

15. 企業の進出・投資

事例15-1 ハードルの高かったベトナム進出

関連情報

1. 企業の業種	化学肥料製造・販売業
2. 問題のあった時期	1994年～1997年2月頃
3. 場所（省又は都市名）	ホーチミン市
4. 体験の際の職種・職務	副社長、社長
5. 資本形態	合弁
6. 従業員数	ベトナム 101人～300人
	日本本社 301人以上

A. 困難事例の概要

ベトナムには近代的肥料工場がなく、大量の肥料輸入で貴重な外貨を使っていたため、タイで事業をしている当社に同様の肥料工場建設の要望が政府要人より出された。当時は100%外資の投資は認められておらず、ベトナムとの合弁で始めざるを得なかったが、合弁であるが故の問題が多々秘められており困難を極めた。数え切れない程の障害、難問に直面した。

1. 投資の形態とパートナーの選定

外国投資法¹⁶上合弁で進めるしか余地はなかったが、肥料流通、農政を握っていたのは農業省であり、工場建設関係の許認可を管轄しているのは重化学工業省（現商工業省）であった。35万トンの大規模な肥料工場経営には販売地盤のあることが不可欠であり、両省にパートナーとなるよう要請したが、ベトナムでも省庁間の確執があり、結局、私たちは工業省だけを相手として組まざるを得なかった。

2. 土地の現物出資と土地使用权問題

合弁の場合、その当時、ベトナム企業を保護するため、外資7：ベトナム3の

ルール¹⁷があり、さらにベトナム側が不利な取扱いを受けないようにする様々な保護措置が設けられていた。資金のないベトナム側は土地の現物出資のみが出資金となるが、政府から指名されたパートナー（国営肥料会社）は土地を持っておらず、しかもドンナイ省の土地の管理公団（SONADEZI ビエンホア工業団地管理公社）から使用権を取得するのに必要な頭金はおろか、毎年支払うべき分割金も払えないという問題があった。

3. ロイヤルティーと製造技術に関わる問題

技術に対する評価は低く、日本の技術パートナーが要求するロイヤルティーは認められない、出資金としても認められないという問題が提起された。また、日本側の技術は最新技術ではないとして、最新技術を持っているスペインの技術を採用すべきであると科学技術省（Moste）が主張した。

B. 対処概要

1. パートナー選定：やむなく工業省指定の国営肥料会社をパートナーとせざるを得なかった。彼らはパートナーとして色々助言を与えてくれたが、本質的には市場で競合する競争相手でもあった。そのため、販売で辛酸を舐めねばならなかった。
2. 工場用地確保と土地使用権の問題：希望の土地は他のプロジェクトに押さえられていたため、私たちが粘り強く交渉した。その結果、SONADEZIの総裁が国家的見地から私たちに優先権を与えてくれた。しかし、土地を賃貸するにも、パートナーは頭金はおろか、立上げ当初の数期間は賃貸料も払えないという問題に直面した。やむなく頭金は合弁会社が払い、しかも立上げ当初の数期間の賃貸料も合弁会社が払うという妙な3社協定を結び、仮使用権を得て工場を建設した。この問題は東京本社でも大いに問題となり、私たちは板挟みになった。これはベトナムの制度が不備なために起きる問題であり、そのしわ寄せを外資企業に押し付けることは、海外からのベトナム投資を敬遠させる原因の一つと

してベトナム政府にも認識され、その後土地法も改定された。そのお陰でやっと2005年解決し、念願の土地権利書が交付された。

3. 製造技術の問題：見ず知らずの会社とは組めないと私たちは一步も引かなかった。同時にスペインの技術は優れた技術ではあるが、湿気の高い日本、ベトナムなどでは製品（化成肥料）が固結するため不向きであると主張し、先方の言い分を退けた。また、技術に対する評価が低いのは社会主義国の常であるが、それでは世界に通用しないと退けた。

