産流通組織からグローバル・サプライチェーンへ



出所: 後藤 (2019) に基づき、筆者修正。

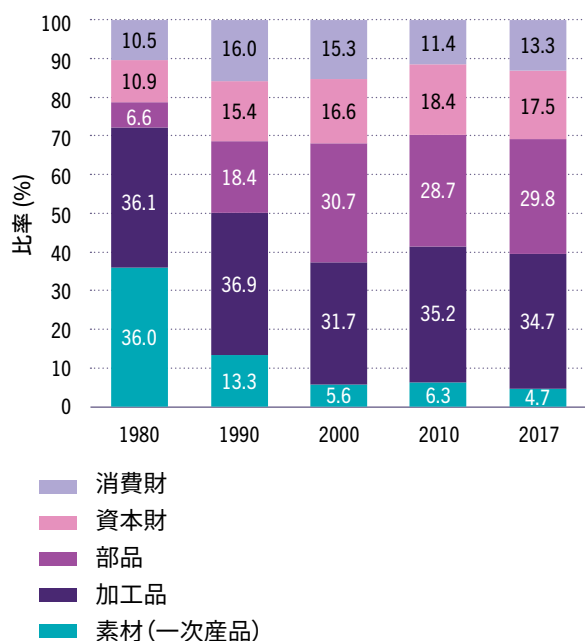
生産プロセスの国際的なフラグメンテーションは、基本的にはオフショアリング（海外への工程移転）戦略であり、その主要なモチベーションは国ごとの生産要素付与条件の違いに起因する。しかしながら、こうして日本企業から外部化されたプロセスが、第三国の企業に外注（アウトソース）されるか、あるいは自社の海外事業所（FDIユニット）によって担われるかは、地場企業の能力および製品・工程アーキテクチャのモジュラー度によって決まる。例えば、特定のプロセスを担うのに統括企業（この場合は企業A）に特化した技術が必要となる場合、そのプロセスを内部化しながらオフショアする戦略（図でいえばベトナムの自社工場）を採用することが合理的となる。

こうしたグローバル・サプライチェーンの展開はとりわけ21世紀に入って進んだが、それが異なるプロセスを結ぶサービス・リンク・コストが著しく低下したことが主要因である（Kimura and Ando, 2005）。仮にサービス・リンク・コストが高い場合、プロセスを外部化（オフショア・アウトソース）せずに内部で統合するのが合理的となる。90年代以降のインターネットと関連技術の急速な普及がこの背景にある。

サプライチェーンのグローバル・ハブとしてのアジア

グローバル・サプライチェーンの急速な展開は貿易パターンにも変化をもたらした。グローバル・サプライチェーンにおいては、多くのプロセスが国外に配置されるようになったことから、それらをつなぐ過程で部品などの中間財の貿易が増加した。図5はアジア⁵の域内貿易の構成変化をまとめたものである。1980年の域内貿易に占める中間財の比率は42.7%だったが、これが2017年には64.5%にまで上昇した。

図 5. 域内貿易の構成変化

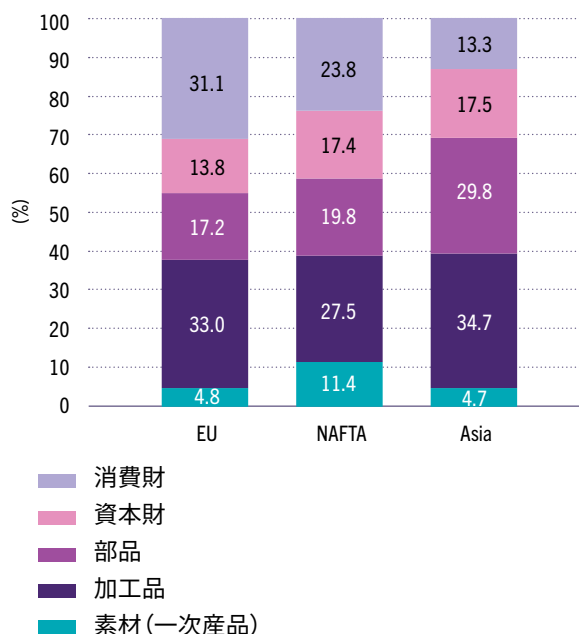


出所: RIETIデータベースにより筆者作成。

ちなみに、欧州(EU)および北米(NAFTA、現USMCA)それぞれの域内貿易における2017年の中間財比率はそれぞれ50.3%と47.3%だった(図6)。これら三地域を比較して、消費財比率が欧州で31.1%と高く、アジアではそれが13.3%にとどまっている点は大きな違いである。この点は、経済統合のあり方が地域によって大きく異なっていることを指している。つまり、欧州(そして北米)の経済統合がどち

らかといえ最終消費財市場において進んでいる一方で、アジアのそれは生産面での統合(生産分業、あるいはサプライサイドの統合)が進んでいる、ということである。アジアがこのような形の経済統合の形をとるのは、その地域内の多様性、とりわけフラグメンテーションを促す生産要素付与条件が多様であることに要因があると考えられる。

図 6. 域内貿易比較 (対EUとNAFTA、2017年)

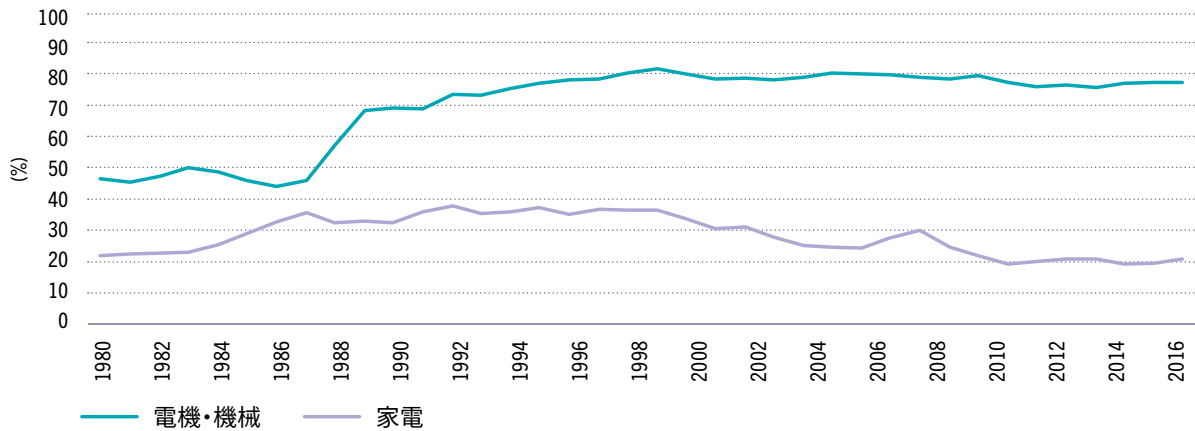


出所: RIETIデータベースにより筆者作成。

ただしこうしたマクロレベルのデータは、個別産業・製品レベルの多様な実態を反映しておらず、一般化が困難である点には注意が必要である。例えば、図7は「電気・機械(electric machinery)」と「家電(home appliance)」それぞれの域内貿易に占める中間財比率の推移である。これが示すように、電気・機械類の域内中間財貿易は80年代から90年代にかけて大きく上昇したのに対し、家電については相対的に低い比率で推移しており、特に2000年代に入ってから比率が低下する傾向が明らかである。このことは、家電の生産工程が電気・機械類と比較して統合された形態をとっている可能性を示唆している。こうした違いが発生する大きな理由は、製品・工程アーキテクチャの多様性にある。

