中小企業に覚えておいてほしい ベトナム投資の心得















はじめに

ていただけるように構成しました。

出後に直面する可能性の高い問題点

に対し、その解決法を十分に理解し

じめて海外に進出する中小企業がべにおいて議論された内容を基に、は織しました。本報告書は、同委員会

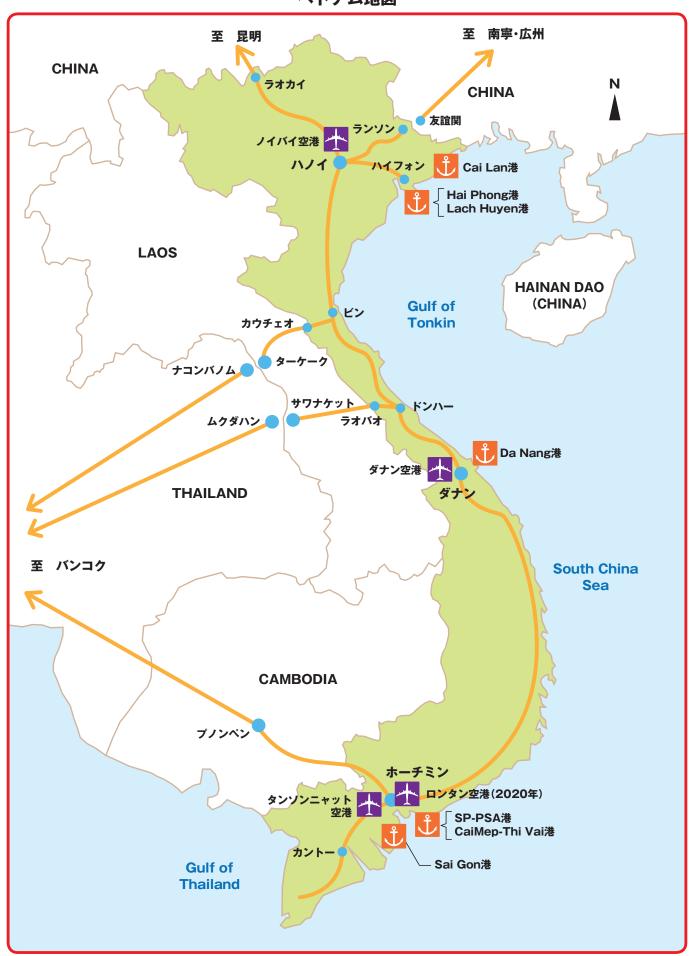
トナムに投資する場合を想定し、進

も皆様のベトナムビジネス成功のお 況を掲載しました。本書が、少しで 事業環境委員会」(当時)が作成した 書の改訂版を発行する運びとなりま 役に立てることを願っています。 上の課題と解決策について最新の状 事例として紹介した中小企業10社に 箇所を更新しました。加えて、進出 するニーズが多いことから、本報告 の注目を集めており、最新情報に対 2015年3月 ご協力いただき、現地での事業展開 2012年版のデータと制度変更 した。改訂に当たっては、「ベトナム ブラスワンの候補として中小企業 ここ数年、ベトナムは、チャイナ・

えた「ベトナム事業環境委員会」を組といい。課題解決の方策を検討するため、している日本の中小企業が抱えるビしている日本の中小企業が抱えるビ



ベトナム地図



^{はじめての} ベトナム進出 目次



第1章

05

どのような工業団地に進出すべきか

21

第 3 章

第 2 章

物流事情・物流コスト・輸出入手続きを把握しておく

事例紹介 進出中小企業10社ヒアリング

57

①アスザックフーズ・ダラットアスザックフーズ

59

②アベインダストリアル(ビンズオン省/㈱阿部製作所) (ホーチミン市・ダラット市/アスザックフーズ株)

③エイウォラバー(ハノイ市/個人出資)

67 65 63 61

④サンエイベトナム(ダナン市/三栄商事株)

⑤ショウエイベトナム

(フンイエン省/㈱正栄マーク製作所

⑥シンクベトナム(ビンフック省/㈱シンク)

⑦ダイワベトナム(ダナン市/グローブライド株)

73 71 69

8トーヨーピアノベトナム

(ホーチミン市/東洋ピアノ製造㈱

⑨**フェフーズ**(フェ市/サイタホールディングス株)

10マグエックスベトナム(ドンナイ省/㈱マグエックス)

77 75

付 録

保険についてジェトロ以外の情報、情報リソース、ジェトロのサービス、

79

会計に時間がとれない」という現状への対処法

現地法人管理者の多くは忙しく、税務

第 4 章

アジアから見たベトナム。その長所と短所の生かし方

51

第

6章

45

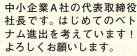
しっかりした事業計画に基づく確かな事業運営

第 5 章

ベトナム人従業員の「特徴」と「常識 日本人が知っておくべき、

ベトナム現地コーディネータ のKです。ベトナム在住20年の 日本人です。今回はA社長に招か れて日本に帰ってきました。ベト ナム進出の現状を教えます。

社長です。はじめてのベト ナム進出を考えています! よろしくお願いします。





★この本に登場する会社と人物

中小企業A社は、部品製造一筋40年。資本金5000万円、従業員数50人、売上 高10億円程度の会社です。部品供給先の大手企業がベトナム進出したことに伴 って、A社もベトナムへの進出を検討中です。

A社長は、ベトナム進出の現状について、現地コーディネーターである日本人 のKさんに調査をお願いし、日本でレクチャーを受けました。近々には社長自ら が現地視察に向かうことになっています。

この本ではA社がベトナム進出をし、成功するための具体的な「ベトナムの常 識」を現地コーディネーターのKさんがわかりやすく説明します。

第1章

工業団地

日系企業の多い「日本村」を選ぶか、「ベトナム村」で挑戦するか どのような



中小企業A社長

ベトナム進出を考えているのだけ れども、わが社ならどこの工業団

<mark>地がよいでしょうか?</mark>



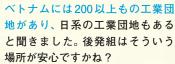
御社の場合は部品供給先の企業が

ハノイ近郊にありますので、北部

の団地のほうが便利ですよね。

バトナム在住 ーディネーター K さん

工業団地には、外資系とベトナム 系のものがあって、外資系には日 本だけでなくシンガポールや台湾 が出資している団地もあります。 では、工業団地の選定についてま とめますね。





ベトナム進出前に 催認すべきこと

受けられます。 中には適切な手続きをしないまま開 地」があります。ベトナム系は家賃 設・運営している「ベトナム系工業団 業が投資している「外資系工業団地 発・運営されているケースも多々見 が、近年、工業団地の乱開発が進み、 が安くコストの面ではよいのです とベトナム政府もしくは企業が建 ベトナムの工業団地には、海外企

の開発についてライセンスを取得し あるほど、環境面での管理強化を行 ているかを確認してください。 ベトナム系も、開発業者が工業団地 また、ベトナムには「環境警察」が まず最初にすることは、外資系も



はじめてのベトナム進出 5

をクリアしているか調べることも大 りますので、環境面で一定のレベル るトラブルが発生しやすい状況にあ っています。工業団地は環境に関す

確認すべきこと 会社設立時に

が、建設工事のための事前手続きの うか記載する大変重要なものです どのように環境面での管理義務を行 要です。これらは、進出する会社が 書」もしくは「環境適合証明書」が必 会社が多いのが気になります。 環としか見ておらず、重視しない 投資申請の際には「環境影響評価

おくことが大切です。 水・産業廃棄物・排気・振動)を参照 な意味を持ちますので、環境法(排 「環境影響評価書」は操業後に大き 環境規制項目を事前に確認して

> 境警察」が各企業の環境管理の監視を いと相手にしてくれません。 します。万が一、問題が発生し、行政 によっては工場の操業に支障をきた 強化しています。その監視は、 **燃関に陳情するようなことになると、** 一定規模の集団で政府に掛け合わな · 場合

報共有を活発にしタッグを組みまし 守り、実行しましょう。問題が発牛 適合証明書」に記載した環境規則を したときには、地域の企業間での情 た「環境影響評価書」もしくは「環境 創業後は、投資申請の際に提出し

ません。 の確証も保管しておかなければなり ンスを保有した業者にて処理し、そ また、産業廃棄物は正規のライセ



意すべきこと

ベトナム政府の一組織である、「環

地元行政との意見交換会



環境以外でも、インフラや、通関、労務など、問題 が生じたときには、企業がまとまって声を出すこと がベトナムでは大切なんです。その時に①中心的な 存在となる企業があるか、②工業団地全体でまとま ることができるか、③的確な情報を集められるか、 が工業団地の質となります。





工業団地での情報交換

なるほど。とにかく「環境」への配 慮が必要ということですね。日系 の工業団地なら、その点はきちん としているよね。

社長、実はもう一つ耳寄りな情報 があるのです。御社の場合、レンタ ル工場にするという手もあります。 リースなら資金的にもラクですよ。 日系リース工場もありますから。



そうなると日系企業が集まるところなら心強 いね。でも、せっかくベトナムに進出するのだ から、最初から現地のベトナム系工業団地に 溶け込むとリターンも大きいかもしれない。 家賃が安いのも魅力的だし。



レンタル工場です。 は大きな負担となるでしょう。 は必要です。中小企業の場合、それ すると1~2億円(2000㎡程度) そこで、一つの選択肢となるのが

通常、ベトナムで自社工場を建設

勝手がよいものとなっています。 日系のリース工場は、

月4~10ドル

レンタル工場とは、文字通り工場

を賃借するスタイルです。

階から企業のニーズに応じてくれ 借りをすることもできます。建設段 るリース会社もありますので、使い 500㎡、1000㎡などスペース まるごと借りたり、工場によっては すでに完成している工場を1棟

vnexpress

第二タンロン工業団地

チェックポイント

□ 環境ライセンスの状況

開発ライセンスの状況 土地使用権の確保状況

る必要があります。

ります。

環境面で行政側の管理が厳しくなっているなか、 工業団地が取得している環境ライセンスの内容、 および工業団地の排水、騒音、排気基準を確認す

ベトナムでは農業政策の観点で工業団地開発が 厳しく管理されていることもあり、土地使用権 の発行手続きが複雑となっています。工業団地 が必要な手続きを経て、土地使用権証書の発行

を受けているか、開発業者に確認する必要があ

す。検討をしてみましょう。 すが、ソフト面での支援が魅力で でコスト面では割高となっていま

ベトナムの環境警察の 調査は厳しい



環境警察の立入調査



工業団地の水質調査

近年、ベトナムでは環境問題が大きく取 り上げられています。アジアの他国と比較 しても、今やベトナムは環境に厳しい国と しての認識があります。ベトナムには企業 (特に外資企業)の環境への取り組みを厳 しくチェックする、国・省レベルの「環境警 察」が存在します。

操業後には環境警察の立ち入り検査に より、産業廃棄物の処理が正規業者によっ て正しく処理されているかの書類検査や、 排水検査などを実施しています(年1回以 上)。

なお、工業団地の環境ライセンスについ ても事前に確認しておく必要があります。 ライセンスに入っていない業種の場合、入 居できない可能性もあるので要注意です。





工業団地

□ インフラ状況

電気(最寄りの変電所の位置と容量、受電電圧、 配電方法)、上水(浄水設備の有無、供給容量、水 源)、下水(下水処理場の有無、処理容量、処理可 能な項目)、雨水排水(周辺地域との高低差、調整 池の有無、周辺河川の状況)、整地状況(土壌汚染 調査、原地形の状況、接道との高低差)を個別に 確認する必要があります。

□ 開発業者の与信状況

インフラの安定供給や工業団地の長期メンテナ ンスを考えると、開発業者に対する与信は非常 に大きなものです。開発業者の財務体質、経営方 針、工業団地の運営経験を十分に聞きとりする 必要があります。



第二タンロン工業団地

【図表1】ベトナムにおける主なリース工場リスト

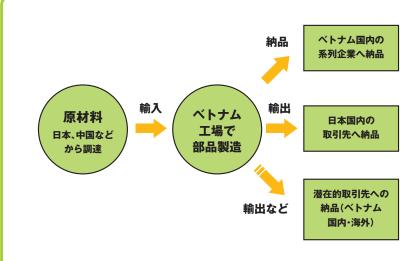
	立地および連絡先(TEL・URL)	リース工場規模
	◎ Fuji Precision Park (バクニン省、イエンフォン工業団地内) ベトナム側 +84 -(0)241-3689-330 日本側 +81-(0)544-58-1501 http://www.fujiprecision.com	1,450㎡×4棟 2,160㎡×2棟
	◎IDE International (フンイエン省、フォーノイA工業団地内) ベトナム側 +84 -(0)321-3967-870 http://www.ideintl.com/	900 ~ 3,400㎡が全9棟
	◎ Kinhbac city (バクニン省、クエボ工業団地内) ベトナム側 +84 - (0) 241-363-4034 日本側 +81- (0) 3- 5148-6568 *東京インベスト(株) http://kinhbaccity.vn/	1,000㎡×5ユニット 3,000㎡×2ユニット 5,160㎡×45ユニット 6,480㎡×2ユニット
北部	◎野村ハイフォン工業団地 (ハイフォン市) ベトナム側 +84 -(0)31-374-3026 http://www.hpnomura.com/jp/	約1,500㎡が全20ユニット
	◎タンロン工業団地 (ハノイ) ベトナム側 +84 - (0) 4 -3881-0620 日本側 +81-(0) 3-5166-3580 *住友商事株 http://www.tlip1.com/	500 ~ 700㎡が全15ユニット、2,000 ~ 2,500㎡が全15棟
	◎第二タンロン工業団地 (フンイエン省) ベトナム側 +84 - (0) 321-3974 -620 日本側 +81- (0) 3-5166-3586 *住友商事株 http://www.tlip2.com/	1,000㎡~ 2,500㎡が全6棟
	◎ VSIPハイフォン工業団地 (ハイフォン市) ベトナム側 +84 - (0) 31-395-9868 http://www.vsip.com.vn	1,700㎡×5棟 2,500㎡×4棟 2,700㎡×4棟
中部	◎ DAIKU-JV (ダナン市、ホアカイン工業団地内) ベトナム側 +84 - (0) 511-3731-581 日本側 +81 (0) 287-23-0057 *㈱アイ電子工業 http://www.daiku-jv.com/	1,000㎡×2棟 1,250㎡×5棟 1,700㎡×2棟
	フーバイ工業団地内 (トゥアティエンフエ省) ベトナム側 +84 - (0) 54-396-2255	300、500、1,000、3,000、5,000、10,000㎡

	立地および連絡先(TEL・URL)	リース工場規模
	◎アマタ工業団地(ドンナイ省) ベトナム側 +84 - (0) 61-399-1007 *伊藤忠商事㈱ http://www.itochu-realty.com	1,200 ~ 5,000㎡が全7棟
	ザンディエン工業団地(ドンナイ省) ベトナム側 +84 -(0)61-886-0561	1,200 ~ 2,400㎡が全4棟
南	リンチュン1輸出加工区 (ホーチミン市) ベトナム側 +84 - (0) 913-666-003 (Mr. Bang)	500 ~ 7,000㎡が5棟 2015年9月より入居可能
部	ミーフック5工業団地内(ビンズオン省) ベトナム側 +84 -(0)-650-3811-777	540 ~ 2,700㎡が 20棟
	タントゥアン輸出加工区 (ホーチミン市) ベトナム側 +84 -(0)8-3770-1777	340 ~ 1,970㎡が13棟 2015年10月より入居可能
	ロンドック工業団地 ベトナム側 +84 -(0)-61-320-1032	512 ~ 1,024㎡が13棟



わが社は中国から原材料を輸入していますが、製造 した部品の納品先はほぼ日本国内の系列企業です。 海外での輸出入はさっぱりわからないのだけれど も、取引先がベトナム進出を決めた以上は、そろそ ろベトナム工場を作らないと…と思っています。

中小企業A社長



ベトナム工場での部品製造はコスト面でかなり魅 力的です。しかし、ベトナムのインフラは未整備で あり、そこがネックで二の足を踏んでいる会社も多 いのです。

物流事情、物流コスト、輸出入手続き、そして今後 の物流インフラの整備見通しについて、ポイントを まとめてみますね。



が予定されています。

ベトナム在住 コーディネーター K さん

第2章

物流

「物流のインフラは未整備、 日本とは異なる通関事情」って聞くけれど、大丈夫かな?~

劣りがします。配船数が少なく、 ベトナムは海外からのアクセスに 海外との アクセスについて

進んでおり、今後、ラックフェン港 メップ・チーバイ港(南部)の整備が び既存国際空港は、貨物需要に追い ついていない状態です。現在、カイ いのです。 賃も割高、トランジットタイムも長 に中部ではその傾向が強く、海上運 おいて、他の東南アジア諸国より見 (北部)、ロンタイン港(南部)の建設 ハイフォン港、 ホーチミン港およ 特

はみ出し情報

PSを導入していますが、 の都市部は、時間帯によりトラック 段の主流はトラック輸送 トナム国内の輸送手

多くの問題があります。 精密機器などの輸送には アサス車両なども皆無で、 なければなりません。 ジ率が高いことを覚悟. 況が悪いため、貨物ダメー です。荷扱いの質、道路状 貨物追跡の精度も低く、

府の方針で業務車両にG 遅配も多々あります。

南部の港の周辺は車の渋滞が絶えず 部は比較的容易ですが、北部および あります。ハノイ、ホーチミンなど 抜本的な解決に至っていません。 製造拠点から港へのアクセスは中

ストになるでしょう。

りますが、それ以外の都市へは混載 も必要になってきます。 イリーで日系の混載便サービスがあ 進入規制があるので、時間の計算 ノイ〜ダナン〜ホーチミンはデ

便サービスも限られており、少量で もチャーター便となるため割高なヿ

しです。また、南部・東西経済回廊 トナムの地理的優位性は高まること 整備され、物流インフラが整えばべ 中越道路など近隣諸国との道路網も ソフラは徐々に改善されていく見诵 市部での環状線の整備などの交通イ なお、主要都市間の高速道路や都



物流について

ベトナム内



国内外の物流 チェックポイント

進出先と港、空港の位置関係 とアクセス

原材料の調達、販売先が海外の場合、港・ 空港への距離、アクセス道路などの物流 環境もチェックする必要があります。



物流コストの占める割合が日本に比べてか なり高くなるため、物流コストを確認し、 製品コスト計算をする必要があります。

関係諸外国とのアクセス (配船数、リードタイム)

原材料の調達、販売先が海外の場合、そ れら関係諸国とのアクセスを事前に調 べ、適正在庫や生産計画を設定する必要 があります。

現状の物流インフラ状況と 今後の物流インフラ整備

現状況の把握はもとより、将来のハード インフラ計画も勘案し、物流面で有利な 進出地域を選定する必要があります。



※ベトナム・インフラマップ(ジェトロ作成 2011年3月) http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/reports/07000649

工場の固定資産(建設資材、生産設関税について

では特別消費税が課税されます。 マムT (付加価値税)の免税を受けることができます。ベトナムで生産さことができます。ベトナムで生産さいるものは VAT、商品によっくができます。 でいるものは VAT、商品によったができます。 でいるものは VAT、商品によったができます。

課税されます。 ビスに対し外国契約者税(FCT)が場合は、ベトナム国内での輸送サー輸送を工場渡し、据付条件とした

E P E

(輸出加工企業)とそれ以

いては事前に確認が必要となっていが必要な貨物)および中古機械につライセンス貨物(輸入通関前に承認で注意してください。輸入禁止品、外の企業では手続きが異なりますの

ます。

輸入申告書は、もちろんベトナム 「いから、輸送および輸入通関を委託ながら、輸送および輸入通関を委託ながら、輸送および輸入通関を委託でも間違いが発覚した場合、訂正にでも間違いが発覚した場合、訂正にでも間違いが発覚した場合、訂正にでも間違いが発覚した場合、訂正にがあり、

ことがあります。
担当者により見解、温度差があるた

関税について

ができます。

工場設立関税

輸入規制について

必要があります。

注意が必要です。

チェックポイント

輸入規制については、どの国においても存在しま す。ベトナムにおいても輸入禁止品、輸入管理品、 ライセンスの有無など、F/S作成時に確認する

免税を受けるための事前手続き

輸入時の必要書類、手続き

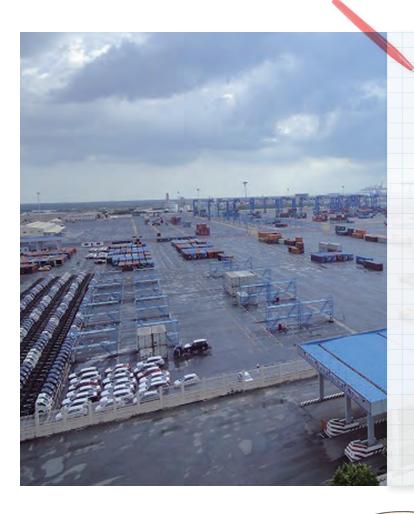
建設材や生産設備を固定資産として免税輸入する際は、事前にそれらを所轄税関へ登録します。EPE企業とそれ以外の企業では手続内容も異なるので

輸入申告書はベトナム語表記、事前に登録した輸入 リストの品名と一致させてください。機械などは写 真入りのカタログなどを用意する必要があります。

輸出加工工場では、事前に製品と

それらを構成する原材料割合、歩留をれらを構成する原材料割合、歩留をおいません。適時、輸出入実績にばなりません。適時、輸出入実績にばなりません。適時、輸出入実績にがあるので注意してくられたケースがあるので注意してくられたケースがあるので注意してください。







商品関税 チェックポイント

□ 輸入関税、 特別優遇輸入関税など

原材料輸入時の関税、VATについて EPE企業は免税、EPE企業以外で も製品輸出後還付されます。国内消 費者向けの場合は、原産地証明の適 用、関税率等を確認する必要があり ます。

■ 原産地証明書の確認

輸出相手国で減免輸入をする際は、 ベトナムでの付加価値が輸出FOB 価格の40%以上を占める必要があ ります。HSコードについても事前 にすりあわせが必要です。

具体的な輸送関連のデータをまとめてみまし た。単位は米ドルベースで、港までの距離も 調べてあります。これでおおまかな経費と所 要日数がわかるのではないでしょうか。

日本であれ、ベトナムであれ、施設使用料と 税金は固定費としてとっておかなくては経営 できません。いったいベトナムの関税はいく らかかるのですか?