C. 教訓、知っておくべき情報・知識など

私たちが遭遇した多くの問題は、合弁事業であるが故に起因するもので、その後の外国投資法の改正（共通投資法）で今ではほとんど解消していると思う。私たちの辛い経験から、ベトナムに進出する場合は100%外資による企業進出を薦めるが、しかし、それはベトナムの本質を知らないままプロジェクトを進めることにつながる。すなわち、ベトナム人は愛国心が強く、進出企業の本音を知るまでは警戒感が強く、政府の建前とは違い、現場で歓迎されるとは限らないという点を見逃すことになるかもしれない。

ベトナム人は愛国心のためか、なるべく多くの利益をベトナムのため、あるいは自分個人のために得ようとする傾向がある。この傾向は政府内部からパートナー幹部に至るまで、立場が高ければ高いほど、また若い人より年配の人の方が強い。しかし、SONADEZIの総裁のように、何が国家の利益になるかを冷静に考えてくれる例外的な人もいたし、社員の中には自国民のパートナーに対し敢然と非合理性に向き合う者もいた。2007年1月、ベトナムはWTOに加盟し、こうした悪弊（腐敗、権威主義）は白日の下に晒されるようになったため、大いに改善されているだろうが十分、留意が必要であろう。

ベトナムのこうした旧守性は中国社会と共通したものがあろうが、この点ではベトナムの方が中国より改善が進んでいるように見える。他方、戦争時代を知ら

ない若者はフェアで、個人の利益を度外視した日本人の物の考え方に感動してくれる人が多い。私はこれからもそれを大切にしてほしいと思う。これら30才前後までの若い世代が国のリーダーになった時、ベトナムは世界の中で日本にとって数少ない友人、パートナーになってくれると思う。

私たち進出企業側もベトナムを蔑むのではなく、ベトナムの抱える問題と一緒に取り組むことが重要であると思う。残念ながら私の在職中には花は開かなかったが、今では会社の業績も大いに好転し、ベトナム人スタッフも誇りを持って仕事をしてくれているようで、苦勞の甲斐があったと喜んでいる。



図 工場（模型）

¹⁶外国投資法に代わる法律として2006年7月1日より共通投資法が施行されている。

¹⁷外国投資法では、合併の場合、現地資本出資比率30%以上と規制させていたが、共通投資法では撤廃された。

事例15-2 外国人・外国企業の土地の所有についてのトラブル

関連情報

1. 企業の業種
2. 問題のあった時期
3. 場所（省又は都市名）
4. 体験の際の職種・職務
5. 資本形態
6. 従業員数 ベトナム
 日本本社

A. 困難事例の概要

A社は1990年代半ばベトナムへの進出を計画し、工場を建設する土地を探していた。当時ベトナムは諸外国からの投資が盛んで、いわゆるベトナムブームに沸いていた。とはいえ、ベトナムへの進出例は少なく、ベトナムでのビジネスに精通している経験者もあまりいなかった。その当時、一般的にベトナムへの進出は国営企業との合弁事業が主体で、合弁相手先の国営企業は彼らが使用していた土地（国から使用権を付与されていた土地）を現物出資し、そこに事業所を設立するケースが通例であった。

ところが、A社は独自で土地手当てを行うことを考えた。土地を探し始めたところ、ブローカー的な人物（日本語ができるベトナム人とその友達と称する日本人）から格好の土地があるとの話が持ち込まれた。

ベトナムでは、外国人・外国企業は土地の所有を認められていないので、本件はそもそも成立し得ないことであった。不幸な事にA社はそのことを全く知らずにいたので、催促されるまま日本語で作成された契約書に署名し、土地代金の一部を支払ってしまった。

その後、ブローカー的な人物は土地代金を持ち逃げしてしまった。A社は土地の使用権利書を要求したが、もともとその土地は使用権が譲渡できない土地であったことが判明した。

B. 対処概要

A社は詐欺罪でブローカーを告発したが、本人行方不明及び契約書類の不備などもあり立件できておらず、現在も代金回収ができていない。

C. 教訓、知っておくべき情報・知識など

最近のベトナムにおいても起こっている土地ブーム（土地使用権権利価格：賃貸価格）もあり、土地を貸すとの話が多くある。ベトナムでは、外国人・外国企業は土地の所有が認められないことをまず認識することが重要であり、ブームに乗じたこの種のトラブルは今後も発生することが危惧される。

