

# 現地調査記録

## 1. タイの現地調査記録

### 1-1 コンビニエンスストア A 社（バンコク市）：2017 年 9 月 4 日実施

#### (1) 加盟店オーナーの教育に対する考え方

日本の場合、コンビニエンスストアは加盟店が店舗運営に関する教育をする。しかし、タイでは店舗運営に関する教育を自分たちですするという考えに乏しい加盟店オーナーが多く存在する。

#### (2) 大卒の仕事観とスーパーバイザーの学歴

A 社では、大卒以上の場合、マネジメント・レベルの仕事に従事するのが当たり前という認識があるため、店舗での活動に従事するという認識に乏しいことが多い。そのため、高卒のスーパーバイザーの割合が非常に高い。

#### (3) 小売業における人材育成、人材確保

失業率が 1% 以下のタイでは、小売業に希望して従事する学生の割合は多くない。そのため、タイの有力財閥企業では、大学や高校、専門学校などの教育機関を運営している。このうち大学では、リテイルコースを設置している。高校や専門学校では、小売業へのインターンシップも導入されている。有力財閥企業をパートナーとしている日系小売業では、パートナー企業が運営している教育機関での講義やインターンシップなどを通じて小売業に対する理解を深めてもらい、それが結果として人材育成や人材確保の容易さにつながっている。

## 2. ベトナムの現地調査記録

### 2-1 繊維メーカー B 社（ハイフォン市）：2017 年 10 月 30 日実施

#### (1) タイトな製造日程にも対応できる生産体制

得意先からのオーダーから発送までの期間は、2～3ヶ月程度である。しかし、得意先から到着するはずの資材が発送 2 週間前に届くこともある。このような状況でもしっかりと注文に応えられるような生産体制をとっている。

#### (2) 人材流出と実習制度のジレンマ

実習制度を利用して現地スタッフの技術向上や管理能力の育成をしたいと考えている。しかし

実習制度を利用して日本で技術を学んでくること自体がジョブホッピングの機会を与えることになり、結果として人材流出につながる。このジレンマにより実習制度への取り組みについてはやや消極的となっている。

## 2-2 繊維商社 C 社（ハイフォン市内）：2017 年 10 月 30 日実施

### （1）従業員確保に効果的な立地

繊維関係の工場では比較的若い人が働き、労働者の流動性は高い。しかし同工場では、離職率が低い。その背景には住宅街に隣接していることが挙げられる。交通インフラの整備がまだ不十分であるため、自宅から通勤できる工場が少ない。自宅から通勤できることが、給与面以外のメリットとして大きい。その結果、熟練工が多くなっている。

### （2）求人募集の方法と注意点

工員が退職した場合、その都度、人員を確保するようにしている。その際の求人募集は広告ではなく口コミで行う。

### （3）仕様書の調整

親会社から送られてくる仕様書から製品を作る場合、調整が必要な事が多々ある。生産前に、仕様書と型紙をチェックできる体制が熟練工を育てる中で整備されている。

## 2-3 繊維メーカー D 社（ハノイ市）：2017 年 10 月 31 日実施

### （1）進出パターン

衣類の生地は、遠くから輸入することもあるが、糸は現地調達が多い。そのため、衣類の完成品工場が中国に進出すれば中国、ベトナムに進出すればベトナムという形で、得意先企業の進出状況に応じて進出している。

### （2）染料施設の設置によるサービス拡充

環境に関する規制や内資系企業と外資系企業との競争激化の懸念のため、染料施設の申請は厳しい。

D 社は、染料施設を設置可能な場所を探し、工場を建設している。これにより、先染めが可能となり、顧客に対する品揃えが拡充できる。

### （3）得意先の要求する品質基準にあった製品の生産

SPA などを得意先とする F 社では、得意先の品質基準が厳しい。

衣類等の場合、糸の素材（種類）や使用量によって、最終製品の耐久性や形状維持が異なってくる。SPA からの要求が高まる中で、厳しい品質基準に応えられる製品を生産している。

#### (4) 企業に求められる安心・安全などの遵守

CSV や CSR など、社会に求められる企業の姿勢は非常に重要になっている。得意先として関連している会社がしっかりとした安心・安全の基準を遵守しているか、従業員に対しても基準を遵守しているかをチェックされることも少なくない。

### 2-4 コンサルティング E 社（ハノイ市）：2017 年 10 月 31 日実施

#### (1) 現地法人化の背景

E 社は既にホーチミンに駐在員事務所を設置していたが、ベトナム全土をカバーするためにハノイに現地法人を設立している。現地法人を設立した理由はトップの意向が大きく、「まずはやってみる」ということが現地法人設立の背景である。