【図表2】輸出入費用概算(40フィートコンテナの場合)

(単位:米ドル)

	<北部> ハイフォン〜ノイバイ	<中部> ダナン~ホアカイン	<南部> ホーチミン〜 VSIP
港湾費用	240	220	240
通関費用	80	80	80
輸送費用	260	120	150
合計	580	420	470
(港までの距離)	140 km	30 km	25 km

出所:日本ロジテム株式会社

【図表3】ベトナム発・日本発ベトナム向け船舶スケジュール

<ベトナム発の場合>

◆ハイフォン港発

	東京	大阪	バンコク	上海	香港	基隆	ロサンゼルス	ロッテルダム
配船数(便/週)	5	6	6	6	5	5	6	6
トランジットタイム(日)	6 ~ 10	8 ~ 10	7 ~ 13	5 ~ 12	2~4	3~4	19 ~ 28	29 ~ 39

◆ダナン港発

	東京	大阪	バンコク	上海	香港	基隆	ロサンゼルス	ロッテルダム
配船数(便/週)	3	4	4	2	3	3	5	3
トランジットタイム(日)	10 ~ 27	10 ~ 25	13 ~ 22	13 ~ 22	2~5	7~9	19 ~ 30	29 ~ 45

◆ホーチミン港発

	東京	大阪	バンコク	上海	香港	基隆	ロサンゼルス	ロッテルダム
配船数(便/週)	8	9	12	9	11	7	2	3
トランジットタイム(日)	9 ~ 13	8 ~ 15	2 ~ 13	7 ~ 11	3~7	5 ~ 15	24 ~ 41	35 ~ 41

<日本発ベトナム向けの場合>

◆ハイフォン港向け

	東京	横浜	名古屋	大阪	神戸
配船数(便/週)	6	6	5	5	5
トランジットタイム(日)	11 ~ 14	11 ~ 14	9~11	10 ~ 13	8 ~ 11

◆カイラン港向け

	東京	横浜	名古屋	大阪	神戸
配船数(便/週)	2	2	2	2	2
トランジットタイム(日)	20 ~ 22	20 ~ 22	23	25 ~ 26	25 ~ 26

◆ダナン港向け

	東京	横浜	名古屋	大阪	神戸
配船数(便/週)	2	2	2	3	3
トランジットタイム(日)	16 ~ 22	16 ~ 26	14 ~ 25	14 ~ 24	14 ~ 24

◆ホーチミン港向け

	東京	横浜	名古屋	大阪	神戸
配船数(便/週)	8	8	7	8	8
トランジットタイム(日)	10 ~ 14	10 ~ 14	12 ~ 18	12 ~ 16	12 ~ 16

出所:日本ロジテム株式会社

【図表4】原料調達する周辺国発、ベトナム向け海上輸送所要日数

	ホーチミン港	ハイフォン港
シンガポール→ベトナム	2~4日	3~6日
バンコク→ベトナム	2~7日	5~14日
香港→ベトナム	4~9日	2~3日
上海→ベトナム	6~9日	5~9日

出所:日本ロジテム株式会社

生産設備輸入までのフローチャートもつ くりました。ベトナムはのんびりしてい て、物流も通関も手続きに時間がかかる ので焦らないでくださいね。

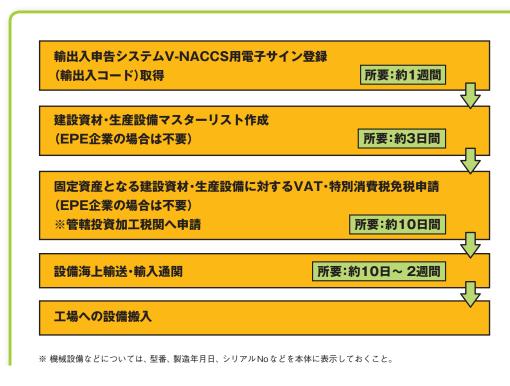
生産設備と原材料の輸入手 続きについて注意すること はありませんか?



視察の際には税関対策を含め、 日系物流企業を訪問して現状 をよく聞くことにします。

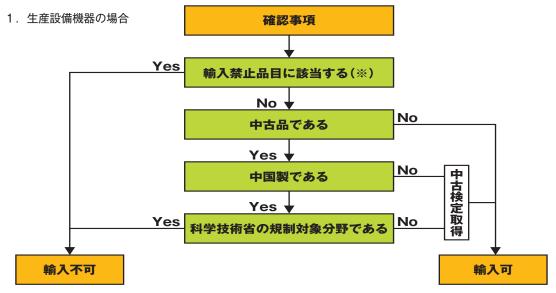


【図表5】 生産設備輸入までの流れ





輸入時の留意点



2. 中古工具の場合

単体では輸入不可。中古設備に関連する付属品とする等の方法も。

3. 中古家具の場合

オフィス、工場で使用する一般什器については基本的に輸入不可。中古PCも輸入不可となる。

4. 輸入管理対象品目の場合

各ベトナム管轄省庁への申請手続きが必要となる。(※1)

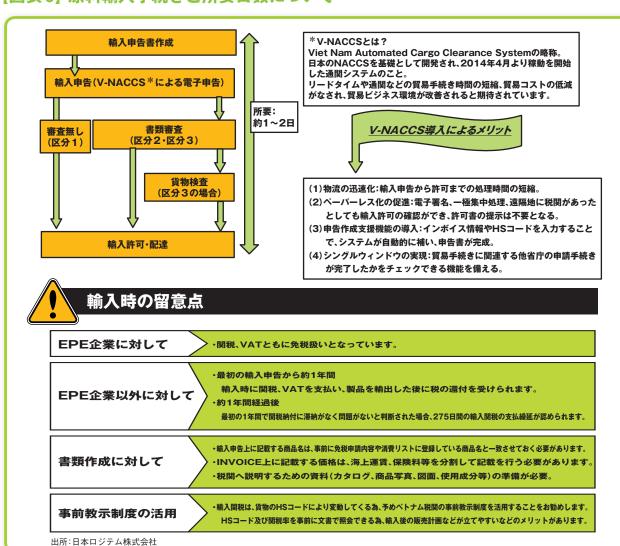
5. 輸出用木材梱包材に関して 2015年1

2015年1月1日より、国際基準 ISPM No,15 2009(※2)に従った木材燻蒸処理が必要とされる。

備考:※1「輸入禁止品目」、「輸入管理品目」については、下記 URL を参照。 https://www.jetro.go.jp/jfile/country/vn/trade_02/pdfs/vietnam_import_regulation.pdf ※2「国際基準 ISPM No.15 2009」については、下記 URL を参照。 http://www.maff.go.jp/pps/j/law/ispm/pdf/no15-2013.pdf

出所:日本ロジテム株式会社

【図表6】原料輸入手続きと所要日数について



ベトナムの へぇ~

物流も、通関もスムーズに進めるためには 見えないコストがかかる

ベトナムでは2014年に貿易手続きの時間短縮、 コスト削減を目的に新通関システムのV-NACCS が導入されました。審査が早くなり、システムが落 ちないなどの前向きな声が聞かれる一方で、一部 では申告の書類が増えた、ペーパーレス化されて ないなどの指摘もあるようです。

法令についても、担当者レベルまで周知されて いるとは限りません。税関窓口での事前確認後、指 示通りの書類を準備、輸入許可を得たにもかかわ らず、税関の上層部の見解の違いにより、再度、手 続きをやり直すなど、税関職員の認識の違いで時 間を要することも多々あります。

企業ではそれを見越してリスク管理をし、適正 在庫を多めに設定しています。また、トラブルを極 力回避するために十分な資料を作成し、事前準備 を行っています。

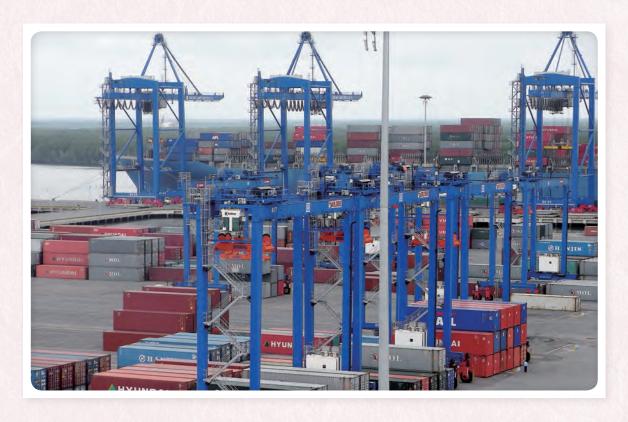
例えば、自社で通関する場合、日頃の税関職員と のコミュニケーションで意思疎通が上手くいくこ

とがあります。知識の浅い税関職員に向けては、商 品説明できるカタログ、写真などを用意するのは 必須でしょう。

習慣の異なるビジネス環境ですから、たとえコ ストが高くても、最初は物流業者へ委託するほう が無難かもしれません。

とはいえ、昔に比べると輸出入に関する許可取 得や通関手続きは改善されています。





企業名	主要立地先	TEL
	タンロン工業団地内 (ハノイ市)	04-38812488
◎ドラゴンロジスティクス	ホアカイン工業団地内(ダナン市)	0511-6270506
	Dist.1 (ホーチミン市)	08-38234886
	Dong Da Dist. (ハノイ市)	04-39413086
◎阪急阪神エクスプレスベトナム	Tan Binh Dist. (ホーチミン市)	08-39487501
	Vinh Phuc (ハノイ市)	04-211-3548250
◎ホンダロジコム	ビンズオン工業団地(ホーチミン市)	0650-3628332-
- X-AH	クワンミン工業団地内(ビンフック省)	04-2113550456
◎近鉄ワールドエクスプレスベトナム	Tan Binh Dist. (ホーチミン市)	08-38488845
	Hai Ba Trung Dist. (ハノイ市)	04-39449770
プケイラインロジスティックスベトナム	Tan Binh Dist. (ホーチミン市)	08-35472533
	Dong Da Dist (ハソイ市)	04-2220-9498
)鴻池ヴィナトランスロジスティックス	Dist.1 (ホーチミン市)	08-3829-0023
	ノイバイ工業団地内 (ハノイ市)	04-3768-9881
ロジテムベトナム	ダナン工業団地内(ダナン市)	0511-3934040
	リンチュン II 輸出加工区内(ホーチミン市)	08-38975402
⊚MLC-ITLロジスティクス	Dong Da Dist (ハノイ市)	04-35747320
	Tan Binh Dist(ホーチミン市)	08-3812-6500
	Cau Giay Dist. (ハノイ市)	04-37556310
	Tan Binh Dist. (ホーチミン市)	08-38121349
	Cau Giay Dist. (ハノイ市)	04-37556100
日本通運ベトナム	Thanh Khe Dist.(ダナン市)	0511-3647844
	Tan Binh Dist.(ホーチミン市)	08-38122922
	Dong Da Dist. (ハノイ市)	04-35771462
日新ベトナム	Tan Binh Dist.(ホーチミン市)	08-38487228
	Cau Giay Dist. (ハノイ市)	04-22211200
西鉄ベトナム	Tan Binh Dist.(ホーチミン市)	08-39480204
	Na Tu Liem Dist. (ハノイ市)	04-38432088
佐川急便ベトナム	Thanh Khe Dist.(ダナン市)	0511-3832288
	Binh Thanh Dist. (ホーチミン市)	08-38409330
	Homg Bang Dist (ハイフォン市)	031-3569535
山九口ジスティクスベトナム	Dist.3 (ホーチミン市)	08-39308352
	Nam Tu Liem Dist. (ハノイ市)	04-3766737
	Cau Giay Dist. (ハノイ市)	04-3772-7015
『ヤマトグローバルロジスティクス	Ton Duc Thang st.(ホーチミン市)	08-3827-8328
	Cau Giay Dist. (ハノイ市)	04-3768-4641
◎ 郵船ロジスティクスベトナム	Hai Chau Dist.(ダナン市)	0511-3584702
	Dist 1. (ホーチミン市)	08-3822-4407
	Tan Binh Dist.(ホーチミン市)	03-3547-1383~

日本ロジテム株式会社資料、各社資料を元にジェトロ作成



第2章のまとめ

高コストでも 日系物流企業と付き合おう。



輸出入手続きは当然ながらベトナム語です。 税関での手続きも面倒なところがあります。 ローカル業者のコストは総じて割安ですが、 その分問題も有ることが多いです。 最初は割高であったとしても、 日系物流企業からノウハウを学び、 現地の状況がわかるまでは、 安心・安全な道を選んだ方が無難と思われます。



ベトナムで事業をするなら、 当然、税金を納めなくてはな りません。

ベトナム在住



ベトナムの法人税の標準税率は 22%なんですよね。2016年1月1 日からは20%の税率が適用される と聞きました。

最初に、図表8にある「個人所得 税」『法人税』「付加価値税(VAT)」 「外国契約者税」の税金を理解しま しょう。



中小企業A社長

【図表8-1】ベトナムの税法(主要な税金)

税金の種類	課税対象	税率				
個人所得税	居住者: 課税所得は、給付場所に かかわらず、ベトナム国内外にお いて発生した所得(全世界所得)	給与の5 ~ 35% (累進税)。 年収9.6億ドン(380万 円程度)以上で35%が 適用				
	非居住者: 給付場所にかかわら ず、ベトナム国内において発生 した所得	20%				
法人税	税法上の収入から費用を控除し た課税所得 (非課税所得および繰越欠損金 を控除)	原則22% (16年1月1日から20 %)				
付加価値税 (VAT)	ベトナム国内で製造、流通および輸入のために購入されるVAT課税対象となるモノおよびサービス(非課税対象取引除く)	原則10% (非課税、0%、5%の 取引もあり)				

注:税制については、http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/invest_04/参照 出所: ベトナム事業環境委員会にて作成



第3章

税務·会計

日本と異なる会計制度を理解し、 孤軍奮闘する駐在員(現地責任者)が本業に専心できるよう支援体制を構築しよう~

はじめてのベトナム進出 21



【図表8-2】

【外国契約者税 (FCT) とは】

外国の組織・個人が、ベトナム国内の組織・個人との契約に従って ベトナム国内で サービスを提供する等、経済活動を実施することによって発生した付加価値と 所得に対して課される税金。

【課税算出方法】※みなし法を採用した場合

VAT = 課税対象売上(税込)×みなし税率

CIT = (「契約の対価」 - 「付加価値税額」) × みなし税率

【納税義務者と税金負担者】

みなし法を採用した場合、源泉徴収し納税義務を負う者は所得を支払うベトナム企業であり、以下の外国契約者税率が適用される。 <外国契約者税率>

業種	みなしVAT税率	みなしCIT税率	
サービスが付随する物品販売	-	1%	
サービス一般	5%	5%	
建設・据付(資材・機械設備の供給を伴わない)	5%	2%	
建設・据付(資材・機械設備の供給を伴う)	3%	2%	
運輸サービス	3%	2%	
製造	3%	2%	
再保険	-	0.10%	
資本譲渡	-	0.10%	
利子	-	5%	
ロイヤルティー	_	10%	

出所:日本貿易振興機構(ジェトロ)ベトナム進出に関する基本的なベトナムの制度 より作成

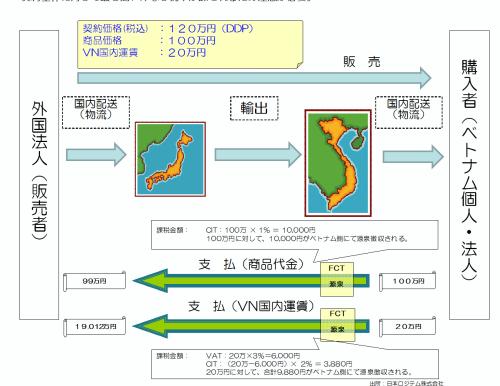
【留意点】

契約書において、取引内容を明確に記載しなければ、契約全体に対して最も高い みなし税率が適用される可能性がある為、契約書作成時には下記の事項に注意が必要。

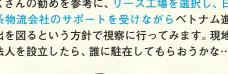
- 1. 契約金額が税込価格か税抜価格かの記載
- 2. 提供対象が物品かサービスであるかの記載
- 3. サービスの種類、提供場所の分割記載

【課税例】

契約書上で各サービスに対する区分がされていない場合には、 契約全体に対して最も高いみなし税率が課されるため注意が必要。



Kさんの勧めを参考に、リース工場を選択し、日 流会社のサポートを受けながらベトナム進 出を図るという方針で視察に行ってみます。現地 法人を設立したら、誰に駐在してもらおうかな…





現地責任者の仕事の現状

関する意思決定だけでなく、面接な 現地責任者にかかる負担は、日本で 態です。それでなくてもベトナム人 日本の工場に比べ、人海戦術で事業 す。オートメーション化されている 同じ立場につくよりも大きいもので 技術者や営業担当者が任命されるこ 計や税務に関して詳細な理解がない は組織として働くことに慣れていな 外的な交渉などにも時間がかかり、 ど時間的に拘束されてしまいます。 を行うベトナムにおいては、人事に トの面から制限されることが多く、 とがしばしばあります。また、中小 財務経理に多くの時間が割けない状 ムでは、日本で総務が行うような対 企業ほど日本人駐在員の人数はコス また、文化や慣習の異なるベトナ



現地責任者は本業以外の

時間がとられる

その1 教育しよう ベトナム人スタッフを

製造業の場合、現地責任者は、会

要です。 められる役割を説明し、教育するこ かけてでもベトナム人スタッフに求 とが企業の持続的な成長のために必 転職が多いベトナムでは、時間を

ます。 りもベトナム企業の利用が増えてい 検討しましょう。近年は日系企業よ ルティング会社があるので、利用を 人材教育については専門のコンサ

その2 モニタリングしよう 日本から

御社の場合、日本から派遣できる駐在員(現地責

務会計についてどのような問題が あるのかまとめてみました。

任者) は1人ですよね。生産ラインの管理は

がない場合、当面の間、日本にいる 課題は日本にて専門家に相談する体 本社の経理担当者が月次の報告やタ イムリーな報告をモニタリングし、 現地責任者に財務経理の専門知識

かかるのです。

いので、組織を形成するのに時間が

制を作りましょう。

することもしています。 会社にてベトナム人スタッフを研修 では、既に成熟しているエリアの子 担当者はベトナムに来て指導するこ ければなりません。日本にいる経理 や、教育・研修する回数を増やさな とも検討してください。一部の企業 レベルに応じてモニタリングの頻度 この場合もベトナム人スタッフの

その3

経理担当者を派遣しよう

そのコストにおいては現地ベトナム いる企業もあります。 ストや語学に関する課題を克服して でないと不利な場合があります。 のキャッチアップ、赴任者の確保と ーシアなど周辺諸国から派遣し、コ ップできますが、税務に関する情報 本からも時間をかけずにキャッチア 日本ではなく、フィリピンやマレ 管理会計や財務会計に関しては日 極めてください。

を伝え、相手ができるかどうかを見 も「ここまでやって欲しい」との要求

外注によりコストを その4

果を得ることができ、また、会計・税 外注コストはベトナム人スタッフを 地の会計事務所が多く存在します。 ベトナムの会計や税法をよく知る現 い方によっては有益です。 務に関する最新情報の入手など、使 をかけずにより正確な記帳・計算結 雇用するより高くなりますが、時間 経理記帳や税務申告に関しては、

の担当者によります。いずれにして まで応対するか(対応できるか)はそ きる会計事務所もありますが、どこ あります。 た専門家をしっかり見極める必要が あるため、企業の要求レベルに応じ 日本人のいる、または日本語ので ただし会計事務所や、担当者の報 会計サービスの質に大きな差が

ベトナムの税務署は **.話しが違う」ことが多い**

◆ベトナム税務の現状

に見えます。事実、数年前に比べる 書(Official Letter) 9]のように、法律(しaw)から公文 はいます。 と、法律体系はずいぶん整理されて まで系統だって整備されているよう ベトナムにおける税務は、【図表

こちら側が十分な情報や知識を有

混乱も多々あります。 法律と省令、通達との間の齟齬など、 実務をするうえで「話しが違う」と、 しかしながら、いまだ、法律間、

が多いのです。その結果として、税務 署からの指摘や説明が求められた場 頻繁に入退社するため、過去の事象 業では現地責任者が一定期間ごとに る必要がありますが、多くの日系企 法律が適用されていて、どのような 交代し、また、ベトナム人スタッフも 解釈で実務に適用されたか」を理解す に関する引き継ぎが十分でない場合 るため、「いつの時点で、どの内容の また、法律の改訂が頻繁に行われ

> 費や時間がかかってしまいます。 合に十分な対応がとれず、余計な出

よる指摘が数多く見受けられます。 なため税務署員ごとに異なる解釈に 基づかない指摘や、規定自体が曖昧 に適時に周知されず、最新の税法に された法律や細則の通達が税務署員 さらに、ベトナムでは新しく発行

少なくありません。 まの税金を支払うことになり、それ が利益やコストに影響を与える例も していない場合、税務署の言うがま

は要注意です。 あるため、税務署員の対応について った不明瞭な金を要求される場合も 通せば税金を払わなくていい」とい ング会社を利用すればいい」「誰々を なお、「税務署管轄のコンサルティ

り扱いで、税務申告に利用できる収 れ、これが会計帳簿にも利用される 入・費用の原始証票は税務署の発行ま たは認めたインボイスのみが利用さ 「インボイス制度」があります。 また、ベトナム特有の制度として インボイス制度では、税務上の取

として問題になっています。 倒産した会社のインボイス(利用でき また、明らかな間違いが多い、偽物や を適切なタイミングで入手できない、 ないもの)が出回っているなど、制度

【図表9】ベトナム税法の構造

【四次の】、「プロルムの神足					
名 称	発行主体	内容			
Law	国会	税金に関する基本法規			
Decree	政府	税法の詳細規定			
Circular	各省	実務指針			
Decision	首相·各省大臣	Circularの詳細規定または上位 規定に関する特別な取り扱い			
Official Letter	行政機関	特定の実務に関する取り扱い			

出所:ベトナム事業環境委員会にて作成



ことになります。しかし、インボイス

はじめてのベトナム進出



その1 いきなり税務署に 確認をしないこと

踏みましょう。 て確認、③例がない場合、管轄税務 認、②会計事務所などに解釈につい ることは最終手段と心得てください。 出されたら従わざるを得なくなって 署に直接文書で確認、とステップを の他社の対応方法について直接確 しまいます。税務署に直接確認をと ないと不利な結論を提示され、文書で しいのですが、十分に調査した上で るより事前に確認をとることが望ま 確認のステップとしては、①近隣 税務上の不備は事後的に発見され

>{}{}{ その2 税務調査には 慎重な対応を!