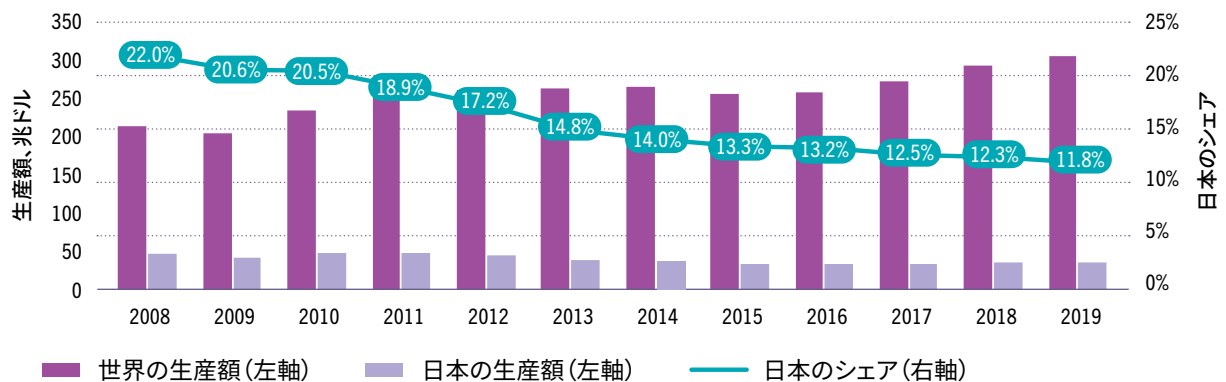
5 同図の「アジア」にはASEANおよび日本、韓国、中国が含まれる。

図7. 製品群別域内貿易の中間財比率



出所:RIETIデータベースにより筆者作成。

図8. 電子産業の生産額:世界と日本



注:2018年および2019年の数値はそれぞれ「見込み」および「見直し」。

出所:JEITA (2018)より筆者作成

日本及びアジアの電子産業の最近のトレンド

日本の電子産業の産出高は年々減少傾向にある。世界全体のアウトプットが顕著な増加を示していることを考慮すれば、この点是对照的である(図8参照)。世界の電子産業に占める日本企業のシェアもこれに伴い低下している—2008年に22%だったのが2019年には12%になると予想されている(JEITA, 2018)。

電子産業における日本企業の存在感は製品・部門によっても大きく異なる。表1は日本企業の製品毎の世界シェアをまとめたものである。世界シェアの中で大きい製品群としてはソリューションサービス(solution services)であり、これに通信機器(communication equipment)、半導体(semiconductors)、コンピューター・情報ターミナル(computers/information terminals)が挙げられる。この4つのカテゴリーで全産業の生産高の8割近くを担っている。日本企業を見ると、特に電子部品(electronic components)とAV機器(AV equipment)の比率がそれぞれ38%と28%と高い。

製品群による海外生産比率のばらつきが高い点も注目に値する。AV機器の85%とコンピューターと情報ターミナル類の81%が国外で（FDIあるいは海外アウトソーシングによって）生産されている。これに対し、ディスプレイ機器（display devices）およびソリューションサービス

（solution services）の国内生産比率はそれぞれ88%と100%となっている。先述のように、こうした違いはサービス・リンク・コストや製品・工程アーキテクチャの違いに起因する最適化戦略の違いを反映している。

表1. 世界における日本の電子企業 (年: 2018)

	世界生産額(兆円)	生産シェア	日系企業のシェア	国内生産比率
AV機器	14.7	5	28	15
通信機器	57.4	18	4	37
コンピューターおよび情報端末	49.8	15	12	19
その他電子機器	15.3	5	17	57
電子部品	25.4	8	38	29
ディスプレイデバイス	14.8	5	11	88
半導体	52.6	16	10	68
ソリューションサービス	92.9	29	8	100
合計			12	

出所: JEITA (2018)より筆者作成。

表1は産業内の生産組織の多様性を浮き彫りにするのみならず、日本企業にとっての海外生産の重要性も明らかにしている。これは日本の生産比率が特に低いAV equipment、Computers and information terminals、Electronics components、そしてCommunication equipmentにおいて特に顕著である。

表2は日本の電子企業の海外投資先（FDI）をまとめたものである。これによれば、2018年には日本企業によるFDIが世界で9093件あり、そのうちの58%にあたる5272件が東・東南アジアにおける案件だった。その中でも中国が投資先としてのシェアが最も大きく、全FDI案件のうち22.5%を占めていた。これにタイと香港が続く形となっている。製品別にいえば、電気機器の比率が最も高く、これに機械が続いている。実際に電子産業は、ほとんどの国で日本からのFDIの3割前後を占めている。

表 2. 日本の海外投資先 (FDI) の概要

	全産業	電機・電子産業分野 の日系企業数	当該国の比率 (世界の電 機・電子のシェア)	国内の比率 (全産業中)	電気機器／卸売		機械／卸売		精密機械／卸売	
					企業数	%	企業数	%	企業数	%
中国	6,774	2,045	22.5%	30.2%	1,066	15.7%	793	11.7%	186	2.7%
アメリカ	3,949	952	10.5%	24.1%	404	10.2%	402	10.2%	146	3.7%
タイ	2,489	675	7.4%	27.1%	316	12.7%	310	12.5%	49	2.0%
香港	1,311	416	4.6%	31.7%	303	23.1%	78	5.9%	35	2.7%
ドイツ	838	399	4.4%	47.6%	181	21.6%	148	17.7%	70	8.4%
シンガポール	1,416	388	4.3%	27.4%	223	15.7%	127	9.0%	38	2.7%
台湾	1,101	383	4.2%	34.8%	227	20.6%	129	11.7%	27	2.5%
韓国	962	361	4.0%	37.5%	177	18.4%	140	14.6%	44	4.6%
マレーシア	978	304	3.3%	31.1%	181	18.5%	97	9.9%	26	2.7%
インドネシア	1,273	271	3.0%	21.3%	124	9.7%	133	10.4%	14	1.1%
インド	845	263	2.9%	31.1%	104	12.3%	129	15.3%	30	3.6%
ベトナム	1,064	252	2.8%	23.7%	135	12.7%	86	8.1%	31	2.9%
イギリス	934	252	2.8%	27.0%	124	13.3%	86	9.2%	42	4.5%
フィリピン	608	177	1.9%	29.1%	115	18.9%	48	7.9%	14	2.3%
オーストラリア	608	121	1.3%	19.9%	55	9.0%	47	7.7%	19	3.1%
東・東南アジア計	17,976	5,272	58.0%		2,867		1,941		464	
その他	5,603	1,834	20.2%	32.7%	777	13.9%	769	13.7%	288	5.1%
合計	30,753	9,093		29.6%	4,512	14.7%	3,522	11.5%	1,059	3.4%

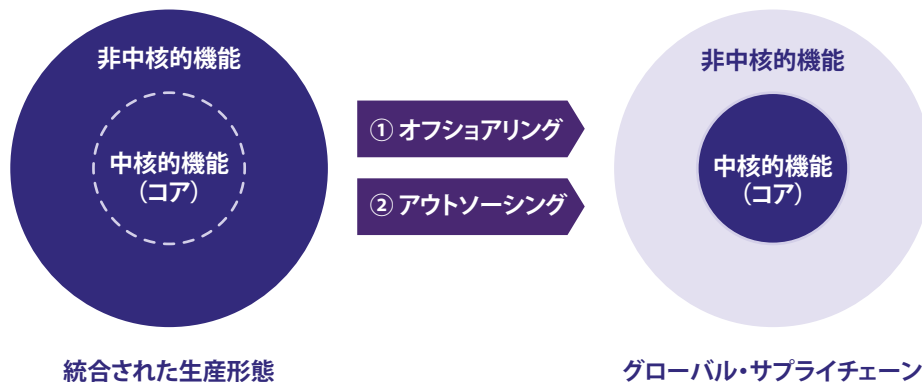
出所: 東洋経済新報社『海外進出企業データベース』より筆者作成。

基本的なフレームワークービジネス戦略からの視点

グローバル・サプライチェーンにおける競争力は集合的効率性によって決まる。グローバル・サプライチェーンは、その主導企業に中核的競争力分野以外の周辺機能を、オフ

ショアリングとアウトソーシングという二軸を用いて外部化した結果に形成されるものである(図9)。オフショアリングは海外へのプロセス移転を指し、アウトソーシングは所有関係のない企業間関係であり、下請け生産や調達関係などがこうした典型的なものである。

図9. グローバル・サプライチェーンにおける企業戦略



出所: Goto, 2019

統括する主導企業にとってグローバル・サプライチェーンのメリットは、プロセスのレベルでの最適化が実現することで、全体効率を達成できる点にある。一方で途上国にとっては、こうしたネットワークへの繋がりを自国企業が持つことによって、より近代的な部門における雇用が創出され、さらに技術移転を通じた地場経済の高度化が見込めるといった期待がある。また、途上国の地場企業がグローバル経済への足掛かりとする大きなチャネルともなっている。

