

ベトナム（フエ市）の現地調査記録

菓子製造業A社（フエ市）：2018年7月12日実施

(1)苦戦と撤退経験を活かした再進出

90年代後半に参入し、一度撤退している。当初は現地国営企業と日系企業複数社で合弁会社を設立したが、過小資本による過剰な借り入れやアジア通貨危機等によるパートナー企業の経営危機に伴う経営混乱により、撤退を余儀なくされる。リスクに耐えられる資本と明確な経営体制の必要性を教訓として再度進出した。

(2)明確な経営体制と連携

現地私企業とA社での合弁会社を設立し、明確な経営体制という教訓を活かしている。生産に関してはA社、営業や流通に関しては現地のパートナー企業が行う体制となっている。それぞれが自分の得意分野を担当することで運営を行っている。

商品開発は、営業や流通に強い現地パートナー出身者の意見を参考にしている。

(3)現地小売業の棚における模倣品との熾烈な競争

A社のヒット商品に対して、ライバル社はパッケージが酷似している商品を作っている。その商品自体が現地の組織小売業などでA社商品の隣に陳列されることも多い。プロモーションとして食器やジョッキなどが商品に付与されるなども多い。結果として過度な販促により売場での競争は激化しやすい。

酒類製造業B社（フエ市）：2018年7月13日実施

(1)原材料の調達状況

原材料となる酒米の調達は、現地の長粒米を原料として使用するため、現地の土や水をチェックしたうえで買い付けを行う。但し、現状では1軒の農家が大量にコメを作っているわけではなく、農協の組織に類似した自治体を通して酒米を調達している。原材料の品質に対して要求を厳しくすると、取引を断られるなど、シビアな契約は難しい。

(2)現地での飲酒状況とビンの調達

ベトナムではお酒をキープするという文化に乏しい。そのため飲みきりサイズのほうが望ましい。またペットボトル容器よりはビンを好む傾向にあるが、ビンの調達は現地では難しく、日本から輸入している。

(3)現地ライバルの模倣品対策

ヒット商品が出ると、そのヒット商品のラベルをプリンターなどで印刷し、貼り付け、販売するローカルの業者もいる。粗悪品や類似品による販売競争があり、品質確保のためにパッケージの工夫とそのパッケージを消費者に伝えるためのプロモーションが必要となる場合もある。

(4)人材教育に関する課題

現地の日本人従業員は、日本人とは教育など根本的な考え方の違いがあり、「日本ではこうだ」などのやり方ではほとんど意味がないことを認識している。そのため、ベトナム人ならどう考えるかを考慮したうえで、従業員に対する教育を行うようにしている。

繊維製造業C社（フエ市）：2018年7月14日実施

(1)工場設立に条件の揃ったフエ市

ダナンにも近いフエは、国際空港も近く、物流面での都合が良い。また市としても繊維の集積地として繊維産業に関して積極的な誘致をしていた。労働集約的な産業である繊維においては、人件費は重要な問題であるが、フエはハノイやホーチミンに比べると最低賃金も安い。このように工場設立にあたり重要な要件が揃っている。

(2)従業員の働きやすさを追求したハード面での整備

繊維製造業の多くの工場においては、従業員の作業所内は暑い。しかし、C社は従業員に働きやすい環境を提供するべく完全空調にしている。また女性に働きやすい環境として、医務室の完備や授乳室なども設置している。加えて他の工場に比べ給与を高くし、また保険にも加入している。このように、できるだけ長く従業員に働いてもらうことが離職率を減らし、生産性の向上に寄与している。

(3)労働者のための企業

従業員を大切にすることは品質の高さにつながる。そのため、労働条件をより良いものにするためにも労働組合を作っている。この労働組合を作ることによって組合の意見は職場に反映されている。例えば、子育てをしている従業員が多いため早く帰宅できるよう昼休み時間を短縮し、夕方早く帰宅できるように就業時間が変更されている。現地では昼休み時の昼寝は一般的だが、それ以上に子供を持つ母親は学校後の子供のお迎えや夕飯の支度など、仕事後の家庭の時間を作ることが働きやすさにつながっている。

(4)自分たちで解決策を考えさせる人材教育

日本人スタッフは従業員にあまり教えないようにしている。そうすることでなにか問題があった時に現地従業員が自分自身で納得して対処してもらうようにしている。