担当者により解釈や意見が異なる場 いざ、税務調査となったら、地域や

> ともあるのです。 代により異なる問題が指摘されるこ タッフが税務署員とうまくやり取り う。不明瞭な金の要求もあったりし 業ごとに管轄するため、担当者の交 は1人の税務署員が税法別でなく企 本と同様に行われます。ベトナムで ますので、慎重に対応してください。 ませんが、税務署員の担当替えは日 している場合は大きな問題は見られ 合が多々ありますので注意しましょ 経理として雇用したベトナム人ス

ところです。 ません。法令順守を基本とする日系 企業においては、十分配慮が必要な 上の課題が抹消されるわけではあり また、不明瞭な金を払っても税務

ついては、管轄税務署の上の租税総 として税法に対する解釈を深め、予 と相談する、④解決できない事項に 指摘された内容と根拠を精査(会計 防措置を確保すること、②指摘に対 事務所の利用が望ましい)し税務署 確認する(日本での対応と同様)、③ しては税務署の指摘の内容と根拠を 具体的な解決法としては、①企業

> 業に影響がある場合)、です。 などで提言する(一定割合以上の企 合わせる、⑤日越共同イニシアチブ 局(日本でいう国税庁)に見解を問い

その3 理解しよう インボイス制度を

必要があります。 務会計の違いなど、経理を理解する があります。そこで適切な会計帳簿 件を満たしていないインボイスをす 表などを作成する会計事務所は、要 るというベトナム特有の制度です。 費用の原始証票は税務署の発行また 扱いで、税務申告に利用できる収入 を作成するためには、財務会計と税 べて使途不明金などに分類する場合 は認めたインボイスのみが利用でき 税務会計のみを目的として財務諸 インボイス制度とは税務上の取り

てはもれなく記載されていることを ど最低限要求されている事項につい は、以下に留意してください。 ①会社名・住所・タックスコードな インボイスの発行・入手に関して

> て修正を依頼する。 いては内容を確認の上、必要に応じ 載する、③入手したインボイスにつ 名刺や書類にはタックスコードを記 ては間違えられることが多いので 確認する、②日系企業の名前につい



ベトナム独自の

会計基準で動いている

◆会計・監査における現状

会計帳簿を作成し、監査を受け、申告 計基準に従って(税務基準ではない) ら決算を実施しているのが現状です。 分に整備されておらず、必要に応じて 公正価値を利用するものは基準が十 います。減損会計や金融商品会計など 準と似ている取得原価基準となって 公正価値が用いられず、従来の日本基 えられており、IFRSで利用可能な ながら、ベトナム独自のアレンジが加 成が行われていましたが、現在は会 RS(国際財務報告基準)をベースとし ーFRSなどの国際基準を参照しなが また、従来、申告目的の財務諸表作 ベトナムにおける会計基準は一F 社印に関する注意

書作成時には税務調整を加えたうえで申告するという日本と同様の方法です(いまだ、一部の経理担当者は税です(いまだ、一部の経理担当者は税質されるため、年に1回の会計監査を受け、監査済みの財務諸表を税務を受け、監査済みの財務諸表を税務を受け、監査済みの財務諸表を税務に提出する義務があります。

トナムドンです。機能通貨と類似の考え財務諸表などの記載は、基本的にベ

の14年10月より送金の際に法的代の14年10月より送金の際に法的代表すが、税務申告時にはベトナムドンに表示を変えて提出することになります。 ベトナムにおける特殊な制度として、「チーフアカウンタント」の資格を有しーフアカウンタント」の資格を有したスタッフを採用し財務諸表の調整たスタッフを採用し財務諸表の調整にあたる必要があります。また、2



表者とチーフアカウンタントの署名

那決法

日本では場面に応じて社印や実印など を使い分けますが、ベトナムではさまざま な決済において、一つの社印を用いるのが 普通です。

「社印を押す」ことは会社の責任が発生 することを意味するので、社印の管理、保 管方法には細心の注意を払ってください。

また、社印は公安(警察)が製作したもの を使用することも日本と大きく異なる点 です。

担当者を派遣する、があります。

を図る、④日本や周辺諸国から経理タリングとOJTによる能力向上

者(CFOなどを設置)によるモニ

企業が多いのです。 企業が多いのです。 企業が多いのです。 企業が多いのです。 とのり合いが取れずに苦労している とのり合いが取れずに苦労している と対り合いが取れずに苦労している と対り合いが取れずに苦労している と対り合いが取れずに苦労している

をい手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにより判断を挟むことが少ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、③親会社や上位ない手続きにする、3親会社や上位ない手続きにする、3親会社や上位ない手続きにする、3親会社や上位というない。

で、組織として適切な財務諸表を作すが、いずれにしても会計法の改訂摘を受ける可能性があるかは不明で摘を受ける可能性があるかは不明でから指摘された例はなく、今後、指東際のところ、過去にチーフアカ実際のところ、過去にチーフアカ



経理担当スタッフとの つき合い方

きいので慣れないうちは戸惑うことが多 い現地責任者ですが、決済に必要な「サ ン」や「社印」は大変重要なものなので、扱 - カルスタッフに任せないほうが すぎて騙されるケースが 多発しています。

会計スタッフについては、まずは人柄を みて人材を採用し、能力面については、 系の会計事務所などで研修させるなど、自 前で育てる方法もあります。

> です。 をしましょう。 システムを選択 きるような会計 モニタリングで さらに親会社が 務所などと契約 したほうがよい

その2 作成しよう 適切な財務諸表を

が望まれます。

チーフアカウンタントを雇う前

成できるような人材を確保すること

税務会計の峻別が求められます。 成される制度会計および税金目的の 管理会計、親会社との連結目的で作 会社の業績の判断指標として用いる ベトナムでは、会社経営者として

て提供する資格) にチーフアカウン 者(チーフアカウント業務を業とし たり、会計事務所の会計士や有資格 めのコンサルティング会社を活用し に、最初の2年程度は会計処理のた

ト業務を委託するのも一つの手で

解を深めさせ、これらを対象とした 担当スタッフに対し財務諸表への理 教育やOJTを実施してください。 現地責任者およびベトナム人経理

業以外の業務の軽減が図れるため、

また、記帳代

ことが大切といえます。

目的に合った会計事務所を選択する コストとサービスを比較して工場の に対する牽制の意味もあります。 す。これはベトナム人会計スタッフ

実施する会計事 行や申告代行を

> 会計事務所を 上手に活用する その3

の法定監査を義務付けられていま 務申告やコンサルティングで会計事 き四半期のレビューがあるので、税 す。また、親会社からの要求に基づ 務所を利用することが多いです。 よい会計事務所の選択により、本 日系企業は外資企業として年1回

スタッフも未成熟な部分もあるた はずれの場合もあります。歴史の浅 の質はさまざまであり、また、日本 いことが多いのです。 め、日本と同じレベルを期待できな いベトナムにおいては会計事務所の 人の有無(および質)によっては期待 いざ、会計事務所を選ぶとき、そ

> ②日本人または日本語の話せるスタ ①会計事務所でのレポートの言語は 次の項目をチェックしましょう。 ます。会計事務所を選択する上で、 何語か(一般的には英語)。

③コストとサービスが見合っているか。 与度合いはどうか。 ッフがいるか、また、それらの関

⑤自社の経理スタッフとの相性はど ④目的とするサービスの提供に関 うか。 し、知識と経験を有しているか。

課題

ベトナム人気質に 戸惑う

ベトナム人の 働く意識の現状

従うという意識は高くありません。 り、組織の一員として法令やルールに が低いベトナム人は転職が盛んであ 新情報のアップデートは重要です。 ては改変が頻繁に行われるため、 また、組織の一員としての帰属意識 ベトナム政府の政策や指針につい

り、業務の進捗が大きく変わってき

なお、国全体として発展途上の国

を任せることができるか否かによ

経理担当スタッフが信用して仕事

れます。 的な横領などの不正も多く見受けら 造による宛先不明の振り込みや物理 であり領収書の改ざん、請求書の偽

その2



現地責任者は目利きに

実の見極めが非常に重要です。 があるため、現地責任者としては事 かに事実のように語り継がれること では風説の流布が多く、まことしや デートに苦労しています。ベトナム

多くの会社は正確な情報のアップ

その1

けでなく経営者による不正もあるた 重な判断が求められます。従業員だ 解したうえでサインを行うなど恒 ベトナム語で、文書への承認権限は 経営者が有します。 経営者は承認する文書の内容を理 ベトナムにおける公式文書はほぼ 不正への対応を 考えておこう

②権限分掌により、スタッフ同士で 次のような行動が必要です。 ①公式文書の内容に関し、英語また のモニタリングを実施する(出納 は日本語での翻訳を準備する。 公式文書を扱う上で、あらかじめ

てください。①法律事務所や会計事

現地責任者は以下のことに注意し

務所など、正確な情報を有する組織 と契約する、②ベトナム人スタッフ

と記帳)。

④物理的な横領に対しては、警備会 ③現預金管理など影響が大きいもの については口座自体を分割する。

拠を持って確認する、などです。

させる、③情報の真偽については根 による関係機関との情報経路を構築

⑤経営者が一般的な物価水準などに 対するアンテナを高める。 社やカメラの設置を検討する。



経営者に対するモニタリングも重要 め、合弁会社などでは合弁先などの

第3章のまとめ

1人で頑張らない。 と援体制を構築する。

当初は現地責任者1人に負担がかかりすぎないよう。 日系もしくはさまざまな支援ツールを 活用することを考えましょう。 会計の管理体制を構築し 会計代行の活用および人材を見極めた上で -フアカウンタントとなるべき人材の育成を

手がけたほうがよいかもしれません。



日本人とベトナム人は、一見、風貌 は似ているのですが、考え方や生 活の背景がまったく違いますので、 日本の常識は通用しないと考えて ください。 ベトナム人は勤勉で器用だと聞い ています。いっしょに働くべく労 務管理について教えてください。



中小企業A社長

ベトナム在住 コーディネーター K さん

人材の確保と教育訓練、労務管理、トラブル事例(ストライキ、キックバック、盗難) などについて順を追ってお話しします。工場立ち上げと同時に、操業後のストライキや各種労務問題への対応が迫られますから。

諸先輩方がベトナム人従業員に苦労していると聞きました。労務管理に関して、ベトナム的な特徴や日本人が理解しにくいこと、犯しやすい過ちなどがあったら教えてください。

□ 日本人がいるサービスのよい□ 日系レンタル工場に入居する

第1章でも触れましたが、日本人がいるサービスのよい日系リース工場に入居すれば、日本の工場に近い環境が得られます。

□ 駐在員とウマがあうベトナム人を雇う

進出当初は不明なことや課題も多く、相談相手が必要になります。このとき、呼吸が合うベトナム人が傍らにいると助けになります。目安として、日本語は3級以上(3級でも慣れるまでは意思疎通は困難)のスキルを持っていること。当初はしっくりいかないかもしれませんが、駐在員は対話をできるだけ多くし、相手を理解するように努めると同時に、自分自身のことも相手が理解できるように努めることで、徐々に呼吸を合わせていきましょう。



第4章

労働力

日 本 の中小企業の家庭的な社風は労務管理に有効。 トラブルの背景と解決策をじっくり学び、

はじめてのベトナム進出 29

対処しようし

1

Will be

人材確保のポイント

1. 人材の募集方法

新聞広告:「トイチェー」紙が一般に実施して行いましょう。は、次のような方法をいくつか同時は、次のような方法をいくつか同時である。

の目安は給与2カ月分です。
専門リクルート会社:リクルート会社のの引き抜せスも多いです。他社からの引き抜せスも多いです。他社からの引き抜めで、応募者はよく見ています。

くれますが、選ぶのは企業側の責任 ってきます。由で行います。事務担当者がやって なるほど、口学校の斡旋:新卒の募集は学校経 ロコミ:操業

ホームページにアクセスしてきま何らかの方法で興味を持った場合は直接訪れる応募者は少ないですが、ホームページ:ホームページから

記は英語かベトナム語です。を引きつける工夫をしましょう。表魅力をできるだけ宣伝し、よい人材リアアップ、福利厚生など、自社のす。サイトには会社の将来性、キャ

してくれるところもあります。材募集に協力し、募集の張り紙を出工業団地の利用:工場団地では人

従業員による紹介: 中途採用時に は有能な人材を紹介してくれます が、紹介者中心の縁故主義になる危 が、紹介者中心の縁故主義になる危 が、紹介者中心の縁故主義になる危 が、紹介者中心の縁故主義になる危

ってきます。 なるほど、口コミでよい人材が集まのつき:操業後、魅力的な会社に





労務管理の チェックポイント

取引先や知人のサポートを 受ける

海外進出経験がない中小企業において、派遣できる駐在員は日本語しかできない者が1人だけで、現地の事情もよく把握できていない場合、大きな不安を抱えながらのベトナム進出となります。まず頼りになるのは取引先や知人のサポートなので、ネットワークを広げましょう。

□ 自社とうまくやっていけるコンサルタントと契約する

コンサルタントは必要です。 知名度や規模の大 きさだけに惑わされず、自社との親和性を優先 して契約をしましょう。



【図表10】消費者物価指数(CPI)の推移

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
①消費者物価指数 (2005年=100)	153.3	166.9	198.0	216.1	230.3	n.a
②消費者物価上昇率 (年平均)	6.9	9.2	18.6	9.2	6.6	4.1

出所:①IMF、②ベトナム統計総局

2 面接と賃金動向について

切な金額を探ってください。 の社会情勢によって流動的なので、 や地域などで差が大きく、また、物 いようです。給与の相場は職務分野 るのですから真剣に選び、採用後の 験官としましょう。自分の部下にな 価上昇や最低賃金法改定などその時 社の内容よりも給与で選ぶ傾向が強 ることができるのはメリットです。 指導にも責任が出てきます。また、 応募者からみても上司となる人を知 人やコンサルタントなどを通じて適 JETROや日本商工会、現地の知 応募者は、日本と比較すると、会 面接は、直属の上司となる人を試

ますので、どれくらいの給与を払っ ているのか相場を確認してみてくだ では給与を提示している会社もあり 専門リクルート会社の求人サイト

を揃える必要があるからです。本給 す。なぜなら、複雑な手続きや証拠 を減額することはとても難しいで 本採用後、能力不足の理由で給与

> 変動できる何らかの手当てを上積み を低く設定し福利厚生で補うなど、 あります。 して、合計の報酬を高くする方法も

3 本採用の仕方

に入ります。 合意したら仮採用となり、試用期間 仕事内容と給与、福利厚生などが

明確かつ具体的に記述することでト

ラブルを未然に防止できます。

することが重要です。 なっています。本採用後の解雇は難 すれば本採用はしなくてよいことに られており、会社に向かないと判断 しいので、この期間でしっかり評価 で、本採用までに試用期間(スタッ ングするかどうかの判断は難しいの カーでは1週間まで)が法律で定め フレベルで2カ月、単純労働のワー 面接だけでは自社の仕事にマッチ

ム固有の社会伝統が反映されている どの罰則が規定されていて、ベトナ 方の権利と義務、および解雇条件な 本採用となります。労働法は労使双 労働協約書、就業規則に合意すれば 試用期間の終了後、労働契約書、

h

ので、外国企業の経営者は理解して おかなくてはなりません。 就業規則には勤務時間、休日や有

けません。ベトナムではできるだけ かく記載しておきましょう。 令違反などの職場規律を乱す違反行 業統治や、遅刻や無断欠勤、作業命 と共に、操業後の機密保持などの企 為の定義、およびその罰則規定を細 給休暇などの労働条件を明確にする 日本のように抽象的な表記ではい

関の認可を受けなければなりませ せながら改定していきます。なお、 て操業後に発生する諸問題を反映さ その後は、それぞれの会社に合わせ 契約書を作成せざるを得ませんが、 それらの内容は該当する地方行政機 コンサルタントに相談しながら労働 最初は、先に操業している知人や 現地生産はベトナム人従業員の力を借りない限 り成功はしません。日本人とは生活習慣も、ビジ ネスに対する経験も違いますが、ベトナムは発 ある分だけ、吸収力が旺盛だし若い分だ <mark>ンジャブル!</mark> 過去のしがらみがない ので、新しい仕組みが作りやすいですよ。

ਭੁਂ

のような環境はないので いますが、ベトナムにはそ 真面目でいい人と出会いた いね! 人材育成のやりよう によっては、競合他社に勝て る集団ができそうだ。



その背景 訓練・教育・育成と 人材の

かもしれません。 ないほどの基礎的なところからの教 育訓練が必要なので、最初は戸惑う 人材の育成は、日本では考えられ

ってください。 **たけ教育コストが余計にかかると思**

ベトナムは、労働コストが安い分

ん、現場を見たこともない 社生活について未経験なのはもちろ ベトナムの新卒は、ビジネスや会

ちに基礎的な勉強ができて ネット、または商品から、 動に接していて無意識のう 日常的に先端的ビジネス活 は新聞、テレビ、インター 人がほとんどです。日本人

映るようです。例えば空調 系企業は異次元の世界」と たちにとっては、「進んだ日 心や工業団地に出てきた人 特に遠隔地の農村から都

> ਰ੍ਹ 義や物づくりの基本であるCQD りませんでした。従って顧客第一主 ざされていて、先進国の物づくりや ビジネスのやり方に接することがあ 競争などの経験は蓄積の途中なので (コスト・品質・納期)、過酷な企業間

しかし、発展中の若者は吸収力が

どに、体がついていかず、体調不良 作業靴着用、決まった時間の食事な

990年前半まで外国との交流が閉 をきたす人もいます。ベトナムは1

旺盛で、チャレンジ精神があります。 新しい仕組みが作りやすいのはメリ また、過去のしがらみがないので、 ットでしょう。

の育成を図ってください。 育」し、そして上級管理者は「育成. するという方向で、それぞれの人材 直接工は「訓練」し、スタッフは「教

教育、上級管理者の育成について紹 介します。 次に、直接工の訓練、スタッフの

ベトナムの

ベトナムの終身雇用制度



ベトナムで人を雇う場合、労働契約は定期的 に更新しますが、3回目以降は終身雇用制とな ります。

正当な理由がない限り、従業員の雇用を続け ていくことになりますので、3回目の更新まで に能力や人柄などをしっかりと見極めることが 重要です。

**

直接工の訓練

1 就業規則遵守の徹底

なくてはいけません。就業規則に記 ルティーを、改めて周知させてくだ 載されたルールと違反に対するペナ は、生産現場の規律は厳しく守られ 品質と生産性を確保するために

りません。 日本独特の規律は日本人が思ってい も、お互いに行き違いが起きたり、 いので、教育で浸透させなければな るように理解してくれるとは限らな 確かつ具体的に表現したつもりで 求めるルールとペナルティーは明

2. 生活習慣を変える訓練

頓、製品の扱い方、スピード感、お ことは必須です。具体的には整理整 を、会社風土に合うように訓練する きた環境で身についている生活習慣 ベトナム人従業員が今まで育って

> 中力などです。 しゃべり、時間で動く、仕事への集

活の知恵が、クーラーの効いた職場 懸命にテキパキ動いていると体が持 もしばしばあります。 同じペースで休息する…ということ でもなかなか抜けきれず、炎天下と っています。しかし、そのような牛 しながら働くという生活の知恵を持 たないためベトナム人は日陰で休息 暑い南国では、日本のように一牛

なるまで訓練を続けましょう。 前提で、忍耐強く・繰り返し・クセに 習慣はなかなか変わらないと言う

3 身体で覚える訓練

え、一人が受け持つ作業は単純にし ておいたほうが得策です。 人と入れ替わるという実態を踏ま 製造現場は転職が頻繁で、常に新

負担感の軽減と作業ミスを減らすこ いまで訓練することにより、作業の あっても作業がリピートできるくら 決められたタクトで、ほぼ無意識で そして、手順書どおりに、正確に、

とができます。

のトラブルシューティングに追われ 本の生産ラインそのままでは、日々 ルになるよう工程を改善してくださ 作分析)によって作業動作がシンプ てしまうことになってしまいます。 い。熟練作業者で構成されている日 訓練と同時に、スタッフはIE(動

4 持ち上げる訓練 レベルを日本標準に

なりません。 ないことをわかってもらわなければ ナム人の感覚では日系企業は満足し あります。文章で表現するのが難し 覚ではなく、きちんと体裁が整って 類にしても「読めればよい」という感 クすると「まだまだ」が現状です。書 い機械加工の仕上げや外観は、ベト ということを理解してもらう必要が いないとセンスのある事務ではない 「できました」でも、日本人がチェッ 整理整頓などベトナム人の基準で

さ、正確さに驚き、従業員の戸惑い 最初のうちは日本人の規律、厳密

> がては身についてきます。 耐強く、繰り返し指導を続ければや 可欠であることを丁寧に説明し、忍 ますが、それは企業活動では必要不 っては理解を超えたレベルではあり は大きいものです。ベトナム人にと

ないでください。 ここはベトナムだから…、と諦め

練にはおのずと限界があります。 者の入れ替わりが多い環境では、訓 未熟練者が多く、転職が普通で作業 ナムでうまくいくとは限りません。 た日本の物づくりプロセスは、ベト このことを前提にシンプル化、フ ベテランの作業者を前提に作られ

替わっても大丈夫 バーコードの導入 中の基本で、さらに 形態や倉庫の格納 善がベターです。 なシステムへの改 など、作業者が入れ くすることは基本 方法では、数えやす 特に、納品の梱包

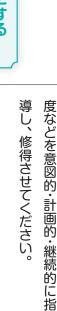
※※ スタッフの教育

1 OJT を主体にする

います。 く、「わかりました」で終わってしま 机上の教育では概念的になりやす

新人スタッフへ具体的な仕事を通じ やすく、実戦的です。上司や先輩が よるOJT方式が具体的でわかり フの教育には駐在員(トレーナー)に 企業活動に経験のない新人スタッ

国でも同じです。



2. 課題に取り組む

になるので、教育では必ず完了(解

テーマは徐々に難しくしていき、ト 決)できるテーマを選んでください。

レーナーの関与を減らしながら、自

一姿勢」の教育

ッフほど尻込みしやすいのはどこの しなければなりませんが、新人スタ スタッフは日々新たな課題に対処

が、スタッフ教育の重要な一つです。 れる」という安心感を持たせること す。そこで、「やればできる」という いけない」という概念が強いようで 自信と、「難しい挑戦では失敗も許さ 特に外国人の前では「失敗しては

善をしましょう。

スが起きにくいラインにするべく改 械化、 — T 化など、 人手作業でのミ

ールプルーフ/フェイルセーフ、機

3. OJTでは必ず テーマを選ぶ 完了(解決)できる

はないか」と心配しています。 は、自分たちでは解決できないので 術や管理に関して与えられたテーマ そんなスタッフにトレーナーの指 新人スタッフは、「先進国日本の技

て仕事に必要な知識・技術・技能・態 ことで、「やればできる」という自信 導の元、テーマを完了(解決)させる が難しすぎて解決できないと逆効果 を持たせることが大切です。テーマ

を養ってください。 このやり方は日本と同じですが、

き、難しい課題とも対峙する気構え 分自身で完了(解決)するように導

をつけてください。 方向へ進む場合があるため、トレー が難しいことから放置すると誤った ベースとなる常識の違いや意思疎通 ナーは状況をウォッチするように気





はじめてのベトナム進出

4 難しい課題に 緒になって取り組む

れないようにしてください。 うことも重要な仕事であることを忘 仕事を通じて部下の育成を図るとい の問題処理に忙殺されがちですが、 起きる問題は簡単ではないからです。 タッフ育成を続けていきます。現実に 最終的には日常の業務を通じてス トレーナーである駐在員は目の前

もでき上がってくるのです。 的にいわゆる「ほうれんそう」の関係 ルが向上し、信頼感が生まれ、必然 することで、スタッフの本当のスキ み、一緒に苦労と成功と失敗を共有 たちと一緒になって積極的に取り組 現実の難しい課題に対して、部下

です。 問題解決を早める点でも、 うという姿勢を持つことは、現実の 現地ベトナム人スタッフのほうがよ ベルアップを図る点でも重要な要素 耳を傾けると同時に、彼らから学ぼ く知っています。スタッフの意見に 方、現場の事情は駐在員よりも 彼らのレ

5 理解しよう 日本とは違うことを

もしくなることもあります。 が日本と異なることは当たりまえで す。一方、一T関係の一部など日本 人以上のスキルを持つ者もいて、 文化の違いや、常識や知識の範囲 頼

設定し、目鼻をつけながら推進しま 週間程度の間隔でマイルストーンを ら始めましょう。長びくテーマは1 て1週間程度で完了できるテーマか 時間をかけないことが得策です。 を組む時に効果があります。 しょう。これは外国人同士がチーム 材教育はできるだけ短期間に、長く ベトナムでは一つのテーマに長い

早めに配転してください。配転が遅 どの機会を与える必要があります。 術やマネジメントを紹介する専門書 いと本人にもよくありませんし、今 せん。従って成長してもらうには、展 および雑誌のベトナム語版はありま 示会、他社との交流、セミナー受講な 最後に、性格的に不向きな人材は 知識を広めるのに必要な、最新技

後の対処が難しくなります。



上級管理者の育成

の例を3つ挙げます。 管理者の育成について一般的な課題 っては先の話しとなりますが、上級 トナムで設立間もない会社にと

●「管理下におかないと心配」という 言葉や生活習慣の違いから、日本 循環になっているところが多い。 任せないとスキルは上がらない スキルがないので任せない、の悪 て、外国人に任せる例が少ない 般的な日系企業の心情があっ

根回しや、時には不明瞭な責任分 時間がかかる。 を重視するやり方など、いろいろ 担や決定プロセス、安全と堅実さ な面での日本的マネジメントスタ イルは外国人にとって慣れるのに

る日系企業も多数あります。人事管 でベトナム人従業員を昇格させてい 現在、事業部長、副社長クラスま

> 理や現地販売など、現地社会を相手 ようです。 にするポストは現地人のほうがよい





り

人とは深い信頼関係が築きにく

日系企業向けの職業訓練機関は

① HIDA (海外産業人材育成協会) http://www.hidajapan.or.jp/

※2012年3月、海外技術者研修協会(AOTS)と海外貿易開発協会(JODC)が 合併し海外産業人材育成協会(略称 HIDA[ハイダ])となりました。

② VJCC(日越人材協力センター) http://www.vjcc.org.vn/





ナムでは日本の中小企業



残っています。 束するなど、集団主義が依然として

ベトナムには家族主義や仲間で結

生かす

中小企業の企業文化を

性は大きいです。 ベトナム社会の中で成功できる可能 業のやり方はベトナムにマッチし、 連帯感で結ばれている日本の中小企 顔を知っていて、時には私生活まで してコントロールする大企業の人事 管理とは異なり、すべての従業員の 大量の従業員を「顔のない集団」と

2 職場を活性化させる

気につながっていくのです。 める」と率直に喜びます。それが活 こともあり、各人がやったことを「認 「よくやりましたね!」を表現してく ▼表彰でモチベーションをアップー 進歩があったら、言葉や身ぶりで ベトナムでは従業員が若いという

> 用品や食券、少額のキャッシュなど、 改善工夫など、貢献度によっては日 れます。生産量や品質の目標達成 めたことを「物」で表すとさらに喜ば 高価でなくとも喜びます。 ほどに相手に伝わります。また、認

奨金を用意する場合、それが直接工 場を区別して管理するなど、雇う側 り、極端な手段ではありますが全社 す。報奨金ではなく別の名目にした スタッフの間に隔たり感が拡大しま の公平性に不満が出たり、直接工と の月収の何倍もの額になると、評価 をもたらしたスタッフに多額の報 一丸ではなくスタッフと直接工の職 しかしながら、改善で大きな利益

ਭੁਂ という従業員側からの提案もありま お金ではなく「家族旅行券」がいい

◆いつも前進していると 感じさせる!