しかしこうした生産組織は、同時にその主導企業に新たな課題を突き付けるようにもなった。つまり、国境を越えた複雑で多様な経済主体を含んだネットワークにおいて、いかにして競争力とディーセント・ワーク、さらには産業高度化を同時に達成するかというのが、自社内に統合された生産組織と比較して格段に難しいのである。このことは、主導企業とアウトソース・オフショア先の事業所・企業との間にwin-winとなるような仕組みが内包される必要があることを意味している。

こうした観点は雇用・労働問題を考える際に重要となる。その理由は、グローバル・サプライチェーンの各プロセスの生産性が、そこで働く労働者のスキルや知識の蓄積度に依存するからである。集合的効率性が重要となると、サプライチェーンの一部の非効率性が全体効率を著しく阻害するのである。こうした状況は、例えば第三国の労働

者のスキル不足や労働争議による生産中止などによって生じうる。短期的な収益性も長期的なビジネスの持続可能性も、そこにおける働き手にILOの多国籍企業宣言にあるような良い雇用・労働条件を担保して初めて実現されるのである。労働市場のひっ迫が顕著なアジアの新興国では、技術蓄積の主体となる労働者を確保して引き付けておく必要があり、こうした視点はとりわけ重要である。

こうした文脈に立つてみれば、ディーセント・ワークの実現と競争力の関係はより一層緊密なものとなっていることが理解できよう。ただし、グローバル・サプライチェーンの展開とその地場企業への影響は一様ではない。プラス面のみならず、途上国企業がグローバル・サプライチェーンに組み込まれることで競争にさらされるようになり、場合によっては主導企業から労働条件の悪化を伴うコスト削減圧力を受ける事態も生じている。こうした「底辺への競争(race to the bottom)」型の生存戦略は、集合的効率性を犠牲にし、長期的にみれば労働者の厚生水準と企業パフォーマンスを低下させ、国の発展をも阻害する(Goto, 2011)。

本報告書では日本の電子企業がアジアのサプライチェーンにおいて、競争力向上の企業戦略と社会的責任のある労働・雇用実践を共存させている事例を紹介する。その際にILOの多国籍企業宣言を「社会的責任」の判断軸とする。

グローバル・サプライチェーンにおける雇用と競争力

雇用はグローバル・サプライチェーンの集成的効率性と競争力に強く影響する。ここでは(1)良い労働者の採用と安定的雇用関係と(2)労働者の知識・スキルの向上による能力の引き出しや強化(empowerment)がカギとなる。グローバル・サプライチェーンが集成的効率性を発揮するためには、すべての段階でFDI事業所やサプライヤーが効率性を最大限に発揮できることが条件となるが、この実現には戦略的な対応が必要となる。中でも企業内(FDI事業所)および企業間(海外のサプライヤーからの調達)の技術移転が重要となる。

電子産業等において、先進国の多国籍企業が途上国にFDIで参入する場合、従業員の採用の際にスキル不足に直面することが一般的である。そのため、現地労働者の能力構築が課題となる。同様に現地企業との調達関係を構築する際にも、多くの技術移転が必要となる。現地企業と日本の先進企業との間の生産性格差の一部は生産機械類のアップグレードで縮めることも可能だが、技能や知識の多くは労働者、すなわち人に埋め込まれ、蓄積されていく。そのためダイナミックな地場産業の高度化には、自社FDIユニットと調達先の現地企業のいずれの場合も、日本企業からの技術移転が労働者を通じて社内に蓄積されることカギとなる。

電子産業の日本企業を含む多国籍企業にとっては途上国産業と労働市場の能力構築が課題となるが、その改善はディーセント・ワークの促進を通じて実現が可能である。ただし、そうした能力構築は、自社の海外事業(FDIユニット)でも簡単ではなく、現地企業との調達関係によるサプライチェーンの場合は、ガバナンスの問題と地理的要因が相まって、日本企業による直接の介入が難しいことからさらに困難となる。

地場企業や海外事業所の労働者のスキルや能力向上の重要性は認めつつも、それらを実施することは日本企業にとって、特に短期的には大きなコストを伴うという認識も強い。しかしながら、本報告書で紹介する事例が示唆するように、そうした技術移転による現地企業の高度化及び労働者のスキル向上策は経営合理性が高い。日本企業の技術移転の重要性は狭義の意味における現場の生産プロセスにとどまらず、間接部門など非工学的な分野にも当てはまる。具体的には人事制度の改善や労働安全衛生の強化などが挙げられる。

こうした日本企業のアジアの地場企業へのコミットメントは、現地企業の労働者の現場での努力や創意工夫にもつながり、全体効率を高め得る。日本の「カイゼン」などは、こうした自発的でダイナミックな生産性向上に大きく寄与することが知られているが、このようなボトムアップの競争力強化は市場変化の激しい現在の電子産業においては特に

重要である。本報告書では、こうした日本企業のサプライチェーンに関わるアジア企業(自社事業及び現地企業)への取り組みから良い事例を検討する。

(1) オフショアリングFDIユニット(海外事業所)のマネジメントと雇用・労働

多くの日本の電子企業にとり、自社の海外事業所が抱える最大の課題の一つが労働者の採用と引き付けにまつわる問題である。Goto and Arai (2018)によれば、ベトナムの電子産業で操業する日本を含む外資企業の一月あたりの離職率は平均で2%、高い企業では4%と非情に高い水準にある。本報告書の企業インタビューでもベトナム等と同様の水準にある企業が多かった。こうした離職率の高さは、知識やスキルの内部蓄積の大きな阻害要因である。アジアの多くの国々では近年の高い経済成長を背景に、サービス部門などで新たな雇用が生じたり賃金水準も高くなるなどしたりして、労働市場がひっ迫し始めている。そのため労働者の確保は今まで以上に難しくなっており、採用の際に良い労働条件や就職後の技能向上機会などを積極的に提示することがカギである。企業内の人事制度や諸研修制度の整備が必須となっているのである。

労働条件を規定する人事管理・制度は労働者のインセンティブ形成に大きく影響するが、持続可能性と競争力を両立させるために、こうした制度の設計に現地の労働者の声を反映するようなガバナンスの在り方が有効であり、そのためにはインフォーマルなものも含めて、使用者(経営層)と労働者間の効果的な対話(dialogue)が必要となる。また、OJTや本社研修など、個々の労働者の技能向上を担う諸研修制度も重要となる。

(2) アウトソーシングー現地の地場企業のマネジメントと雇用・労働

アウトソーシングをベースとした企業間関係の場合、日本企業によるアジアの地場企業の雇用・労働側面への直接の介入は格段に難しくなる。しかしながら、日本企業等の主導企業はサプライチェーンにおいて製造工程にも踏み込んだ調達条件などを設定し、サプライヤー企業に影響力を及ぼすことができる。

その一つがアウトソース先(サプライヤー企業)との契約である。この契約のあり方は、製品・工程アーキテクチャに強く依存する。生産プロセスが比較的モジュラー化され、共通インターフェイスを持つ汎用部品が中心である場合、サプライヤーと日本企業との関係特殊的な要因の調整の必要性が小さく、その企業間関係もスポット取引を含んだ短期的なものとなる。他方、それがインテグラルなアーキテクチャである場合には、企業間関係も比較的緊密で長期的なものになる傾向がある。

調達元(日本企業)と地場サプライヤー企業の技術格差が大きい場合、地場産業への後方連関の形成は容易でなく、時間がかかる。その際、アウトソース先としてはアジアで操業する日系などを筆頭とした外資企業となることが多い。タイの自動車産業に典型的に見られるように、一次サプライヤーから二次サプライヤー、さらにはその下の段階のサプライヤーの多くがアセンブリー企業と同様に日本企業であるようなパターンである。すなわち、タイの自動車産業における地場産業の役割の増大とは裏腹に、その担い手は相変わらず日系を筆頭にFDI企業なのであり、タイの地場企業の存在感がまだ小さいのである(Natsuda and Thoburn, 2013)。

こうした文脈における雇用・労働条件は、企業間の技術移転による地場企業の高度化によって改善することができる。バイヤー(調達元)とサプライヤー企業間の定期的な対話などがこうした技術移転の主要なチャネルである。本報告書でも、こうした日本企業による実践をいくつか紹介する予定である。

