

海外ビジネスレポート Vol.21

～ベトナム編～

2020.10.30

ベトナムトレーニー 北村 数沙

<今回のコンテンツ>

- ✓ 特集 /ベトナム現地法人の組織づくりの成功事例
- ✓ 特集 /今後のベトナム投資の見通し
- ✓ ひとことコラム /100 年前のエレベーター



特集

ベトナム現地法人の組織づくりの成功事例

～はじめに～

世界各国の経済に多大な影響を及ぼしている新型コロナウイルスですが、ベトナムにおける対策は国際的に評価されています。既に外資系企業のベトナムに対する追加投資活動は動きを見せ始め、他国に先駆けて経済活動の回復が期待されています。

今回のレポートでは、初めての海外進出となるベトナムにて、進出後約 10 年間売上を伸ばし続け、安定した生産を続けておられるお取引先様をご紹介します。

◆スポーツメーカーA社のベトナム進出はいかにして成功したか

A社ベトナム現地法人概要

- ・2011年9月 ホーチミン市に隣接するドンナイ省の工業団地（レンタル工場）へ進出
- ・2016年9月 同省の工業団地にて自社工場を建設
- ・従業員 255名（うち日本人は社長のみ。85%超を女性が占める）
 - 構成 { 一般管理部門：13名（総務部・経理部・業務部が主な部署）
 - 生産管理部門：242名
- ・進出経緯 手先の器用さ、高い集中力を持つベトナム人の気質に惹かれ進出

【成功のポイント1】現地法人社長の選定と運営方針

- （1）自社内の従業員では海外現地法人の事業運営を担えるほど多岐にわたる経験がないことから、海外現地法人運営の経験が豊富な人材を他社より採用し、現地法人社長として任命。
- （2）柱となる事業方針は A 社社長が定め、それに沿っている限り基本的な意思決定権を現地法人社長へ一任。

上記により、日本本社の事業方針を守りつつ、現地法人の柔軟な事業運営を可能とし、今日の組織体制の確立に繋がっています。



池田泉州銀行

S I H D

【成功のポイント 2】ベトナム人の能力を最大限引き出す仕組みづくり

(1) プラスアルファを目指す育成プログラム “ジョブローテーション”

- A 社現地法人社長は、生産効率向上の為には人と組織の育成が最重要課題であると感じていた。
- 「自分の仕事はこれ！他の仕事は知らない」という考え方が一般的なベトナム人に対し、幅広い業務を経験させるため“ジョブローテーション”を実施。
- 前後工程の作業効率を考え「他者を思いやるチーム」を作ることで、従業員の総合的な能力アップと、管理者となりうる人材の育成に繋がった。
- 生産部門だけでなく人事・総務・経理など事務部門の担当者も同様のジョブローテーションを経験している為、繁忙期や突発的な事態が生じた場合も現場に入りサポートすることが可能。



現地法人社長コメント

どこかで成長は止まると思っていましたが、未だ伸び続けており本当にうれしい誤算です。

(2) “ジョブローテーション” が企業文化の確立に

- 採用面接時に「昇格するには最低 2 工程を担える必要がある」ことを説明し、ジョブローテーションに対する理解を得たうえで採用。
- 全従業員のうち 85%超が女性
ジョブローテーションの実施により、産休・育休取得に伴う欠員に対するフォローが可能となり、働きやすい職場づくりへ繋がっている。

【成功のポイント 3】適正な人事評価 × モチベーションアップ

ベトナム人は、自身の評価が妥当であるかを常に意識する傾向にあり、それは給与明細を互いに見せ合ったり上司との面談の際には転職も辞さない姿勢で賃上げ交渉をするほど。適正な人事評価とモチベーション管理が重要となります。

(1) 人事評価基準

以下の 2 面から評価する人事体系を取り入れています。

- ①能力面の評価：業務の難易度に合わせた各自の成果
- ②行動面の評価：勤務態度や業務への取組み姿勢（遅刻や欠勤等を数値化）

(2) モチベーション管理

- ①人事部長はベトナム人が担っており、現地法人社長のそれぞれの従業員に対する期待や指示を明確に伝える。
- ②意欲と能力のある従業員は管理職に登用し、自身の努力次第で将来は経営に携わること



池田泉州銀行

S I H D

が可能。

③日本語の習得レベルに応じた手当を支給。

→従業員の日本語能力向上に大きく寄与していると共に、従業員同士で日本語を教え合うなど、「他者を思いやるチーム」づくりの一助となっています。

【成功のポイント4】将来を見据えた意識改革

ベトナム人は中長期にわたる目標に対し計画的に業務に取り組むことが不得手と言われており、当社も工場稼働当初は従業員が消極的でしたが、前述の人事評価制度が浸透していくにつれ、目標に対する意識に変化がみられるようになりました。

今では現地法人社長は自ら指示することなく、事業計画に沿った事業運営が行えているかの確認のみで十分なほど管理職が育っています。



現地法人社長コメント

殆どの業務についての判断を部下に安心して任せられると、自分は工場拡張などについて十分に考える時間ができます。ゆくゆくはそういったこともベトナム現地の従業員へ任せたいと思っています。

◆現地運営の難しさと弊行の役割

1. 海外現地で管理体制を整えることの難しさ

今回ご紹介しました A 社現地法人の事例については、現地法人社長の豊富な経験と日本本社の十分な理解があったことにより順調に組織編成を行えました。それぞれの取組みが時間をかけながら浸透し、相互に機能を果たすことで企業風土が作り上げられていると感じます。しかし、A 社現地法人のように組織体制作りからスムーズに事業運営に取り掛かることは容易なことではありません。