えている人が多く、新しいことを学 強してキャリアを伸ばしたい」と考 日本人に比べてベトナム人は「勉

ださい。オーバーなくらい表現する 性化したり、課題が難しくて行き詰 社全体が活性化します。 ぶことができたり、経験できると会 まってしまうことも。駐在員は多忙 ベーションも高いですが、次第に慢

設立当初は新しいことが多くモチ

労務管理

の工夫が必要です。

しょう。 次のステップに前進させるとよいで りをつけ、無理やりにでも完了させ、 い)で停滞している課題は、「ここま ではできた」と言えるところで区切 なかなか決着できない(解決しな

前進させなければなりません。

課題を与えるとか、解決のための助

ではありますが、従業員には新しい

言をしたり、時には一緒に作業して

拭できます。 学しての勉強会などでも停滞感が払 社外講師によるセミナー、他社を見 新しいプロジェクトの立ち上げ、



はじめてのベトナム進出

◆チームのほうが活気が出る! ●本人も同じでしょうが単独より のたチームのモチベーションは高い です。互いに相談しながら進めてく です。互いに相談しながら進めてく です。互いに相談しながら進めてく

ある社風が作り出せたら最高です。 (大きなりたいもの。その仲間意識で、顧客、競合会社、世界市場など、で、顧客、競合会社、世界市場など、
一、「自社対社外」という構図で、活気
は、会社が一丸(大きな
最終的には、会社が一丸(大きな
の。その仲間意識
の。その仲間意識
の。その仲間意識

3. 転職

伝統」です。 転職は、「ベトナム社会の常識的な

ベトナムの へえ~

する、⑤まだ一人前ではないのに… 対しての罪悪感がない、②失業して対しての罪悪感がない、②失業していらだと周囲から思われると思っている、④直接工のクラス(高卒)は生活る、④直接工のクラス(高卒)は生活る、④直接工のクラス(高卒)は生活が苦しくより高い給料を求めて転職に転職が多い理由として、①転職に

い、などです。キャリアを積みたいとの思いが強と日本人は思うが、次に挑戦したい、

係を築く、©他社よりも良い報酬を 概を築く、©他社よりも良い報酬を を大事にするのでリーダーシップの を大事にするのでリーダーシップの を大事にするのでリーダーシップの ある上司(ボス)の存在をつくる、© ある上司(ボス)の存在をつくる、©

しています。◎に関しては、このよ出す、です。◎に関しては、このよ

また、考え方によっては、転職に ①マンネリ化や頭でっかちの組織に でくる高賃金、高年齢の人員構成が でくる高賃金、高年齢の人員構成が でくる高賃金、高年齢の人員構成が でくる高賃金、高年齢の人員構成が

一方で、転職に備えておくことも

重要です。以下のことを準備しておいた。 ・ さましょう。 (A) 新人でも少しの教育で実務に投入できるように製造ラインでは多能工を育てておく、 (B) 製造ラインでは多能工を育てておく、 (B) 製造ラインでは多能工を育てておく、 (B) 製造ラインでは多能工を育なのスキルを持たせる。ただして複数のスキルを持たせる。ただし、配転は処罰の一つと誤解されやく複数人を同時に配転する、などのく複数人を同時に配転する、などのて表をする、です。

父親と先生

ベトナム文化では父親や先生の存在 は絶対です。それを活用して、会社内で は工場長が父親、技術者が先生という存 在になると物事を進めやすくなります。

このような関係を作ることは中小企業のほうが容易であり、それが実現すればややこしい労使関係は起こりにくいし、普段から不満や問題となる要因を吸い上げやすくなることでしょう。

ベトナム人気質とベトナム人リスク



ベトナム人の気質とそれがリスクとなる場合を挙げてみました。

- ●会社への帰属意識が薄弱な一方、会社では 家族的に過ごす。これは民間会社での勤務 経験が少ないからだと思われる。
- ●情報共有意識が希薄である。辞める時でも 引き継ぎをしない。
- ●コンセンサス·平等を重視し、突出を嫌う 傾向がある。
- ●ベトナム人仕入管理職のキックバックに 注意する。
- ●ベトナム人従業員の横領、盗難、麻薬にも 注意する。
- ●ベトナム警察との付き合い方が難しい(事 件・事故対応、立証の問題など)。
- ●日本語を話すベトナム人を信用しすぎて だまされることがある。
- ●政府は労働者保護の立場である(違法スト ライキ、労働組合など)。
- ●違法ストライキがある。
- ●給与、フリンジ・ベネフィットは即時に日 系企業間で知れ渡る。
- ●北・中・南部で気質が異なる。昔はそれぞれ 違う国だった。
- ●テト(旧正月)、冠婚葬祭での日本人の支払 額が問題になることがある。

- ●履歴書の内容は誇張されていることが多い。
- ●大学を出ても算数ができない人もいる。
- ●筆記試験では女性のほうが優秀である。
- ●年功序列が残っている。
- ●社員旅行など会社持ちの行事を評価する。
- ●すぐに辞める(給与が良いほうに転職す る)人が多いので、即行の補充が大変。
- ●兼業禁止を規制できない。
- ●日本と同様の勤務姿勢を求めてもすぐに は対応できない。
- ●会社へのロイヤルティーは期待できない。
- ●家族を大切にする。妻の管理が強いと言わ れている。
- ●解雇は試用期間終了時、1回目、2回目雇 用契約更新の時までに行う。
- ●不正行為防止にはベトナム語が分からな い日本人には状況が把握できないので、ベ トナム人による管理の仕組みが必要。
- ●中間管理職となる人材が少ないので、ある 程度のコストを支払う必要あり。
- 女性の社会進出が進んでおり、産休も多い。







処することになります。 聞やニュース、現地の人脈を通じ、 その時々の状況を参考にしながら対 また、日本商工会からの情報や、新 サルタントや知人に相談しながら、 自では対応が難しいものです。コン で、状況が把握しにくく中小企業独

のない行動パターンがあり、流動的 で根深い社会問題も含んでいます。

ストライキもそのうちのひとつ

ベトナム人には日本人には馴染み

ストライキについて

ਭੁੱ ベトナムの文化や習慣を勉強し、ス ライキの状況、特徴は次のとおりで ト対策を立てておくことが肝心です。 現在、ベトナムで起きているスト 従って日頃から人脈づくりをし、

直接工など、生活が楽ではない階 層がストをするので手ごわい。

▶直接工との日頃の対話ができてい ないケースが多い。 ないなど、労働組合が機能してい

|リーダーがはっきりしない、また 猫ストが多い。 は表に出てこない自然発生的な山

則を執行するわけにはいきません。 以内で収束します。 合法となりますが、ほとんどが4日 職場放棄が5日以上になれば解雇が 組合に集約する」ことからでしょう。 違法性に対して、参加者全員に罰 労使交渉は、まずは「要求を労働

ので、無理やり処分すると従業員の 望のある有能な従業員がリーダー 証拠が取りにくいのが現状です。人 (1人または複数)になる場合が多い ストのリーダーの目星はついても

ਭੁੱ

スト終了後でしょう。 に混乱します。処分するとしたら 反発を招くケースもありストがさら

社もあり、各社の状況や方針に基づ いた対応がとられています。 者全員解雇などの強い態度で臨む会 大多数ですが、ロックアウトや参加 現実としては話し合いでの解決が

いでしょう。 行い、最終決定者である駐在員(社 長) はすぐには表に出ないほうがよ 交渉はベトナム人の労務担当者が

*** ストライキは

避けられない

庫を持つ、顧客に2社から購入して 前提に考えましょう。あらかじめ在 もらうなどの事前準備をしておきま ストライキは避けられないことを

慌てふためくのは相手の思うつぼで に当たることができます。経営側が にするとともに、余裕を持って交渉 事前の心構えがあれば被害を最少

Tip app

はみ出し情報

任を得るようにサポートし育成しな

経営側は、組合が従業員たちの信

展する根源となっています。

ルがなく、従業員側から見捨てられ合には会社側とうまく交渉するスキ

ているケースが多く、山猫ストに発

※※※

これだ

です。

「日本人以直接工」では対話が成り立たないので、有能なベトナム人労務担当者を配置しなければなりません。未然防止には日常から労使双方間の橋となり、調整力と指導力を持門の橋となり、調整力と指導力を持つベトナム人の労務担当者が必要不可欠です。適切な人材をリクルートするか、自社で育成することになります。

育ちません。 否ばかりしていては、労務担当者はば従業員から上がってきた要望を拒さるように留意してください。例え

いずれの場合にも、経営者側は後

たくさんの従業員を抱える大企業と違って、わが社は中小企業なので個々の従業員の顔がわかるはず。日本人駐在員とベトナム人従業員の間で個人的にも親近感がわきやすいだろうから、友好な関係を築き、ストは避けたいものです。

そうですよね。でも、社長、安心されるのはまだ早いです。所帯が小さい分、いつの間にかワーカーやスタッフ同士で口裏を合わせられてしまうこともあるのです。それから、ベトナム社会にも従業員による不正(キックバックや盗難)などの問題もあります。

が多いですが、日頃から労働組合を

労働組合が形骸化しているケース

機能させておくことも大切です。組



ベトナムの へえ~

解雇について



解雇については、二つのパターンがあります。

一つ目は「業務が合わず合法的に解雇する場合」です。労働法によると、まず職場内でそれまでと異なる業務を行わせ、それでもうまくいかない場合でないと解雇できないことになっており、時間と手間を要します。ただし、就業規則に書かれていることなら解雇が可能ですから、就業規則の内容を厳しくしておくのも一つの方法です。

二つ目は「不正を働いた従業員を解雇する場合」です。この場合は、解雇対象者を社内に居づらい状況に置いたり、自主退社を促したりします。会社が組合と掛け合い、問題を共有、認識してもらい、時間をかけて話し合ったり、内部告発を調査します。同時進行で対象者と正面きって話をしているうち、対象者は周囲の従業員との関係がぎくしゃくして辞めていく…という解雇の方法もあります。

盗難について キックバック、

らないようでは会社のガバナンスが 側と従業員側の信頼関係が崩れてし 部にいます。従業員全員を疑っては で低下させてしまいます。 疑われ、良心的な従業員のモラルま まいます。けれども、何も対策をと 対策コストが膨大になり、また経営 ベトナムでも、不正を働く者が一

のオファーや、販売先からの要求も 分けるので内通はほとんどありませ あるようです。稼いだ分は関係者で 数料のようなもので、納入業者から 不正とは厳格に戦いましょう。 キックバックとは、取引の仲介手

うジレンマもあります。 有利な取引ができる場合もあるとい れませんが、従業員に任せたほうが 多少のキックバックはあるかもし

ることが難しく、状況証拠だけでは 環境づくりのほうが先です。 解雇ができないので、盗難させない また、盗難の場合、物的証拠を得

●持ち出そうとする誘惑を喚起しな



不正を発生させにくくする仕組みを る温度差があります。ベトナムでは つくり、紛失が直ちにわかるように しておくことが重要です。 具体例は次の通りです。 日本とベトナムでは、不正に対す

日本以上に監査する。

就業規則でキックバックを違反行 為として厳罰を規定しておく。そ 厳罰を執行する。 してキックバックが発覚したら、

業者と癒着しないよう、同じ担当 を長くやらせない。

●伝票の承認方法、事務処理の−T 化、入札制度の導入などで不正を やりにくくする。

事務所全体を見渡せるように、壁、 |購入は最少にし、整理整頓を徹底 数量を明確にする。 し、棚卸しをしっかりやって在庫 透明にする。隠すのは逆効果。 仕切りをなくし、ロッカーの扉は

> 場合によっては管理者の目の届く の際は日本語のできるスタッフを 場所に商談スペースを置き、商談 いように、物の管理を工夫する。

確認するなど互いに牽制させる。 に通訳をさせ、一方に後で内容を



2人実務者として同席させ、一方

考えていきましょう。 りのトラブル回避策となります。 よりよい意思疎通を図ることが何よ も同様ですが、言葉が通じない分 ョン不足につきます。それは日本で ベトナム人との意志疎通について トラブルの原因はコミュニケーシ

ウマがあう通訳を 育てよう

葉を翻訳するだけではなく、駐在員 達の通訳」に近づいていけます。 ることで「単なる翻訳」から「意思伝 事も相手に覚えてもらうように努め える努力をし、同時に、自分自身の です。当初はしっくり行かないかも の分身のようになって意思を伝えて てポストを与えましょう。いつまで 話を繰り返して通訳のパターンを覚 しれませんが、駐在員は通訳との対 くれるような通訳と出会えたら最高 優秀な通訳であれば、実務者とし 通訳の存在はとても重要です。言

> ら入社してきたローカルスタッフに も私設総務をかねた通訳者というあ やこしくなります。 抜かれ、立場が微妙になり関係がや と、立場も給料もそのままで、後か いまいなポストのままにしておく

る実務者」へ上げていくことを考え てください。 通訳」から総務など「日本語の話せ 適切なタイミングでポジションを

2 意思疎通のミスマッチ

駄な誤解」が生じることもあります。 で、予測が裏切られることもありま 「できると思ったことができない」の 言葉の壁、文化の違いなどで、「無

ਰ੍ਹ じていると考えたほうがよいです。 いように注意しましょう。なお、べ トナム人側も日本人に対し同様に感 具体例と対応策は次のとおりで その場合でも、不信感をいだかな



▼「ちゃんと言ったのに 実行されていない」場合

も、何度も言いましょう。 ないのです。だから根気強く、何度 わらなければ、言ったことにはなら ただけで伝わるとは限りません。伝

いほうがいい。本人に直接言わな

相手が理解できていないのに、相 もりになってはいけない。 手のスキルを知らないで伝えたつ

指示を抽象的に言っても、具体的 に分析して実行できる者はそうは 秀な従業員である。普通レベルの まで実行してくれる者は、相当優 人に期待しすぎてはいけない。

やさしく簡単な言葉で明確に伝え

●組織の階層間を言い伝えで伝達さ

ベトナム人従業員には、一度言っ

●誰かが伝えてくれるとは期待しな

1を言えば気を利かせて、2、3

ないので、根気強く。

を駐在員の言い方が下手であるほ ど、相手は理解するのが難しい。 いない。指示は具体的に言おう。

ることを心がけよう。

●会議など相手が複数の場合は、実 行する者が誰なのかはっきりさせ

▶通訳は強い言葉をやわらかく表現 する場合もある。通訳が誤って伝 書化することがベスト。 容が変わることは当たりまえ。文 せる場合、途中で途切れるか、内

えたら、もう一度違う表現で伝え

▶5Sなど、全従業員の末端まで伝 張り出したり、スローガンを繰り えたい時は、紙でいたるところに てみよう。 法で伝えよう。簡単には徹底でき 返し放送するなど、さまざまな方



はじめてのベトナム進出

ベトナムの

現地日本人の雇用

現地日本人雇用については、言葉が できるだけでスーパーマンのように思 い込んでしまう傾向があります。 その 人が必ずしも労務管理など何でもでき けではない点に注意し、現地日本 人を雇う場合も、日本において従業員 を雇うのと同じ尺度で判断し、任せる 内容を決めることが大切です。

なお、雇用に当たってはベトナム人 を優先させなければいけない規則があ るので、現地日本人を雇う場合は手続 きを調べておきましょう。

を強制すると「管理されている」、「信 して受け止められ、「ほうれんそう」 談の「そう」は、異質のカルチャーと **▼「ほうれんそう」が** 報告の「ほう」、連絡の「れん」、相 定着しない場合 のやり方が身につき、「ほうれんそ り返すことで、次第に組織的な仕事 の有効性を示しましょう。これを繰 う」のカルチャーが醸成されていき

で相手を助けることで、「報告・相談

設立当初は駐在員側から報告を求 その都度、「有益なアドバイス」

の自主性を損ないかねません。忍耐 の時間はかかりますが、「ほうれんそ 力をもって対応してください。多少 求め過ぎるのですが、それでは相手 心配性の日本人は、報告を頻繁に

てしまう可能性があります。

できず、単に窮屈なルールと思われ いベトナム人にはその重要性が理解 いものです。

また、組織で仕事をした経験のな

頼されていない」と受け取られやす

ぎってきます。

▼「あいさつ」が 浸透しない場合

柄であるなら、あいさつは不要とい そうとは限りません。逆に親密な間 す」から始まりますが、ベトナムでは う概念を持つベトナム人もいます。 日本では毎日が「おはようございま

ましょう。 る会社もありますので、検討してみ 朝のラジオ体操が好評で続いてい

・言葉の問題

ます。英語も日本語も一長一短が で、外国人に対しては英語が多いで ん。ベトナムの第2言語は英語なの ありどちらがいいとはいえませ れぞれの事情に合わせて決めてい 社内言語は英語か日本語で、そ 駐在員は、いやおうなく仕事で

う」が身についた職場は活気がみな



カルチャーに関わることなので、ベ トナムでも習慣づけることをしまし 朝礼やあいさつは日本の物づくり

使うことになります。 も、私生活でも、ある程度は英語を

現場で身ぶり手ぶり、日本語、日本 りますが、工夫と努力をしましょう。 で直接対話できるよう一歩一歩にな 話が成り立つようになります。 などを駆使すれば、すぐに簡単な会 語化した英語、カタコトベトナム語 簡単なことならば通訳を通さない

ほど実行しやすいのです。 きます。これは企業が小規模である れ、よりよい社風へとつながってい 人とベトナム人の間に信頼感が生ま 言葉が通じるようになれば、日本



集団は「よいグループ」と「よくないグループ」、 そして大多数の「中間のグループ」で成り立ち、 その中間グループはどちらか強い方に引っ張 られるのが常らしい。

私たちは、得てしてよくないグループの改善に 躍起になるが、一部のそうしたグループのため に管理を強化しすぎ、よいグループの前向きな 心を損なうのは得策ではないだろう。よい従業 員たちのよさをさらに引き上げることで、よい グループを全社の牽引役にしたいものだね。





第4章のまとめ

中小企業の利点を発揮しよう。



ベトナムは情の通じる国です。

そのため、家族的で温かな心遣いや気遣いが心に響きます。 ゆえに日本の中小企業の社風は、

ベトナムに合っているといえるでしょう。

家族的な経営を行うことでベトナム人従業員と

友好的な労使関係を構築できれば"鬼に金棒"です。

ただし、その手腕は現地に派遣される駐在員(現地責任者)に かかっていることはいうまでもありません。

駐在員の人柄や会社のカラーにより、

状況は大きく違ってくるのです。



第5章 収益の確保

十分な情報収集と中期F/S実施。「これでダメなら撤退する」というラインを設定する~

はじめてのベトナム進出ですので 何か見落としている点があるかも ません。確認してみましょう



ベトナム在住

これまで工業団地、物流、税務会計、

労働力の問題点と解決策を見てき

度確認したいです。

たが、ここで本来の事業につ 収益確保の観点からも

******** 生んで大きく育てよう

ベトナム工場は小さく

営は、「事業イメージ+日本と異なる 画を立てることが重要です。事業運 の確保には、しっかりとした事業計 避しましょう。 いう方法で、できるだけリスクを回 て、「小さく生んで大きく育てる」と ベトナム事情」を十分に把握してお かなければなりません。考え方とし はじめてのベトナム進出での収益

も異なり法律も違います。

例えば、

■収益の見込みが未確定→小さく始 める。

収益確保→本社からの委託事業か らスタート。

▶様子を見て投資→業務提携もしく は技術提携からスタート。

> とは異なることです。日本語が通じ ていきましょう。 ないばかりか、生活習慣や社会通念 ておくべきことは、事業環境が日本 現地でのビジネス展開でまず知っ などで、様子を見て規模を拡大し

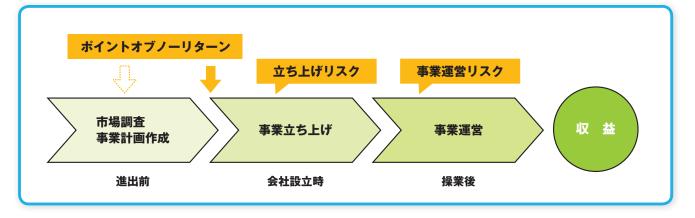
ばしば見られます。 は、外国で仕事をする準備不足がし ら派遣される駐在員(現地責任者)に ことが多いのですが、実際、日本か また、英語での対応を求められる

推進する人材や海外業務に対応する 11】を見ると、事業中止の理由でこ た」という回答となっています。 番目に多いのが、「国内で海外事業を 人材などが十分に確保できなかっ とにかく日本と異なる事業環境 中小企業基盤整備機構調査【図表

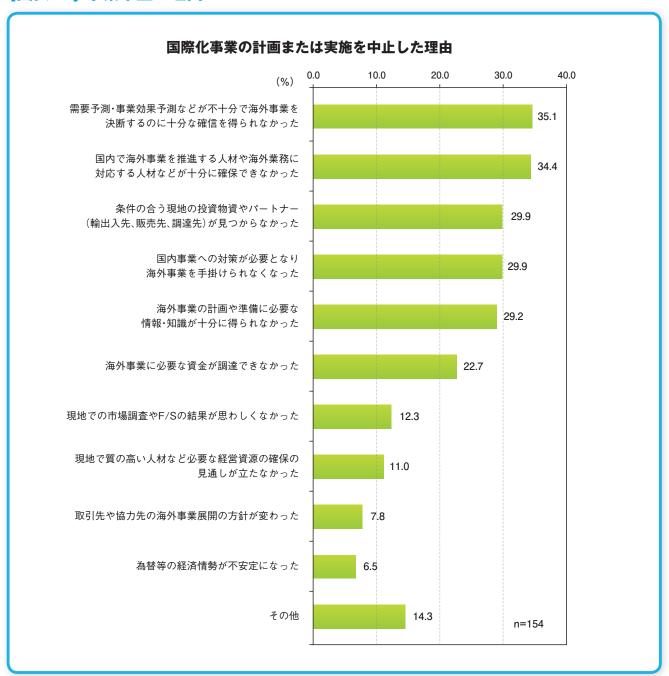
> 対応策を見ていきましょう。 って、事業実施のリスク要因とその 者・年配者の起用も検討しましょう。 業責任者や補佐役として社外の経験 任者を選ぶことが、事業成功の重要 を理解し、十分に対応できる事業青 社会貢献センター)などもあります。 さい。必要に応じて人材の補充や事 な要因であることを肝に銘じてくだ 人材紹介機関として ABIC (国際 それでは、以下の投資の流れに従