そのような話を受けた場合は まず土地使用権の保有状態を土地局で確認（土地登記簿の閲覧）する必要がある。相手の土地賃貸関係が締結可能な立場・状況になっているのかも確認する必要がある。正式に賃貸することになった場合、改めて人民委員会（投資局）及び土地局に確認に行くことを勧める。投資局は土地問題についても相談に乗ってくれることになっている。

事例15-3 工場用土地取得に伴うトラブル

関連情報

1. 企業の業種	製造業
2. 問題のあった時期	2005年10月～2006年10月頃
3. 場所（省又は市名）	ビンフック省 クアンミン
4. 体験の際の職種・職務	社長
5. 資本形態	独資
6. 従業員数	ベトナム 301人以上
	日本本社 301人以上

A. 困難事例の概要

当社は1998年にホーチミン近郊のビンズン省で創業開始をし、主に家電用部品、車載用部品の生産をしている。2005年より日系企業の投資が増え、ハノイの顧客との取引も始まりハノイへの工場展開を計画した。ステップとして工場用地の取得を優先し、視察の結果、ハノイ近郊のクアンミン工業団地に決定をした。（日系企業も数社進出済み）

2005年10月に土地管理会社と契約を交わし、2005年12月末引渡しを条件に、デポジット（30%）を支払った。ところが、12月になっても工場整地が全くできていなく、督促及び調査を実施した結果、土地の未買収が発覚した。

管理会社に苦情の申し入れをしたが明確な回答が得られず、契約破棄の申し入れを行い、同時にデポジットの返還を求めた。しかし、当方からの破棄申し入れのため、返還できないとの回答があった。デポジットの返還ができないのであれば、整地後すぐに土地を引渡すよう請求したが、こう着状態となった。

B. 対処概要

問題発生当初は、当社のローカルスタッフを伴い、再三の打ち合わせ（要求）を実施したが、全く進展がなく引渡し不可能と開き直られる状態で時間ばかり経過した。

客先納品対応の暫定策として、同じ工業団地内の貸し工場を（他の会社）レンタルして生産を開始した。

ローカルスタッフの知人の弁護士資格のある者に相談し問題解決を依頼した。

<依頼内容> デポジットの全額返還又は契約地の整地引渡し（期限限定）

調査の結果、ダブルブッキングも発覚したため、公的機関（人民委員会:公安など）も入れて再度会議にて交渉した。結果によっては訴訟の意思があることも表明した。会議の議事録に関しては参加者の署名を取り、内容の実施を促すようにした。

長期戦になったが、最終的にはほぼ1年後の2006年11月に当初の条件どおりの契約で土地の買収は完了した。

ただし、引渡しが1年ずれたことによるロスコスト（貸し工場家賃：コンサルトフィーなど）に関してはもらうことができず、余分な支出となってしまった。

C. 教訓、知っておくべき情報・知識など

ローカルの会社と取引（土地売買）する場合には、契約書に違約した場合の責任内容を明記するとともに、第三者（土地を管理する公的機関）の立会い署名が非常に重要となる。—契約書を有効にするため

特に期限に関しては守るという感覚は薄く、期限に遅れても最終的に引渡しができればOKと考えている。

また、同一地域での既存進出の企業のリサーチも不可欠である。

問題発生時の解決手段として訴訟も考えられるが、裁定まで長期戦になる覚悟が必要であり、また、仮に勝訴したとしても実際に賠償がもらえるかは疑問であ

る。(支払能力がない)

土地に関する最終権利は国に有るため、公的機関とのコミュニケーションは重要なポイントとなる。

事例15-4 投資上の留意点

関連情報

1. 企業の業種	精密部品製造業
2. 問題のあった時期	1996年～2007年頃
3. 場所（省又は都市名）	ベトナム全域
4. 体験の際の職種・職務	代表取締役
5. 資本形態	
6. 従業員数	ベトナム 日本本社

