

発行番号： アジアビジネスレポート67号、華南アジアビジネスレポート2号及び4号

発行日： 2011年3月（アジアビジネスレポート67号）

2011年5月（華南アジアビジネスレポート2号）

2011年7月（華南アジアビジネスレポート4号）

内容： ベトナムにおける経営管理上の留意点（2011年版）

筆者： I-GLOCAL CO., LTD. 實原 享之

## はじめに

昨今、日系企業によるベトナム進出が再び熱を帯び始めている。リーマンショック後、他国同様にベトナム投資も落ち込んだが、尖閣諸島問題に端を発するチャイナリスクの顕在化、日本国内市場の低迷を背景に、大手企業から地方の中小企業まで、業種、規模を問わず、多くの日系企業がベトナムに進出する傾向が回復しており、今後も継続することが予想される。リーマンショック後、2009年の日本からの新規ベトナム投資案件は77件・138百万ドルであったが、2010年は114件・2040百万ドルと、リーマンショック前の水準に近づいてきている（ベトナム統計局のデータを引用）。当然他のアジア諸国と比較検討されることになるが、ベトナムの安価で勤勉な労働力と、成長著しい国内市場は、周辺国と比してもやはり魅力である。

しかし、これらの表面的な要素のみに着目し、ベトナムという国特有の慣習を熟知せずに進出する会社が殆どである。外国からの支配と戦争の歴史から、外国の模倣と自国の産業と権益保護に注力し、ベトナム独自の社会主義型市場経済の発展を遂げてきたベトナムは、人も社会も日本と異なる性格と構造を持っていることを忘れてはならない。ベトナムが注目される一方で、日系企業が日本流の経営をそのままベトナムに持ち込むことで、多くの会社経営上の問題が生じているのも事実である。ベトナム特有のコンプライアンス違反の罰金、業務上の横領、利益相反取引、競業禁止義務違反、ストライキ等の問題で、実際の現地法人に不測の損害が発生する可能性については、常に注意すべきである。これは、日本で日本人同士が仕事をする場合においては敢えて深く留意する必要が無いことを、ベトナムでは特に留意しなければならないことを意味している。

そこで本稿では、ベトナムに進出した日系企業の経営者が現地法人を経営管理していく上で、知っておくべき留意点についてその概要を述べる。なお、本稿においては限られた文面の中で、可及的に留意点を網羅することに重点を置いた為、細かな実務における言及については簡略化している点につきご容赦頂きたい。

### 1. 経理業務に関する留意点

経理業務は、毎日のお金の動きをすべて記録整理し決算書を作成する会計業務、税務申告業務、監査対応業務である。会社の財産を保全し、利害関係者に各種報告をするこの業務は、法令の規制の対象になるだけでなく、経営者の経営管理目的にとっても重要な業務である。

一般的な具体的課題として、概ね以下の3つ範疇があると考えられる。

- ① ベトナムにおける法令に遵守して会計報告や納税を行うこと(コンプライアンス)
- ② 現地法人において業務上の横領等の不正を防止すること(不正防止)
- ③ タイムリーで効率的な財務報告を実現すること(適正な業務構築)

以下、そのそれぞれについて説明する。

## 1.1 コンプライアンス

### 1.1.1 会計/監査

1995年にベトナム会計システムとして複式簿記が導入され、また2001年から2006年にかけて、当時の国際会計基準を模倣するかたちでベトナム会計基準が制定されているため、基本的な会計は日本と比してもそれほど特異なものではない。以下、個別の留意点として、法定監査、会計期末、記帳通貨について述べる。

#### ① 法定監査

全ての外資系企業は独立監査法人による法定監査を受けなければならないことは日本に無い大きな特徴である。日本では、上場企業と一定以上の規模の非上場企業(資本金5億円以上又は負債200億円以上)しか監査を求められていないため、監査法人による監査を受けたことが無い日本企業のベトナム現地法人が、監査を受けることを怠り、法人税確定申告の際に税務局に指摘されて罰金を科されるケースが見受けられる。ベトナムでは法人税確定申告の期限と監査済財務諸表の提出期限が同日であり、両者とも税務局が提出先となる。

