

## ベトナム企業への

# システム導入におけるポイント

日本ハムビジネスエキスパート（株）

### ■ 執筆者 Profile ■



2007 年 日本ハムビジネスエキスパート  
（株）入社  
2013 年 海外システム導入担当  
2015 年 現在 システム企画部所属  
加工企画担当

石田 優子

### ■ 論文要旨 ■

日系企業のベトナム進出は増加傾向であり、日本ハムグループも 2011 年に海外の基盤強化を目指しベトナムへ進出した。その 2 年後に今後の事業拡大を目指したシステム導入プロジェクトが立ち上がり、そのメンバーとして参画した。ほぼ初めての海外へのシステム導入という中で、数多くのトラブルやスケジュール見直しが発生したが、最終的には無事に本番を迎えることができた。本論文では、プロジェクトを成功に導くことができた方法や意識した点などに加え、ベトナムへのシステム導入プロジェクトが成功したポイントとその効果について述べる。

今後も日系企業の海外進出は増加が見込まれ、それに伴う海外へのシステム導入も増えると予想される。本論文が、海外でのシステム化計画をされている関係者の方々への一助となれば幸いである。

## ■ 論文目次 ■

<b>1. はじめに</b> .....	《 3》
1. 1 日系企業のベトナム進出	
<b>2. 当社の海外展開</b> .....	《 5》
2. 1 日本ハムグループのベトナム進出	
2. 2 当社の海外システム導入	
<b>3. ベトナムへのシステム導入プロジェクト</b> .....	《 5》
3. 1 プロジェクト概要	
3. 2 現状調査、システム選定	
3. 3 要件定義	
3. 4 システム改修	
3. 5 運用テスト	
3. 6 新・旧システム並行稼働	
3. 7 本番稼働（単体稼働）	
<b>4. システム稼働後の効果</b> .....	《 10》
4. 1 稼働後の効果	
<b>5. 導入におけるポイント</b> .....	《 11》
5. 1 プロジェクトにおけるポイント	
<b>6. おわりに</b> .....	《 13》
6. 1 日本ハムグループにおける今後の海外展開	
6. 2 当社のベトナムへの関わり	
6. 3 当社の今後の課題と取り組み	

## ■ 図表一覧 ■

図1 在ベトナム日系企業数の推移 .....	《 3》
図2 システム化の範囲 .....	《 6》
図3 NHFVへのシステム導入スケジュール .....	《 9》
表1 業種別ベトナム進出日系企業数 .....	《 4》
表2 近年ベトナムに進出した日系企業の代表例 .....	《 4》
表3 システム導入の大きな効果4点 .....	《11》

# 1. はじめに

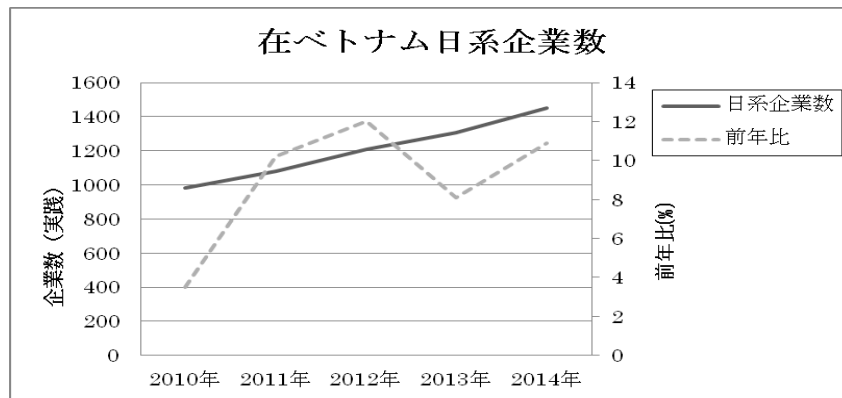
## 1. 1 日系企業のベトナム進出

ベトナム社会主義共和国（Socialist Republic of Vietnam 以下、ベトナムという）は人口約 9,250 万人、インドシナ半島東部に位置する社会主義共和制国家である。ASEAN ではインドネシア、フィリピンに続き第 3 位の人口を誇る。2014 年度の一人当たり GDP は 2,073USD で、日本の一人当たり GDP 36,332USD と比較すると 17 分の 1 程度である。しかし、この 10 年間で約 3 倍に成長しており、経済発展の目覚ましい国の一つだ。