A. 困難事例の概要

現在、ベトナムはWTO加盟し、それに伴う国内法が大きく変わろうとしている。

本来、ベトナムに限ったことではないが、途上国投資については法制度の未整備やそれを補おうとする法律、条例、決定が朝令暮改に、また関連部門と施行後のシミュレーションをなんらすることなく発効され、現行法に従って運営されている企業に混乱が生じている。旧法で保障された権利、例えば投資インセンティブのようなものが既得権として認められるのかが、明確にならず経営計画が立て難い状況である。

また、投資各社は自社のみでの情報収集では、量、質とも不十分である。

特に、輸出企業、輸出加工地域の過去の投資ライセンス上に明記されたインセンティブが、国際機関への加盟条件の中で維持されない可能性が出てきた。

自社内の問題より、事業計画に大きな影響を与える投資環境へ注意を払い、関心とそこで話される内容が最低日本語で理解できる人材が各社に不足しているため、なおさら混乱を招いている。

B. 対処概要

中堅企業では、情報収集能力やチャンネルが少ないが、現地日系商工団体に加盟することでそれはある程度は補える。

また、外資や第3セクターで運営されている工業団地などはテナント同士で連携しており、情報交換を行ったり、要望、意見の具申が行える。

また、現地企業との合弁については法が変わることでお互いの利害が食い違うことも多いので、多少の困難はあろうが独資での投資を勧める。

海外事業は、法務、税務、労務の情報収集と対処が重要であり、中小企業の進出に当たっても総務経験者は必要である。

C. 教訓、知っておくべき情報・知識など

1. 都市又は近郊のしっかりしたテナントのマジョリティーが外資の工業区へ入る。
2. 日系商工団体へは加盟する。
3. 可能分野なら独資で進出する。
4. 法が変わることも視野に入れ、10年以上同一法で行くと考えない。
5. F/Sはしっかり行う。ただし、実施は慎重に。(小さく生んで大きく育てる意)
6. 製造業でも子会社経営の経験者もしくは総務に強い日本人を運営スタッフに加える。

事例15-5 ベトナム進出に当たり南か？北か？中部か？

関連情報

1. 企業の業種	建設業
2. 問題のあった時期	2006年10月～2007年11月頃
3. 場所（省又は都市名）	ベトナム全域
4. 体験の際の職種・職務	部長
5. 資本形態	
6. 従業員数	ベトナム 日本本社
	301人以上

A. 困難事例の概要

当社は海外では現在のところ東南アジアに本腰を入れて海外事業展開を図っている。日本国内で事業の先行きが見えない中、今後の新規進出国地域の候補のひとつとしてベトナムが候補地のひとつとして上がった。現在初期基本調査を完了し、問題点の洗い出し、その対策・方策を立案中である。その検討項目のひとつとしてどこに拠点を構えるかという問題がある。

1. ベトナムの特徴として国土が地政学的に南北に長い。（ホーチミンとハノイ間1,400kmで飛行機で約2時間かかる）
2. 営業戦略上短期的には北から南、南から北はカバーできるが、中長期的には難しい。
3. ハノイは政府機関が集中し、国際機関、ODAなどの営業的には欠かせない。
4. 経済の中心はやはりいまだホーチミンが主流である。
5. 中部は東西回廊が開通したばかりであるが、山が海にせり出し平地が南北に比較し少ない。（中央政府の後押しはあるが将来性が不透明である）
6. 北は進出企業として日系大手メーカーが多く、日本国内での営業力の影響が

大きい。

7. 南は工業団地等進出企業に対するサービスなどシステムが北に比べ整備されており、中小企業の進出が容易である。
8. 一時は日系大手メーカーが北に進出し、日系の直接投資額が南を圧倒していたが、現在金額では南も同等位まで戻ってきており、物件数としては圧倒的に南が多い。
9. 南も北も、日系企業が入居できるような事務所スペースや日本人職員の住居が不足、高騰しており初期投資予算の見直しを迫られている。
10. 日本人職員の経費一人分で、現地職員を雇用し会社を運営できる費用が捻出できるくらい現地では日本人の経費が割高になっている。