#### ② 会計期末

会計年度が12月末しか選択できないと誤認している会社が多い。会計期末は現地法人設立時に、3月、6月、9月、12月の中から選択することが出来、設立後の変更も可能である。親会社が上場企業の場合は、日本のIFRS導入を鑑み、ベトナム現地法人の会計期末を親会社に合わせる必要性が出てくるだろう。逆に親会社が非上場の場合は、本社の経理部によるベトナム現地法人の管理を十分に行う目的で、会計期末を全く異なる時期にすることも有効だと考える。12月決算を選択した場合、3月末までに決算、監査、税務申告を終えなければならないが、2月のベトナム旧正月休暇が重なるため、非常にタイトなスケジュールが要求されることも留意されたい。

#### ③ 記帳通貨

記帳通貨がベトナム現地通貨であるドン(VND)しか認められないと考えている会社も多い。記帳通貨に関しては、ベトナムドンを採用することが原則であるものの、外貨の取引

量が多い会社は、米ドルや日本円等の外貨を採用することが認められている。ベトナムドンは、著しいスピードで外貨に対し安くなる傾向が続いているため、親会社からの借入等の外貨建債務が大きい会社は、本業の利益が吹き飛んでしまうほどの未実現為替差損が発生し、現地法人単体の損益の正確な把握が難しくなっているケースがある。この場合、外貨記帳への変更を検討されたい。

### 1.1.2 税務

ベトナムの税務規定は、不明確な部分や、税務担当官の解釈の余地を残している部分が多く、また細部の改正は頻繁であるため、経理担当者が最新の税務規定を正確に把握し、申告納税することは難しいと言える。しかし、税務局への申告書提出の際に、窓口担当官による審査はほとんど行われなため、税法違反がある場合は、後の税務査察時に発覚することになる。ベトナムの税務査察は過去 5 年間遡ることができ、本来納税すべきであった金額に、単利で 0.05%/日(年率 18.25%)の遅滞税が課され、かつ違反行為の悪質性に依拠して 3 倍までの重加算税が課される。過去のベトナムは、外資系企業に対して手厚い優遇税制を与えてきたため、多くの日系企業の現地法人は、会社にとっての最大の税金である法人所得税が免税されており、税務査察が入ることも少なかった。しかし、2009 年の税法改正と、WTO 正式加盟による 2012 年からの輸出加工企業に対する優遇税制撤廃により、今後は法人所得税を納付しなければならない日系企業が増えてくる。そうなれば、ベトナム税務当局も、税務査察等の管理体制をより厳しくしていくことが容易に想像できる。1 年前から税理士制度が導入されたことから、租税の申告納付を啓蒙し、税収を増加させていくというベトナム政府の意向がうかがえる。

税務査察時に過去複数年の申告不足と多額の罰金という不測の損害が発生することが無いよう、最新税務規定の理解と、必要十分な経理人材の確保が必要である。以下、ベトナムの主要な 4 種の税金(関税を除く)である、法人所得税、個人所得税、付加価値税、外国契約者税と、最近のベトナムにおける国際税務についての個別的な留意点を述べる。

#### 1.1.2.1 法人所得税

ベトナムの法人所得税は、税務上の費用(損金)として認められるための要件が厳しいという特徴を持つ。ベトナムの損金算入要件は、①事業活動に関連する費用であること、②適切な証憑が保管されていること、の 2 つの要件を満たすことを原則としている。

##### ① 事業活動に関連する費用であること

「事業活動に関連する」か否かの判断が厳しい。代表的なものとして賞与と広告宣伝費を紹介したい。ベトナム税務規定では、労働契約等に明記されていない給与・賃金

は損金算入できないとされている。その為、労働契約等に明記されている月給のほか、業績や個人の成果に応じて賞与を支払ったとしても、基本的には損金に算入出来ない。役員賞与のみが損金不算入となる場合がある日本と比べ、大きな違いといえる。広告宣伝費は、広告宣伝費を除く損金の10%までという損金算入限度額が設けられている(設立後3年間は15%)。従来型のベトナム進出形態である輸出加工型の製造業であれば広告宣伝費は少ないため問題ないが、近年進出が著しい販売会社等の内需型企業にとっては、この限度額はとても厳しい。法人所得税の標準税率は25%であるが、この広告宣伝費の損金算入制限により、実効税率が50%を超えてしまっているケースも実際に見受けられる。