#### (2) ライセンスの曖昧さによる事業活動の難しさ

「マネジメント・コンサルティング・サービス」のライセンスを取得し、事業活動が行える状況になっても、どこまで事業をしていいのか、その範囲を法令上から知ることが難しいのが実態である。

### 2-5 繊維メーカー F 社（バクザン省）：2017 年 11 月 1 日実施

#### (1) 工員に提供する昼食の重要性

従業員への昼食の提供は人員確保には必要不可欠である。どのような昼食を提供できるかで、工員がしっかり働くか、働かないかにもつながる。

#### (2) 生産性向上のための作業の可視化

ベトナム工場の生産性を高めるため、秒単位での作業時間削減を試みている。その方法として、同社の持つ工場のうち、生産性の高い工場の工員の作業を撮影し、お手本とする。この工場の工員の手際の良さをベトナムの工員に見せながら改善することで作業時間を削減している。

#### (3) 自律した工員育成のための情報共有

工員の自律化やマネジメント意識を持ってもらうために様々な情報を共有している。例えば、1日の生産量を見ることのできるようにしておく。

こうした自律化やマネジメント意識を持ってもらうためにも 5S の役割は大きい。

### 2-6 小売業 G 社（ハノイ市）：2017 年 11 月 2 日実施

#### (1) 日本人 1 人体制の組織

日本人は社長だけで、その他は現地のスタッフで組織が構成されている。その背景には、立ち上げ時から 1 人で主要な業務に取り組み、作り上げてきたことが奏功したと考えられる。

## (2) 調達の一やすさと品揃え

現地調達がある程度可能な国ないし地域であれば売場の品揃えは充実する。しかし、現地調達が難しい国ないし地域であると、売場の品揃えは充実しなくなる。特に生鮮食料品や日配品など鮮度が重要なものほど、調達が重要となる。

## (3) 輸入制約

生鮮食料品の中でも例えば果物は、品質を求める顧客も多く、日本産のものは人気が高い。しかし、梨やりんごは日本からの輸入が解禁されたが、その他のものは今後の解禁を待っているのが現状である。

また、輸入品は、税関でどのくらい時間がかかるかも想定できないことも多く、リードタイムが不明確である。

## 2-7 サービス業H社（ハノイ市）：2017年11月2日実施

### (1) 外資系企業に対する厳しい監査

外資が入っている企業への監査では、毎年厳しくチェックされる。一方、内資系の場合、監査は5年に1度である。

### (2) 日本企業や日本のベトナム人材に対する期待

日本の企業では、日本人学生以上にベトナム人などの留学生を採用したいという要望が多くなっている。それは、給与面だけでなくモチベーションの面から求められている。

例えば、ベトナムの農業大学の出身者などが人手不足問題で悩む日本の農業法人で研修すると、日本に残って仕事をしてほしいとお願いされることもある。

### (3) 日本の大学生に対する海外インターンシップの有効性

日本の大学生に対する2週間や1ヶ月の海外インターンシップは、学生の自信や、海外に対する免疫をなくすことに役立っている。また、海外でのインターンシップを通して日本を見つめる良い機会にもなっている。

### (4) ベトナムの高齢化問題

ベトナムの高齢化のスピードは日本より早いと予想されている。ベトナムではこれまで「二人っ子政策」を採用してきた（2017年1月にこの政策を廃止する方針を打ち出している）。そのため、中国と同様に高齢社会となった後の生活を危惧している国民も多い。中でも富裕層は高齢者施設や介護施設の充実に期待している。

## 2-8 日本人学校I (ハノイ市) : 2017年11月2日実施

### (1) 在学学生の概要

この学校には、200名程度の学生が在籍している。その内訳は日本留学向けコース(60名程度)、実習向けコース(100名程度)、介護向けコース(40名)となっている。特に昨今では、介護に対する需要の高まりから、介護向けのクラスの学生数が増えてきている。

### (2) 5Sが基本

日本の規則正しさを学ばせるためにも5Sを基本としている。この5Sを大きな看板に掲示し目で覚えてもらうよう工夫している。

### (3) 人事管理における適用と適応の違い

日本のビジネスの手法などを「適用」することはベトナムにとって非常に重要である。ただし、文化、考え方の違いなどを考慮した適用だけでなく、ベトナム流に「適応」していくことも必要である。

## 3. ベトナムの現地調査記録

### 3-1 外食チェーンJ社 (ホーチミン市) : 2017年12月14日実施

#### (1) グローバルデザインにおけるコンセプトの徹底

J社は事業活動をグローバルに展開するにあたり「世界の飢餓を撲滅させる」ことをコンセプトとしている。この考えを徹底させ、進出国の食の状況改善を目指している。

#### (2) 現地中間層市場を対象とした価格設定に基づく現地調達

上記コンセプトに基づき、進出先市場の消費者にとって選択しやすい価格設定をしている。この価格帯の維持のため、出来る限り現地調達し、現地調達がまだ難しい食材は、現地生産に力を入れたいと考えている。