ベトナムは 1995 年に ASEAN、2007 年には WTO に加盟した。外資はベトナム経済に大きな影響を与えており、政府は外資優遇政策の実施や外資の為の工業団地建設の奨励など、外資を経済発展の要としている。WTO 加盟により国際的な貿易国と認められたことが、ベトナム経済のグローバル化を一層促進しており、外資の流入が激増している。

ベトナムという国は人的・物的資源が豊富で、25 歳以下の就労者が就労人口の 50%以上を占めている。国民の平均年齢は 29.2 歳であり、日本の平均年齢 46.1 歳と比べると若い人が多いことが分かる。一般的なベトナム人の特徴として、器用、勤勉、理屈好き、外交的などが挙げられる。産業面においては、農業が盛んで、鉱山資源としては原油、天然ガス、石炭も豊富である。

近年、このベトナムに進出する日系企業が増加している。図 1 に示すとおり、2014 年時点で 1,400 社を超える日系企業が進出しており、約 13,000 人の日本人が在留している。日系企業数の前年比は +10.9% で、現在も多くの企業が進出を続けている。有名な企業の一例としては、キヤノン、トヨタ、イオンなどがある。



(参考：外務省 海外在留邦人数調査統計 (平成 27 年要約版))

図 1 在ベトナム日系企業数の推移

ベトナムに進出した日系企業を業種別に見ると、表 1 のとおり製造業が 47.0%、卸売業が 20.7%、サービス業が 15.3%と続く。2009 年 1 月からのサービス分野の市場開放に伴い、最近は特に商社、小売業、食品業界などが進出している。更に、表 2 のように不動産・建設の大型投資案件が増加している。

業種別	社数	構成比 (%)
建設業	63	4.1
製造業	725	47.0
卸売業	319	20.7
小売業	27	1.8
運輸・通信業	76	4.9
サービス業	236	15.3
不動産業	15	1.0
その他	81	5.3
合計	1,542	100.0

順位	業種細分類	社数	構成比 (%)
1	ソフトウェア業	71	4.6
2	その他の投資業	45	2.9
3	産業用電気機器卸	37	2.4
4	各種商品卸	31	2.0
5	工業用プラスチック製品製造	30	1.9
6	他の事業サービス	29	1.9
7	経営コンサルタント	24	1.6
8	一般土木建築工事	21	1.4
8	自動車部品製造	21	1.4
10	一般貨物自動車運送	19	1.2

(出典：帝国データバンク ベトナム進出企業の実態調査 資料[1])

表1 業種別ベトナム進出日系企業数

近年ベトナムに進出した日系企業の代表例	
東京急行電鉄 (不動産開発・販売・賃貸)	・2012年3月、合弁会社(ベカメックス東急)を設立 ・ビンズン新都市開発に着手中
イオン (小売事業、SC開発)	・2011年10月、ホーチミン市に現地法人を設立 ・2014年1月、ホーチミン市に大規模ショッピングモールをオープン ・2014年秋、ビンズン省に、2015年にハノイ市にモールオープン予定
LIXIL (建築用アルミ製部品製造)	・2012年4月、ドンナイ省に現地法人を設立 ・2014年1月、工場完成
テルモ (血流システム事業)	・2013年1月、販売会社をホーチミン市に設立 ・2014年7月、工場をホーチミン市に建設
ファミリーマート (コンビニエンスストア)	・2013年6月までにフータイグループと提携し、ホーチミン市内に42店舗を展開 ・2013年7月、タイのTOCグループによるフータイグループの買収によって、提携を解消 ・2013年11月、店舗オープンを再開し、2014年中に70店舗展開を目標

(出典：これ1冊でまるごとわかる！ベトナム進出・投資実務Q&A(第2版) 資料[2])

表2 近年ベトナムに進出した日系企業の代表例

なぜ、これほど多くの日系企業がベトナムへ進出しているのか。大きな理由としては以下の4つが挙げられる。

1. 市場の成長性

WTO加盟以降、外資に対する規制緩和が進んでおり、人口やGDPが成長し続けている点などが大きな魅力。市場の成長性に対する期待は、インドネシア、インド、中国に次いで高い結果となっている。