デジュア型のアプローチ—法制度、行動規範、および法令順守

企業戦略は当然のことながら、法制度の影響を強く受ける。例えば多くの途上国の輸出加工区や経済特区などでは種々の減・免税など、外資企業誘致のための優遇措置が取られることが多い。これらは先進国企業の途上国への投資に関する意思決定に働きかけ、また同時にその地場産業との関係のありかたも規定する。そうした外資企業をターゲットとした一連の優遇措置は、地場企業を不利な状況に陥れるとみられることもある。もちろん実際に外資企業誘致のための優遇策が地場企業に不利益となるかどうかは、それらの外資企業と地場企業のサプライチェーンにおける機能が代替的か補完的に依る。前者の場合、地場企業との競争において不利になることもあるが、後者の場合にはむしろ補完性から生ずる連関効果が生じること、win-win関係となり得る。

いずれにせよ法制度は社会的責任のある企業行動を担保する強力なツールであることに間違いはない。そうした強制力のあるアプローチを本報告書ではデジュール(de-jure)型アプローチと呼ぶ。このデジュールなアプローチと社会的責任のある企業行動に関しては多くの先行研究の蓄積があるが、本報告書の文脈で重要となるの

が労働法制である。例えば残業に関する規制はほとんどの労働法制に明文化されているが、世界では過剰な残業の実態がディーセント・ワークを脅かしているような状況も報告されている。こうした問題に対しては、労働監督や査察などを通じてルールを効果的に執行することが有効である。電子産業に関して言えば、その他にも例えばRoHSやREACHなどといった欧州発の規制が、環境やそこに関わる人々の健康面のリスクを低減し、サプライチェーン全体の労働安全衛生に役立っている。

一方で企業や業界団体が自主的に設定している行動規範(Codes of Conduct, CoC)も企業に社会的責任のある行動を促す。CoCは責任ある行動を明示した私的ルールであり、当該企業のオペレーションの細部にまでわたって定められていることが多い。先進国の電子多国籍企業の多くはそうしたCoCを制度化しているが、その際に指針となるような影響力を持つのがResponsible Business Alliance (RBA)のCoCである。RBA(旧Electronics Industry Citizenship Coalition, EICC)は主要な電子企業や小売業、さらには自動車企業や玩具企業などをメンバーに持つ、サプライチェーンにおける企業の社会的責任(CSR)に関する世界最大の業界団体であるとされている⁶。

電子産業では、特に欧米市場向けの相手先ブランド名製造(Original Equipment Manufacturer, OEM)の場合にはこのRBAのCoCの実施をサプライヤーに課すバイヤー企業が増えている。この実施状況の監査に第三者評価機関が関わることも多い。そうした外部監査には、児童労働や残業、さらには安全衛生など幅広い項目がチェックリスト方式によって評価の対象となることが一般的である。通常この第三者による監査は現場の視察や労働者への聞き取り調査から成るが、評価対象としてはそうしたルールが内部ルールやマニュアルに制度として明文化されているかという点も含まれている。こうした評価の結果次第では、調達契約の再交渉や取引の打ち止めなどの処置が施されることもある(Goto and Arai, 2018)。

こうした公的及び私的の両方を含むデジュア型アプローチは電子サプライチェーンにおける企業の社会的責任ある行動を促すのに役立つことは間違いない。法令順守(コンプライアンス)を含むこのデジュア型アプローチに関しては、デューデリジェンスに焦点を置いた別の調査で検証が必要となろう。本報告書では、このデジュール型アプローチの制度分析や執行の実効性などの側面ではなく、むしろ社会的責任ある行動と整合的な企業の内的動機に基づいた戦略実践に注目する。

デファクト型のアプローチ—自己拘束的で戦略的な責任ある企業戦略

社会的責任のある企業行動は、純粋に利潤追求のモチベーションから生じる企業実践に宿っていることも多々ある。こうした企業行動は利潤最大化を目的としている点から、第三者からの強制を必要とせず、そのため自己拘束的である。こうしたタイプのアプローチを本報告書ではデファクト (de-facto) 型アプローチと呼ぶ。このデファクト型アプローチは、先に述べたデジュア型とは補完的な関係にあり、相互に補強するものである (Goto and Arai, 2018)。本報告書の主な目的は、日本企業がサプライチェーンにおいて日々の経営実践の中で展開するこのデファクト型の社会的責任のある企業行動の好事例を、自社の海外事業所 (FDIユニット) と現地企業との調達関係の中から特定し、そこに光を当てることにある。そして、こうした好事例のコアとなる普遍的要素を明らかにし、それらを産業全体に広めるための施策を考察する。

多国籍企業宣言

既に述べたように、本報告書では社会的責任をILOの多国籍企業宣言を軸に定義する。この宣言には、以下の五つの宣言分野がある⁷。

1. **一般方針**—国家の主権を尊重し、国家の法令に従い、地域の慣行を十分考慮し、関係のある国際基準を尊重すべきである等、一般的な方針の明記。
2. **雇用**—雇用の促進や社会保障の提供、さらには強制労働の撤廃や児童労働の廃止等に関する事項。
3. **訓練**—雇用と密接に関連した職業訓練及び職業指導についての国の政策等に関する事項。
4. **労働条件・生活条件**—賃金、給付及び労働条件、さらには安全衛生等に関する事項。
5. **労使関係**—結社の自由及び団結権、団体交渉、協議、救済へのアクセス及び苦情審査等に関する事項。

なお、上記五つの分野は相互に排他的でなく、むしろ密接に関係していることから、本報告書では事例などをこれらのカテゴリーに分類することはしない。

事前サーベイとファインディングの概要

本報告書は基本的には日本の電子企業の本社における対面インタビュー調査およびそれらの企業のアジア各国の事業所の担当者とのインターネットベースの聞き取り調査に基づいている。ただし、この本調査を実施する前の2018年8月に、JEITAのCSR委員会のメンバー企業向けに調査票による予備調査を実施した。その結果、13社 (19事業所) より回答を得ることができた。同予備調査は、本調査での質問事項を修正・確認することが主目的だった。以下がそこで得られたファインディングの概要である。なお、これらの詳細の多くは、これに続く本調査に関する記述部分で立ち入って議論する。

第一に多くの企業では、労働者の健康と職場での安全に気を使っている実態が浮かび上がった。そのための具体的な施策としては定期的な健康診断の実施 (精神面も含む)、健康保険の提供、ストレスマネジメントなどのセミナーの開催、そして労働安全衛生に関する研修の実施などが挙げられた。

第二にいくつかの企業ではサプライヤー監査や訪問を実施することで自社が主導するサプライチェーンにおける雇用・労働の側面についての状況把握と環境の向上を促す活動を実施していた。こうした訪問の中で、人事、信頼構築、効果的な対話、生産技術などに関するノウハウが移転されていた。

第三に対話 (dialogue) にまつわる活動も取り入れられていることが多かった。具体的にはタウンホール・ミーティング (town hall meetings) などと銘打って労使間対話の場を定期的に設定したり、コミュニケーション・ボックスを設置するなどして労働者からの意見の収集に努めたりする企業もあった。

第四に海外事務所の社員食堂にはほとんどの企業が気を使い、様々な方策を立てていた。Goto and Arai (2018) にもあるように、アジアの多くの国々の労働者にとって、食堂で提供される食事の質は転職など企業を去る際の大きな決定要因となる。また、労使間の信頼関係や仲間意識を強化するために運動会などのスポーツイベントや社員旅行などを企画・実施したりする企業も多かった。

7 多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言 (本文和訳) より (https://www.ilo.org/tokyo/information/publications/WCMS_577671/lang-ja/index.htm)。