#### (3) 労働力不足を解消するための人材育成

日本の外食産業では、労働力不足の問題が今後の課題となっている。そこに対応するために、現地大学と提携し、インターンシップを受け入れている。

このインターンシップの受け入れは、自社の人員確保の意味だけでなく、それ以上にベトナムの国際人材育成を念頭においている。

### 3-2 小売業K社 (ホーチミン市) : 2017年12月15日実施

#### (1) 現地中間層をターゲットとした生鮮の値頃感のある品揃えに関する工夫

日系企業ということ自体が消費者にとってある程度高い価格設定を受け入れる要因になってい

る。ただし現地企業との競争があるため、あまりに大きい価格差は顧客を失う可能性にもつながる。そのため、品揃えについては値頃感だけでなく、品質面でもアピールできる工夫をしている。

その1つに生鮮食料品の品揃えがある。生鮮食料品は制度上、日本から輸入できる品目が限られている。そのため、現地調達が不可欠となるが、この際に日本の農業技術を用いた農業従事者から仕入れることで、品質確保とともにある程度の価格訴求も実現している。

## (2) 値上げの難しさ

人件費高騰などにより、価格を据え置くことは年々難しくなっている。しかし、価格にシビアな消費者が多いため、値上げが難しいのが実情である。例えば、現地でよく購入される袋麺などは4-5年の間、価格据え置きとなっている。

## (3) ライフスタイルに基づくプロモーション提案方法

年間のイベントは、日本のように多くはない。そのため、テト以外にも少しずつイベントを増やすことで消費者に来店の機会を増やしてもらうことが必要となる。そうした年間の行事についてライフスタイルとともに提案している。

例えば雨季には晴雨兼用の折りたたみ傘を持つことを提案した。その時に晴れているときは、日傘として使えることを伝えるなど、機能とデザインといった新たな価値を訴求することを追加すると商品の購入機会につながることもある。

## (4) メーカーによる商品陳列と在庫の管理

ASEAN 諸国のチェーン小売業では、有力メーカーがエンドなどの場所をおさえ、自社製品の露出を高めることが多い。そのため、メーカーのフィールドカウンセラーが自社商品の品出ししている。また、バックヤードの在庫管理もメーカーが管理している。

### 3-3 外食チェーンL社（ホーチミン市）：2017年12月15日実施

#### (1) 日本市場の停滞感と海外市場へのチャレンジ

これまでアメリカや台湾などへの進出をしていたが撤退をした。しかし、日本国内の外食市場の停滞感から海外市場へのチャレンジとしてアジア・オセアニアの諸国について調査し、タイとベトナムに進出国を絞り、最終的に種々の条件からベトナム進出を決定した。

#### (2) 3社合弁体制

台湾ではパートナー企業と合弁会社を設立していたが、最終的にはパートナーとの調整がうまくできず撤退した。この経験を活かし、今回はパートナー企業を2社選んでいる。それぞれの資本比率はL社55%、現地企業35%、現地企業と取引のある日系企業10%の資本関係とした。現地企業と取引のある日系企業に出資してもらうことで、現地企業を牽制することができる。

### (3) 食材調達の注意点

現地調達の際、注文したものと違うものが納品されたり、注文したものが届かないなどの問題が多く生じている。特に新規の取引先では注文ミスが多い。そのため、注文票を前提に検品することが必須となる。

また、空輸で週2回日本から食材を調達している。食材の調達では、検食があるため、この検食を考慮した調達が必要となる。

## 3-4 外食チェーンM社（ホーチミン市）：2017年12月15日実施

### (1) 競合との競争からの脱却

これまで競合他社との競争を意識し、価格訴求してきた。しかし価格訴求では収益面で苦しくなっていくことが目に見えている。そのため、価格訴求よりも安全・安心やおいしい食事の方法などサービスが充実した日系企業という点を訴求すべくシフトしようとしている。

### (2) 人材募集の方法

日本に興味のある人を対象とするため、WEB告知だけでなく日本人学校などにアプローチし、人材募集している。

### (3) 人材確保の注意点

現地従業員には、日系企業で働き、日本での研修を行うことはジョブホップにおける一種のステータスになっている。そのため、日本での研修が必ずしも長期的な人材育成や人材確保にはつながらない。

### (4) グループ企業との人材教育

グループ企業の中でもベトナムに出店している企業も増えてきている。そのため、今後はグループ企業内での人材育成の連携も視野に入れている。