2. 安価な労働力

インドネシア、インド、中国と比較しても、ベトナムの中堅技術者やワーカーの賃金は全体的に低く、コスト抑制の点で有利である。

3. 優秀な人材

ベトナムの識字率は90%を超えており、ビジネスパーソンの間では学校に通う習慣が浸透しつつある。国家政策としても人材教育の強化を行っており、勤勉で向上心の強い国民性と相まって、人材の豊富さが魅力となっている。

4. 投資リスクの分散(チャイナ・プラスワン)

従来、海外進出する日系企業は主に中国に生産拠点を設立してきたが、近年中国に対するリスクが高まってきたこともあり、一国集中ではなくリスクを分散させる動き

が生まれた。その中でもベトナムは政治的な安定度が高いことから有望視されている。

## **2. 当社の海外展開**

### **2. 1 日本ハムグループのベトナム進出**

2011年、日本ハムグループは中期経営計画の経営戦略である「海外事業拡大の基盤強化」を目指し、ベトナムに進出することを決めた。同年にベトナムの食肉加工メーカーであるゴールデンピッグ社に出資・増資を行い、「日本ゴールデンピッグ株式会社」を立ち上げた。ゴールデンピッグ社はベトナム国内でもトップクラスの加工技術を持つ企業で、主に高級ホテルやレストラン向けに質の高い食肉加工品を製造・販売している企業である。日本ゴールデンピッグ株式会社は2014年に社名変更を行い、現在はNHフーズ・ベトナム株式会社（以下、NHFVという）となっている。

経済成長の著しいベトナムでは、所得の増加に伴い食肉加工品の需要も急増しており、今後の将来性を見越したうえでの進出であった。

### **2. 2 当社の海外システム導入**

当社、日本ハムビジネスエキスパート株式会社（以下、NHBEという）は日本ハムグループ全体のシステム企画・開発・保守・運用や、インフラ構築・維持・管理が役割の会社である。日本ハム株式会社・IT戦略部（以下、IT戦略部という）とNHBEで互いに連携し、協力しながらグループ会社のシステム化を支援している。

NHFVが誕生してから2年ほど経過した2013年夏に、今後の事業拡大を見据えたうえで、今の基幹システム入替を行いたいという相談が寄せられた。NHBEは国内会社のシステム導入は数多くの経験があるが、海外会社へのシステム導入は約20年ぶりであり、実態は初めてといってもいい案件となる。

IT戦略部の役割と、当社方針“日本ハムグループ海外事業分野におけるIT貢献”から当社が海外へのITガバナンス推進の一役を担うためにも、ベトナムへのシステム導入プロジェクトを発足させた。

## **3. ベトナムへのシステム導入プロジェクト**

### **3. 1 プロジェクト概要**

NHFVから相談があった2013年夏に現状調査を行い、実際にプロジェクトとして始動したのが2013年9月であった。今後、NHFVが事業拡大を続けていく上で対応可能なシステムの構築を目標として、図2のとおりシステム化の範囲は販売、売掛、在庫、購買、買掛、会計とした。