Good Practices—好事例

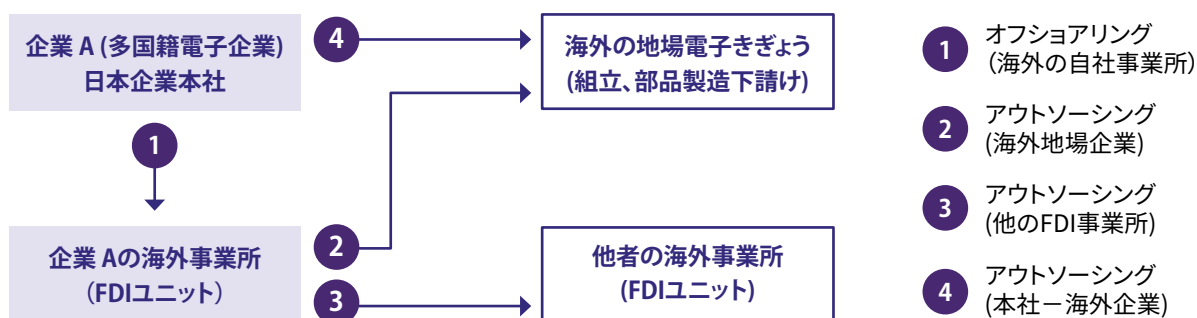
本項で紹介する好事例はアジアでサプライチェーンを形成し、主導する日本企業との対面インタビューによるものである。調査の大半は2019年の1月～3月の間に実施され(同年9月にも1社への追加の調査を実施)、11社(12事業所)が対象となった。1社を除く全てのインタビューはJEITAによるアレンジで実現した。ほとんどのインタビュー調査は各企業の東京本社で実施されたが、中国、タイ、フィリピン及びベトナムの事業所とのオンラインによるインタビューもいくつか実施した。

本調査の対象企業のビジネス・ドメイン及び取扱製品の幅が広がった点には注意が必要である。12事業所の内、9事業所はスマートフォン用半導体パッケージ、自動車用コントロールパネルディスプレイ、燃料電池電極触媒、プリント基板や他モジュラー部品の製造などといった電子部品の

製造を担っていた。その他には、例えばニッケル水素およびリチウム電池やSSD・HDDといった製品の生産を担っている事業体や、自動車産業向けのエンジン制御システム用の電子部品に特化していた事業体もあった。さらに3つの事業体はエアコンと関連部品やプリンターなどの家電やOA機器、そして2つは機械の生産を担っていた⁸。

電子サプライチェーンの複雑さを反映するため、質問は図10に示す異なる企業内・企業間関係に関してそれぞれ行った。①は自社の海外事業所(FDIユニット)に関する質問であり、ここでは主に社内の人事・雇用政策などが中心となった。そしてアウトソーシングに関わる質問としては②海外における地場企業との調達関係、③海外における他FDI事業所との調達関係、そして④本社が直接取引する海外企業との調達関係のそれぞれに関して質問をした。そして最後に業界団体としてのJEITAの役割についての意見を収集した。

図 10.



なお本報告書で紹介する事例の中には、現場からボトムアップ式に生まれたものと、本社から全社的な取り組みとしてトップダウン式に導入されたものの両方があった。

1. オフショアリング(海外事業所、FDIユニット)の事例

本項では海外事業所に対する好事例について扱う。このタイプの関係は基本的には企業内の施策に関わるため、基本的には内部労働市場(雇用および人事管理・制度)に関連する視点が中心となる。ただし、多くの事例が先述した多国籍企業宣言の5つの宣言分野に広くまたがるものであった。

海外事業所が操業に必要な労働者を採用し、長期・安定的に引き留めておけるかどうかは、採用・人事政策と現

地労働市場の状況によって決まる。図11は日本の電子企業のベトナム事業所の典型的な職種構成である(Goto and Arai, 2018)。本報告書ではベトナムを含む他アジア諸国も対象としており、国や事業内容によって違いはあるものの、概して同図が示すような人員構成をとっていることが一般的である。

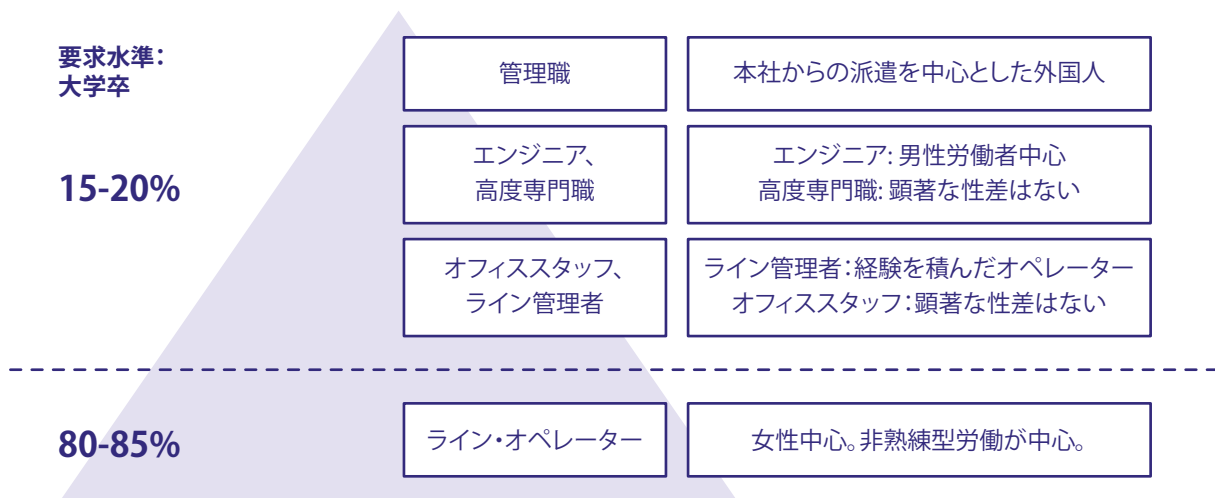
日本電子企業のアジアにおける事業所で働く労働者の大半は、比較的単純な作業に従事するライン・オペレーターである。例えば図11が示すベトナムのケースでは、一般的に80～85%の労働者がこのタイプの仕事を担っていた。この仕事に就くために必要なスキルは特になく、多くは就職後にOJTを通じたトレーニングを受けて生産ラインに入る。これらの工程は非常に労働集約的であり、また女性労働者の比率が高い傾向にある。一方、エンジニアやプロフェッショナル・スタッフ(専門スタッフ)、さらには管理職には高学歴者の比率が高い。

8 多くの事業体は一つ以上の製品の製造を担っていた。

今回の調査対象先企業の多くでは、現地の労働者の採用が難しくなっている点が挙げられた。そうした中でも、特に生産ラインを担うオペレーター以外の職種、とりわけエンジニアの採用が難しいとしていた。こうした背景には、現地労働市場における、エンジニアを含む高度人材への需要が急増していることが考えられる。採用する企業では賃金などについて良い条件を提示することが人材の獲得の鍵であり、この点は著しい経済成長の下で賃金水準も急速に上昇している中でとりわけ重要となっている。

企業が労働者の獲得に際して競争的な労働条件を提示できるかどうかという点と、その企業の競争力には強い相関関係があることが普通である (Goto, 2011)。また、多くのアジアの国で浮上する採用に関わる問題としては、中国の春節やベトナムのテト、さらにはタイのソンクランなどのような長期の休暇が上がることが多い。こうした長期の休暇で帰省した労働者が、休暇後に職場に復帰しないというケースが見られる、ということである。

図 11. 社内職種構成



要求水準: 特になし
出所: Goto and Arai (2018)

1.1 トレーニングとスキル開発

労働者のスキルや知識の向上は、企業と労働者の両方にとって最も効果的にwin-winをもたらし、全ての調査対象企業において重視されていた。日本の電子企業では、海外事業所により多くのプロセスを移転することを目標に据えていることが多く、その中にはデザインや計画に関わる機能も含まれていた。

典型的なトレーニング・スキームとしては個別の生産工程に特化したものが挙げられ、その研修自体はレベルによって海外事業所内で行われたり日本の本社で実施されたりしている。海外事業所で行われるトレーニングでは5SやQC活動、さらにはJITに関わる基礎的な知識に関わるものが含まれることが多い。日本の本社で実施されるタイプの研修は、より上位の職種で働く管理者やエンジニア向けのものが多く、その内容も期間(短いもので数週間、長いもので数年)も多様だった。

多くの企業では採用直後に現地事業所で実施する教育・訓練を実施していたが、これらの充実が離職率の低下に直接影響すると考えられていた。例えば富士通の廈門に

ある子会社では意識の向上や5S、労働安全などについての新人研修や監督者研修、さらにはマネージャー研修など充実した体制にあり、これらの実施が離職率の低下に貢献しているとした。また、同社におけるこれらの研修の多くはRBAのCoCに基づいたものであり、バイヤーからの要求に基づいて実施することもある。

日立の研修制度も日本の生産現場のコアに関連する5SやQC等に係るものを反映し、個別の必要性に応じてテーラーメイドされている。こうした研修やトレーニングなどでもKPIを設定して達成度をモニターし、さらには将来の研修計画にも反映するなどしている。