## ② 適切な証憑が保管されていること

「適切な証憑」という条件も厳格に守る必要がある。会社名、税コード、住所等、全ての情報が正確に記載されているインボイスの保管に加え、契約書や通関書類等も完備しておかなければならない。例えば、航空券代は搭乗券の半券が無いと損金にならない。また、駐在員がハンドキャリーで会社使用のPC等を持ってきた場合、通関を通すことが難しいため、その減価償却費は損金として認められない。原則として、各種証憑はベトナム語でなければ認められないとされているため、契約書や海外の領収書が日本語や英語である場合、ベトナム語訳を備えておく必要がある。

### 1.1.2.2 個人所得税

ベトナム人とベトナムに駐在する外国人とでは、所得に歴然とした差があり、税収の主要項目である外国人駐在員の個人所得税の徴収の強化といったトレンドが、近年の税務局から見受けられる。駐在員の個人所得税の納税において留意点は数多くあるが、ここでは赴任時に特に留意されたい項目について説明したい。

#### ① 赴任後初回申告まで

日本人駐在員の多くは、現地法人から支給される給与の他に日本の親会社からの給与がある場合が多く、その場合、現地法人ではなく、当該駐在員個人が全世界所得を申告・納税する義務を負う。赴任後、税コードを取得し、月次で全世界所得を申告することになるが、申告・納付期限は翌月20日であり、税コードの取得に時間がかかる場合があるため、赴任時には特に事前の準備が必要である。

#### ② 家賃手当

ベトナムでは各種手当も課税所得に算入しなければならないが、家賃手当に関しては、

課税所得算入額を制限する制度がある。会社が駐在員の家賃を負担しており、その金額が、当該家賃手当を除く課税所得の 15%を超える場合、超える部分は課税所得に算入する必要はない。この場合、賃貸契約が会社名義であり、会社が直接貸主に支払いをすることが条件となる。

### ③ 日本の勤務期間に対する賞与

赴任時の留意点としてもう一つ、日本での賞与のベトナム所得算入の問題がある。これは、日本は所得の帰属期間が課税所得計算のベースとなるが、ベトナムでは支払日がベースとなることに起因する。例えば、11月に赴任した駐在員に、4月から9月分の賞与が12月に支給された場合、ベトナムでの12月の月次申告の際に、当該賞与全額を申告しなければならない。

### 1.1.2.3 付加価値税

日本の消費税は、「帳簿方式」という会計帳簿から消費税の納税額を計算する方式をとっているが、ベトナムにおける付加価値税は、EU 諸国のように「インボイス方式」という法定のインボイス(領収書)から納税額を計算する方式をとっている。そのため、ベトナムで用いられる公式インボイス(レッドインボイス)の重要性は非常に高い。インボイスの記載に不備や誤りがあれば仕入 VAT は控除できないばかりか、証憑類の不備となり法人税法上の損金への算入も認められない。

#### ① インボイスの再発行

インボイスの記載に誤りがあった場合、再発行が気軽にできない実務がある。付加価値税は毎月翌月の 20 日までに申告しなければならないが、申告済みのインボイスの再発行の場合は、過去の申告の修正申告をしなければならないからである。そのため、販売者側がインボイスを正確に記載することに留意することはもちろん、購入者側もインボイス受領時に記載内容を入念に確認し、誤りがあった場合は売手が申告する前に再発行を求めをお勧めする。後に再発行を求めても、法律上再発行を強制できないため、断られてしまうケースがある。

#### ② 最近の税務査察指摘事項(外国人駐在員の家賃にかかる付加価値税)

最近の税務査察でよく指摘される事例として、会社負担の外国人駐在員の家賃にかかる付加価値税がある。当該付加価値税は、外国人駐在員の課税所得に含まれるという理由で、会社側の付加価値税の還付対象として認められない。会社負担の家賃自体は、会社の合理的な費用として法人税法上の損金として認められるため、付加価値税上も