以上のような調査結果が確認された。

当社としてはベトナムに新規に進出する場合、3年間は採算が取れないことを覚悟する必要がある、事業展開に失敗した場合撤退も考えに入れておく必要がある。また、当社の得意な分野、不得意な分野を洗い出し、最も当社にとって有利な条件で進出したい。また同業他社の状況も考慮する必要がある。

B. 対処概要

現在なお、進出国、またベトナムに決定した場合の候補地は検討中であり、進出時期、タイミングにもよるが、現在のところ以下のように考えている。

1. 当初3年間は投資のみと考えるので日本人の派遣は最低限とし、必要があれば東南アジアの各拠点より応援の形でサポートする。このためには、シンガポール、クアラルンプールから約2時間、バンコクから1.5時間のホーチミンが約2倍の時間を要するハノイより有利である。
2. 日本で苦戦している当社としては本国の営業力はあまり当てにできなく、現地の営業力の効果がより大きい南が他社に比べ有利である。
3. 進出当初は、現地での情報、経験の少ない当社としては大規模な物件につい

てはリスクを管理する上で不利であり、中小物件から経験とコネクションを広げていくほうがリスクヘッジにつながる。

4. 営業戦略として東南アジアの多国籍企業のコネを期待することも考えられ、アメリカ、台湾、マレーシア、シンガポール他の企業は北よりも南の傾向が強い。
5. ODAなど国際金融機関の仕事については、現在本国で本格的参入を検討中であり、今後民間工事から主力を割いて傾注していくのかの判断は不透明である。
6. 将来ベトナムで採算が取れ、海外拠点のひとつとして本格的に事業展開していく場合には、いずれにしても1拠点では、全土のカバーは難しく拠点を増やしていく必要があり、政府の方針の影響を強く受ける北よりも、経済主流の南が発展していくことが見込まれる。

その他諸条件は多々あるが、ベトナムが当社にとって将来を担う拠点となる可能性が大きいと判断した場合は、ホーチミンに当初は小さな拠点を構え、状況により将来北へ足を伸ばして行きたいと考える。

C. 教訓、知っておくべき情報・知識など

1. 企業としては長期、将来10年以降の事業戦略を大切に見ていきたいと考えるが、投資家にとっては近未来の事業採算も見なくてはならないところであり、このあたりのさじ加減が非常に頭を悩ませる。
2. 新規に進出計画を立てる場合は希望的観測に陥りがちであるが、最悪のリスクを考え、撤退時のタイムリーな判断、事前にし易さなどを考慮し、本国に影響する範囲を最小限に留めることができるよう新規投資を考える必要がある。
3. 調査の期間中に南の関係のあるローカル職員を伴い北に出張したことがあるが、言葉、発音の違いにより出身地は直ぐ分かるらしく、北では地元の人間ではないという弱みもあってか、話す言葉が大幅に減ってしまった。また、話し方、言葉の語気の問題か、相手の感情を害してしまい、その後の仕事の連絡調整がうまくいかなくなってしまった経験もある。北と南のローカル職員に直接接

させて仕事をさせるときは日本人のフォローアップが必要なことを理解した。

事例15-6 土地使用権の問題

関連情報

1. 企業の業種	陶器製造業
2. 問題のあった時期	2006年4月～2006年10月頃
3. 場所（省又は都市名）	ビンズン省
4. 体験の際の職種・職務	
5. 資本形態	独資
6. 従業員数	ベトナム 100人以下
	日本本社 100人以下