言語に関するトレーニングを提供している企業も多い。例えば、日立はタイの事業所の従業員に対して日本語ではなく英語の研修機会を設けている。これは日立のグローバル・オペレーションの展開を支える全社的な政策の一環として実施されているとのことである。グローバルな展開が進む電子産業などにおいては、こうした施策はグローバルなレベルにおいて優秀な労働者を引き付けるのに有効であると思われる。

またセイコーエプソンでは地場の大学(工学系分野が中心)と共同でOJTプログラムを開発・実施するなどしていた。これらのプログラムの研修期間も内容に応じて多様だったが、長いものでは6か月に及ぶものもある。プログラムの内容もRBAの示すガイドラインと整合的なものとなっている。これらの研修の受講生にとっての最大のメリットは、最新技術を用いた実践的な経験を培うことができる点にある。

セイコーエプソンではこれに加え、海外事業所の従業員向けに日本の本社で実施するプログラムも充実させている。それらの対象者は管理部門だけではなく、よりジュニアな職位向けのものも用意されており、内容としてはQCや環境面に関するものなどが挙げられた。

1.2 客観的で透明な人事政策

労務管理・人事政策は労働者を引き留めておくカギという認識はどこ企業でも強いが、好事例の共通点としてはそれらの諸制度が客観的で透明性を確保していた点にある。労働者の客観的な評価ルールは公平な人事のために不可欠であり、また透明性についても特に昇進との関連で重要である。労働者にとってはこうした制度は年齢や性別、それ以外の個人的な諸背景から生ずる差別を難しくし、また個々人のキャリア構築の将来見通しも良くする。

こうした人事制度の改善を通じて離職率を下げた(年率10~12%程度)ものに、横河電機の中国子会社の事例がある。これは、生産性と賃金の乖離が起こり得る、従来の日本型人事制度の大きな特徴である年功序列を基礎とした従来の方式の撤廃が根底にあった。年功序列では、企業の業績に対する労働者の真の貢献が反映されていないことも有り得るためである。そうした特徴を持つ人事制度は日本では公的部門にも広くみられるが、近年こうした制度の見直し論に注目が集まるようになってきている。その批判の論点がまさに評価に関する客観性や透明性の欠如やそれによる労働者への負のインセンティブにある。

横河電機の中国のある子会社では、こうした年功序列型システムの廃止を実際の労働者の生産性に基づいた評価方法へと変更し、昇進や給与水準も各労働者のスキルや貢献に応じて決められるシステムが導入された。こうした客観的で透明な仕組みは会社に対する現地労働者の信頼を勝ち取ることにつながった。また人事評価のためのKPIも、上司との密な対話に基づいて設定されるようになった。こうした取り組みは、他にもパナソニック、富士ゼロックスやA社(匿名)などでも実施されている。

また、横河電機の中国子会社およびA社(タイ)の事例が興味深いのは、この新しい人事制度の導入が現地の労働者主導で実現した点にある。こうした取り組みは、多国籍企業宣言でいえば現地の諸習慣の尊重という項目とも整合的である。現地の雇用や労働にまつわる慣行に関

しては、現地労働者の知見が日本など外国人の管理者よりも状況に即していることも多く、そのためこうした制度の設計などに現地労働者を巻き込む、あるいは大幅に権限を委譲するなどの方策が合理的となる。こうした点から、セイコーエプソンでは現地労働者の経営者への登用を積極的に推進している。その結果、例えば同社のインドネシア事業所の副社長は現地のインドネシア人となっているが、これは現地の労働者とのコミュニケーションもよりスムーズにするし、また現地労働者にとってのキャリア形成上の目標ともなりえる。

横河電機の中国の事業所では、さらに過去に同社を離職した(管理職以外の)労働者が復帰を望む場合にはそれに応じる対応をとっている。日本と異なりアジアの国々の労働市場の多くは流動性が高く、このように対応することが長期的に見た場合には企業の競争力にも有効である、という見解である。

現地の労働者への権限の委譲は現場における良好な労使関係に基づくが、こうした信頼に基づいた関係の構築には労使間対話が欠かせない。

1.3 一般的な労働環境の改善

職場の一般的な労働環境の改善も労働者の採用と引き留めに有効である。労働者の離職率はマクロなビジネスサイクルにも影響されるが、直接的には職場環境が影響する。こうした観点から、パナソニックは中国での事業所でトイレなどの衛生設備の改善をはかったり、職場にエアコンを設置したりしている。先にも上げた食堂の質の改善もパナソニックやセイコーエプソンをはじめ多くの企業で優先事項となっている。

こうした職場環境の改善にも現地の労働者が関わるケースが多い。例えば企業Aはタイとベトナムの事業所で福利厚生委員会を立ち上げ、それらがトイレや食堂の質の改善を主導するなどした。

労働不足がとくに深刻化している中国で労働者を引き付けるために、セイコーエプソンは労働者のためのバスを整備し、通勤サービスを提供している。その他にも社員旅行や運動会などといったイベントの実施なども職場環境の向上に寄与するとされている。

1.4 対話(dialogue)

上記の様々な施策は海外事業所内の労使および日本本社との間の信頼関係に基づいているが、それは対話を通じてのみ構築することが可能となる。こうした対話はフォーマルな労使間の団体交渉に限定されない。むしろ重要となるのが、職場における日ごろのインフォーマルでカジュアルなコミュニケーションである。

例えばパナソニックは少なくとも2か月に一回程度は公式な団体交渉の場で議論されないような事項も話し合えるインフォーマルな対話の場を積極的に設けている。食事時やリクリエーション活動時におけるコミュニケーションも重視されていることが多い。日本企業では、管理職も一般労働者と同じ場で食事をとることが普通であるが、こうした所作が仲間意識や信頼感の醸成に役立つとされている。

また東芝は対話を促進するために、月一回の対話のチャネルとしてのLabor Management Committee (LMC)を設置している。このLMCはpeer to peer (同僚間)やtop-down (上司と部下) dialogue、さらにはservice dialogue (食堂や通勤用バスに関わる担当者やサービス業者等、間接部門や外部ベンダー) などあらゆるレベルの対話がなされる場となっている。また、非常にセンシティブな問題に対する告発メカニズムも導入されている。

2. アウトソーシングの事例

特定の生産プロセスを内部化したままオフショアするか外部に委託(アウトソース)するか、いわゆる内製外注選択の問題は経営戦略上の最も重要な意思決定事項の一つであり、多くの要因がその決定に影響する。フラグメントされたプロセスをつなぐサービス・リンク・コストやそのプロセスを担う能力を持つ企業(FDI企業及び地場企業の両方を含む)の有無などがそうした代表的なものである。

インタビュー調査からは、生産工程が複雑で付加価値の高い製品になればなるほど工程を内部化し、海外事業所へのオフショアリング戦略がとられる傾向にあることがわかった。特に関係特殊な部品などのインプット(非モジュラー部品など)が中心である場合には、インテグラルな製品・工程アーキテクチャが合理的となる。しかしながら多くの電子製品でモジュラー化が進むと、それに伴って海外の現地企業へのアウトソーシングが増加してくる。

こうした変化は、サプライチェーンを主導する日本の電子企業に新たな課題を突き付けるようになっている。そのうちの最も重要なものの一つが、サプライチェーンの一角を担うアジアの現地企業の生産性が重要である一方で、それらの企業への直接介入が自社の海外事業所と比較して限定的にしか実施できない点にある。そうした中で、日本企業はこれら現地サプライヤーに対して、どのように雇用・労働条件を引き上げることで競争力強化を実現できるのだろうか。

冒頭で述べたように、電子産業は非常に多様で、そのサプライチェーンの展開先の地場企業の能力もまた多様である。中国やタイなどでは比較的強い後方連関が構築され始めており、それらは比較的能力の高い地場企業によって支えられているが、こうした裾野産業はベトナムなどではまだ著しく未発達である(図10の②)。

