

# サービス産業の国際展開調査

サイボウズ株式会社（国内）

---

2010年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

**【免責条項】**

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】サイボウズ株式会社

【インタビュー相手】サイボウズ ベトナム General Director Koichi Saito 様  
社長室 コーポレート・コミュニケーションチーム 村松康孝様

【インタビュー地】国内

【日時】2009年11月5日

**Q. 海外（ベトナム）進出をした理由を教えてください。**

東京で開発人材の獲得・採用がしにくい状況であり、海外で優秀な人材を確保したかったため、海外拠点を作りたいと考えていました。

中国、インドやその他欧米の選択肢はありましたが、ベトナムにはご縁があり、ちょうどグループ企業でベトナム視察のチャンスがあったので参加しました。視察先はホーチミンでした。視察のアテンドをしていただいたパソナテック・ベトナム社もホーチミンにありました。

**Q. 進出までの意思決定方法について教えてください。**

視察の際の感触が良く、現地に協力会社もあるので出してみようということとなりました。いきなり現地法人を立ち上げるとのことではなく、協力会社に外注することからはじめてみました。当初は開発外注の取引先が1社増えるといった感覚でした。協力会社の様子を見るというスタンスです。当時から、将来的には現地法人化するというビジョンはありました。

**Q. 社内での準備状況はどのようなものだったのでしょうか。**

3年間、協力会社として、当方からのリクエストベースで仕事をしてもらっていました。この3年間という期間は重要であったと思います。現地法人ではありませんでしたが、プロジェクトの進め方などを移転するリードタイムとしてはちょうど良かったです。

**Q. 本社とベトナムの違いはどのような点でしょうか。**

当初から本社にてスペックを決めて発注しています。違いは無く、むしろ本社のやり方を踏襲してもらっています。

**Q. プロジェクトを開始した当初の状況を教えてください。**

---

私自身は商品企画出身です。現地向けの製品を作ることをミッションにしていました。とにかく、製品（開発）をベトナム現地で成功させたかった。ベトナムには私が初めてのケースとして赴任しました。当時、ベトナムには4ヶ月駐在しました。

**Q. ご赴任までの準備についてはいかがですか。**

---

現地での受け入れについては協力会社に頼んでおり、準備をしてくれていましたので、気楽に赴任しました。精々、海外で生活をするための準備をした程度です。

**Q. ベトナム語の習得について、どのようにされたのですか。**

---

大きな会社には赴任にあたって語学研修があるかもしれませんが、当社にはないので私は最低限のベトナム語、例えばタクシーに乗る、ホテルで話す程度のことだけ覚えられました。いわばサバイバルのベトナム語だけです。

社内でのコミュニケーションは日本語です。ちょっとしたことでは英語のコミュニケーションもあります。私からは通訳を介して日本語でコミュニケーションをします。

**Q. 仕事面でベトナムの現地人材とのお苦勞はありますか。**

---

例えば、朝はちゃんと時間通りに来ない人がいます。ベトナムは渋滞がひどく、その交通事情により簡単に遅刻してしまうのです。ベトナム人は、道路の状態がひどいので、朝きちんと来るのは無理だと主張します。日本人の中にはこのような対応を迫られて、すぐに気短に怒る人と気長に受け入れる人と二つのタイプに分れますが、自分は後者のタイプです。噛んで含めてひとつずつ良いほうに向くよう繰り返し説明します。ベトナムでの事業開始当初は、協力会社の社員だったため、勤怠など、開発業務以外の点については指導できませんでしたが、現地法人設立後は、当社社員として、指導する方針に切り替えています。

**Q. 改善のための工夫はありますか。**

---

当社の（企業）文化が再現されるようにしています。社内研修を充実させています。当社には「問題解決メソッド」を持ち、日本本社内ではかなりきちっと研修をしています。中でも当社の理念や理想はかなり強力に教えています。今現在、理解はしてい

ないかもしれませんが、説明会を実施し日本人の社員が繰り返し教えていくしかありません。社内の翻訳部隊を使い、ベトナム語に翻訳しています。

#### Q. 現地人材の業務への理解度はいかがでしょう。

日本人に対するやり方と同じように、日本語主体でレビューしていました。コミュニケーションコストはかかりますが、時間をかけたこともあり、現在は業務を理解してもらっていると感じています。

#### Q. 現地人材とのコミュニケーション面での苦労はありますか。

「いわれたことはやる」ということでは仕事の面での問題は無く、苦労はありません。但し、国民性もあると思いますがディスカッションが苦手なようです。会議のときなどは進行役がいないとたいへんなことになります。例えば社内旅行の行き先などを決める会議をしましたが、30歳以上のメンバーでディスカッションをしても、めいめいが勝手に意見を言い始めて、まったくまとまりません。もともと大人がいない、タテ社会がないこともあり、全体的に「子供」な人たちです。そのため基礎的なことから繰り返し教えることもあります。新卒を採用していない事情はそのような面もあります。

