

ベトナム（ダナン市, フェ市, ホーチミン市）の現地調査記録

食品製造業 A 社（ダナン市）：2019 年 2 月 14 日 実施

（1）海外での成長への活路を目指した進出と調達への厳しさ

事業活動開始直後、主要な食材の安定的な調達は可能であったが、主要食材を加工する際に必要な資材の現地での安定的な調達の難しさ（取引における現金主義や契約事項等）に直面していた。現在は現地での安定的な調達は可能となっている。

（2）工場付近の消費者への食材定着を目指した廉価販売と市場への提案

主要食材が高級なため、消費者が日常的に購入するのは難しい。そのため、年に 1 度、直売セールを行う。その効果が口コミとして広がっている。また食品販売時には調理法に関する提案を添えることで食べ方についても浸透させるようにしている。

（3）衛生管理と食材輸送時の取扱いに関する教育の徹底

食品を扱っているため、衛生管理の徹底を行っている。テト前後にも工場の清掃を半日ないし 1 日かけて行うこと、またなぜ衛生管理を徹底しないといけないのかについても日本以上にチェック項目を多くし、対応している。また、食材の輸送における梱包についても徹底して教育している。

日系物流事業者 B 社（ダナン市）2019 年 2 月 14 日 実施

（1）ダナンとタイ間の輸送について

ダナンからタイへの輸送には、船の場合は 1 週間程度かかる。一方、東西経済回廊を利用して陸送した場合は、約 3 日である。輸送費用は、FCL の場合では陸送と船舶輸送で比較すると、陸送の方が約 2 倍から 3 倍高くなる。

（2）東西経済回廊を利用した輸送の課題について

ラオス国境でコンテナの積み替えを行うにも、ライセンスが必要である。

昔は、ラオスへの空のコンテナの輸送はできなかったが、現在はできるようになった。

物流関連団体 C（ダナン市）2019 年 2 月 15 日 実施

（1）団体の概要

この団体は、ダナン市に直属する組織であり、物流会社が所属している。ただし会費が高いため、小さな企業が入らない。この団体の役割は、輸送業者とダナン市とのつながりであり、ダナン市が出した政策の周知もしている。

また、2017 年からロジスティクス白書を作っており、この白書でベトナムのロジスティクスの実態と、2030 年までの戦略が書かれている。

（2）ダナンにおける物流に関する人材教育について

従来は、ドライバーは免許だけがあれば良かった。しかし、現在では法律の理解や倫理の講習を受けた証拠が必要であり、ここで講習を行っている。

講習を行っている理由は、長距離ドライバーが麻薬を使って事故を起こす問題が多発していることである。この問題は、個人の問題と職業上の問題の 2 つがあると思われるが、職業上の問題だと感じている。

ドライバーの運転については、4 時間運転したら休憩し、1 日で 10 時間以上は運転してはいけないという法律がある。しかし、現場では利益のために車両を多く回転させようとし

て、そうはなっていない。また、ドライバー任せになっている企業もある。

マネージャークラスの教育は OJT ではなく、専門機関に社員を送り出して勉強させている。この専門機関では、実践スキルを重視した教育をしており、タイにはたくさんあるが、ベトナムにはホーチミンとハノイに数件しかない。

(3) 経済回廊開通前後の変化について

経済回廊開通前後で、地域の貿易と観光に変化が起き、直感的には活発化していると感じている。また輸送コストも安くなってきている。この経済回廊の開通時の目標は、貧困をなくす事であるが、そこまではできていない。

ソフト面での現在の取り組みは、手続きの簡素化・適正化・制度の周知である。

ハード面では道路や橋の整備をおこなっている。特に、ダナン港では港の拡大、北部回廊につなぐ工事をおこなっている。また、ラオスとダナン間は道路が改善され、走りやすくなっている。以前は道路は 50t まで、橋は 20t までしか走行できなかったが、現在は橋が強化され、道路と同じ基準となり効率的な輸送ができるようになった。

(4) ダナンにおける貨物輸送の課題

タイとベトナム間の輸送量が多いが、ベトナムからの輸送量が少なく片荷となっており、輸送効率が悪い。

ダナンを貨物のハブにしたいが、ロジスティクスだけでなく、輸出や製造業の力も必要であると感じている。タイはロジスティクスだけでなく、生産も輸出も努力している。

国境では積み替え申告書が必要であり、ラオスとタイ間では申告書には 5 項目の記載が良いが、ベトナムとラオス間では、申告書に 45 項目の記載が必要であり、時間がかかる。

貨物輸送では、輸送コストと輸送品質と輸送時間が重要となっている。このうち、輸送コストはベトナム発が高い。輸送コストが高くなる要因には、税金・関税が適切に設定されていないことがある。現在、税制の改善をベトナム政府に急ぐように要望している。

輸送品質については、関連する業者のサービス能力向上のため、人材育成の取り組みをしている。輸送時間の改善には、IT 化が必要と感じている。

現地物流会社 E (ダナン市) 2019 年 2 月 15 日 実施

(1) 会社の概要

E 社では、ラオスとカンボジアへの国際輸送のライセンスを持ち、経済回廊を使った輸送をしている。また、メコン諸国に代理店を持っている。

(2) 会社の特徴

国境を越えた輸送もあることから、トラックドライバー全員にトランジットライセンスを取得させている。パスポートも常時所持させている。

酒類販売業兼飲食業 F 社 (ダナン市) : 2019 年 2 月 17 日 実施

(1) 原材料の調達のための事業着手

F 社の事業主はもともと飲食業を経営しようと考えていたが、主要な食材の安定的な調達が難しいことが判明し、それも自分で手がけることからスタートした。

酒類の販売についても、もともと他の代理店から仕入れていたが仕入れた酒の品質管理が出来ていないことから、自分で直接仕入れ、代理店となった。

(2) 温度管理の徹底による消費者の支持

代理店の多くは、設備投資の問題から温度管理を行っていないことが多い。例えば日本酒

の場合、温度管理を行わず保管することでメイラード反応が生じ、変色したり劣化してしまうことがある。それにより、日本酒本来の味が損なわれてしまう事が多い。
こうした事態を避けるために、F社では冷蔵設備を設置し温度管理を徹底している。
この管理により、おいしい日本酒を提供することができ、消費者の支持を得ている。