例えば中国におけるエアコンの生産については、板金プレスや金型の生産などは中国の地場企業によって担われつつある状況である。基盤の実装はまだ現地に進出している日本企業の海外事業所(FDIユニット)に委託している状況である(図10の③)が、この工程を担う能力を持つ中国の地場企業が出現するのも時間の問題だとの認識があった。中国に見られる地場企業をベースとした裾野産業の出現は、「美的(Midea)」や「格力(Gree)」などといった中国のセットメーカーの出現と強い関連がある。また、最近はこの中国のセットメーカーが競争力を持つようになったことから、能力のあるサプライヤー企業から日本企業が調達を確保するのが難しくなりつつある。一方、地場企業の発展が未熟なベトナムなどのような国では、現地企業への部品生産のアウトソースはまだ難しく、結局は日本企業を中心としたFDIユニットからの調達や第三国からの輸入に依存せざるを得ないのが現状である。

2.1 地場サプライヤー企業の能力強化—技術移転の側面について

近年、アジアの電子企業は急速な技術的キャッチアップを果たしており、日本企業を凌駕している分野もある。しかしながら、多くの日本企業は中国を含めたアジアの電子企業と比較してなお技術的優位性を発揮している分野を持っている。そのため、日本企業が組織し主導するサプライチェーンへ参加は、アジアの企業及び政府にとって先進的な技術移転による能力構築への期待が大きい。アジアの企業への技術移転は、サプライチェーンの集成的効率性を上げる最も有効な手段である。ただし、どのような技術移転が最適かは現地の能力および対象とする製品によって大きく異なる。こうした違いは、主に製品間のアーキテクチャの違いによる。

経済発展・開発の視点から見た場合、先進国の多国籍企業からの技術移転は新しい雇用を生み、貧困削減にも寄与し、さらに地場経済発展を促進する可能性を秘めていることから、包摂的なサプライチェーンの形成に重要となる。日本企業をはじめとした先進国の多国籍企業からの技術移転は企業間関係を通じて行われるが、こうした関係は双方にとってメリットがあり、自己拘束的でもある。

通常サプライチェーンにおいては、それを主導する先進国企業(バイヤー企業)がより力を持つが、能力のある地場のサプライヤーが出現し、その取り合いが始まると、バイヤー企業からサプライヤーへと力がシフトしうる。そうした状況では、先進国の多国籍企業といえども海外のサプライヤー企業に対して、技術移転を含んだ魅力的な条件の提示が必要となる。こうした事態は、すでに中国の一部で見られるようにもなった、というのが先に挙げた点である。

日本の企業は世界の、そしてアジアの電子産業の中でもはや技術的にも量的にも独占的な立ち位置にはない。こうした中で、パナソニックは現地企業への生産技術とマネジメントに関する知識の移転を、自社の技術者をサプライヤー企業に派遣（現場巡回）したりすることで積極的に進めて、競争力のある地場企業との強い関係を構築してきた。また同社は主要なサプライヤーを毎月開催される技術会議に招き、課題や主要技術の共有を進めている。加えて、年一回開催される会議では、主要なサプライヤーに対して翌年の計画や目標を説明している。

セイコーエプソンも同様な取り組みをインドネシアで実施している。同社は同国で多機能プリンターを生産しているが、その工程が同社独自の技術仕様によるインテグラルなアーキテクチャをとることから、そこでは緊密で長期的な企業間関係を維持している。高度に知識集約型の部品の場合は特に、こうした緊密な関係先がその製造を担う。いくつかの主要な部品サプライヤーは、同社の工場敷地内で操業しているものもある。

こうした地場企業との長期的で安定的な関係構築は、ハードだけでなく、ソフトウェアの開発でも見られる。例えばNECは地場の企業との協働を積極的に推進しているが、こうした動きは特に中国で顕著である。ハードウェアに比べてソフトはバイヤー毎に規格が異なることが多く、そのためサプライヤーとの緊密な関係の構築と維持が重要となる。今日中国はそうしたソフトウェア開発の世界最先端の企業を要するようになったが、そうした企業との強い関係の形成は1990年代にまでさかのぼる。

2.2 地場サプライヤー企業的能力強化—マネジメントの側面について

社会的責任のある労務管理や人事制度など、生産技術に直接かわからないマネジメント分野にも日本企業は強みを持っており、現地のサプライヤーに移転できる資産の一つである。サプライヤーの安定的な操業は、サプライチェーンの集散的効率性の基盤をなす。多くのアジアのサプライヤーにおける生産の混乱は、サプライヤーにおける労働争議が原因であることが少なくない。サプライヤー側のこうした問題は、部品などの納期の遅れとなって日本企業（海外事業所含む）自身の生産工程にも影響を及ぼすこととなる。

こうした問題に積極的に取り組んできた企業として富士ゼロックスが挙げられる。同社はアジアのサプライヤーの社会的責任のある企業行動を積極的に促してきた。具体的には、取引先サプライヤーの課題を明らかにするためにRBAのCoCに基づいた自己評価のためのチェックリスト（Self-Assessment Questionnaire, SAQ）を利用してきたのである。この評価結果はサプライヤーの査定に利用されるものではなく、むしろ課題解決のためのツールと位置付けられ、そのために富士ゼロックスの専門家の派

遣も実施している。そのため、こうしたサプライヤーとの関係はその実施状況の点数化のための「評価（audit）」ではなく、「専門訪問診断」と呼称されている。

こうした取り組みは、短期的に見れば富士ゼロックスにとってのコストとみなされるかもしれない。ただし、同社がこうした取り組みにコミットしているのは、それが実際にはサプライチェーンの効率性の向上につながってきたという実績があるからである。具体的にはサプライヤー先での生産ラインの混乱で生じた費用が、そうした専門訪問診断の結果、低減したのである。こうした費用対効果を明示的に数値化し、長期的なメリットを示したことが肝要である。このような競争力強化策はサプライヤーおよび主導企業（富士ゼロックス）の双方にとってメリットがあり、そのため自己拘束的で極めて持続可能性の高いwin-winな取り組みである。

同様な取り組みはパナソニックでも見られた。地場のサプライヤー企業への技術移転は、通常長期的で安定的な取引関係の中でおこる。またセイコーエプソンではサプライヤーとの間で製品計画やコンプライアンス、評価や監査に関する事項について真摯に対話する場としての会合を月次で設けている。

このような主導企業とサプライヤー企業との密接な関係はこれまでの日本の産業組織の大きな特徴だったが、これが製品・工程アーキテクチャのモジュラー化に伴って変化してきた。しかしながら、製品開発などでセンシティブな情報共有が必要となるような、インテグラルなアーキテクチャの側面が残っている場合には、日本企業が得意としてきた生産関係が強みを発揮すると考えられ、それは製品品質の規格の厳しい自動車部品を担う企業にとってはますます重要となるものと思われる。

2.3 基準（スタンダード）とパートナーシップ

基準やスタンダードの順守をベースとしたデジュア型の企業行動は、実践の中に埋め込まれたデファクト型の取り組みと高い補完性を持っている。基準の認定状況や認証評価などは、サプライヤーをスクリーニングする際に有効である。こうしたある種の基準の順守や適用はサプライチェーンを統括する主導企業から調達条件として求められることも多いが、その際にそうした先進的な主導企業がサプライヤーに対して能力構築などのサポートを実施することもある。例えば横河電機ではそのサプライヤーに対してISO14001やOHSAS（Occupational Health and Safety Assessment Series）などの諸基準の導入を促しており、この点に関するサプライヤー監査およびコンプライアンスのための技術的支援を行っている。こうした主導企業とサプライヤー企業との連携は、IATF16949などのような自動車関連の品質基準の順守に際して重要となる。

またNECではより広くサプライヤーのCSR面に関する課題の発見と対応を、CSRが特に専門ではないスタッフによるサプライヤーへの訪問で実施している。「Supplier Visit Record」と呼ばれるこのプログラムでは、NECのスタッフがサプライヤーへの通常の訪問の際に持続可能な調達に関わる調査も併せて実施し、その記録をとりながら改善課題をサプライヤーと一緒に発見・解決するというものである。こうした所作が通常の企業間関係に埋め込まれている点が大きな特徴である。

また、東芝のフィリピンにおける地場企業の、労働安全衛生を中心とした労働基準の順守能力の向上の取り組みも興味深い。同プログラムはOHS-GUILDサプライヤーと呼ばれ、もともとフィリピン政府が導入したKAPATIRANプログラムのスピンオフである。同プログラムの下では地場企業（その多くは中小企業）向けに専門家によるトレーニングと現場監査が実施され、これに基づいた改善策とその効果の検証が行われている。同プログラムによって労働関連の事故も著しく減少し、また地場企業との関係強化にもつながっている。