控除してしまっている会社が多く、税務査察で指摘され、追徴課税されている。駐在員が多い会社では多額の追徴課税に上ることもあるため、留意が必要である。

#### 1.1.2.4 外国契約者税

外国契約者税とは、外国企業(個人)が、ベトナム企業(個人)に対して実施したサービスにより発生した所得や付加価値に対して課される税金であり、法人税部分と付加価値税部分から成る。ベトナム現地法人で一般的な取引で課税対象となるものは、親会社への技術支援報酬、ロイヤリティ、利息、機械設備輸入時の据え付けサービス、輸送サービス等が挙げられる。以下、主な留意点について述べる。

##### ① 外国契約者税納付忘れによる多額のペナルティー

外国契約者税の存在を知らずに、後に多額の追徴課税と罰金を科される企業が見受けられる。外国契約者税の課税対象者は外国企業側となるが、多くの場合、源泉徴収の形態をとるため、納税義務者はベトナム企業側となり、海外送金時に外国契約者税を控除し、納税しなければならない。また、契約金額が外国契約者税を含む金額(グロス金額)であることを明記していないために、後に税務局に外国契約者税を含まない金額(ネット金額)であるとして過少申告を指摘されることもある。親会社等の外国企業と契約する際には、契約書に税負担者、納税者、契約金額が外国契約者税を含むか否かを明記すること、また、納税者がベトナム企業の場合は、送金時に契約書に従って忘れずに源泉徴収することを留意されたい。

##### ② 機械設備輸入時の留意点 I (サービスを伴う輸入)

機械設備輸入の際には、特に外国契約者税に留意する必要がある。単純な売買契約であれば、外国契約者税が課税されることはないが、ベトナム国内の輸送サービスや、据付サービスが含まれている契約の場合、サービス報酬部分に外国契約者税が課されるばかりか、物品の価格にも法人税部分の1%が課税されるリスクがある。また、それらのサービス報酬と物品の価格が契約書上明確に区分されていない場合、契約金額総額に5%(法人税部分2%、付加価値税部分3%)が課税されてしまう。機械設備の金額は高額であることが多いため、その場合、契約書上サービス報酬部分を明確に区別することのメリットは大きい。また、単純な売買契約として一切の外国契約者税課税を排除するために、ベトナム国内輸送や据付はベトナム現地企業を利用することも検討されたい。

##### ③ 機械設備輸入時の留意点 II (契約形態)

輸出入の契約形態に DDU や DDP 等(ベトナムの国境までではなく、ベトナム国内の

目的地までのコストとリスクを輸出側が負担する契約形態)を採用した場合、ベトナム国内の輸送サービスを含む契約とみなされ、外国契約者税を課税されるリスクがある。そのため、FOB(外国の国境までのコストとリスクを輸出側が負担)やCIF(ベトナムの国境までのコストとリスクを輸出側が負担)等を選択することを考慮されたい。

#### 1.1.2.5 国際税務

ベトナム税務局の国際税務に対する理解と歴史は浅く、国際税務に関する規定が十分でない、若しくは規定が存在しても運用されていないというのが実情であった。しかし、昨年よりベトナムでは移転価格税制の導入を本格的に開始し始めており、ベトナム進出日系企業からも高い関心が寄せられている。

##### ① 移転価格税制

移転価格税制とは、多国籍企業が親子会社等の関係者間取引の取引価格を恣意的に操作し、2 国間で税収の偏りが生じることを防ぐ税制であり、関係者間取引価格を独立企業間取引価格に基づいて算定することを求めている。ベトナムでは 2006 年より財務省による通達 117 において、移転価格税制が導入されていたが、実際には税務局側も企業側もほとんど運用しておらず、形骸化していた。しかし、2010 年に通達 117 に代わる通達 66 が発行され、内容はほとんど通達 66 を踏襲するものの、税務局側が運用に力を入れ始めたため、企業側も対応を迫られている状況である。2010 年 9 月に、アメリカ系合弁企業が移転価格税制違反を含むと思われる理由により、15 億円近くの追徴課税及び罰金を科されるなど、外資系企業の課税事例も出てきている。

通達 66 において、企業側に求められる対応は主に次の 2 点である。①法人税確定申告の際に、関係者間取引に関する別表(Form GCN-01/QLT)を提出 ②移転価格に関する詳細な分析資料の準備及び保管(税務局に求められてから 30 日以内に提出)。②の準備には、現地法人にとっては大きなコストがかかり、また、ベトナムでは APA 制度(事前確認制度)が無い為、準備したとしても完全な保証が得られないため、企業側はまだ積極的には対応していない。しかし①に関しては、ベトナムの各省及び市で管轄企業全社もしくは個別企業に提出を求めているため、今後税務査察の対象になることを避けるためにも、自ら進んで提出する必要があるだろう。