<投資の流れ>



【図表11】事業中止の理由



出所:中小企業基盤整備機構 平成22年度中小企業海外事業活動実態調査報告書

※
進
山前

**

市場調査

うか)します。 事情をしっかり調査」(日本と何が違の実現性の確認」を行い、「ベトナム

よいでしょう。で予習し、関係者と打ち合わせるとが発行しているベトナム投資ガイドがに、公的機関、銀行、損保など

認してみましょう。

- 手続き規制業種かどうかの確認)許認可関連(当局との打ち合わせ、
- ●事業拠点(各工業団地比較)
- ●インフラ状況(電気、通信、水、交●
- 物流(ロジスティックス)
- 社会保険) 型約税、個人所得税、健康保険、契約税、個人所得税、健康保険、外国車
- ●会計関連(ベトナム会計関連、チ

- ●銀行関連(ベトナム金融規制・金利
- ●雇用関係(日本より法律で保護さ
- ●従業員採用関連(管理、営業、労働
- ●日本人関連(コスト、労働許可)
- ●ベトナム人気質(第4章参照)
- 販売先
- 仕入先
- 競合先
- 市場規模
- ●生産設備の搬入・購入、据え付け
- パートナー候補(必要な場合)

2. 事業計画作成

考慮しなければなりません。
ま業計画の作成は、市場調査の結果を踏まえて、売上目標、事業規模、果を踏まえて、売上目標、事業規模、

繰りが回るように計算してくださ最初の数年間は、赤字覚悟で資金

昇しやすく、税金もコスト

い。そうでないと進出当年では結果い。そうでないと進出当年では結果が出る目安があるはずなので、短期決出る目安があるはずなので、短期決出では考えず、最低でも3年間をめ戦では考えず、最低でも3年間をめず。

めざしましょう。 ~5年で収益が出ることを 算性などの調査)では、3

日本での財務諸表を活用し、人件費など経費の部分をベトナム用に作り直してをベトナム用に作り直してるよいので経費を概算しい。また、マキシマムコストを算出し、イニシャルコストを算出し、リスクを承知トを算出し、リスクを承知トを算出し、リスクを承知トを算出し、リスクを承知トを算出し、リスクを承知

あります。にプラス何割かで費用を積む必要が削減が難しいので、算出したコスト

まう。 その上で、これでだめなら撤退す









***** 会社設立時

}{}{

外に全責任を持つことになります。 として登記された現地責任者は社内 とおりです。 整備することが大切です。事業責任者 管理および運営管理の体制を十分に 現地責任者のやるべきことは次の 事業立ち上げに当たって、特に労務

すべての対外書類(ベトナム語)に) 当局との折衝では、論理的な説明 約文書は重要です。 署名し捺印します。ベトナムは契 英語ほど利害関係がはっきりしな が必要。日本語もベトナム語も、 約社会なので、当局への書面・契

い場合があります。

優秀なベトナム人管理職候補の採 事業計画工程表に基づき、許認可 タックスコード登録、新聞広告、 は、 用(事前に時間と予算に余裕を持 後に会社を設立します。具体的に 通訳を確保することは重要です。 って採用)。特に日本語か英語の 投資証明書の取得、定款登記、

> 工場、事務所設立では、工事契約 締結、 サイン登録などです。 え付けなどを行ないます。 品質納期管理、設備購入据

就業規則作成、従業員採用、スペ 理体制を整えます。雇用契約締結 事業運営体制整備として、労務管 ア採用の必要はないか、従業員教 労働組合、産休などです。

先の確保、物流ルートの整備など。 遣する人材の教育、販売先、調達 管理職・技術者の採用と教育(日本 管理、販売管理、仕入在庫管理 運営管理体制として、生産・品質 での採用・教育も検討)、現地人ワ 情報管理などを整えます。現地人 カーの採用・教育、日本から派

明書、現地での健康診断)、大使館 証の取得(無犯罪証明書、学歴証 日本人住居設営として、労働許可 加盟検討をします。 への在留届、日本商工会議所への

}{}{

}{}{

増やす改善努力」が欠かせません。 操業後は、「従業員教育」と「利益を

銀行口座開設、資本金振込、社印

はみ出し情報ベトナム

監視カメラ導入には嫌悪感を持つ従業員もいるので、従業員の心理を考慮しましょう。

りましょう。 ら現地スタッフのレベルアップを図 が起こると考え、現地責任者が毎日 や文化を踏まえ、時間をかけて計画 クなど)を活用する一方、日ごろか HIDA*、JICA ジャパンデス の業務に忙殺され、孤軍奮闘、孤立 資金繰り、労務管理などを行います は、管理会計による経営の見える化 章)。利益を増やす改善努力として 的に行なってください(詳細は第4 上で、対応策を練ることが大切です。 従業員教育はベトナム人の特 公的機関サポート(JETRO) 余裕なしになることを理解した 般的に、海外事業では毎日事件



※2012年3月、海外技術者研修協会(AOTS)と海外貿易開発協会(JODC)が 合併し海外産業人材育成協会(略称 HIDA[ハイダ])となりました。

ペトナムのへえ~

利益を増やす改善努力策について



一般的に、海外事業では毎日事件が起こります。現地責任者 は孤軍奮闘で、行き先を見失いがちなのでご注意。ときどき頭 を冷やし、軸がブレないよう、以下のことを反復しましょう。

- 1. 経営方針・経営(利益)目標をベトナム人従業員と共有して改善しよう(PDCAサイクル)
- 2. 管理会計による経営の見える化を図ろう
- 3. 事業を必要に応じて、ベトナム事業環境の変化に応じて見直そう (SWOT分析による評価など)。⇒必要に応じて経営計画の改定を。

- ① 販売力の強化を図ろう。
- ② 生産効率向上(無駄の排除)、ベトナム人従業員の関与(管理技術の向上で競争力アップ)を図ろう。
- ③ 品質、納期、コスト、在庫の管理を徹底しよう。
- ④ 教育とモチベーションアップには、ベトナム人従業員の心が離れない工夫が必要。 ストライキへの対応策(社員旅行、昼食)、労働組合について考えよう。
- ⑤ 為替管理は、外貨規制(外国為替の実需主義、EPE向け外貨契約特例排除等)、外 国為替政策について現状把握しよう。
- ⑥ 資金繰りは、有事の際の想定と対応策を考えておこう。
- ⑦ 当局への年度報告(会計、税務対応)、総務事項(病気・怪我への応対、交通事故対応) についても考えておこう。

<対応策一例>

- ■運転資金は基本的に自己資本で 賄う。資材購入に伴う対外決済は 長期では行わない(ベトナムドン の切り下げリスクがあるため)。
- ●売り先は最低損益分岐点を超えるところまで確保しておく。
- ●資材・部材の輸入は精査し、できるだけベトナムからの輸出比率を高くしておく(外貨獲得目的)。

(経営管理のために作成する管理会 計導入)

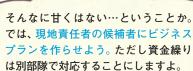
付加価値を固定費より常に大きくする

	変動	协費	外注費 材料費
売上	付加価値	固定費	人件費 減価償却費 支払利息 その他経費
			営業利益



ベトナム工場は、日本より規模が大きくな るかもしれない。その覚悟が必要だな。現 地責任者が仕事に注力できるようサポー ト体制を整備する必要がありますね。

利益を増やす改善努力も欠か せませんよ。3~5年で収益 が出ることをめざしましょう。







第5章のまとめ

撤退ラインを決めておく。

事業を展開する以上、儲からなければ意味がありません。 そのためには、事前に撤退ラインを決めておくことが大切です。 儲からないままズルズルと続けていると、

アリ地獄に陥る可能性もあります。

そうならないための情報収集であり、中期計画でのF/S実施です。 日本での過去数年の実績をベトナムに置き換えて試算し、

資金需要を頭に入れておきましょう。

ベトナムでは手続きなどに時間を要することや 人件費高騰などを考慮し、経費は余裕を持って組んでおくことが "転ばぬ先の杖"となるのです。



第6章

アジアにおけるベトナム

いから見た

注目される「賃金上昇」はベトナムに限ったことではない。アジア他国のデータと比較して見極めようー

これまでベトナム投資における問題点をク プしてきましたが、はじめての 進出ということもあり、<mark>少しナーバス</mark> りすぎていたかもしれません。最後に 視点を変えて「アジアから見たベトナム」に ついてお話しします。



ベトナム在住

投資候補国と比較すれば、 トナムの魅力と弱点がよ り明確になりそうだね。

ベトナムの投資環境を他の

アジアにおける

2

労働力が豊富である

ベトナムの魅力 労働コストが安い

ます。 労務費はさらに安くなる計算になり ないことから、総労働日数はアジア だまだ一般的ではなく、祝祭日も少 ば、中国、タイ、インドなどのアジ の中でも極めて多く、時間当たりの ア他国と比べるとかなり割安です。 担分を含む総労務費ベースで見れ していますが、社会保障費の企業負 ベトナムでは労働コストが急上昇 またベトナムでは週休2日制がま

> 多いなどの影響で状況は異なります。 4年)の人口を抱え、そのうち労働 きており、内陸部でも雇用が難しく、 済情勢、大都市周辺や企業の集積が 的には十分な雇用が可能ですが、経 力が5347万人と豊富です。一般 ベトナムは9073万人(201 方中国では若年労働者が減って

あります。 縫製業は既に無理な状況になりつつ

3 労働者の資質が 極めて高い

ンでの製造ができるまでに育成する いています。未経験の労働者をライ ベトナム人は器用で職人技術に向

> りレベルが高いのです。 で大丈夫です。田舎では中国郊外よ のに対し、ベトナム人なら半年程度

日数は、中国人などが1年を要した

4 おり、 政治、社会が安定して 治安がよい

国民が一つの方向に向かって成長を 0年までに近代工業国家に成長する 続けています 長をめざす方針が掲げられました。 大会(5年ごと)が開催され、202 ことを目標として、引き続き高い成 2011年1月には第11回共産党

5 地理的優位性がある 東南アジアにおける

はみ出し情報ベトナム

います。 利です。 ることから、部品調達にも便 にあり、陸路でつながってい あるタイや華南地域の中間 アジア中心の輸出に適して ANの中心に位置しており、 ベトナムはアジア、ASE また、工業集積地で

のが難点です。 船が停泊できる港が少ない ただし、ベトナムには大型

6 関税メリットが 享受できる **CEPTなど**

Ŋ 定があるため事前確認が必要です。 N経済連携協定(AJCEP)も 協定(JVEPA)、日本・ASEA T)制度の適用が可能です。 A)により共通効果特恵関税(CEP そのほか日本・ベトナム経済連携 ASEAN自由貿易協定(AFT メリットは大きいです。 詳細規

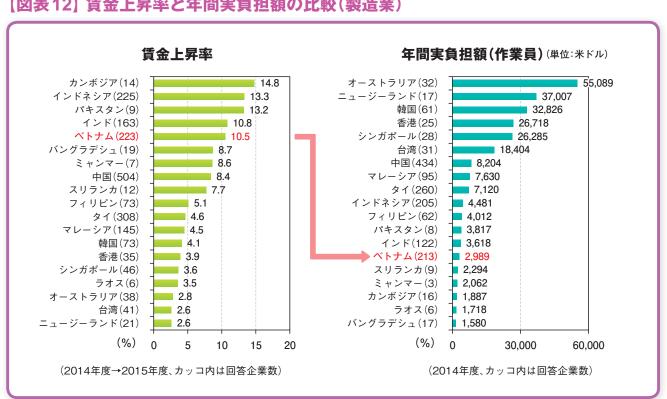
対日感情が良好である

本はベトナムにとって最大の援

2029億円(交換公文ベース)に達 助国です。2012年度の円借款は しました。

させることで一致しました。 日して、 から「広範な戦略的パートナーシッ 月には国賓としてサン国家主席が訪 就任後初の外遊先としてベトナムを ブ」という新たな協力の次元に発展 訪問しました。また、2014 国関係を「戦略的パートナーシップ」 2013年1月には安倍総理 安倍総理との首脳会談で両 · 年 3 が

【図表12】賃金上昇率と年間実負担額の比較(製造業)



出所: 「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査(2014年度調査)」2014年10月(ジェトロ)より作成







投資環境上の 問題点の比較

の原因になっています。

分けられていないこともあり、混雑 です。また、産業道路と生活道路が

陸路での物流インフラは整備途上

2

インフラが貧弱である

金上昇」や「通関等諸手続き 位5項目) を比較したのが も各国同様に「従業員の賃 、図表13】です。 ベトナムで 投資環境上の問題点(上

> ●既存の取引先との取引が拡大するのみ ならず、条件さえ合えば従来の系列の垣 根を越えた取引先の開拓も可能です。

●大手メーカーには弱点となる裾野産業 の欠如が、中小企業にはビジネスチャ ンスとなります。

- ●インドとベトナムを比較すると、イン ドは申請など手続きに時間がかかりす ぎ、後々に問題が発生する場合が多く あります。その点ベトナムは手続きが 早く、会社設立も比較的容易となって います。
- ●華僑文化圏であり、進出には馴染みや すいといえるでしょう。
- ●申請の際、100%輸出加工企業と内販 型企業では国内取引の免税特権が異な るので、進出の際には考慮しましょう。

欠如している

逢も困難となっています。 を得ません。高品質の部品の現地調 高品質の原材料は輸入に頼らざる

ベトナムの弱点 裾野産業が

アジアにおける

握しましょう。

ベトナムの

中小企業にとっての ベトナムの魅力

中小企業がベトナムで事業展開する場 合、大企業とは異なる強みを発揮するこ とができます。ベトナムの弱点さえも、逆 にメリットになることもあるのです。そ のメリットを6つ挙げます。

●日本より若くて優秀な人材確保が容易 (ただし厳しい条件でなければ)。性別 条件を外して一度に10人程度の雇用 で、従業員200人前後の規模を維持す るレベルであれば、現時点での確保は 容易です。ベトナム人は資質が高く器 用なので、匠の要素が多く、中小企業な らではの技術・技能の伝承も教え方次 第で実力を発揮するはずです。

の煩雑さ」が問題になっています。 総合的に他国と比較し、現状を把

【図表13】投資環境上の問題点(国・地域別、複数回答)の比較(製造業)

ベトナム	(%)	
1 従業員の賃金上昇(n=445)	74.4	(78.2)
2 原材料・部品の現地調達の難しさ(n=279)	70.3	(71.0)
3 通関等諸手続きが煩雑(n=434)	61.1	(64.5)
4 品質管理の難しさ(n=279)	50.2	(49.3)
5 従業員の質(n=445)	49.0	(46.3)

1	ンドネシア	(%)	
1 従	業員の賃金上昇(n=458)	83.8	(87.5)
2	地通貨の対ドル為替レートの変動 =455)	63.3	(55.9)
3 通	関に時間を要する (n=448)	62.7	(63.0)
4 原	材料・部品の現地調達の難しさ(n=283)	61.1	(50.6)
5 通	関等諸手続きが煩雑(n=448)	58.9	(51.9)

タイ	(%)	
1 従業員の賃金上昇(n=635)	70.2	(73.4)
2 品質管理の難しさ(n=367)	52.0	(47.1)
3 従業員の質(n=635)	50.4	(51.4)
4 競合相手の台頭(コスト面で競合)(n=636)	47.8	(55.5)
5 主要販売市場の低迷(消費低迷) (n=636)	42.5	(27.1)

フィリピン	(%)	
1 原材料・部品の現地調達の難しさ(n=91)	58.2	(62.1)
1 従業員の質(n=138)	49.3	(49.3)
3 物流インフラの未整備(n=91)	45.1	(16.8)
4 従業員の賃金上昇(n=138)	44.2	(41.8)
5 人材(技術者)の採用難(n=138)	44.0	(38.9)

ミャンマー	(%)	
1 従業員の賃金上昇(n=50)	68.0	(76.9)
2 電力不足·停電 (n=9)	66.7	(100.0)
3 対外送金に関わる規制(n=50)	62.0	(53.8)
4 通関に時間を要する(n=50)	56.0	(50.0)
5 原材料・部品の現地調達の難しさ(n=9)	55.6	(100.0)

カンボジア	(%)	
1 従業員の賃金上昇(n=40)	80.0	(63.3)
2 原材料・部品の現地調達の難しさ(n=19)	79.0	(78.6)
3 従業員の質(n=40)	60.0	(63.3)
4 電力不足・停電 (n=19)	57.9	(57.1)
4 人材(中間管理職)の採用難(n=40)	45.0	(56.7)

(注)()は2013年度調査。 赤:前年比10ポイント以上増加 青:前年比10ポイント以上減少

(4)労働力

〈5〉収益の確保

日本製品とは ベトナムで売れる

じないレベルの品質を保ちつつ、ニ ベトナムではオーバースペックなの 事例もあります。 価格の商品」を導入し成功している ーズと志向に合わせ、できるだけ低 の販売では「日本製品という名に恥 です。そのため、ベトナムの市場で 世界最高水準の日本製品ですが、

ります。 たことで売上増を実現した企業もあ らず、リーズナブルな価格設定にし な価格の商品」なら参入可能です。 困難ですが、「高品質でリーズナブル 品ではボリュームゾーンへの参入は 原材料を日本からの輸入にこだわ つまり、非常に高価な最高品質商

易となりつつあります。 陸送も便利になってきているため容 年陸路が整備されつつあり、商品の ンボジア、ラオス向けの販売も、近 考え方も有効でしょう。例えば、カ インドシナ諸国を一つの商圏とする また、ベトナム国内のみならず、

********** 内販型ビジネスの課題 外貨調達、弱い現地通貨

貨から米ドルへの両替が日本のよう 通貨(ベトナムドン)ですが、現地诵 ともあるので注意が必要です。 強化から、銀行が両替を停止するこ に容易ではありません。為替規制の 内販型ビジネスは代金回収が現地

があります。 模様です。外貨の資金繰りには問題 貨の価値低下は慢性的な貿易赤字に 起因しており、当分この状況は続く 価値が下がり続けています。現地诵 また現地通貨が弱く、円建てでの

中部の魅力 **意外と知られていない**

いません。 部の魅力についてはあまり知られて 中心とした南部に集中しており、中 を中心とした北部と、ホーチミンを ベトナム投資はその多くがハノイ

す。 中部には大きな潜在性がありま 中部の中心都市ダナンを例にと

り、魅力と弱点を探ります。

1 ダナン投資の主な魅力

数が少ないので、安定雇用がしやす 保しやすいのもよいでしょう。企業 的治安がよいのもメリットです。 すみます。外国人居住に関して比較 物価、賃金が安く、居住費用も安く 関係にあります。ベトナム国内でも で協力的です。人民委員会とも近い まります。比較的ストライキが少な く、月100人程度なら問題なく集 また、ワーカーレベルの雇用が確 ダナンは日系企業の進出に好意的

2 ダナン投資の主な弱点

らの直行便が少なく、国内輸送網が脆 出はプラス2日必要です。ダナン港か リットでしょう。ホーチミンからの輸 訳・就労経験者が不足しており、 社で育てる必要があります。 また、インフラが未整備なのはデメ 専門事務職・中間管理職・日本語通

く、山猫ストはありません。 É 【図表14】 為替レートおよび外貨準備高の推移

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
①為替レート (ベトナム/米ドル) _{※期末値}	17,941	18,932	20,828	20,828	21,036	21,246
②外貨準備高 (100万米ドル)	16,447	12,467	13,539	25,573	25,894	35,799.3

出所:国家銀行、IMF

備考:2014年の外貨準備高は2014年6月時点。

弱で高コストとなっています。

なりません。
なりません。
さらに原材料や部品、二次加工なさらに原材料や部品、二次加工な

ついている製造業の ベトナム中部が

は不向きでしょう。は不向きでしょう。

Kさんからさまざまなべト

ります。ダナン・クワンガイ高速道 別ます。ダナン・クワンガイ高速道 がます。 コンテナ単位での輸出入は 改善しましたが、混載はまだ不便な ので、中小企業の場合、数社で一緒に ので、中小企業の場合、数社で一緒に でおり、今後、自動車業界の中小企 でおり、今後、自動車業別の中小企 また、ダナンでは大規模企業が有また、ダナンでは大規模企業が有また、ダナン・クワンガイ高速道

ベトナムと日本は友好関係にあ

まさん。 ズンクワットが注目されるかもしれ路も準備が進んでおり、チューライ、

計・デザイン等を行う業態にも適しさらに製造業以外では、開発・設

ています。

り、ベトナム人には親日家が多いです。私は現地ベトナムにて側面からいろいろとご支援をします。ぜひとも、はじめてのベトナム進出を成功させましょう!

cC#Do

第6章のまとめ

比較して見極めよう。

ベトナムのみに注力して調べていると、 賃金上昇やインフレ高騰、電力不足など ネガティブな要因に目が行きやすいものです。 しかし、それはベトナムだけで起こっている問題ではありません。 他国と比較することで、

ベトナム投資の魅力的な面や弱点を改めて見直してみると、 新たな発見があるかもしれません。 冷静な目で見極めることが大切です。



56

以下の10社のヒアリングは、2011年7月~8月に かけて実施し、今回最新状況に更新したものです。第1章 ~第6章の内容以外にも具体的なアドバイスが多く網羅 されているので、参考にしてください。

(1)アスザックフーズ・ダラットアスザックフーズ (ホーチミン市・ダラット市)

…… アスザックフーズ(株)

②アベインダストリアル(ビンズオン省)

…… ㈱阿部製作所

③エイウォラバー(ハノイ市)

…… 個人出資

4サンエイベトナム(ダナン市)

…… 三栄商事(株)

⑤ショウエイベトナム(フンイエン省)

…… ㈱正栄マーク製作所

⑥シンクベトナム(ビンフック省)

…… (株)シンク

⑦ダイワベトナム(ダナン市)

……グローブライド(株)

⑧トーヨーピアノベトナム(ホーチミン市)

…… 東洋ピアノ製造(株)

⑨フエフーズ(フエ市)

…… サイタホールディングス(株)

⑩マグエックスベトナム(ドンナイ省)

……(株)マグエックス



事例紹介

事業の現状とトラブル解決策について、現場のナマの声を聞く。ヒントとなる答えがきっとあるはずですー





⑤現地社員教育

- ●教育方針としては、食品会社なので衛生面でしっかりと対応すること。
- ●レベルアップはISO教育マニュアルに沿って実施。
- ●インセンティブはあまりないが、最近は通勤手当や毎月の皆勤手当をつけている。
- ●中間管理職以上の希望者は会社負担で日本語学習可能。現在、マネージャークラス 6 人及び役員 1 名が日本語能力検定 2 級以上。

⑥ストライキ

一時期警戒したが、ストライキは実施されず。月1回の会合で、労働組合から要望を聞く。アスザックウェイに沿ったアットホームな社風があり、創業時からのメンバーが上手にコントロールしてくれている。以前は、タントゥアン輸出加工区内の日系企業同士で給与等の情報交換も行われていたが、今は口頭で確認する程度。

2. 税務会計および投資における収益確保に関するトラブル事例と解決策

①会計・税務の帳簿や申告書類

経理出身でチーフアカウンタントの資格を有する現地社長(ベトナム人)を信頼し任せている。現地社長がチーフアカウンタントを監視する体制。また、日本ヘッドオフィス経理による年一回の定期監査を実施。