2.4 社会対話 (social dialogue)

対話を業界レベルで促進するためのJEITAの役割も重要である。特に企業の社会的責任に関する事項を議題として設定するのは個別企業では困難だが、そうした役割におけるJEITAの優位性や、その中でディーセント・ワークやSDGsに関連するグローバルなトレンドや好事例の情報共有の場としての有効性の指摘もあった。こうした個別企業の利潤追求を超えた課題についての話し合いの場やサプライチェーンのCSRに関するガイドラインなどの提供などへの期待も大きかった。

本報告書の好事例は企業の利潤追求と整合的であるため、それ自体が持続性のある取り組みとなっている。しかし、こうした社会的責任のある企業行動が、サプライチェーンに関わる企業の枠を超えて広く社会にも裨益する正の外部性を持つことから、社会的に最適な状態を生み出すために、そうした良い取り組みを適切な政策サポートを通じてさらに促進することも有効となりうる。補助金やその他の非金銭的な措置により、社会的責任ある慣行と利潤最大化の両立を後押しすることが可能であろう。

グローバル・サプライチェーンの展開は、そのプロセスが国境を越えて広がりを持ち、異なる国で操業する多様な企業をつなぐようになったことから、効果的な社会対話 (social dialogue) のあり方も新たに模索する必要が生じるようになった。つまり、社会対話の場として、これまでの伝統的な国内の政労使による三者構成メカニズムが一種の限界にきているのである。これからはいかに多国籍企業の本社など国外の主要なステークホルダーを巻き込んだ「拡大三者構成 (tripartite-plus)」をデザインし、実施するかがカギとなる。

こうした視点から見ても、東芝のフィリピンにおける取組は多くの示唆に富んでいる。フィリピンでは、労働関連法制の改正により非標準的雇用の労働者の問題が議論的となっている。そうした中で同社は、フィリピンの半導体関連の業界団体やフィリピン商工会議所などを通じて、フィリピンの三者構成を通じて社会対話に参加している。こうしたステークホルダーの関与が、拡大三者構成に期待される機能といえよう。

また、業界内における多様なステークホルダーを対話にコミットさせ、関係者の連携を進めるきっかけとして「SDGs」が有効であるとの意見もあった。経団連が企業行動憲章をSDGsに引き付けて改訂したことも追い風と考えられる。

3. 提言

3.1 オープン・プラットフォームによる拡大三者構成の実施

本プロジェクトでインタビューした電子企業からは、各企業の好事例共有のための機会を増やすことが、サプライチェーンにおける社会的責任ある実践を補強するのに有効であるとの声が多かった。また実践的なガイドラインのようなものを、業界スタンダードとして策定することが、個別企業の将来の戦略策定の際に役立つのでは、という意見もあった。

こうしたガイドラインの作成のための場としてJEITAへの期待が大きかった。そのうえでメンバー企業からは、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (Global Compact Network Japan, GCNJ) などといったJEITA以外の組織との連携を模索する案も提示された。こうした非伝統的なパートナーやステークホルダーとの連携を進めることが、今後重要になる可能性が高い。こうした連携を進めるには、積極的な関与や関係者の合意、政労使のコミットメントが欠かせない。また、情報共有などを進める具体的な手立てとして、ブロックチェーンなどの新しい技術の応用を検討することも有効かもしれない。

インタビューから見てきた他の課題としては、社会的責任のあるビジネスに関する業界内の意識の向上や統一の必要があげられた。そのうえで、例えばインフラなど、電子産業と関わりの深い他産業の非伝統的なパートナーと連携や議論を深めることも考えられる。こうした問題の背景には、各企業がこれまでの「電子産業」という規定の枠を超えたつながりを持つようになったことがある。そのため、その展開がますます活発化するサプライチェーンで社会的責任のある企業行動を促すためには、一つの産業の枠を超えたより大きな枠組みの設定が必要となるようなことも増えると予想される。

3.2 政策支援

2d.でも議論したように、サプライチェーンにおける社会的責任のある企業行動が広く社会にも裨益する正の外部性を持つことから、それに対する積極的な政策的後押しが有効となる可能性が高い。そうしたイニシアティブを実施するアクターとして、サプライチェーンを主導する多国籍企業の本社所在国の政府と、サプライヤー企業が立地する該当国の政府が積極的な役割を担える可能性が高い。こうした政策は性質上、国境を越えて効力を発揮する必要があることから、その策定と実施は先述の拡大三者構成のような場で議論される必要がある。

好事例が意味を持つのは、それが実施された文脈と合わせて解釈されるときである。電子産業の場合、その製品群とサプライチェーンに関わる企業、さらにはその製品・工程アーキテクチャやガバナンス形態も多様である。そのため好事例の適用や応用、その政策的支援もこの多様性を考慮に入れて実施される必要がある。特に(1)日本企業とその海外事業所(FDIユニット)との関係と、(2)日本企業(その海外事業所も含む)と海外の現地サプライヤーとの関係、の二つを峻別することは重要である。その際、(1)については日本企業本社の労働・雇用に関する基準が、海外事業所のそれと同じとなるような状況(level playing field)が担

保される必要がある。また(2)については海外の現地サプライヤーがよりスムーズに日本企業が組織するサプライチェーンにつながるができるように、後方連関を強める支援(裾野産業の育成)が必要となる。職業訓練(Technical and Vocational Education and Training, TVET)などが効果的であるが、その計画と実施に日本企業のような先進国の多国籍企業の関与と支援が有効である。また、雇用・労働問題を引き受ける労働省のような省庁だけではなく、経済や貿易を管轄する省庁との調整や協働も必要になると思われる。サプライヤー企業の立地国を中心に、省庁間での連携を向上させることが求められよう。

3.3 多国籍企業宣言

ILOの多国籍企業宣言の将来の改定の際に、本報告書で扱ったサプライチェーンに独自の諸側面をよりの確に反映することも有効だと思われる。特に先進国の多国籍企業と他国のサプライヤーとの関係において多国籍企業が果たせる役割の可能性と重要性については、現状の宣言ではまだ言及が少なく、より明示的に扱ってもよい。また多国籍企業宣言とその具体的な好事例の実践のより効果的な広報も必要であると思われる。

参考文献

- 後藤健太. (2019). 『アジア経済とは何か—躍進のダイナミズムと日本の活路』(中公新書) 中央公論新社.
- Goto, Kenta and Tamaki Endo. (2014). “Upgrading, Relocating, Informalising? Local Strategies in the Era of Globalisation: The Thai Garment Industry.” *Journal of Contemporary Asia*, 44(1) 1-18.
- Goto, Kenta and Yukiko Arai. (2018). *More and Better Jobs through Socially Responsible Labour and Business Practices in the Electronics Sector of Viet Nam*. International Labour Office, Geneva: ILO.
- Goto, Kenta. (2011). “Competitiveness and Decent Work in Global Value Chains: Substitutionary or Complementary?” *Development in Practice*, 21(7), 943-958.
- Goto, Kenta. (2019). “New Asian Dynamisms and Japan’s Development Strategy” in *Kansai and the Asia Pacific: Economic Outlook 2018-2019*, Osaka: Asia Pacific Institute of Research, pp. 45-55.
- Goto, Kenta. (2019). “Shifting Core Competencies and Dynamic Collective Efficiency in Global Value Chains.” *Working Paper Series*, Faculty of Economics, Kansai University.
- ILO. 2017. *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy*. Geneva: International Labour Office.
- JEITA. (2018) 『電子情報産業の世界生産見通し』一般社団法人 電子情報技術産業協会 (JEITA)
- Kimura, Fukunari, and Mitsuyo Ando. (2005). “Two-dimensional fragmentation in East Asia: Conceptual framework and empirics.” *International Review of Economics and Finance*, 14(3), 317-348.
- Natsuda, Kaoru and John Thoburn. (2013). “Industrial Policy and the Development of the Automotive Industry in Thailand.” *Journal of the Asia Pacific Economy*, 18(3), 413-437.
- Schmitz, Hubert. (1999). “Collective efficiency and increasing returns.” *Cambridge Journal of Economics*, 23, 465-483.



EUROPEAN UNION

この資料は「アジアにおける責任あるサプライチェーンプログラム」において、
欧州連合 (EU) の資金を活用し、作成されたものである。