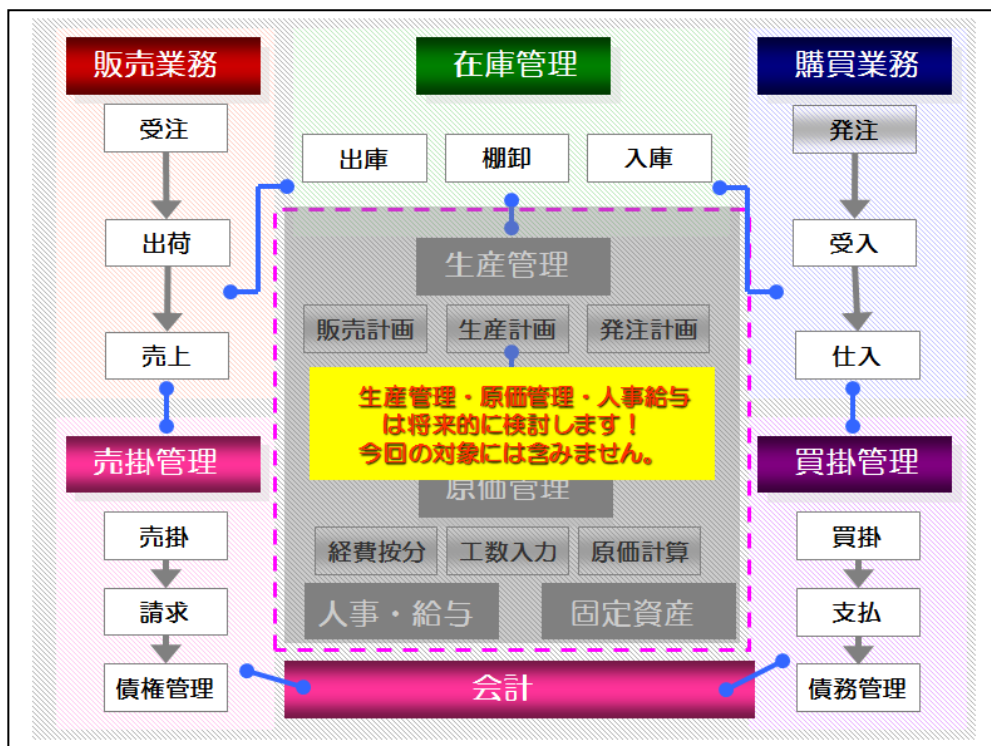


図2 システム化の範囲

NHBE はシステム導入における全体管理・コントロール、全般支援、関係各所との調整など、多種多様な面でプロジェクトに関わることになった。実際の開発作業は現地ベンダーである富士通ベトナム株式会社（以下、FVL という）が担当し、経験豊富な FVL のベトナム人メンバーがプロジェクトマネージャーを担った。

しかし、プロジェクトマネージャーは英語が堪能だったが、我々に英語が堪能なメンバーがおらず、その後の会議などでの意思疎通にとっても苦労した。また、FVL のプロジェクトマネージャーや他の中心メンバーも途中離脱をするなど、ベトナム人メンバーの交代が多かった。度重なる交代により、プロジェクト最初期からのベトナム人メンバーは一人もいなくなってしまった。そのため、最初の要件定義で出た話を再度する羽目になることもあった。ドキュメントとして残っている内容はよいが、それ以外の会話などの過程やいきさつを知っている者がいないので、最初から話し合うという二度手間になることもしばしば起こった。

日本ではメンバーが総入れ替えになるような事態に直面したことがなかったので、どのような問題が起こるかが初めは分からなかった。さらに、プロジェクトが進むにつれて生じる大小のトラブルに頭を抱えることも多く、手探りのなか対応を迫られることもあった。これも、海外会社にシステムを導入する上で大変だった出来事の一つである。

### 3. 2 現状調査、システム選定

現地での現状確認の結果、そこで明らかになった大きな課題が下記の5点である。

1. 現状稼働している基幹システムのハードウェアが老朽化しており、障害発生時に事業継続上のリスクがある。

2. ローカル会計システムを使用しているため、システム内容を把握している人材がない。
3. 各業務間で情報連携できておらず、同じ内容の入力が複数回発生するなど、作業に大きな負荷や時間がかかっている。
4. システムの性能上、複数人の同時データ入力できないため待ち時間が発生する。
5. ベトナム語のみのシステムであるため、現地日本人が内容を把握できない。

この5点を解消するために、導入する ERP パッケージの選定を行い、その結果「GLOVIA smart PRONES」（以下、PRONES という）に決定した。

日本ハムグループには、独自の要件に沿って作成したオリジナルシステムがあり、ほとんどの会社で使用している。しかし、今回は ERP パッケージを導入することになった。その主な理由としては、以下の3点である。

1. 日本ハムグループで使用しているシステムではベトナムの法律・会計などに対応しておらず、その対応のために多くの費用と時間がかかる。
2. システムに英語やベトナム語を追加することが極めて困難。
3. 日本ハムグループのシステムは海外導入実績がなく、現地の運用に合うかどうか不明。