(3) デリバリーによる消費者支持

F社の飲食業では、デリバリー事業も行っている。近年、デリバリーを頼める飲食業は増えているが、日本語で注文ができるという飲食店は少ない。そのため日系人の多く住むホーチミンなどでは、日系人に支持を得ている。

ただし、時間帯によって交通渋滞が発生しやすいホーチミンでは、3時間前までの注文のお願いやデリバリーの範囲を店舗から1km圏内に限定したり、他にいくつかのコース便を設定するなどの工夫を行っている。

酒類・飲料販売業 G 社（フエ市）：2019年2月18日 実施

(1) 需要変動がある商材と安定的な需要が見込める商材の違い

酒や清涼飲料水は需要変動がある。例えばビールや清涼飲料水は夏の需要が高く、冬は落ち込む傾向がある。酒はその逆の傾向となる。一方、健康ドリンクなどは日常的に飲まれるため、安定的な需要が見込める商品となる。

(2) 販売量をメインとした取引、営業方針

G社は家族や親族を中心として事業活動を行っている。その取引の基本は、価格交渉を行うよりはできるだけ利益を薄くしても大量に販売することである。こうして販売実績を積み上げ、リベートを得ることを第一に考える。

また、取引方法として、代理店をしているメーカーに対しては前払いで仕入れを行い、取引先に対しては、取引量や金額の違いで対応を変えている。取引量・金額の少ない取引先は納品時払いを採用しており、取引量・金額の多い取引先に対しては後払いも可能としている。

営業活動自体はメーカーに任せており、G社が独自にプロモーションを行うことはないが、営業ノルマを達成するのが難しい時期などには取引先に対して割引販売を行うなどして、メーカーのノルマを達成するようにしている。

(3) メーカーと代理店との関係構築の重要性

市場が拡大していることもあり、代理店に対して重いノルマを課すメーカーも存在する。例えば、毎月ノルマがあり、それを達成しないと契約を中止にするといったものである。

また、成長しているメーカーでも代理店を育成しようという考えが薄いメーカーもある。あくまでメーカーと代理店は、信頼関係があるからこそ成り立つとG社は考えている。

日系物流事業者 H 社（ホーチミン市）2019年2月18日 実施

(1) ベトナムにおける物流業界の位置付けについて

物流業界は、ベトナムにおいても3Kの職場であり、近年ではIT業界の求人も多く、週休2日の会社も多いため、人材を確保するためには、給与が高い・賞与が多い・昼食が支給されるなどの工夫が必要である。

(2) 大学新卒社員の雇用について

大学新卒の社員は、2ヶ月間は試用期間となっており、その間に、新卒者が辞めることもできる。また、その期間に他の企業への就職活動を行なっていることもあり、人材の確保も工夫が必要である。

加工食品製造業 I 社（ホーチミン市）：2019 年 2 月 19 日 実施

（1）進出の動機

I 社は 1990 年代初頭から東南アジアへの進出機会を狙っていた。それは、若年層市場の活気や潜在的な魅力、食品の品質における現地での貢献、治安の良さや親日国であることからベトナムへの進出を決定した。

（2）トラディショナル・トレードへの販売網構築とヒット商品開発による消費者との距離感

進出の早い段階から代理店制度を採用し問屋から末端の小売店にいたるまで営業担当者を巡回させることで、トラディショナル・トレードの販売網を構築している。この販売網を活かし、かつヒット商品の開発によりベトナム国内のメーカーと言われるほどにベトナム人との距離感は近くなっている。

（3）製品力と営業力のバランスの難しさ

製品開発は現地での事業を成長させる上で非常に重要である。I 社では現地スタッフが中心となりロングセラーのヒット商品を開発している。これが事業活動においてメリットをもたらす一方で、営業努力の必要性を低減させることにもつながっていった。これが結果として営業力の弱体化を引き起こす要因にもなっている。

建設・賃貸業 J 社（ホーチミン市）：2019 年 2 月 20 日 実施

（1）スキルアップに関する捉え方の違い

例えば、建設関係の現地スタッフの場合、賃貸マンションを建てたらそれで賃貸マンションのキャリアは十分と考え、商業施設の企画をやりたいと考えることが多い。そのため、転職者などを採用する際には本当にその職位に適合したキャリアを保有しているのか、慎重に確認する必要がある。

（2）現地スタッフのスキルアップ方法

日本のように終身雇用がないため、できる限り長く働く人を優遇するようにしている。そのためにも、キャリアパスの明確化と職責要件の明示化を行い、定期的に面談を設けることで次のステップアップをスタッフに捉えやすくしている。

加工食品製造業 K 社（ロンアン省）：2019 年 2 月 20 日 実施

（1）人気キャラクターとのコラボ

K 社は現地で人気のキャラクターを製品に付与して話題を集めている。このキャラクターが親しみやすいため、知名度は高いが、その分キャラクター使用手数料も高い上にキャラクターのイメージを損なわない販売方法等に注意せねばならない。

（2）HACCP 等の取り組みに対する事前準備としての設備

HACCP 等への認証は今後必要になるものと考えている K 社は、現時点で HACCP 対応するのではなく、今後ベトナム市場として必要になったときに対応しようと考えている。そのため、当初から設備について事前準備をしている。