#### Q. 人材の採用方法について教えてください。

人材紹介会社や新聞、インターネット、大学の掲示板の利用、また縁故採用もあります。インターネットの採用メディアはかなり発達していると思います。経験上、縁故採用が一番よい人材に会えると感じています。

#### Q. 経営面での苦労はいかがでしょう。

役所に提出するアプリケーション関連では苦労します。私はベトナム語が分からないので、そもそも通達に何が書かれているかも分かりません。この面ではコストがかかります。労働許可証を申請したときのケースを紹介します。赴任辞令を提出せよとすることがあり、わざわざベトナム語で赴任辞令を作成したら受け取りを拒否されました。理由は、「あなたの会社の社長がベトナム語を分かるはずがない」というものでした。他にも、税務関連の書類を提出する際は、ある人に提出すると No でありましたが別の人に同じ文書を出すと OK でした。このように担当者の判断次第となっています。今は笑って話せますが、実際やってみないとわからないことばかりです。

**Q. 進出前には上記のような事情は情報収集されたのでしょうか。**

---

3年前の視察の際は同業者の状況も調べ、加えて人材の面談もしていました。当時のリサーチの主旨は採用がメインであり、人材採用を目的としていた経緯があります。

人材の質を見極めるには訪問した会社のアウトプット（製品）を見ます。また人材を教育し送り出す大学にも視察に行きました。

**Q. ノウハウ移転の工夫について教えてください。**

---

特にベトナムだから、ということはありません。基本的に東京から人を送り込んでベトナム人へ教育をさせています。その際、通訳のスキルは重要な要素です。通訳は日本に留学経験のある人を雇用しています。

ただし、ベトナムは世に喧伝されるほど良い面ばかりではありません。例えばインフレは激しい。物価上昇に合わせて人件費も高騰し、そのため固定費も高くなります。また、電気と通信といったインフラも整備がよくない。本社と直接ネットワークをつなげていますが、支障もあります。但し業務が滞るといふほどではありません。しかしインフラがよくないのは事実でしょう。

**Q. 会社の運営状況はいかがですか。**

---

協力会社時代から既に3年の付き合いのあるメンバーであり、当社との付き合いが長い人たちはこれから当社が世界に出るぞという雰囲気は分かっているのではないのでしょうか。同じ目的に向かって共感していると思います。私のポストへ次に着任する人はベトナム人が良いと思っています。日本に留学した経験がある人材、というパターンがうまくいくのではないのでしょうか。そのような人材が存在することも分かっていますので、上手に活用していきたいと考えています。

**Q. 現地人材に対して日本で研修も実施しているのですか。**

---

今年（2009年）8月に日本にベトナム人を連れてきました。これは日本で開発プロセスの研修を目的としていました。しかし、ベトナム人を日本に呼び寄せること自体にコストがかかります。身元保証書などの準備などが必要です。それより日本人がベトナムに行ったほうがコストは安くなります。

**Q. 御社は現地化を目指しているのでしょうか。**

---

ベトナムの拠点は現地法人という意識があまりなされていません。マネジメントは本社であり、ベトナムは開発部という感じです。現地での独立性は考えていません。サイボウズグループとして全体を中央集権型で考えていきたい。但し、マネジメントは現地人材でも良いと思います。

**Q. それは IT ビジネスだから、ということでしょうか。**

---

IT だからということではなく、ベトナム拠点もグループの一部であるという発想です。ローカライズすべきところはすべきです。

**Q. そのような中であなた様がベトナムに駐在する役割はどのようなことになりますか。**

---

東京本社のやり方、考え方を伝えることが出来ることではないでしょうか。私は社歴があり、当社の業務を熟知しています。

**Q. 海外経験はこれまでおありでしたか。**

---

学生時代に旅行をした程度です。当社に入社して、製品企画やマニュアルの整備など、様々な業務に従事しました。そうした経験を買われてアサインされたのでしょう。また、ベトナム事業そのものの立ち上げに関わっていたこともあります。さらに私は外国に放り込まれても平気であるという性格でもあります。

**Q. 御社内に海外赴任を希望する方は多いのですか。**

---

あまりいないのではないのでしょうか。海外に出張したい人はいるかもしれません。採用の際も海外要件は求めています。海外勤務を希望する人が増えて欲しいとは思っています。本社では、外国人も採用しています。