導入が決定した PRONES は、すでに多数の在ベトナム日系会社に導入実績があり、前述の課題5点をすべてクリアできるという点が選定の大きな理由である。

### **3. 3 要件定義**

2013年9月に実施したキックオフミーティングで初めて、NHFV・FVL・NHBE・IT 戦略部のメンバー全員が顔を合わせた。

ここでは、特に体制図や各々の役割についてしっかりと説明した。現地のベトナム人メンバーそれぞれの担当範囲についても個別に説明を行った。システムが新しく変わることにより、NHFV には負担がかかる。それでも積極的に取り組んでもらうように意識して働きかけていくように心がけた。

要件定義では当初、NHFV の経理部長や課長クラスのリーダーのみにヒアリングを行っていたが、具体的な実業務について担当者に確認することがしばしば発生した。そのため、途中からは関係するメンバーすべてに聞き取りを行うように変更した。時間はかかったが、結果として漏れなく要件を吸い取ることができたと認識している。

しかし、要件定義を進めるにつれ、図2のシステム導入範囲では現行システムの機能すべてを網羅できないことが発覚した。検討の末、システム化の範囲を一部生産管理まで広げることに決定した。その結果、システム化の範囲が上述の販売、売掛、在庫、購買、買掛、会計に、原価管理、固定資産が追加になった。計画では2014年4月からの稼働を予定していたが、本番時期の見直しにより新システム稼働は2014年11月に変更となった。

この本番時期についても、プロジェクト内だけの話し合いではなく、現地監査会社や税務署に11月からのシステム変更の問題がないかという検討会議の場を設けた。これも日本ではあまり必要のない作業だが、ベトナムではシステム変更時期が後に問題になるかもし

れない。そのため、システム変更による影響範囲を監査会社に説明し、問題ないとの返答をもらうことが不可欠である。本番時期を決めるだけでも、日本以上に関係各所への根回しが必要だということを知った出来事であった。

### **3.4 システム改修**

要件定義を進める中で、NHFV からのカスタマイズ要望が全部で 23 件挙がった。当初の計画では業務を PRONES に合わせるという前提があり、すべてを開発するわけにはいかない。そのため運用で対応できる方法を NHFV・FVL・NHBE のメンバーで検討を行い、新システムでの運用手順を NHFV 実務担当者に細かく説明した。疑問点などはその場で可能な限り解消し、その結果、最終的には 5 件にまで抑えることができた。

ベトナムでは日本と異なり、請求書などのレイアウトは各社それぞれが税務署に届け出を行っており、届け出たレイアウト以外は使用できない。そのうえ、省を越えて商品を配送するときに課税されるなど、ベトナム独自の特殊要件が多数あることが分かった。これらのような要件に対応するためには、やはり日本だけで使われているシステムでは対応することは難しい。各国の制度に沿ってあらかじめ設計されているパッケージを選ぶ必要があるということを、ここにきて再認識させられた。

請求書などはそれぞれの会社に合わせたレイアウトを準備する必要があるといった細かい点では、どうしてもカスタマイズが必要になる。単に ERP パッケージを選ぶだけでは、そのまま使うことができないと分かった。選定するシステムの基幹部分は各国の対応がされたうえで、それぞれの要件に合わせられる柔軟さも必要である。

そのためにも、各国の制度の違いやシステムへの影響範囲などの他に、会社独自の要件まで把握しておくことが欠かせない。今回は、その都度 NHFV や FVL、税務署、監査会社に教えてもらったが、担当者としてもっと事前の下調べが必要だったと反省する点である。

### **3.5 運用テスト**

マスタ整備やデータ移行作業などを終え、2014 年 9 月の一ヶ月間、現行システムと新システムを並行稼働させる運用テストを行った。カスタマイズは 9 月までに完了していたが、この運用テストにより初歩的な不具合を起こすバグが多数発覚する事態となった。また、カスタマイズ範囲以外の標準機能についても、不具合が見つかった。カスタマイズをした内容が他の機能にも影響を及ぼしていることが不具合の主な原因である。

結果、標準機能に対しても動作テストが必要となり、二回目のスケジュール延期が決定した。当初、延期による本番稼働時期は 2015 年 2 月を想定したが、2 月はベトナムの旧正月にあたり NHFV の繁忙期である。その時期に新システムを稼働させるには NHFV 側の体制が整わない、通常業務に大きく影響が出るなどのリスクが考えられ、協議の結果 4 月に決まった。システムを入れ替える場合は並行稼働が必須であるため、2 月から 3 月にかけて新旧システムの並行稼働を行い、4 月からの本番稼働に万全に備えることにした。最終的な全体スケジュールは図 3 のとおりである。