②税務申告、会計監査、税務調査

チーフアカウンタントがすべて自ら担当。監査はローカルの監査会社を使用。税務調査の経験はなし。

- ③会計事務所:特になし。
- ④売掛金の回収状況(内販型企業の場合)

ベトナムの外資メーカー、商社に販売する分については条件を決めて振り込み。商社経由でベトナム企業向けも増 やしていきたい。

3. 電力・インフラ、物流関連のトラブル事例と解決策

①節電、停電の実情および対応策

タントゥアン輸出加工区では台湾系の電力会社から電力を購入しており、十数年間、安価な料金で電力が供給されてきた。停電も2005 ~ 2014年の10年間で数回程度(事故が原因で2時間以内に復旧)。しかし最近では電力料金の大幅値上げが検討されてきたが、最終的には国営の電力会社に売却され、電力料金は従来並みで留まっている。

②物流に関するトラブル事例

ロジスティックは台湾系。輸出入は専門のスタッフを設置し対応しているが、日々の税関手続きに苦慮。アンダーマネーは相場程度で極力出さない方針。

4. その他

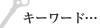
①進出前、設立時、操業後で最も苦労した点

2006年のポジティブリストにより、日本に輸出しづらくなった。洪水被害や農薬削減による生産減など、原料調達に波がある。

②今後、ベトナム進出する中小企業に対するアドバイス

- ●信頼できる人材を確保すること。
- ●ベトナム人の面子を重んじ、人前で怒らないこと。
- ●幹部は男女均等に採用すること(女性だけだと育児等があるため不十分)。
- ●ベトナム人は比較的家庭重視の傾向が強い、と割り切ること(スタッフは定時に帰宅するものと考えること)。
- ●ワイロやキックバックへの対応策を講じること(購買や輸出入の担当者を定期的に変更。会議で定期的に「キックバックはよくない。やったら解雇する」旨を伝達。言われれば注意するようになる)。

2 ダラットアスザックフーズ



現地野菜調達、ベトナム人社長、アットホームな社風

現地法人名	Asuzac Foods Co., Ltd. Dalat Asuzac Foods Co., Ltd.	出資者	アスザックフーズ株式会社(100%)
立 地	●南部・ホーチミン市(タントゥアン 輸出加工区)②中部・ダラット市近郊	事業内容	フリーズドライ(真空凍結乾燥)及び エアードライ(熱風乾燥)食品の開 発、製造、販売
資本金	●220万ドル ②280万ドル	従業員数	●200名(男女比は、男性2対女性8)②120名(同上)

<進出時期および進出目的>

1994年に合弁認可取得。その後合弁を解消し、1997年に独資で会社設立。2005年に2工場目をダラットに設立。中 国でのビジネスを長く行ってきたが、中国に続く海外拠点を調査してきた結果、ホーチミンから南、約300kmの高原 地帯に野菜の産地があったこと、勤勉な国民性が日本人と比較的合うことなどからベトナムを選択。

<進出地域(および工業団地)の選択理由>

進出当時は外資企業の多くがタントゥアン輸出加工区を選択。

<現在の展開状況>

●では原料の多くを輸入し、製品の9割を日本に輸出(残りはベトナム国内、シンガポールなどのアジア向け)。②で はダラット産の野菜(ホウレン草、チンゲン菜など)を原料としてインスタントのラーメン、味噌汁、スープ等用の乾 燥野菜生産し、ほぼ全量を日本に輸出。フリーズドライの乾燥棚面積は、**●**360㎡、**❷**240㎡。輸出は、**●**40フィート コンテナーで月4~8本、220フィートコンテナーで月2~4本程度。原料となる野菜は大型の契約農家から仕入れ。 天候や農薬使用の制限による収穫量不足を補うため、自社農場(5~6ha)を設置し対応。

中国と比較し、ベトナムの場合は同地域で他品種の野菜の通年栽培が可能である。また、現在はアジア向け、ベトナム 国内向けの商品開発にも注力している。2009年にISO22000を取得(**①**、**②**共)。

1. ベトナム人労働者に関するトラブル事例および解決策

①社内の使用言語

日本とのテレビ会議では日本語。書類は指示をベトナム語で。業務指示は、英語、日本語、ベトナム語で行い、日本 語のできるスタッフがサポート。帳票は、英語版とベトナム語版の2つを作成。

ホーチミン工場、ダラット工場とも、かつてアスザックフーズに勤務していた信頼できるスタッフがベトナム人社 長として勤務。

③福利厚生

健康診断(年1回)、昼食は食堂あり。社内旅行は業績に応じて、また記念の年に実施(1泊~2泊程度)。

4採用

- ●試用期間は3ヶ月。採用は、一般ワーカーは現地人事担当に任せ、スタッフは現地社長が面接。
- ●転職は年1~2人(スタッフ)。ワーカーは年2~3割が入れ替わる。マネージャークラスは待遇改善で安定。人 材は募集しても一時期に多数は集まらない。少しずつ確保している。
- ●中核となる人材の確保方法は通常採用及び縁故採用。
- ●昇給率は、❶❷共、最低賃金及びホーチミン市の物価上昇を加味して決定。他の食品メーカーのレベルを考慮。
- ●従業員の3分の1は期間雇用のパート。パートで見込みのある人材は社員雇用へ。

- ●日本語教育は特に行っていないが、出来る社員が基本的なビジネス日本語を教えている。ベトナム語人材には英語 力取得を要求しており、全スタッフにTOEICテスト実施(受験料は会社負担)して成果を査定に反映させている。
- ●対前月比で生産効率、出勤率、勤務態度を計算し、総合ポイントが上がったチームにはインセンティブとして、毎月手当を支給している。設立以来、遅刻者はゼロという社風であるが、残業がない月に出勤率が下がる傾向がある。

⑥ストライキ

- ●経験なし。ワーカーとラインリーダー、またスタッフを差別していないため風通しのよい社風となっていることに起因。
- ●フラットな組織作りをしている一方で、レポートラインを大切にしており、何かあった場合には、リーダーを通して報告されるシステムができている。また、労働組合を設置しており、委員長が納得すれば全員を説得してくれるため、通常どおり機能している。さらに、残業の予定月などを事前通知し、常に会社方針をオープンに伝えるよう心がけている。従業員に対しては、日頃から与えられるだけでなく、自分自身で情報を収集、考えられる「賢い労働者」になるよう指導している。

2. 税務会計および投資における収益確保に関するトラブル事例と解決策

①会計・税務の帳簿や申告書類

チーフアカウンタントは規定どおり1名。不正やトラブルを防ぐため、過去には信頼できるスタッフを選び、会社負担で資格を取得させたこともある。税法・会計法の情報収集はインターネット・サービスを活用。

②税務申告、会計監査、税務調査

外資会計監査法人を利用。税務調査は個人所得税についてのみ経験あり。

③会計コンサル事務所など

会計、法律のアップデートはインターネットや商工会による無料セミナーなどで十分な情報収集できるため、現在利用していない。問題の発生ベースで依頼する体制。

3. 電力・インフラ、物流関連のトラブル事例と解決策

①節電、停電の実情および対応策

電力は、電力会社と直接契約。ここ2-3年計画停電もなく安定している。ごくまれに、電気工事などで電力停止の通知があるが、その際は労働組合と協議の上日曜日出勤へ変更しコスト増なしで対応。また、過去には電力使用制限が設けられたこともあり、社内に節電委員会を設置し、照明本数の削減、エアコン設定温度を高めるなどで対応してきた。

②物流に関するトラブル事例

特になし。日系業者を使用してきたが、最近は規制緩和にともない大手日系企業だけでなく、外資系に変更。税関書類作成などミスもなくうまくいっている。

4. その他

①進出前、設立時、操業後で最も苦労した点

現在、現地調達率100%であるが、適当な企業を探すのに苦労した。品質、量の安定的供給が難しく、特に国内委託加工品の品質に関しては、現地企業と定期会議(月1回)を実施し、不良率を高めないよう注意している。

- ②今後、ベトナム進出する中小企業に対するアドバイス
 - ●何かにつけチップを要求する社会。スタッフの言いなりに支出しているとカモにされるため、社内方針を決めておくこと判断しやすい。また、税務調査対策も同様、払わないことによる代償が大きく、法令順守が一番の節税である。
 - ●女性がトップであることの利点としては、厳しく注意したり、男性ワーカーに思わず手を上げてしまったりすることもあるが、大きな反感を買わないこと。また、ローカル企業や役人の接待に悩まされることがないこと。

③2014年5月の反中デモについて

2014年5月の反中デモの際は、工場の窓全てに日本国旗を貼り付け、日本・ベトナム国旗を掲揚し、オフィス内のOA機器を別室に移動させ、サーバーは社員宅へ移動して対応した。5月13日の午後と翌日を休業し社員を屋内に非難させた。このデモの影響で越中貿易への悪影響、中国政府が国営企業にベトナムの公共入札への参加を禁止したため、インフラ整備の遅れが懸念されている。

④法制度の未整備、不透明な運用について

ベトナムでは頻繁に法制度が変更され運用に曖昧な部分がある。法 (Degree) が施行され、後に細則 (Circular) が発行され、その後に通知書 (Official Letter) が発行され、ようやく詳細が判明する。当社では、ウェブ上で毎日法制度の変更についてチェックをして対応している。

アベインダストリアル



現地法人名	Abe Industrial Vietnam Co., Ltd.	出資者	株式会社 阿部製作所(100%)
立 地	南部・ビンズオン省 (VSIP II 工業団地)	事業内容	建築用資材等の金属プレス加工
資本金	US\$1,700,000.00万ドル	従業員数	110名(男女比は、男性3対女性4)

<進出時期および進出目的>

認可取得は2006年12月。日本国内の生産キャパシティーがオーバーしたためコストダウンを狙ってベトナム進出へ。 インドや中国も検討したが、国民性や住環境の良さでベトナムを選択。インフラも将来的には期待が持てると判断。

<進出地域(および工業団地)の選択理由>

裾野産業はまだ未発達であるが、北部より充実している南部で、適当な敷地面積、今後のインフラ計画、都市開発計 画等の発展性に鑑み選択。電気料の安さも考慮し、4棟あるレンタル工場のうち1棟借りうけ、現在2棟へ拡張(敷地 10,000㎡、工場4,000㎡)。

<現在の展開状況>

生産拡大の方向。国内販売、および、製図などのオフショア、また加工販売も視野に入れ計画中。

1. ベトナム人労働者に関するトラブル事例および解決策

①社内の使用言語

業務指示はスタッフには日・英語で、ワーカーにはベトナム語もしくは通訳をつける。会議は日本語(日本語のでき るスタッフ2名が通訳する)。工場用書類は日本語とベトナム語。会計書類等の帳票は、英語とベトナム語を併記。

②現地法人の代表者

親会社が現地管理職を募集。高橋社長(女性)が採用され駐在し、後、社長へ昇進。

③福利厚牛

- ●テト前の忘年会、誕生日プレゼント、社員旅行(年1回)、入社ボーナス、定期懇親会など。
- ●給食はお弁当(全額会社負担)。美味しくないというクレームに対応するため、スタッフ、ワーカーからなる「ラン チ向上委員会」を設置しケイタリング会社の選択を社員に任せた。受身になりがちなこと、また会社側の一方的な 押し付けで起きるストライキ回避のため、自分たちの会社であるという意識づけに委員会の設置は有効。ランチ 委員会の存在で、過去5年間昼食代の引き上げなし。(他に、5S委員会、節電委員会、忘年会委員会など、問題が 生じるたびに委員会を設置)。

4採用

- ■試用期間は労働法規定のとおり1ヶ月。
- ●履歴書のトレース方法は特になし。ただし、社員間トラブル防止のため中部以南の出身者、交通費負担軽減のため、 通勤時間15分以内(片道)であることを条件としている。
- ●銀行口座を開設する際、銀行から身分証明書に偽造の可能性を指摘され、年齢を詐称し15歳で入社したワーカー が発覚。
- ●近隣の大手企業の採用条件により(女性限定、25歳までなど)、そこで働く女性労働者の配偶者が入社希望してくる。
- ●自主退職者は5%未満。日本の中小企業と同様に人材を大切にし、生産効率向上、コスト意識を向上させ、給与や 業績賞与で還元。昨今は単純労働者が定着し人件費が増加。
- ●オフィススタッフは、ジョブフェアへの出展して応募してきた新卒の採用がメイン。人材紹介会社は今は利用し ていない。
- ●スタッフ、ワーカーを区別せず、フラットな組織作りを心がけている。そのため、面接の際にはトイレ掃除ができ るかどうかを確認し、できる人材のみ採用。トイレ掃除は社長を含め社員皆で行っている。
- ■昇給は賃金テーブルに基づき、査定は年2回、ランクをA~Eに設定し、1査定0~10%の枠内で昇給させてい る。リーダーが査定し、人事担当者が確認、社長が最終承認する態勢。
- ●正社員の割合は100%

⑤現地社員教育

●スタッフを含めた社員レベルの向上を教育方針とし、VJCCなど製造業に直結した知識が学べる外部のトレーニ ングコースを積極的に活用している(ホーチミン商工会からの情報メールやビンズオン省の日系企業約70社の工 業部会から情報収集可能)。現在では、訓練を受けた社員がトレーニーとなり社内で定期教育するシステムが確立。

- ●現地法人の就業規則は、日本の就業規則に中国でのトラブル事例を考慮し、ベトナム流にアレンジ。会社に損害を与えた場合に解雇できることを盛り込んでおく。就業規則によりがんじがらめにしておくことが必要。これはストライキのみならず、盗難、横領にも応用可能。
- ●ストライキは、タイムリーな昇給の実施、不穏な動きの察知などにより未然に防止できるようコントロールする。

2. 税務会計および投資における収益確保に関するトラブル事例と解決策

①会計・税務の帳簿や申告書類

小口現金の管理が1人だとトラブルが生じることがある(会社と組合の両方の小口を管理している場合、不足分を一時的にもう一方の小口から移動してごまかす事例があった。また、領収書は購入した本人が金額を手書きで記載できることが多く、金額を上乗せして請求することもある。商品相場をある程度把握しておくこと)。

②税務申告、会計監査、税務調査

- ●会計監査は日系コンサル会社を活用(実務はローカル企業が下請け)。
- ●移転価格税制が課題。正当性を立証するための書類作成に時間と経費が必要だが、コンサル会社によって費用が 最大5倍程度の差があり、慎重にサービス内容を比較・検討するべきである。
- ③会計事務所:特になし。
- 4売掛金の回収状況(内販型企業の場合):販売先は外資企業2社(日系、韓国系)。
- ⑤ 販路開拓方法

今後は現地の営業担当者を採用し、台湾や韓国メーカー(時計、文具、自動車、家電)等への販促を実施予定。

3. 電力・インフラ、物流関連のトラブル事例と解決策

①節電、停電の実情および対応策

タンロン工業団地は、ハノイ市が電力の優先提供を約束しており、緊急時には工業団地サイドがすぐに動いてくれる。瞬電はあるものの月1回程度、計画停電は日曜日に集中させている。

②物流に関するトラブル事例

- ●日系ロジスティックを活用。
- ●物流については問題が3つある。1つ目はベトナムの税関で、スムーズに通関させることよりミスを見つければ収入につながるという考え方なので、気が抜けないこと。また、ベトナムの場合、国の方針が決定した後、細則が公布されるまでに時間がかかるため、解釈が異なりグレーゾーンが生じる。それが税関でトラブルの原因となる。2つ目は中国・ベトナム間の陸路の問題。国境のターミナルで車を換えるため、復路は空荷になるためコストが2倍かかる。3つ目は税関の登録システム変更によるトラブル。税関では登録システムを2年に1回更新しているが、その度にデータの不整合などのトラブルで数日間処理が止まり、通関ができない状況が生じている。

4. その他

①進出前、設立時、操業後で最も苦労した点

- ■工場建設が完了し、従業員も雇用し、後は電気だけという段階で電力会社から許可が下りず、操業が1ヶ月遅れた。最終的に手数料を催促されたが支払わなかった。公安や環境警察などからの不必要なクレームを経験したこともある。
- ●日本人との違いで驚いたことは、ベトナム人の想像力が低いこと(大学の卒業生でも、ナイロンに火をつけるとどうなるか判断できない人がいる)。
- ●中古機械の輸入規制の施行時期(2014年9月1日)は延期されたものの、ベトナム政府は同規制案を継続して策定中で、2015年3月に施行予定である。こうした規制は当社の操業に多大な影響を及ぼすため、ベトナム政府による見直しを期待している。

②今後、ベトナム進出する中小企業に対するアドバイス

女性を重用することに尽きる。女性をいかに上手に活用し、有能な人材を残すかを考える。女性は生活に対する考え方がしっかりしており、野心(権力=金)が間違った方向に行きにくい。犯罪に対する恐怖もあり、トラブルを抱えずにすむ。幹部以上で収入が安定すると悪さをする必要もなくなる。ただし、役人への対応等については男性の方が良い。

③その他

低賃金、労働集約産業ではベトナムに今から進出するのは遅い。すでに次の進出先を検討している段階である。

エイウォラバー



厳格な就業規則、女性の重用、ネクストベトナム

現地法人名	Eiwo Rubber MFG. Co., Ltd.	出資者	個人出資(100%)
立 地	北部・ハノイ(タンロン工業団地)	事業内容	ゴム製品、工業用ゴム生産
資本金	20万ドル	従業員数	180名(男女比は、男性1対女性9)

<進出時期および進出目的>

中国の委託加工先がストライキで生産に支障を来たしたため、他国での生産を検討。ベトナムの低賃金、当時の優遇税制等に 魅力を感じ進出を決定。海外進出のリスクを回避するため、個人出資により2005年会社設立(日本企業との資本関係はなし)。

<進出地域(および工業団地)の選択理由>

中国へのアクセスの良さ、タンロン工業団地の手厚いサービスからレンタル工場に進出(土地は5,000㎡、工場は2,500㎡)。

<現在の展開状況>

シール材(Oリング等)2,000種類を生産(月産1億個)。原料は日本から輸入し、製品はベトナム、香港、日本向けに輸出。 勤務体制は24時間、3直(一部)。

1. ベトナム人労働者に関するトラブル事例および解決策

①社内の使用言語

会議、書類、業務指示、帳票は、基本的にベトナム語。技術指導は日本語で行い、日本語のできるスタッフが通訳(ス タッフ以外にも、現場には日本語のできるワーカーが10名。うち、日本語能力検定2級以上が2名。日本語研修は AOTS、ILO等を活用し、日本で実施)。

②福利厚生

法に基づき健康診断実施、食堂での給食提供。社内旅行は年1回(日帰り)で実施(ただし、大きなミスを連発したと きには実施せず)。

③採用

- 試用期間はスタッフが2ヶ月、ワーカーは1ヶ月。
- ●履歴書については全員の内容を確認する(詐称があれば選考外)。 職歴詐称(日系企業に勤務していたことを隠し ていた)が判明し辞めてもらったことがある。
- ●採用時には、クレペリンテスト等を実施し、精神の安定性をチェックする。
- ●離職は、雇用から半年後が最も多く、次いで1年後、3年後に多い。年間30名程度が辞めていく。雇用は2009年 以降悪化し、最近は全く人が集まらない。現状、タンロン工業団地では、月給が400万ドン以下では雇用は難し い(450万ドンは最低必要)。軽作業についてはハノイ郊外の地場企業に一部委託し、コストを削減している。
- ●中核となる人材は縁故採用など。
- ●基本給の昇給率は20%以上。月1回は工業団地内の企業同士の会合があり情報交換している。
- ●正社員の割合は100%。
- ●2009年に公布された法令により賃金テーブルについて、各ランクの格差を5%にしなければならず、最低ラン クの最低賃金が上昇すると一律にすべての賃金を上げなければならないのがネック。進出当時は、15年程度はも つかなと思っていたが、賃金上昇は予想以上に早い。

④ 現地社員教育

- ■教育方針としては、言われたことをやり、それ以外はやらないように指導。
- ●レベルアップ法としては、日本で年5~6名研修させる。社内研修では、問題点を洗い出しやPDCAを実施。
- ●インセンティブは、技術手当(一定の技術習得で支給)及び役職手当。 給与の20 ~ 30%程度は残業をやるかどう かなどの評価額(業績手当)で変わる(5段階評価)。

⑤ ストライキ

●ストライキの経験はないが、会社への要求の書かれたビラ撒きを経験。主犯者は就業規則に基づき処分した。

5 現地社員教育

- ●教育方針は、理念をSTEEL BREATH(鉄に息を吹き込む)とし、心をこめた物作りを基本に教育している。
- ●現状では、業務の習得は各教育係(リーダー)に任せているが、業務量の負荷が高い繁忙期を乗り越えるごとにレベルが上がっている状況。
- ●インセンティブとして、日本語の資格(3級)が取得できた場合、給与に反映。また、希望者には、夜、会社負担で日本語学校に通学可能(現在10名程度。自分で授業料を払うと勉強優先になりがちだが、会社負担の場合は残業優先が可能)。

⑥ストライキ

- ●1回(設立後1年)経験あり。要求内容は給与を上げてほしいというものであったが、人数が少なかったので半日かけてそれが不可能な理由を説明し納得させた。全員に始末書を書かせて終了。
- ●未然防止策としては、コミュニケーションを密にすること。昇給よりも福利厚生にウエイト。

2. 税務会計および投資における収益確保に関するトラブル事例と解決策

①会計・税務の帳簿や申告書類

ベテランの会計士と契約後、特に問題は起きていない。

②税務申告、会計監査、税務調査

監査はローカル監査会社と契約。特に問題なし。

3. 電力・インフラ、物流関連のトラブル事例と解決策

- ①電力は特になし。ビルに補助電源あり。会社にはバックアップ電源あり。
- ②物流に関するトラブル事例は特になし。

4. その他

①進出前、設立時、操業後で最も苦労した点

品質管理、納期確保は、担当者の意識を上げるのに時間を有した。グループごとに減点方式で精度を数字化し、会議で発表した。プライドが高いため、皆数字を上げようと頑張った結果、80%だった精度が90~95%に上昇した。

- ②今後、ベトナム進出する中小企業に対するアドバイス
 - ●地方によってカラーが違うが、中部の人は比較的おっとりしているので、給与水準以外の点でいえば、従業員の話をよく聞くなど、従業員を部品扱いしない顔の見える経営をしていけば、転職はかなり抑制できる気がする。 ただし、ある程度の給与水準は必要。
 - ●ダナンでも製造業の一般ワーカーの雇用は難しくなってきているようだが、準ホワイトカラーはまだ余っているように感じる(最近、会計を含む10名程度を募集したが、90名以上の応募があった)。



サンエイベトナム



有給休暇買取、プライド刺激、準ホワイトカラー余剰

現地法人名	Sanei Vietnam Co., Ltd.	出資者	三栄商事株式会社(100%)
立 地	中部・ダナン市	事業内容	積算および設計
資本金	20万ドル	従業員数	64名(男女比は、男性3対女性7)

<進出時期および進出目的>

2006年6月投資認可。コスト削減を目的に進出。

<進出地域(および工業団地)の選択理由>

韓国、タイなども進出先候補だったが、ダナン駐日代表部からの紹介もあり、ダナンを訪問。海などダナンの環境が気 に入り、人件費も安いことから進出を決定。

<現在の展開状況>

業務拡大の方向。現在は、同業他社を含む日本からの業務受注のみ。東日本大震災の影響から2011年3~5月は業務 が一時的に落ち込んだが、同年6月から回復。2015年は業務内容を拡大予定。

