

付録1 進出企業へのアドバイス

既に進出している日系企業から、ベトナムに進出を検討する企業へのアドバイスを以下に紹介します。

■ ベトナム現地の顧客・人材確保が重要

ベトナム進出に成功している会社の多くは、ベトナム現地の顧客をつかんでいたり、現地の人材を雇用して活用したりしているように思います。日系企業のみを相手にビジネスが成立する場合もあるとは思いますが、ベトナムの現地事情に適用していかなければ長期でのビジネスは成立しづらいのではないかでしょうか。

■ 日本の強みを生かしつつベトナムに合ったビジネスを

海岸線が長いベトナムは、アジアマーケットのハブとなる可能性があり、タイなどの他国と比較しても輸出に適した地理にあると思います。ベトナム政府からも、アジアをマーケットと捉えてベトナムに進出する方が喜ばれるのではないかでしょうか。マーケットインを行う際は、長い目で見ていく必要があります。日本ブランドや日本の強みを生かしつつ、ベトナム現地に合わせたビジネスを考えるのが重要です。

■ 日本の昭和～平成を感じられるベトナム

ベトナムにいると、日本の昭和から平成のような雰囲気を感じられます。現地で雇用しているベトナムの皆さんは、社員旅行や社内のチームビルディングイベント、カラオケ大会などが好きで、会社のイベントとして開催すると盛り上がります。ただし、一足飛びに成長している国でもあるので、10年前のベトナムを想像して来越するとイメージと大きく異なることが多いと思います。

■ 地場企業のオーナーにとって会社は「自分の子供」

地場企業のオーナーの多くは、「会社は自分の子供」という感覚を持っており、悪気なく会社資産を個人使用していることもあるようです。また、個人的に親しいことを理由にして、特定の取引先との取引が多いという事例もあります。M&Aを検討する際には、デューデリジェンスにおいて可能な限り見定めて、譲渡価格に反映する必要があります。

■ 検討が進捗していることを相手に伝えることが交渉のコツ

ベトナムには多くの韓国企業などの外資系企業が進出していますが、その中でも日本企業は他国の企業に比べて意思決定が遅いと思われています。ベトナム企業側が日本の意思決定を待てず案件がクローズしてしまうこともあるほどです。ただし、実際には意思決定が遅いから待てない、ということではなく、「何もニュースがないから、私たちのことはどうでも良いのだ」と誤解してしまっているパターンが多いと聞きます。

意思決定をベトナム側のスピードに合わせる必要はありませんが、面談を頻繁に行う、全体スケジュールを可視化して都度更新し共有するなど、検討が前に進んでいることを相手に示すことが重要だと思います。

■ 日本では競合でもベトナムでは協業できる可能性あり

マーケットとして急成長をしているベトナムでは、パワーゲームが展開されることもあります。株主から大量に資本調達をし、サービスの形が出来上がり次第、プロモーションで支出し、消費者を確保して市場シェアを獲得しに行く、といった方法です。このようなパワーゲームには、日本のトライディショナルなやり方に固執していくは対応できません。ベトナムの財閥企業もこのようなパワーゲームに参加して、エコシステムの形成を試みているように思います。

日本企業も、日本では競合であってもベトナムでは協業し、パートナーシップを組みながらエコシステムを作っていくことができるのではないか。ベトナムは親日本です。日本の製品やサービスには良い印象を持ってもらえている今、その日本ブランドを活用しながら日本企業がベトナムマーケットでのパワーゲームに対抗できるような素地を作れたら良いと思っています。

■ 輸出加工企業 (Export Processing Enterprises : EPE) でも査察対応の準備を

輸出加工企業の場合、設備、建築に対しても関税がかかりません。最近では、「EPE の特性を悪用し、免税で仕入れた材料を使って国内向けに販売をしているのではないか」という疑いがかかり、EPE 企業に査察が入るケースが増えていると聞きます。

以前であれば、輸出加工企業は四半期ごとに在庫の報告義務がありました。半年、1年と報告期間が長くなり、最終的には報告義務がなくなりました。このため、輸出加工企業の中には在庫の管理を怠るようになってしまったところもあったようです。しかし、これでは相手（税務署）の思う壺とも言えます。査察に備えて、日常的に在庫管理をしておくことをお勧めします。

■ 日本への留学生は多いけれど…

現在、ベトナムから日本に多くの若者が留学しています。確かに、ベトナムの若者の中でも日本に留学を希望する人は多いのですが、彼らの本当の留学希望先は米国や欧州のようです。勿論、日本の文化だけでなく、日本企業に対しても良い印象を持っている若者は多いのですが、ビジネスで成功するのであれば、留学先は日本ではなく、欧米諸国だと考える人も少なくないようです。

日本やベトナムにいると、ベトナム人の方々が親日的だと感じる機会は多いのですが、本音のところは給与水準が高い欧米企業で働きたいのかなと感じることもあります。ですので、「日本人はベトナム人から好かれている」と安易に考えるのではなく、彼らにとって「日本人や日本企業からまだまだ学ぶことが多い」と思ってもらえるように頑張らなくてはいけないなと思っています。

このような意識で当地での業務に取り組んで行くことが、些細なことかもしれません。が、従業員の離職率の低下や優秀なスタッフの育成につながるのではないかと思います。

■ ローカライズのバランスには留意。日本本社の理解を得るタフさも必要

仕事のローカライズを進めすぎると、コンプライアンス面でリスクが大きくなります。また、優秀だからといって、特定の人に権限が集中すると、次第に情報を抱え込んだり、業者から賄賂を受け取ったりと、トラブルにつながる恐れもあります。特定の人に委任しすぎないことが重要だと思います。

また、途上国であるベトナムで発生する様々な理不尽な出来事について、シンガポールや日本本社にしっかり説明し、理解してもらうだけのタフさが必要です。

■ 消費者の価値観に訴求できるかが重要

近年は日系メーカーが製造拠点としてだけでなく、ベトナム市場での販売を目的に進出するケースが増えています。しかし、自社は耐久消費財メーカーですが、この分野で日本製が浸透するかは分かりません。ベトナムの風習を理解しないことには、製品を購入してもらうことはできないと思います。

例えば食に関しては、ベトナムでは若者であっても西洋食を食べず、朝から麺を食べる傾向にあります。米国系のハンバーガー・チェーンも店舗数は少ないです。彼らに、「良い」と思わせるようなものでなければ、受け入れられないということだと思います。

■ 長い目で見た育成が大事

ベトナムでは法律が曖昧で、かつ頻繁に改正されます。加えて、お金を取られても授業料と思えるところがなければ、事業を継続していくことは大変だと思います（勿論、良いことではありませんが）。

ベトナムでは人材の育成が必要ですが、短絡的にアウトプットを刈り取ろうとすると失敗する確率が高くなると思います。長い目で見て、ベトナムに根差すのが良いでしょう。

ベトナムは超がつく親日国で、子供が夜に外を歩けるほどアジアの中でも治安の良い国です。政府も外資企業の進出を歓迎しており、更地からでも半年程度で工場を建設できるでしょう。ただし、ホーチミンでは会社設立の審査に時間を要する場合があるため、進出するならダナン以北の方が良いかもしれません。政府（北ベトナム）は、南ベトナムにおける資本主義経済の繁栄を苦々しく思っている節があり、ハノイの経済発展をより重視していると指摘する人もいるようです。

■ 現場の教育は実演で

技術指導は紙に書いたマニュアルだけでは不十分で、日本人が必ず現地に赴く必要があります。ベトナムでの教育は、時間をかけ、実際に日本人が動作を見せることが重要です。