会社設立後は、法改正・税改正への対応、ベトナムの商習慣に即した運営の仕組みづくり、仕入先や販売先の開拓など非常に多くの仕事があり、それらをこなしていくだけで精一杯という状況です。

管理体制をあいまいにしたまま数年が経過し、当局検査で指摘を受け、追徴・罰金となる場合もあります。

2. 弊行の役割

弊行ではホーチミン駐在員事務所と連携し、進出前の検討段階から現地法人の立ち上げ・運営管理に関するアドバイス、仕入先・販売先の開拓、各種専門家のご紹介など、お取引様の状況に応じたサポートをさせていただいております。また、日本の親会社様が抱えるベトナム現地法人運営に対するお悩みについても弊行が第三者として適切な情報提供を行い、現地法人との意思疎通がスムーズになるようお手伝いさせていただきます。

日本企業のベトナムビジネスへの関心は引き続き高い状況にあります。コロナ禍で現地への視察やビジネスがままならない状況で適切な意思決定をすることに悩む企業様が多く



池田泉州銀行

S I H D

いらっしゃるなか、そのような企業様のお役に立つことができるよう、現地にいる私どもが少しでも生の情報をお伝えできればと思っております。



特集

今後のベトナム投資の見通し

ベトナムにおいても経済に対するコロナウイルスの影響は少なくありませんが、世界銀行（The World Bank）が6月に発表した「2020年世界経済見通し」では、殆どの国で実質GDPのマイナス成長を予想する中においてベトナムは数少ないプラス成長国（+2.8%）と予想されています。実際にベトナム統計総局は6月29日、2020年上半期（1～6月）の実質GDP成長率（推計値）を前年同期比1.8%と発表しました。

実質GDP成長率 (%)	実績値と予測値	
	2019e	2020f
世界	2.4	-5.2
先進国	1.6	-7.0
米国	2.3	-6.1
ユーロ圏	1.2	-9.1
日本	0.7	-6.1
新興国・途上国	3.5	-2.5
東アジア・大洋州地域 (EAP)	5.9	0.5
インドネシア	5.0	0.0
カンボジア	7.1	-1.0
タイ	2.4	-5.0
中国	6.1	1.0
フィリピン	6.0	-1.9
ベトナム	7.0	2.8
マレーシア	4.3	-3.1
ミャンマー	6.3	1.5
ヨーロッパ・中央アジア地域 (ECA)	2.2	-4.7
ラテンアメリカ・カリブ海地域 (LAC)	0.8	-7.2
中東・北アフリカ地域 (MNA)	-0.2	-4.2
南アジア地域 (SAR)	4.7	-2.7
サブサハラ・アフリカ地域 (SSA)	2.2	-2.8

(出所) 世界銀行データを基に筆者作成

実際にコロナウイルス感染症発生から4月までは下火となっていた外資系企業の追加投資活動（土地や設備の購入）は再始動し、中国や韓国などからの新規投資案件も活発化しています。工業団地の新規契約も再度上向き傾向にあるようです。

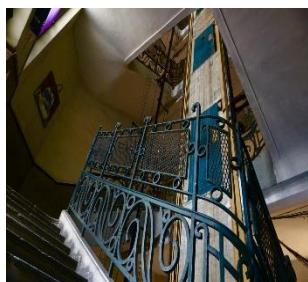
多くの外資系企業が影響を受けた外国人の入国制限に関しても徐々に緩和され始めており、滞っていた事業の再開が期待されています。

また、ベトナム政府は引き続き外資企業の誘致に積極的であり、今回の対応を各国が評価する中においては、元々米中貿易摩擦により加速していたベトナムへの投資はさらに進むことになると考えられます。

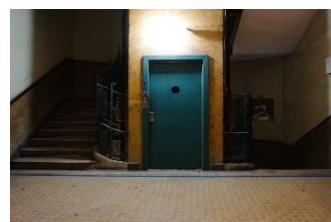


ひとことコラム 100年前のエレベーター

今回ご紹介するのは、ホーチミン市中心街に位置する「カティナビル」の100年前に設置されたと言われているエレベーターです。「ほんとに動くのコレ・・・？」と思わずこぼれてしまうスリル満点のそれはジェットコースターと言っても過言ではありません！



ビル内には飲食店やブティックなどが入っており、おしゃれな若者に人気のスポットとなっています。壁やタイルの床はフランス領時代の名残を感じることができ、ほの暗いビル内をゴワンゴワンと上下に動く様は異国情緒を感じられる素敵な空間です。実はこのビル、ホテルやオフィスビルへの再建築が検討されているようです。ベトナムには至る所に「古き良き建物」があるのですが、これらが取り壊されていってしまうのは少し寂しいような気がします。



池田泉州銀行

＜お問い合わせ先＞

株式会社池田泉州銀行 リレーション推進部（大阪市北区茶屋町１８－１４）

TEL：０６－６３７５－３６３７ 受付時間／平日９：００～１７：００

- 1.このレポートの内容は、情報の提供を目的としたものであり、本レポートに関連して生じた一切の損害について、株式会社池田泉州銀行（以下「当行」という）および当行グループは責任を負いません。また、本レポートで紹介した企業の信用を保証するものではありません。ビジネスに係る最終決定はお客様ご自身の判断でなさるようお願い申し上げます。
- 2.このレポートに記載されている情報には公開情報からの引用および著者の個人的見解が含まれております。かかる情報の正確性・適切性等について当行および当行グループは何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。
- 3.このレポートの内容は、お客様限りでご使用下さい。当行および当行グループの事前承諾なく、本レポートの全部若しくは一部を引用または、複製、転送等により使用することを禁じます。



池田泉州銀行

S I H D