1. ベトナム人労働者に関するトラブル事例および解決策

①社内の使用言語

会議、書類、業務指示、帳票ともに、ベトナム語および日本語で対応。現地日本人管理者は、現在の仕事に就く前に ハノイ滞在(4年間)の経験があり、ベトナム語は日常会話レベルで可能だが、重要な部分は日本語で行い、日本語の できるスタッフがそれをサポート(日本語3級以上のスタッフは現在2名)。

②現地法人の代表者

親会社代表者が兼務しているが、運営は現地日本人管理者1名に委任。

③福利厚生

健康診断実施。昼食は給食ではなく各自でとる。年1回の社内旅行あり(従業員のみ。2泊程度。日本人は同行せず)。 社員同士の仲がよく、誕生日会(月1回)や飲み会、サッカー同好会の練習(グラウンド代)などを行うことがあり、 その場合の経費は会社負担している。その他、女性従業員が出産ラッシュなので、子供服のプレゼントなど。

4採用

- ●試用期間2カ月。
- ●採用は新聞募集で実施。履歴書のトレース方法は特になし。
- ●転職は最近少ない。従業員に占める大卒の割合は現在2割程度だが、大卒の割合が減り従業員の動向が安定した。
- ●中核となる人材の確保方法は新聞募集で実施。現在右腕となっているスタッフは、本社の担当者とメール等でや りとりして業務を行うまでに成長。
- ●ダナン出身の従業員は半分以下。周辺各省出身でダナンにある学校の卒業生が多い。
- ●昇給率は20%程度。 ただし、インフレ率に応じて年末に特別支給を実施する場合もある。
- ●有給休暇は残余日数を3倍で買い取っている。正社員の割合は100%。

5 現地社員教育

- ■スタッフ教育は社長が、ワーカー教育はスタッフが計画管理している。生産現場の教育として日本本社での教育を計画中。
- ●ISO9001、14001を取得したので、その運用を徹底させることで、レベルアップを図る。検査工程での不良率について、目標を達成した場合にグループごとにインセンティブをつけている。

⑥ストライキ

エリア 1 との給与差で一度ストライキの経験有り。業務に障害が出た場合は首謀者に関わらずチーフが責任を取る 社則を追加。

2. 税務会計および投資における収益確保に関するトラブル事例と解決策

①会計・税務の帳簿や申告書類

チーフアカウンタントを置き、現地社長がチェックするが、会計ソフトの使用で日本の本社とも情報共有。

②税務申告、会計監査、税務調査

監査にて、稼動してからのコストを踏まえて採算がとれるのかどうかを指摘され、投資ライセンスを3年から10年に変更した。

税務監査は一度経験。

③会計事務所

日本人が駐在しているローカルの会計事務所を活用。経理担当者が毎年辞めて変わっていくのに難があるが、同じ フォーマットを使用しており問題はなし。

4 販路開拓方法

様々な業界の方々と知り合うことで、知り合いを通じて紹介が増え、新規顧客も順調に増えてきている。進出して 7年経過すると、公私にわたり人脈ができ、ビジネスにプラスにはたらくと共に、日本本社も巻き込み、販路を広げ ている。

3. 電力・インフラ、物流関連のトラブル事例と解決策

①節電、停電の実情および対応策

予告なしの停電や突発的な瞬間停電がある。計画停電の日は、稼働日を入れ替えることで対応。

②物流に関するトラブル事例

サンプルの輸入にも関わらず、版権の提示を求められるなど、理不尽が多い。アンダーテーブルが必要になるケースもある。

4. その他

- ①スタッフが不確定なことを確定しているかのように報告を上げるなど、言葉の壁だけでなく、思い込みによる裏づけの無さが問題になることが多い。全ての裏を取っていては仕事にならないが、ポイントポイントで裏を取っていかないと大変なことになる可能性がある。
- ②今後、ベトナム進出する中小企業に対するアドバイス

マーケティングリサーチは必須と感じる。特に大手では供給が足りていれば、新規プレーヤーとしての登録は見込めない。

ショウエイベトナム



現地法人名	Shoei Vietnam Co., Ltd	出資者	株式会社 正栄マーク製作所(100%)
立 地	北部・フンイエン省(フォノイA工業 団地)	事業内容	シールラベル製造
資本金	50万ドル	従業員数	70名(男女比は、男性2対女性8)

<進出時期および進出目的>

2007年10月投資認可取得、2008年1月工場完成。それまで、中国の成形メーカーと提携して事業展開していたが、 2004年に取引先のキヤノンがハノイに進出したため、ベトナムに進出。

<進出地域(および工業団地)の選択理由>

北部のリース工場をいくつか打診した中で、誘致に積極的だったフォノイA工業団地にある日系のリース工場(IDI)を 選択。同リース工場で初の入居企業。当初は3年契約、その後10年契約に変更。工場面積は1,150㎡。

<現在の展開状況>

現在、約100種類のシールラベルを生産。約8割はキヤノン向け。材料は、アセアン諸国(タイ、インドネシア)、中国 から輸入。

1. ベトナム人労働者に関するトラブル事例および解決策

①社内の使用言語

- ●会議は英語または日本語(日本語のできるスタッフ2名が通訳)。書類は英語。業務指示は英語または日本語。帳 票は英語とベトナム語の併記。
- ●日本語教育については、特に実施していない。

②現地法人の代表者

日本でメーカー勤務経験のある海外志向の強い若い世代を代表に据えた。

③福利厚生

- ●健康診断は年始に実施。社内旅行は毎年近郊のビーチ等へ(2、3泊)。
- ●勤務時間は8時~5時で、その場合は昼食にお弁当提供(会社負担)。2時間の残業時にはインスタント麺、3~ 4時間の残業時にはお弁当提供。残業は週に2~3日程度。

4採用

- ●試用期間はスタッフ2ヶ月、ワーカー1ヶ月。
- ●履歴書のトレースは基本的になし。ただし、健康診断は義務づけ。
- ●スタッフは主にハノイから、ワーカーは地元のフンイエン省から通勤。
- ●転職は20名のうち年3~4名程度だが、1年以上勤務した場合は辞めないことが多い。女性のほうが勤勉。
- ●中核となる人材の確保方法は通常採用。
- ●昇給は物価上昇と勤務態度を基に毎年実施。スタッフは社長が、ワーカーはスタッフがそれぞれ査定する。給与 レベルは近隣企業の中では中間水準。フォノイA工業団地内の日系企業(12社程度)及びフンイエン省の日系企 業(30社程度)との定期的な意見交換会に参加している。
- ●従業員は、数名のパート以外は正社員。

2. 税務会計および投資における収益確保に関するトラブル事例と解決策

①会計・税務の帳簿や申告書類

チーフアカウンタントを置かなければいけないため、経理のスタッフが資格を取得するために勉強中であったが、 その後取得済み。複式簿記に統一することで現地と本社の経理を管理しやすくしていきたい。

②税務申告、会計監査、税務調査

税税務申告、会計監査で困った点はなし。税務調査の経験はないが、ハノイ税関からデータの提出を求められたことはある。

③会計事務所

大手の外資事務所を活用(2社目)。担当のベトナム人の対応が杓子定規で、もっとこうしたらいいなど企業側に立った助言をしてくれない。また、特に外国人に対する課税については、節税より、少しでも多くを納付させようとしているように感じる。

- ④売掛金の回収状況(内販型企業の場合):なし。
- ⑤販路開拓方法

現地開催の展示会出展。ベトナム国内市場については、現地メーカーの販路を活用するよう OEM での展開を模索する計画。香港でも同様に継続して展示会に出展している。

3. 電力・インフラ、物流関連のトラブル事例と解決策

①節電、停電の実情および対応策

停電は多く、計画停電が月3回程度、瞬電は月3~4回あったため、自社用発電機を用意して対応。現在は、計画停電がたまにある程度に改善され大きな問題はない。発電機もほとんど使用していない。

②物流に関するトラブル事例

加工の段階で、溶かしたり削ったりして原料が目減りするなど当初の計画と異なった場合など、税関がなかなか通 関させてくれない。税関のスタッフとのコミュニケーション(食事や付け届けなど)の必要性をアドバイスされたこともある。物流は現在、日系ロジスティックを活用しており、助かっている。

4. その他

①進出前、設立時、操業後で最も苦労した点

- ●リーマンショック後、日本の市況が悪く仕事の確保に一番苦労している。今の時代、日本の市場だけを考えているのは無理。それに加え、先進国では生活のカジュアル化が進み、アッパークラスへの憧れが薄れており、日本でもアクセサリー、ジュエリー市場が下火になってきている。これからは原材料の集まりやすい香港をベースに何を作って何を売るか、アジアや世界全体を見ていく必要がある。その中で、日本企業は、正直な商売、サービス、センス、ものづくりのレベルの高さなどの美質を世界に出して勝負していかなければならないだろう。
- ●品質管理については任せているが、注意していないと手を抜く傾向にあるので、何度も繰り返し指導する必要がある。納期確保についても、通関して手元に届くまでの日数が、香港やタイに比較して2~3日遅いためその分ゆとりが必要である。
- ●関税に関しては、原産地証明を取得してもベトナム税関の手続きに時間を要し納期に影響が出るため、EPAの関税低減メリットは利用していない。

②今後、ベトナム進出する中小企業に対するアドバイス

- ●電力不足、人間の感覚の違い、ロジスティックの悪さなど問題もあるが、地政学的に見ても、世界情勢から見ても、日本とベトナムは仲良くしていくべき。ただ、どの国にもいいところと悪いところがあるので、いいことだけを 鵜呑みにしないこと。日本でうまくいかないのに、海外に進出したからといってうまくいくとは限らない。
- ■風習と考え方が日本とベトナムでは異なる。例えば、キックバックについてはそれが存在する社会であることを認識しつつも、その規模が大きくなり過ぎないように、またそれが特定の人に集中しないように注意する必要がある。
- ■過去には日本語のできるスタッフに仕事が集中しがちで、だれが社長だかわからなくなることがあり、牽制が必要であった。現在は、日本語のできるベトナム人材が2名いるので権力集中の問題はなくなっている。
- ●右腕となる人材を育てても簡単に辞めるので、人が変わるのは当たり前と考え、また見つければいいやというくらいの気持ちでいること。
- ●日本では物が溢れ、何でも安く購入できるので、自分の手を使って何かをすることがなくなっているが、ベトナムではバイクでも家電でも自分で修理しようとするなど道具に慣れており手先がよく動くのがメリット。一方で、ベトナムには日本のような工芸美術の伝統がないため、高いレベルの芸術品を見たことがなく美に関する感覚が養われていない。そのため、何が綺麗で何がダメなのかわからないというデメリットもある。溶接のレベルは高いが、形を仕上げる感覚的な技術を教えるのはかなり難しい。
- ●技術を習得した人が他の人に教えたり、リーダーシップをとることをしようとしない。自分を守ることが第一で あり、自分の非を認めない。告げ口をする体質がある。

シンクベトナム



現地法人名	Think Vietnam Co., Ltd.	出資者	株式会社シンク(100%)
立 地	北部・ビンフック省 (ビンスエン工業 団地)	事業内容	ジュエリー、アクセサリーの生産
資本金	60万ドル	従業員数	100名(男女比は、男性3対女性7)

<進出時期および進出目的>

日本国内で一時期仕事量の多い時期があり、事務のスタッフまで総出で単純作業に対応したが、これは自分たちがす べきことではないと思うようになった。15年前にタイ工場設立に向けて動いていた時期もあったが、もう少し冒険し てみようという気持ちもあり中国やベトナムを視察。 ハノイを訪問し面白そうだと直感し、 ベトナム経済研究所の支 援を得て進出を果たした。2007年3月に投資認可取得、2008年9月より操業開始。

<進出地域(および工業団地)の選択理由>

日系工業団地の場合、リスクは少ないがコストが高い。また日本人村のような気がして、それでは本当にベトナムの 社会に馴染めるだろうかと考えた。セキュリティーと衛生面が不安だったが、徹底的に現地に溶け込むことを重視し 地場の工業団地を選定した。

用地は3,000㎡、工場は700㎡。

タイは技術者不足ですぐに引き抜かれてしまう状況になっており、結果的にベトナムに進出してよかった。

<現在の展開状況>

指輪、ネックレス、ペンダント等を生産。目標は磨きや組立で月15,000本。材料は全量日本から調達し、製品はほぼ全 量日本に輸出(一部を香港へ)。

工場に隣接する土地4,000㎡を追加で確保した。工場の拡張に加え、これまでのノウハウを生かした小規模レンタル 工場(300㎡程度を各3棟)を開設する予定。

1. ベトナム人労働者に関するトラブル事例および解決策

会議と業務指示は日本語をベトナム語に通訳。書類は英語とベトナム語両方で作成。帳票は、英語とベトナム語を 併記。

②現地法人の代表者

総務・経理担当の社長と行程管理担当の工場長1名が駐在。その他、生産指導担当の日本人社員1名を派遣。

健康診断(年1回)、給食は食堂で提供(まかない2名雇用)、社内旅行(1泊程度)、食事会(月1回)など。

4採用

- ●試用期間は2ヶ月。
- ●履歴書のトレース方法は特になし。
- ●離職率は年1割もない。ただ、人集めは難しくなってきている。ワーカーからは「初任給は他と比較して高いが昇 給率が低い」と言われる。「これだけできるようになったのだから賃金をもっと上げてほしい」と言うのだが、経営 の数字ありきと考える会社側とはギャップがあるように感じる。
- ●正社員の割合は100%。
- ●募集に際しては、口コミで相当数の応募があるので苦労していない。
- ●2013年に本社で日本語のできるベトナム人材を2名採用した。

⑤ 現地社員教育

- ●日本からベトナムへ生産を移行する可能性大。ベテランを現地に派遣し徹底的に技術修練をさせ、実地の中で1 つ1つ教え込んでいく。
- ●2014年10月頃から日本人駐在員3名が講師となって日本語教室を始めている。 週2、3回業務終了後に開催す るが、参加率は100%に近い。情報共有やコミュニケーションの不足による問題を改善するために良い取り組み と考えている。
- ●技術の向上した人、一生懸命やってくれる人を評価し、給与に反映させる。
- ⑥ストライキ:経験なし。コミュニケーションを通じて事前に意見を聞くようにしている。

③採用

- ●中核となる人材の確保方法は、通常採用のみで新聞全国紙で募集。また縁故採用はワーカーのみで実施する場合あり。事務スタッフの縁故面接は労働争議等で団結する可能性あり望ましくない。
- ●労働者の男女比は、弊社の場合、男性2対女性8。離職率は月1%台(テトの時期は3.7%)。
- ■試用期間は1ヶ月。試用期間中は法定通り通常給与対比減額した給与を支給。
- ●ジョブホッピングはよくあるが、面接の際、「○○で勤務していた」などと公言する場合が多く、日系企業同士ではお 互いに確認し、調整し合っている。最近は、ベトナム企業からの引き抜きもある(日系企業の教育がよいのが理由)。
- ●昇給は賃金テーブルに則って実施、最終学歴や職能に応じた細かな階級を設定し、種々手当も設定している。
- ●勤務状況の良くないワーカーに対しては、イエローカードを発行(現場リーダー、本人、日本人責任者のサイン入り)し、その都度ミーティングを実施。イエローカード3枚で解雇とする(就業規則に記載)。
- ●幹部候補の採用試験は、書類選考→筆記試験(数学・英語・IQ)→面接(最重視)で決定。

④現地社員教育

- ●基本方針として、将来現地人による工場運営を志向し、必要な知識は個人個人に持たせることを徹底。現在は、トレーナーの任を果たすワーカーも育ち、5S教育も幹部がリーダーに教育する環境となっている。
- ●レベルアップ法としては、サブリーダー研修として、5S、改善、QCサークル活動などを実施している。

⑤ストライキ

基本的には会社・労働組合間の話し合いで解決したが、現地の労働監督局等との連携も大切である。過去事例としては、ボーナス支給基準の説明不足によるストライキ、職場環境に起因する職場単位のストライキ等があったがいずれも労働組合設立間もない時期のコミュニケーション不足に起因するものであり、現在は良好な労使関係を保っている。

2. 税務会計および投資における収益確保に関するトラブル事例と解決策

①会計・税務の帳簿や申告書類

チーフアカウンタントの資格を有する幹部を採用。

②会計事務所:地元の事務所と契約。

3. 電力・インフラ、物流関連のトラブル事例と解決策

①節電、停電の実情および対応策

- ●2007年ごろまでは突発停電が頻繁にあったが、今では計画停電のみとなり、実施時期も休業日である日曜日に合わせているので、業務に支障はない。電気品質の悪さから繊細な機械設備が故障する事があるので注意が必要。
- ■工場内空調は「クーリングパットシステム」を採用。立て板に水を流し、風を通すシステムでエコ+節電を狙い弊社の場合、屋外よりマイナス3℃実現。

4. その他

- ●設立時の基礎教育体制が整うまでが苦労した。前述の労働争議のように、いかにルールを上手に伝えコミュニケーションを図るかが大切で、ローカルスタッフに任せっきりにせず最初は全部日本人が確認すること。
- ●業者からのキックバックに関してはベトナムの風潮では公前化しており、特に、総務、購買、貿易スタッフには注意が必要。日本人的な性善説は捨て、見積もりは最低3社とり、日本人のツテのある企業も入れてチェックした方が良い。
- ●現地人の右腕を誰にするか。またその人材をどこまで信頼するかも非常に難しい。
- ●工場内での盗難対策は必要であり、監視カメラの設置、柵の強化、製品組立場所の施錠などを実施している。
- ●ワーカーと警備員との癒着を防止するため、セキュリティー会社の随時変更も考慮すべきである。

ダイワベトナム



日本語力重視、イエローカード発行、キックバック注意

現地法人名	Daiwa Vietnam Ltd.	出資者	グローブライド株式会社(100%)
立 地	中部・ダナン市(ホアカイン工業団地)	事業内容	釣具及びスポーツ用品の製造販売
資本金	4500万ドル	従業員数	1,800名(男女比は、男性2対女性8)

<進出時期および進出目的>

海外成長戦略の一環としてベトナム工場進出を計画、2005年9月設立(投資許可)、2006年9月第1フェーズ稼働、 2008年6月第2フェーズ稼働。

<進出地域(および工業団地)の選択理由>

釣竿生産に代表される労働集約型製品の最適拠点としてアセアン地域を検討、ベトナム地方都市ダナンに絞り込む。 選定理由は、①将来会社の核となる人材確保の優位性 ②2005年投資特別優遇措置 ③既存生産拠点との地理的位 置関係(香港から海上2日の好位置) ④ダナン市の良好な環境、デメリットとしては物流インフラを始めとした各種 インフラの立ち遅れが挙げられる。

<現在の展開状況>

ロッド・リールの生産については一通りの工場立ち上げ段階は完了。より質の高い製品の生産に向けて生産技術を蓄 積中。工場稼働は24時間3直体制。

1. ベトナム人労働者に関するトラブル事例および解決策

①社内の使用言語

- ●公用語はベトナム語、弊社では独自に社内日本語教育を継続実施。
- ●社内会議は日本語からベトナム語(通訳)、書類は日本語(または英語)とベトナム語の併記、業務指示は部門長(リ ーダー等)を介して日本語で指導。
- ●英語については、事務スタッフとの会話で使う程度。
- ●日本語教育は、社内で定期的に希望者に対して実施(4級レベル/3級レベル)。授業料は半額ワーカー負担とし、 試験で合格すればその負担分を会社が支給している。ローカルスタッフの中では、リーダー以上になるためには 日本語が不可欠と理解されており、志の高い者は早い段階から日本語クラスへ参加し、3級レベルまでの日本語 能力を身につけている。現在リーダー以上の5割は日本語での会話が成り立ち、チーフ以上では9割は日本語会 話が可能。現場での作業指導においては、細かい話は技術部所属の通訳を使うが、通常現場での注意、指示レベル は職場リーダーへ日本語で行える。現在、日本語3級レベルが100名程度、2級(通訳)レベル以上が10名程度。 3級以上の検定合格者には手当を支給している。

②福利厚生

- ●健康診断は、年1回(11月~12月)全従業員に健康診断を実施。また入社時にはB型肝炎検査を実施しキャリア は不採用。何年かに一度は健康診断時に在籍者に対しても血液検査を実施。結果が良くない場合には保健指導を 行い、体調不良の者には徹底的に改善の指導を行っており、社員からも好評を得ている。
- ●給食については昼食は全額会社負担、食堂会社へ委託し社内で調理。運営については食堂改善委員会(従業員職場 代表)と会社幹部の協議によって検討改善される。
- ■社員交流イベントは、労働組合と相談して年数回実施。 例)誕生日会(毎月)、文化祭、歌謡祭、料理コンテスト、フットサル、バレーボール

2. 税務会計および投資における収益確保に関するトラブル事例と解決策

①会計・税務の帳簿や申告書類

チーフアカウンタントが7年目で安定している。

②税務申告、会計監査、税務調査

監査法人はローカルを活用。税務調査は今年あったが特に問題なし。

③会計事務所

会計事務所はローカルを活用。

④売掛金の回収状況(内販型企業の場合)および販路開拓方法

ショールームで小売販売(9割は現金で一括購入。その他は分割だがこれまで事故はない)。

3. 電力・インフラ、物流関連のトラブル事例と解決策

①節電、停電の実情および対応策

1ヶ月に何度か計画停電はあるが、休日への振替等で対応。瞬電は7~8年前はあったが、現在はほとんどない。

②物流に関するトラブル事例

ロジスティックは、最初は日系を活用していたが、現在はローカルを使用。社内に貿易通関できるスタッフがおり 問題なし。

4. その他

①進出前、設立時、操業後で最も苦労した点

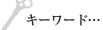
当初は給与や建築費など相場が分からず苦労。信用できるスタッフや通訳を確保し、リーズナブルな値段を把握することが重要。

②今後、ベトナム進出する中小企業に対するアドバイス

- ●日本のやり方は通じないので、信用できる弁護士および会計士を頼み最初の枠組みを作る。そのためには最初は 日系を活用する。
- ●ベトナムの文化は日本と異なるので、ベトナムでは郷に入っては郷に従うこと。品質など譲れないものは別として、ベトナムの風土に合わないものを押し付けるのは難しい(トイレ掃除など)。
- ●セキュリティー確保のため、ガードマンは24時間雇った方がよい。



トーヨーピアノベトナム



品質重視の意識改革、合理的価格の掌握、郷に入っては郷に従う

現地法人名	Toyo Piano Vietnam Co., Ltd	出資者	東洋ピアノ製造株式会社(100%)
立 地	南部・ホーチミン市 (タンビン工業団地)	事業内容	中古ピアノの修理・ピアノ製造
資本金	20万ドル	従業員数	70名(男女比は、男性5対女性5)

<進出時期および進出目的>

2005年、リスクヘッジのためベトナムと中国にほぼ同時に進出。

<進出地域(および工業団地)の選択理由>

タンビン工業団地を選択。団地内はベトナム企業が多く工場は2.000㎡。

<現在の展開状況>

中古ピアノは全量日本から調達し、ベトナムで修理したものをほぼ全量、日本の他、海外に輸出。ワーカーは手先が器用で目が良く親日的、また、ホーチミン市の温度・湿度は年間を通じて日本より安定しておりピアノの管理に問題はない。現在は修理が主だが、新品ピアノも製造しており、今後は富裕層向けに国内市場への新品ピアノの販売にも注力したい。現在、日本人技術者数名が常駐し指導にあたっている。

1. ベトナム人労働者に関するトラブル事例および解決策

①社内の使用言語

会議は、各部門の責任者は日本語ができるため日本語。それ以外は状況に応じて日本語、英語をベトナム語に通訳。 書類はベトナム語とし、英語にしてもらったもので内容をチェック。業務指示は日本語。帳票は、日本語とベトナム 語でそれぞれ作成。

