

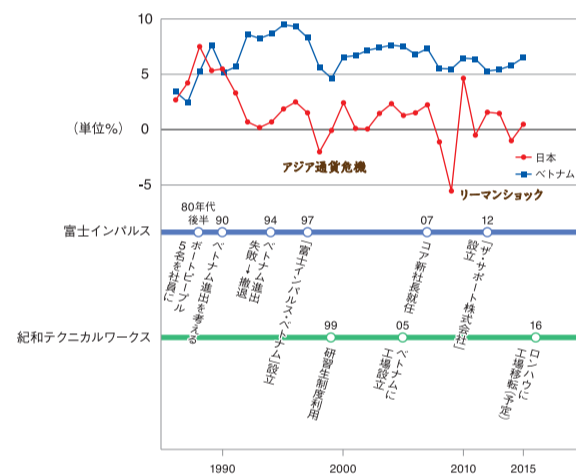


製造業の海外直接投資の実施による国内拠点でのパフォーマンスの変化(単位%)

	増加した	変わらない	減少した
売上	38.9	47.4	13.7
従業員数	28.3	54.2	17.5
売上高対経常利益率	30.7	54.2	15.1

出典：日本政策金融公庫「中小企業の海外進出に関する調査結果」(2012年5月株式会社日本政策金融公庫総合研究所)

日本とベトナムのGDP(経済成長率)の変動と2社のベトナム進出の経緯



富士インパルス・ベトナムのゲート正面。プリント基板のアッセンブリやインパルスシーラーの組み立てを行っている。



ザ・サポート株式会社のベトナム事務所。現在5名のスタッフが企業のサポートをしている。
http://www.thesupport.jp/

輸入しないとイケない。だから中国で工賃が高騰したから、すぐにベトナムに移せるかという難しいんです。

田中 「インフラが整っていない」とよくいわれますね。

山田 実はうちも'94年に一度チャレンジしましたが、それが原因で失敗しているんです。以前の経験から、インフラが未整備なのが分かっていたので、今回は塗装、プレス、ダイキャスト、板金などの設備を徐々に導入して、部品づくりもベトナムでできる体制を整えていきました。

田中 海外進出した企業からよく聞くのが、従業員の教育や現地管理者の不足。特にローカルのキーマン育成は重要に思えます。ただシフトを管理できる、ちゃんとしたマネージャーを雇おうと思ったら、国内で新卒を雇用するのと変わらない人件費がかかるんですよ。

山田 うちでは現地常駐している日本人社員は、当初から加門前社長だけで、'97年から12年間、熱心に技術指導をおこなってきました。当時は言葉の問題で、細かいニュアンスが伝わらないと言っていましたね。マネジメントにあたって、やはり「言葉は最大の壁」です。

小浦 日本人を駐在させている会社も、ゆくゆくは、ローカルスタッフだけでやりたいと考えているはずですよ。

山田 よく話すのが「3年から5年かけて良いスタッフを育成する。その育った時がスタート」ということ。その間は儲からないかもしれないので、最低限の仕事を押さえておく。うちでは加門前社長がやってきたこと



を、コア現社長が踏襲しつつ、工夫を入れている。

小浦 性格的なことを言えば、時間もちゃんと守るし、日本人に近い感覚がある。優秀な人も多いです。でもたまに、上から目線で接する人がいて、そういう人は信頼しない。お互いにリスペクトし合うことが、なにより大事です。

山田 たしかにベトナム人は、プライドが高いところがある。そのかわり、こちらが信頼できちゃんと評価すれば、必ず期待に応えてくれます。

小浦 現状ベトナムは人材不足なんです。私たちが進出した2005年頃から、それは言われていて。マネジメント人材だけでなく、場所によってはワーカーも不足している。

田中 人材でいうと将来のことを考えて、現地キーマン育成のために、実習制度を使うかどうか迷っているんです。

小浦 実習制度のデメリットはひと通りのことを覚えて、脂が乗ってきた頃に帰国すること。メリットは3年間の縛りがあるので、期間中は一生懸命に働くこと。技術者はワーキング・ビザで、延長すれば何年でもいられるので、そこまでは頑張らない。一度導入してみて、いい人が入れば、「現地で会社を立ち上げる時にマネージャーを任せたい」と、モチベーションを与えてあげれば、頑張ると思いますよ。

山田 今、在留資格認定について調べているのですが、新しくポイント制が導入されており、学歴や職歴、年収などの項目ごとにポイントを設け、その合計が70点以上であれば、出入国管理上の優遇措置が与えられます。ただ大学を出ていなければ、実習生として採用するしかない。それと実習制度を利用すると、安くはない出費が必要ですから、その覚悟でやらないと。