##### ② PE 課税

昨今中国やインドなどアジア諸国において、恒久的施設(Permanent Establishment、以下「PE」)課税が強化されており、本来非課税であるはずの駐在員事務所が PE 判定を受け、追徴課税されるケースなどが報告されている。ベトナムでは具体的な PE 課税の

事例はまだ聞いたことが無いが、中国やインドでの徴税実務を鑑みると、今後ベトナムでも外国企業の PE と疑わしき施設に対しては、積極的に課税する方向になる可能性が高いように思われる。この点については、税務当局の動向、他社事例を踏まえた対応策を検討していくことが望ましい。

### 1.1.3 その他(チーフアカウント制度)

ベトナムには会計主任(チーフアカウント)という特異な資格制度がある。大学等の教育機関で会計を学んでいることと、一定期間の経理実務経験を持つことが受験資格となる、公認会計士以外で唯一の会計領域の公的な資格であり、ベトナム会計法で、会計主任を雇用することが会社に求められている。ほとんどの日系企業はこの会計主任の採用を絶対条件と考えているが、初年度は会計主任なしでの決算が認められており、また 2 年目以降も会計主任がいないことによる罰則事例はほとんど見受けられない。有資格者を高額な給与で採用する会社は多いが、資格の有無にとらわれることなく適正な人材を採用すべきだと考える。

## 1.2 不正防止

ベトナムには不正なリベート取引が蔓延しており、これは日系現地法人も例外ではない。しかし、自分の会社だけは関係ないと思い込んでいる、又はベトナムの商習慣だからと放置している会社は意外と多い。リベート取引は、①購入金額にリベートが上乘せされているケースと、②納品量が発注量に比べて少ないケースの 2 通りに分けられる。ここではベトナムで典型的なリベート取引について、①と②の切り口から、その防止策について言及したい。

### ① 購入金額にリベートが上乘せされているケース

発注と承認が経理担当者もしくは購買担当者一人に任されている、もしくは承認プロセスが存在していたとしても、相場を熟知していない日本人経営者が盲目的に承認していることが原因である。ベトナム現地法人で不正が多い取引として、副資材の仕入、スクラップの売却、廃棄物処理ならびに消耗品の購入が挙げられる。特に副資材の購入は、購買担当者がリベートを受けとっているケースが非常に多い。原材料は本社や現地経営層で適切に管理されている、また海外から輸入しているケースが多いため、現地調達となる副資材が狙われるのである。また、相場より遥かに低い価格でスクラップを売却し、差額をリベートとして受け取っている例や、相場の何倍もの価格で廃棄物を処理し、担当者にキックバックが渡っている例も多い。これら本業の購買に関しては、経営者が日頃から、直接業者へ問合せ、また相見積を取るなどして、ベトナムの相場を熟知しておく必要がある。また、消耗品等の経費については、経営者の専門領域ではなく品種も多岐にわたるため、相場を把握することは難しいが、近年ベトナムで普及が著しいカタログビジネスを利用することで、不当な金額での購入を避けることが可能である。



② 納品量が発注量に比べて少ないケース

納品された商品の数量が、発注した数量よりも少ない、またはグレードの低い商品や偽物が納品されており、差額がリベートとして担当者に渡っているケースである。これらは複数人による受け入れ検品の徹底と、経営者立会による抜き打ち検品が有効である。

上記①と②は、現地日本人経営者が現地ベトナム人担当者に依存していることによる不正事例であるが、日本の親会社が、現地日本人経営者に任せきりにすることによる不正も多い。一昨年取りざたされた大手製造業ベトナム現地法人財務責任者による約 8 億円の現金横領事件はその顕著な例である。また、特に合弁会社に言えることだが、ベトナム人に経営を任せている場合、親族企業との取引には十分留意されたい。ベトナム人は非常に家族を大切にすることが慣習になっていると言える。親会社へのタイムリーな財務報告や、親会社や外部機関による内部監査を行う等、親会社による現地法人の管理体制を築くことが有効である。