A. 困難事例の概要

A社は、投資ライセンスの取得に2年もかかった（現在、工業団地では1-2週間で取得できる）。理由としては、土地のリース契約を結んだ家主に、当該土地の所有権を証する文書（「土地使用権証書」という）と当該土地を第三者へ貸す権利がなかったためである。ベトナムでは、会社又は駐在事務所の設立に当たり家主との仮賃貸契約の提示が義務付けられているが、A社の場合、土地を家主から借りるに当たり仮賃貸契約書とともに、①家主がこの土地を所有している土地使用権の証書、②この家主がこの土地を賃貸することを認める当局からの証書の提示が求められた。外国人がベトナム人から土地（又は建物）を借りるケースが増えており、中には家主と称するベトナム人が土地使用権を所有していないにもかかわらず、不正な賃貸契約を結び、賃料を請求するという場合もある。当局としては、この不当な取引を取り締まるべく、仮契約書に不審な点がある場合には、土地使用権の証書や賃貸業を認める証書の提示を求めることがある。

A社の場合は、家主自身に土地使用権や賃貸業にかかわる法律の知識がなかったため、当局から関連書類の提示を求められ、それに時間を要した結果、設立に

2年もかかった。

なお、ベトナムの土地法は2003年に大幅な改正がなされたが、土地使用権の証書の取得手続は複雑で、その手続自体にも時間がかかるという問題がある。

B. 対処概要

最終的には、家主が賃貸の権利を取得した上で、再度会社設立の申請を提出し、投資ライセンスを受けることができた。

C. 教訓、知っておくべき情報・知識など

ベトナムに関する事前調査を行わず、まず土地を確保し事業を始めるという企業が増えている。工業団地内で外資系企業が運営している所であれば、会社設立から土地手続、人材雇用についても対応してくれるが、工業団地外となるとすべての法務手続きを自分たちで行うことになる。

ベトナム進出を考えている製造業がまず検討すべき点は、工業団地内への進出である。工業団地に入れば設立手続と土地手続を代行してもらえる。設立手続は以前に比べて簡易となったが、土地手続は土地法に詳しい人でない限り、自分ひとりで進めるのは困難である。工業団地へ入れば他の企業との接触もあり、情報交換ができるという利点もある。労務や税金対策については、どの企業も抱える共通の課題であるため、情報交換することで自社の問題についても対応できる。

税制面から見ると工業団地には優遇税制が適用され、法人税面から見てもメリットがある。

また、各工業団地内に管理委員会を設けており、多くの法務手続をこの管理委員会で処理することができる。通関手続きはその他の地域に比べると非常に簡易だと聞いている。

なお、工業団地外に会社を設立する際には、家主に土地を貸す権利がない場合

があるため、家主が賃貸権を有するかどうかを事前に確認する必要がある。

土地使用权にかかわる相談については弁護士を勧めるが、ベトナムの人材不足及び新規企業進出の急増により、弁護士の報酬が異常に高騰している点も注記しておく。

事例15-7 経営責任者の人選間違い

関連情報

1. 企業の種類	ブロック製造業
2. 問題のあった時期	2002年4月～2005年3月頃
3. 場所（省又は都市名）	ハノイ市
4. 体験の際の職種・職務	投資アドバイザー
5. 資本形態	独資
6. 従業員数	ベトナム 100人以下
	日本本社 301人以上

A. 困難事例の概要

たまたまベトナムに出張していた時、ある東北の土木資材協同組合（仮称）の責任者の方が、突然、アポイントを取って、ホテルの部屋に尋ねてきたことがあった。聞いてみると、ある人の紹介だと言う。相談内容は、ハノイ市内の外れで、土木建設用のコンクリートブロックの製造をしたいので、アドバイザーになってもらいたいというものであった。

説明を要約すると大体下記のとおりであった。

1. 工場建屋は既存の工場を使うことですので既に契約はできている。
2. 機械設備は現在、組合加盟の会社が使っている中古のものを持っていくので経費的には安くつく。
3. 投資金額は約3,000万円で、土木資材協同組合の加盟各社が分担して支払うこととし、100%の日本資本とする。
4. 新会社の経営責任者は、組合の理事長だが本人は日本に滞在して、本来の自分の仕事をする。工場立ち上げ段階では、技術者を日本から数カ月派遣してベトナム人工員の技術指導をする。