②現地法人の代表者

親会社代表者が兼務。

③福利厚生

健康診断 (年1回) あり。給食は2階の食堂で提供。社内旅行は1~2泊で実施。その他、誕生日祝いや中秋の月餅の配布などファミリー的な社風が浸透しつつある。

4採用

- ●試用期間は3ヶ月。
- ●履歴書のトレース方法としては、各地域の公安へ確認作業を実施。
- ●離職については、主に新入社員を中心に年4割入れ替わっているが、現状では定員に対して約2倍の応募がある。
- ●昇給率は、最低賃金の上昇に合わせて十数%。インフレ率については、技能・能力手当等の手当で調整。
- ●正社員の割合は100%。

⑤現地社員教育

- ●教育方針は「品質重視」。ワーカーの入れ替えがあるので何度も繰り返す。3Sを実施。相互の信頼を重視し、信頼を構築できない人には厳しく、できる人に対しては給与に反映させるなど公平に扱う。
- ●ベトナム人を尊重し、「自分たちだけでできるように。利益はフィードバックする」という姿勢を示す。
- ●トータル的に手作業のため熟練工を育てる必要があるが、ペナルティーやインセンティブだけでは転職を引き止めにくい。

⑥ストライキ

経験なし。タンビン工業団地内ではあまり聞かない。ワーカーからの不満要因は早急に吸い上げ、すぐに対応する。

⑤ 現地社員教育

- ●教育方針としては、日本的な報告体制を教えること。
- ●レベルアップ法として、幹部をホーチミン市で開催される日系企業向けセミナー等に積極的に参加させ、ワーカーに対しては外部からの集合教育を実施し(年1~2回)、希望者には日本語教育に会社からの補助を出している。
- ●インセンティブとしては、各種手当(営業手当、職種手当、役職手当等)のほか、勤務年数や働き具合を見て付加給を加算。フエにある同業 Huda Beer 社をモデルとして考慮。
- ⑥ストライキ:経験なし。

2. 税務会計および投資における収益確保に関するトラブル事例と解決策

- ①会計・税務の帳簿や申告書類:特に問題なし。
- ②税務申告、会計監査、税務調査
 - ●会計監査はハノイにあるローカルの大手会計事務所を活用。
 - ●税務調査はこれまで2~3回経験あり。移転価格に関し指摘されたときは、最終的にハノイの税務総局まで行ったが却下されるなど苦慮した。
- ③会計事務所

2013年度まで大手監査法人を活用してきたが費用が高いことなどから、今は、上記ローカル会計事務所を活用。英語、またはベトナム語・日本語通訳により対応している。

④売掛金の回収状況(内販型企業の場合)

前金を基本とし、入金確認後に納品する(付き合いの長い代理店等には月末振込等で対応)。

⑤ 販路開拓方法

代理店制度を導入し、現在30省市に代理店設置(全省市での設置が目標)。同社の商品のみを扱う代理店として育てていった。中には公安担当者の奥さんの運営する代理店もあり、そのことから安全で大丈夫な商品であるとの口コミが拡がった。近年は外資の卸スーパーの進出が相次ぎ価格競争が厳しくなっており、地域の代理店の役割が狭くなってきている。

3. 電力・インフラ、物流関連のトラブル事例と解決策

①節電、停電の実情および対応策

ここ数年、停電は少なくなっており、計画停電はなし。数日に1回程度発生する停電時には、自家発電を設置し対応。

②物流に関するトラブル事例

かつては路線バスや鉄道を利用していたこともあったが、現在は同社の商品輸送を専門に行う良心的なローカルの 運輸会社が育ってきている。フエ税関からはアンダーマネーを要求されたことは一度もない。

4. その他

①進出前、設立時、操業後で最も苦労した点

- ●当時、原則として新品機械しか導入できなかった。信用しきっていたベトナム人に裏切られた経験がある。また、進出当時は商品が売れず、運転資金の調達に苦労した。信用を得て商品が売れるようになったのは7~8年前から。価格が1ドル程度の「鬼」(500mlのペットボトル入り焼酎)が年400万本売れているが、近年のインフレ高騰から原価の占める割合が大きくなってきているので、同時に高級な商品開発にも注力し売上を伸ばしていく必要がある。ラベル表記のほとんどが日本語なのは、営業スタッフの「ベトナム色を出さず、日本色を出したほうがいい」との助言から。
- ●ベトナム国内の酒類用ガラスボトルは、品質が悪く不良品が多いため日本からの輸入に頼らざるをえず、コスト増により収益に影響している。
- ②今後、ベトナム進出する中小企業に対するアドバイス
 - ●ベトナムはいい国、ベトナム人は真面目で信用できると一般的には言われているが、それだけを信じて来たら後悔が目に見えている。良い面もあれば悪い面もあるということを頭に入れておくことが重要。また、日本的な考え方をしないほうが良い。日本ではこうするのが当たり前ということをベトナムで声高に言う人がいるが、ベトナムではベトナムの考え方にある程度慣れて受け入れ、日本や日本人であることにこだわり過ぎず、自分を変えないと通用しない。日本、日本人の考えが当り前と思うのではなく、日本人が異常なのだと考えるようになってから、ベトナム流の進め方、考え方を素直に受け入れられるようになった。
 - ●税務署、公安、現地政府役人から飲みに行こうと誘われたり(おごったりおごってもらったり)、税関や公安の行事の際に当社製品を協賛してくれと言われることがある。現地に溶け込み、普段から交流しておくことが円滑な事業運営に役立っているのかもしれない。

フエフーズ



現地法人名	Hue Foods Co., Ltd.	出資者	サイタホールディングス㈱(100%)
立 地	中部・フェ市	事業内容	清酒、焼酎等酒類その他の製造販売
資本金	226万6,000ドル	従業員数	75名(男女比は、男性62対女性13)

<進出時期および進出目的>

サイタホールディングス㈱として砕石業でのベトナム進出を検討する中でフェを最適地として選定したが、他国での 事業による赤字拡大から砕石業での海外進出を断念。同社才田会長の個人出資により若い頃からの憧れであった酒類 生産に方向転換。1995年12月会社設立。

<進出地域(および工業団地)の選択理由>

進出当時はフエ市に工業団地がなかったため、市当局に紹介されたサッカー場跡地に水道や電気等を引いて工場建設。 用地10,000㎡、工場4,500㎡。

<現在の展開状況>

日本から最先端の醸造機械を導入し、日本人杜氏が常駐。メコンデルタの厳選した米(約650トン/年)、その他、地元 で契約栽培産されているイモ、輸入麦を使用。100%アルコールに換算すると年産390kl(8,000石)。現在の商品は日 本酒9種類、焼酎25種類。売上の85%はベトナム市場向け。15%が日本とカンボジア及びタイの日本料理店向け。当 面の目標は2008年のリーマンショックの影響で落ち込んだ売上げを同ショック前の水準に回復させるとともに、ア セアン全域に展開すること。2006年、フエフーズで生産した酒類を日本に輸入・販売する会社として、フエフーズ・ジ ャパンを設立(サイタホールディングスの100%子会社。 資本金1億円)。 2010年7月、 サイタホールディングス㈱の 100%子会社化。

1. ベトナム人労働者に関するトラブル事例および解決策

①社内の使用言語

会議は日本語(通訳ができるスタッフが2名、そのほか、業務上日本語で簡単な意思疎通が出来るスタッフ数名。)。 書類は日本語とベトナム語の間で翻訳。業務指示は日本語をベトナム語に。帳票は、英語とベトナム語。

②現地法人の代表者

社長は、親会社(サイタホールディングス)の才田社長が兼務。現地代表(法定代理人)として、親会社部長クラスが 常駐し、管理運営。

③福利厚生

- ●健康診断は年1回実施。 給食は食堂で提供(まかない3名雇用)。 社内旅行は1~4泊程度で毎年実施。 他に、 忘年 会、スポーツ大会などのレクレーションを実施。
- ●従業員は生命保険に加入させる(掛金は会社負担)。仕事で使う機会が増えているため車の免許取得を促進(費用 の75%を会社負担)。

4採用

- ■試用期間は2ヶ月。
- ●人材募集はテレビでの広告(ワーカー募集に大卒の応募もあった)とともに、 最近ではウェブサイト、 フェイスブ ックでも実施。
- ●中核となる人材の確保については、初期は役所からの紹介もあったが、その経緯で入社してくる従業員は長くは 続かず辞めていった。
- ●昇給率は法定最低賃金の引き上げに合わせて、2011年の30%、2012年以降も毎年10%以上と高水準。
- ●正社員の割合は100%(時期的にアルバイト雇用あり)
- ●フェの人は保守的で、新しいことを積極的に取り入れようとする気持ちに欠ける。性格的に甘えが見られること などが特徴。現在、外資企業がほとんどなく(日系企業は委託加工が数件のみ)雇用が少ないため離職率は低い(従 業員は創業当時の6割程度が残っている)。フエの政府は何か要望があれば言ってほしいと協力的で、外資誘致の ために問題点を政府トップに進言することを投資局からアドバイスされることもあった。

- ●法定最低賃金は、2014年→2015年は約15%上昇である。15%を超える高い伸び率は5年以上連続で続いている。今後もこの高い伸び率が続く模様。
- ●原則正社員の雇用割合は100%(特別受注の折りに臨時雇用する場合もあり)。
- ●ワーカーはドンナイ省出身者が中心だが、雇用が年々難しくなってきている。ワーカーの中には少しでも給与のいい会社に移るという考え方から、常時近隣の企業と給与を比較し、あるタイミングで一部辞めていく人たちがいるのは事実。
- ●ものづくりのノウハウを習得することは簡単ではなく、技術者の育成には時間がかかる。しっかりと技術を定着させる為、長い目で見た教育と経験を積ませてゆくようにしている。

⑤現地社員教育

- ●会社人として、基本的には親会社の考え方や取り組み方に基づいて繰り返し教育するが、同時にベトナム人生活慣習にも配慮している。
- ●レベルアップ法として、社内の能力検定を実施することで給与に差をつけ、モチベーションの向上を図る。
- ●能力給につながる社内での資格取得(能力検定のほか、外部から人を呼んで実施する日本語・ビジネスマナー資格など)を推奨。

⑥ストライキ

経験なし。周囲にストライキが起きたときは、注意深く情報を集めることが重要。

2. 税務会計および投資における収益確保に関するトラブル事例と解決策

①会計・税務の帳簿や申告書類

ベトナム会計は個別原価方式が一般的で日本人には馴染まない場合がある。

②税務申告、会計監査、税務調査

税務監査は、会社設立後1回あり。

③会計事務所

当初より日本人スタッフのいる会計事務所を活用している。

3. 電力・インフラ、物流関連のトラブル事例と解決策

- ①2014年に発生した反中デモの暴徒化は外食企業に対しベトナムの「社会的秩序の安定」という魅力を失墜させた。 入居しているアマタ工業団地でもデモがあり、その警戒で操業に対し影響が出た。(日系企業も含めかなり影響が出たと思う)
- ② 「外国人出入国・居住法」の改正で、ベトナム国内で就労する外国人について、入国前の労働許可書取得が厳格化され、 弊社でも駐在員赴任準備に影響が出そうだ。

4. その他

今後、ベトナム進出する中小企業に対するアドバイス

ベトナムは本質的に親日感情が良好である。そしてベトナム人は手先が器用で目も良く、勤勉、まじめな国民性を持っている。更にベトナム人が最も勤めたい会社は日系企業がトップとなっている。

そうゆう観点からすると、日本の中小企業は他の国に比べベトナム進出が有利であり適していると判断できる。しかし、ベトナム人はプライドが高く人前での叱責等に強く反発する。当然言語の違いや生活、商習慣に異なるところがあるが、そのベトナム人の考え方や、気質を良く把握し理解をすれば非常に良く働いてくれ仕事に熱心でマスターするのも早い。

その為、進出に際しては日本での調査が中心ではなく、現地に行き進出している企業の話を幅広く聞き、現地の情報を現地にて仕入れて判断することが肝要である。

弊社においてもベトナム進出企業へのサポート、コンサルタント等を行っている現地別会社があり広く利用されている。

マグエックスベトナム



現地法人名	MagX Vietnam Ltd.	出資者	株式会社マグエックス(100%)
立 地	南部・ドンナイ省(アマタ工業団地)	事業内容	プラスチックボンドマグネットの専 門メーカー
資本金	120万ドル	従業員数	140名(男女比は、男性6対女性4、 2014年12月現在)

<進出時期および進出目的>

2001年1月に認可取得。グローバル価格競争力強化および日本の少子高齢化による将来若手労働力の不足に対応す る為海外進出を計画、各国を視察する中で当時最も注目されていた中国は、根底にある反日感情や技術・ノウハウが漏 洩しやすい等のリスクがあり、中小企業としては進出が難しいと判断。ベトナム人の人間性、勤勉性、親日感情、仏教 国であることなどから海外初の拠点としてベトナムを選択。

<進出地域(および工業団地)の選択理由>

進出当時、経済圏としての活況感が南部地域の方にあった。最終的には、複数の工業団地から2ヶ所に絞り、その中の 工業団地で日本人担当者のケアが良かったアマタ工業団地に決定。

<現在の展開状況>

現場のシフトは主に2直。原料は、日本及び中国から輸入。押出異方性成形による、小型精密モーター用マグネットは、 ほぼベトナム生産にシフト。その他、米国向けマグネットシートの生産。生産工場とは別に、2007年からベトナムにて、 文具オフィス用品(ベトナム製、中国製、日系メーカー製、日本製の商品3,000SKU)のカタログ通販を開始。日本の各 大手文具メーカーとの取引が生まれただけでなく、販売を通じて知り会ったベトナム日系企業のさまざまなニーズを 掘り起こすことができ新たなビジネスチャンスをつかむきっかけにもなった。また、その一環としてベトナム進出企 業のサポート事業も別会社で開始した。

1. ベトナム人労働者に関するトラブル事例および解決策

①社内の使用言語

- ●会議は日本語(通訳を1名雇用)。書類は日本語及びベトナム語。業務指示は日本語(ルーティンワークには簡単な 英語で対応)。作業指示は日本語及びベトナム語。帳票は日本語、英語、ベトナム語。
- ●日本の工場とのスカイプによるテーブルミーティング等でやり取りも多いため、言語は日本語を主体にした。
- ●日本で研修生として受け入れていたベトナム人を進出後に再研修を行い管理技術者として雇用した。日本語での ものづくりを体験しているので、現地工場での作業指導が混乱無く行えた。
- ②現地法人の代表者:日本工場の生産管理部門のスタッフが現地社長として駐在。

③福利厚生

- ●健康診断、社内旅行あり。
- ●食事はケイタリングのお弁当を支給。食事の内容がストライキの要因になるという話もあり、食事委員会を設置 し業者や料金の見直しを実施(他に、品質管理委員会、業務改善委員会などがあるが、いずれも従業員主体で推進)。

- ■試用期間は1ヶ月(スタッフは2ヶ月)。
- ●履歴書のトレース方法は特になし。
- ●定着しにくい職場もあるが、平均離職率は年10%程度で、新たに補充している。
- ●スタッフは大卒採用者となっているが、現場ワーカーからも1/3位の人材がスタッフに昇格している。

●ジェトロの情報リソース

「国・地域別情報」(ベトナム)

- ▶ 基本情報·統計
- > ニュース・レポート
 - ○ニュース

最新のニュース・トピックスを随時お届けしています。

- ○調査レポート
 - ・「投資コスト比較」

ベトナムだけでなく、他国・地域の投資コストも参照・比較することができます。

・「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」 アジアに進出する日系企業の、今後の見通しや経営上の問題点等、活動実態についてまとめた アンケート結果報告書です。

▶ 輸出入・海外進出の実務

○ベトナムとの輸出入、進出、知的財産等に関する情報をご覧いただけます。

▶ ビジネス展開支援

○ベトナムへの輸出・進出等に関するサービスについてご覧いただけます。

●ジェトロのベトナム関連サービス

- ▶ 「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」(日本国内・ベトナム国内)
 - ○ハノイとホーチミンにプラットフォーム・コーディネーターをそれぞれ配置し、各種情報提供、 個別相談への対応、現地の官民協力機関とのネットワークを活用したビジネスパートナーの紹介・取次ぎなど、各種サービスを一元的に提供します。
- ▶ 「貿易投資相談」(日本国内)
 - ○貿易・投資に関するさまざまなご相談・お問い合わせに個別に応じます。
- ▶ 「海外ブリーフィングサービス」(ベトナム国内)
 - ○現地一般経済事業やビジネス環境について、海外投資アドバイザーなどが現地で情報提供を行います。
- ▶ 「中小企業ビジネス・サポートセンター・ハノイ」(ベトナム国内)
 - ○ハノイにてオフィス・スペース (ハード面) とコンサルティング (ソフト面) の両面からビジネス 展開をサポートします。

ほかにも各種セミナーや展示会、ライブラリーなどさまざまな事業・サービスを実施しています。 詳しい内容についてはジェトロのウェブサイトをご覧ください。



ジェトロ ベトナム



●ジェトロ以外の公的機関、団体など

中小企業基盤整備機構(http://www.smrj.go.jp/)

※国際化支援アドバイス (無料・日本国内) など各種サービス・事業を実施

サービスのページ:http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/index.html

● EPA (経済連携協定) に関する情報

関税率の確認(World Tariff)

※ MFN 関税や EPA 適用関税など含む、各国の関税率を調べることができます(登録無料)

http://www.jetro.go.jp/theme/trade/tariff/

日本への輸入に関する実行関税率表(財務省税関)

http://www.customs.go.jp/tariff/index.htm

EPA 税率適用のための特定原産地証明書発給について(日本商工会議所)

※原産地証明書発給の流れや手続きなどが確認できます

http://www.jcci.or.jp/international/certificates-of-origin/

●日本・ベトナム経済連携協定(JVEPA)

JVEPA協定文、概要など

外務省:http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/fta/j_asean/vietnam/index.html 経済産業省:http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/epa/country/vietnam.html

日ベトナム EPA 活用マニュアル

http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/jvepa/pdf/jvepaall.pdf

関税率の確認(ベトナム税関)

http://www.customs.gov.vn/English/Lists/Tariff/Search.aspx

●日本・ASEAN経済連携協定(AJCEP)

AJCEP協定文、概要など

外務省:http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/fta/j_asean/ajcep_k.html 経済産業省: http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/epa/html2/2-torikumi3-asean.html

日本・ASEAN経済連携協定活用マニュアル

http://www.jetro.go.jp/world/asia/asean/ajcep/



ベトナム進出時に備えておきたい「保険」

1. 進出国での強制保険はどのようなものがありますか。

自動車を所有・運転する場合、対人・対物賠償責任保険の加入が義務付けられており、必要な補償額は50,000,000ベトナムドン(対人・対物で個別設定)です。対人・対物賠償責任保険の上乗せや車両保険、搭乗者傷害保険は、任意保険で手配できます。また、ベトナム消防当局の定期検査において指定業種として認定された場合は、強制火災保険の手配が義務付けられています。

2. ベトナムの公的保険はどのようなものがありますか。

ベトナムには病院での医療費などをカバーする健康保険、休業補償などをカバーする社会保険、失業手当をカバーする失業保険があります。労働法では万一従業員が業務中、通退勤中の事故によりケガを負った場合などの補償を雇用主に求めていますが、公的保険の仕組み(日本の政府労災のようなもの)はありません。自助努力で負担するか、もしくは民間保険会社の労災保険に加入する必要があります。

3. 進出準備段階から現地で業務開始するまで、どの段階でどのような保険手配が必要になりますか。

【検討段階】 出張者を対象とする海外旅行傷害保険

【現地社員を雇用した場合】 労災総合保険、傷害保険、医療保険

【日本から社員を派遣する場合】 海外旅行傷害保険

【工場設立・事務所内装段階】 工事保険および賠償責任保険、貨物・運送保険

【機械搬入・設置する場合】 組立保険、貨物・運送保険

【建物が引渡・機械設置された場合】 火災保険、賠償責任保険、貨物・運送保険、従業員に対する保険 (労災・傷害・医療)

また最近では、事故に起因する収益や費用を補償する保険が注目されています。

4. 保険を手配するにはどうすればいいですか。どのような情報が必要となりますか。

手配が必要となる保険種類や補償内容や範囲は、事業形態によっても異なります。また、必要な情報は、業種・事業概要・物流経路など、ベトナムにおける事業展開に関する各種情報で、国によっても必要補償額は異なります。詳細は損害保険会社等にお問い合わせください。

5.(日本の)本社で保険を手配することはできませんか。進出国特有な保険はありますか。

ベトナムで保険を手配される場合には、ベトナム国内で免許を持つ保険会社で手配をすることが義務付けられています。進出国特有な保険は特にありませんが日本国内とほぼ同様の損害保険が手配可能です。

6. 海外旅行傷害保険について。

医療費用の補償はもちろんですが、派遣先で十分な治療を受けられない場合は緊急搬送費用が高額となることがあります。緊急時搬送手段および費用確保のためにも、日本での医療アシスタンスサービスの充実した海外旅行傷害保険を手配することをお勧めします。

はじめてのベトナム進出(第2版)作成へのご協力企業

(五十音順)

- ·アスザック·フーズ(株)
- · 株阿部製作所
- ・エイウォラバー
- ・グローブライド(株)
- ・サイタホールディングス(株)
- •三栄商事(株)
- ・(株)正栄マーク製作所
- ・(株)シンク
- ・東洋ピアノ製造(株)
- ・日本ロジテム株式会社
- ・(株)マグエックス
- ・ジェトロ・ハノイ事務所
- ・ジェトロ・ホーチミン事務所
- ・ジェトロ・海外調査部アジア大洋州課
- ・ジェトロ・進出企業支援・知的財産部

写真提供 住友商事株式会社

ツクバダイカスティングベトナム

士林電気

ベトナム関係の方々

ベトナム事業環境委員会 委員名(2012年当時)

(所属は2011年委員会当時)

委 員 長 髙山俊朗

(元ベトナム住友商事会社 社長)

委 川嶋修三

(ソレキア株式会社 特別顧問/下・富士通ベトナム 社長)

都築守美

(日本ロジテム株式会社 国際業務部 国際業務課長)

中谷剛之

(有限責任あずさ監査法人 東京事務所 第5事業部 シニアマネージャー/公認会計士)

(ペガサスミシン製造株式会社 上席執行役員 製造副本部長)

平野 彰

(エースコック株式会社 海外事業部 部長)

升岡裕善

(住友商事株式会社 海外工業団地部 第一チーム 部長付)

(グローブライド株式会社 フィッシング生産本部 調達部 調達課 国際物流係長)

守部裕行

(日本貿易振興機構(ジェトロ) 海外調査部 主任調査研究員)

(日本貿易振興機構(ジェトロ) 海外調査部 アジア支援課長)

コーディネーター 北川香織

(ダナン駐日代表部 主任統括官)

事 務 局 日本貿易振興機構(ジェトロ)進出企業支援・知的財産部

【免責事項】

本報告書は、特別な表記がない限り、2015年3月現在入手している情報に基づくものであり、その後の法律改正等によって変わる場合があります。また、掲載した情報・コメントは筆者およびジェトロの判断によるものですが、一般的な情報・解釈がこのとおりであることを保証するものではありませんこと予めお断りします。

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、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、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 © 2015 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

はじめてのベトナム進出 (第2版) 中小企業に覚えておいてほしいベトナム投資の心得

2015年3月 第2版第1刷発行

編集・発行 日本貿易振興機構(ジェトロ)

〒107-6006 東京都港区赤坂1-12-32 問い合わせ先:進出企業支援・知的財産部

進出企業支援課

TEL:03-3582-5511(代表)

©JETRO (無断転載を禁じます)