### 1.3 適正な業務構築

効率的な経理業務とは、会社の資産を保全し、タイムリーに正確な財務報告を合理的に行うことである。適時に正確な決算を月次に行うことで、経営者が不正防止や経営判断に資する情報を把握することが可能となるが、ベトナム現地法人においてこれを実現出来ているケースは少ない。経理業務がルール化されていない、またルール化されていたとしてもそれが文書化されておらず、各担当者ですべてが完結しており、業務が標準化されていないからである。タイムリーに正確な決算を行うには、月次決算日程・スケジュールを作成し、業務分担や期限を明確にすることや、ダブルチェックや伝票と証憑の突合など、統制のきいた業務構築を文章にてルール化することが必要である。

また、ベトナムの経理が抱える問題として、優秀な経理マンが定着することが容易ではないという問題がある。ベトナム人経理担当者においては、優秀な経理人材は慢性的に不足しており、外資企業による給与の高騰と積極的な採用活動により頻繁に転職する傾向があり、またベトナムの経理スタッフはほとんど女性であるため、産休に入ることが多く、人材の定着は難しい。日本人経理担当者においても、安価な労働力を求めて進出している日系企業にとって経理専属の人材を現地に駐在させる予算を取ることは難しく、また駐在させたとしても数年で帰任するため、適切な業務構築を行い運用の定着を図ることは難しい。左記の問題を解決するためにも、経理業務を文書化し、標準化することは効果的である。

## 2. 人事労務に関する留意点

人事労務管理は、現地法人が従業員に対して行う管理活動全般である。労働者の権利を保護するという観点からも、この分野における法令は多くあると同時に頻繁に変わる分野でもある。外資系企業を中心に労働査察を受ける企業が増加しているため、コンプライアンスを順守することが重要であることはもちろんであるが、従業員の労働生産性をカイゼンするために、単なるコンプライアンスの問題ではなく、どのような諸施策が有効なのかを考えていく必要がある。

### 2.1 優秀な人材の確保

安価で豊富な労働力のイメージのあるベトナムだが、優秀な人材は豊富とは言えず、日系に限らず外資の進出が増える中で、獲得競争が激化してきている。また、最近の新規ベトナム進出の製造業の企業は、ハノイやホーチミンの中心地から車で1,2時間程度離れた場所への進出を余儀なくされているが、高給人材は中心地に集まってきているため、優秀な人材の確保は難しくなっている。新聞広告やエージェントなど多数のチャンネルを用いて、予算と時間に余裕をもって採用活動をする必要がある。

終身雇用の慣習が無く、1つの企業の平均就業年数が1~2年程度ともいわれるベトナムでは、人材の定着も課題である。CPI上昇と、専門性の高い人材の転職市場価格に敏感になり、十分な昇給や手当を整備することはもちろん重要であるが、会社の事業計画と従業員のキャリアプランを効果的に連動させたロードマップを提示することは、若くて優秀なベトナム人を定着させる非常に効果的な方法である。

### 2.2 従業員の解雇

社会主義国ベトナムの労働法は、日本と比して非常に労働者を保護する内容となっている。その顕著な例として、ベトナムでは基本的に、従業員の合意無しでは、解雇や減給が出来ない。業務上の横領や過度の労働規律違反の場合は解雇が認められているが、手続きが煩雑であり、また違反の立証が難しいため、実務上はほぼ不可能とみていいだろう。労働法上では、2ヶ月以内の試用期間の後、2回まで3年以内の期限付き労働契約が認められている。そのため、上記の試用期間を含む3回の期限付き契約の期間に、従業員の能力や適性を見極めることが肝要である。

一方で、無期限契約の労働者に対して、解雇をあきらめている経営者も多く見受けられるが、話し合いの場を設ければ、多くの場合、労働契約解除の合意に達することは意外にも容易であることも知っておくべきである。

## 2.3 従業員による情報漏洩防止

ベトナム労働法では、従業員への賠償請求が定められているため可能であるが、退職後の従業員とは労使関係が終了している為、労働法が定める賠償規定は適用されず、労働法に基づく賠償請求が出来ない。会社が当該従業員の情報漏洩行為が会社に損害を与えたことを証明できる場合、民事訴訟案件として裁判に訴えることは可能であるが、相当な手間と費用が必要となる。