5. 実質的な現場責任者は、日本語の達者なベトナムの若者を社長として、すでに雇用している。彼は組合のメンバー全員が、初めてベトナム視察をしたときのガイドであった。
6. 現場の監督・指導のため、組合のメンバーが月に一回、順番にハノイの工場を訪問する。
7. 販売はベトナム国内に限定する。また、資材調達もベトナム国内で可能なので、輸入には頼らない。
8. 製品販売と資材調達は、社長であるベトナム人の若者に一切を任せる。

以上の説明をした上、隣で黙って座っていたベトナム人の若者を「彼が社長です」と紹介してくれた。

私は、「社長としての教育は、どのようにされたのでしょうか」と聞いたところ、「特にやっていません」との返事。

このような話を聞いて、私は直ちに、「理事長、このプロジェクトは危ないですよ。止まる段階ですぐに取り止めてください。今すぐにでも。すでに支払ったお金は、捨てる積もりでお願いします」という意味のことを話した。

しかし、理事長はそんな私の話は、『極論』として受け取ったのだろう、全く聞く耳を持たなかった。彼からの返事は、「私たちには十分な資金があります。バックには十数社の立派な企業がついており、全く心配はありません。1億円位までなら、どうにでもなるのです」というもので、自信たっぷりだった。

客観的に見て、この種のプロジェクトは建設ブームに沸くベトナムで成功する可能性は非常に高い。現地では、このようなコンクリートブロックは製造されておらず、建設現場で時間と人手をかけて作っているからである。日本の技術とデザインで製造すれば、販売は全く問題はないと思われた。

しかし、このプロジェクトに関して言えば、あまりにも問題含みである。私はこのベトナム人社長の前で、相談に見えた理事長に即刻事業の中止を提案したのであった。

B. 対処概要

まず、私が危険と感じた内容は下記の理由からであった。

1. 社長として雇われた若者は、日本語は確かに達者だが、会社の経営経験は全くないし、社長としての教育もしていない。そのような人が果たして資材調達・販売管理・人事管理ができるのだろうか。私は彼を一目見て不安を感じた。勘を頼りに判断することは危険だろうが、何百人もベトナム人を見てきて、大体の判断はできる。しかし、勘だけでは社長に具体的な人物評価の説明はできなかった。
2. 日本人の責任者が現地に常駐しないで、このようなベトナム人だけに任せることの危険性である。本当に信頼できるのかが不明である。
3. 責任体制がはっきりしていない。組合のメンバーが月に一回順番にハノイに出張してきて監督・指導をするというが、前月から翌月への引継ぎが確実にできるのか。メンバーが交代でベトナムへの観光旅行気分として終わってしまわないか。

その後理事長に同行して工場見学をしたときに、ベトナム人社長と話し合ったが、その時は工場はそれなりに動いているように見えた。しかし、半年過ぎても製品が出荷されてこない。一年たった時点でほんの少し販売できたようだが、経費をカバーすることからは程遠いものであった。

明らかに、ベトナム人社長の経営能力の欠如かあるいは彼の不正が原因である。しかし、現地に駐在して管理する日本人がいなく、相手任せの状態ではその実態が把握できるはずがない。資金需要はその後も続き、組合からは1千万円単位で送金が繰り返されたが、完成品が出荷されてこない状態が続いた。

その後、三年間で1億円を投資しても工場が順調に稼動しないことを確認して、最終的にこの工場を若いベトナム人社長に売り渡すことで撤退を決意した。その売り渡し価格は300万円であった。

C. 教訓、知っておくべき情報・知識など

1. 経営者を誰にするか、という基本をしっかりと見極めたい。間違いないのは、日本人が常駐することだが、それが無理でベトナム人や第三国の人を社長とする場合は、十分にその力量を確認することと、日本が要求する経営者としての資質の事前教育が必要である。今回の最大の問題点は、指名した社長に対して事前に十分な経営者としての教育がされていなかったことである。
2. 日本側での管理責任者を指定し、他人任せにしない。集団経営体制は責任の所在が分散されるので、その弊害だけが残る。