退職後の従業員の企業秘密漏洩を防止するため、競合避止契約(一定期間競合他社に転職しない旨を記した合意書)を従業員に結ばせたいと相談を受けるケースが多い。しかし、ベトナム労働法の第 5 条及び第 16 条によると、労働者は自由に雇用及び職業を選択する権利、また法律上禁止されていないあらゆる場所において、あらゆる雇用主に雇用される権利を有するとされているため、その競合避止契約の締結は認められない。

そこで、退職後の従業員の企業秘密漏洩防止の一つの方法として、従業員を採用する際に、労働契約書の締結に加えて、会社の企業秘密を漏洩した場合の賠償責任を明記する秘密保持契約(NDA: Non-Disclosure Agreement)を締結することが考えられる。なお、この場合、会社の就業規則に企業秘密情報の定義やその取扱い等を明記することが望ましい。

## 2.4 ストライキ回避

ベトナム労働総連盟の統計によると、2010年には424件のストライキが発生しており、その内26件が日系企業によるものである。2011年においては3月末までで220件のストライキが発生しており、世界的な景気減退期にあった2009年の大幅な件数の減少以降、増加が続く傾向にある。

ストライキの発生原因は、ベトナム労働総連盟の声明によれば、給与の改善を求めるものが8割に上るとされている。これは物価の上昇率が賃金の上昇率を上回り、従業員の実質的な生活環境が圧迫されているという背景がある。法令に則さない賃金の支払いに対する要求はもちろんの事、賃金設定や支払を規定上適切に行っている会社においても、賃上げや手当の設定を求めてストライキが発生している。

ストライキを事前に回避するには、現地の経済環境の変化と、従業員の実際的生活環境を把握した上での就労条件の設定が必要であり、それには企業内の労働組合機能を強化し、積極的な労働者とのコミュニケーションによる情報の収集が有効と考える。労働者側とのコミュニケーションの強化は、ストライキに至る前に生じた問題を解決しやすくする事にも繋がる。ストライキは他社の影響を受け連鎖的に広まるケースもあるため、日頃から各方面からの情報収集が重要である。

## 2.5 リンゲルマン効果の回避

「人数が足りないから仕事ができない」という話を聞くが、現実的には人数の問題というよりは、仕事そのもののやり方であったり、一人あたりの生産性の問題であったりする場合がある。簡単に言うと人数を増やしても生産性が上がらないどころか、生産性が下がるという現象が良く発生する。

ベトナムでは二人に三人分の仕事をやらせると、その二人が非常に協力して生産性が飛躍的に向上するが、三人に二人分の仕事をやらせると、一人が仕事をさぼり、残りの二人もやる気をなくして、結局二人分の仕事すら満足にできないという事例が良くある。特に経営管理者が的確に業務の内容を把握していない管理業務においてこの種の現象が多発するように思える。

「リンゲルマン効果」とは、集団で作業をすると個人の努力がおろそかになって「社会的手抜き」と呼ばれる現象が起こることを指し、最初に発見したドイツの学者の名前にちなんで命名されたものである。

この「リンゲルマン効果」が起こらないようにするためには、①的確に現場の人間の業務内容を把握する。②怠惰な人間がいないことを検証できるシステムにすることにより、意味のない人材投入をしないということに尽きる。

## 総括

ベトナムという国で会社経営する上での経営管理上の留意点を概括的に述べた。日本人が日本でなじみが無いものも多いが、日本でも同様に該当する留意点もあったかと思う。

ベトナムは国民の平均年齢が日本よりも20歳近く若い国であり、日本とは異なり経済成長が著しい国である。急速にグローバル化される環境にあつて、法令や古い慣習が変わっていくトレンドであることは間違いない。本稿はあくまでも現時点の内容であり、毎年多くの留意点が発生し、また古いものは変更修正が必要となってくる。そう言う意味において、本稿のような報告は、継続的な情報収集によりアップデートされるべきものである。

現地の経営管理において、高度なシステム導入や十分な親会社からのサポートなしで、限られた人材と予算で実施しなければならないのが現状であると考えられる。そのような状況の中、現地を任せられた経営者が、本稿に言及しているような経営管理上の留意点に関心を持ち、自社の経営改善を現場で実践して頂ければ幸いである。