標準機能の動作テストは FVL だけではできないため、ベンダー会社側の体制強化を図った。日本側の富士通株式会社（以下、富士通という）も動作テストをメインに行うこととなり、FVL-富士通、NHFV-NHBE の 4 極体制で取り組んだ。ベトナム側だけではなく、日本側からの協力も得ることができ、これまで以上に安定したプロジェクト体制となった。



上記の延期により、2015年1月に二回目の運用テストを行なった。テストでは、1ヶ月分の内容をすべて旧システムとPRONESの両方に入力するので作業が単純に倍になる。一回目のテストでは、日々の業務の中での二重入力や慣れないPRONESの操作などで、予定よりも大幅に時間が掛かってしまった。

しかし、二回目の運用テストではNHFVのエンドユーザーが新システムの入力作業に慣れていたため、ほぼ予定通りに進んだ。一回目のテストで運用慣れは想定していたが、更にテストを二回行うことで、いっそう運用に慣れることができた。

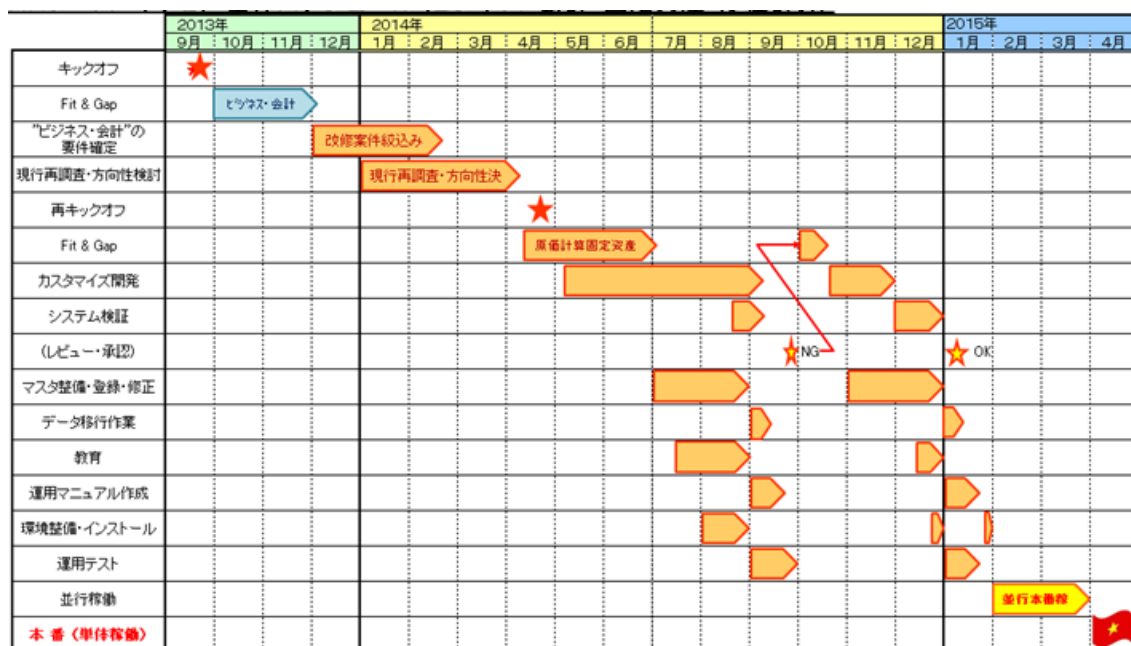


図3 NHFVへのシステム導入スケジュール

### 3.6 新・旧システム並行稼働

2015年2月と3月に実施した新旧システムの並行稼働では、二つのシステム両方に同じ内容を入力した。しかし、2月はNHFVが一年で最も忙しい時期である。通常業務だけでも多忙なのに、その上この並行稼働でより多くの作業をしてもらうことになった。それでも、特にこの期間だけはNHFVメンバー全員に頑張ってもらったことで、両月ともに最後まで完了することができた。ベトナム人は一般的にあまり残業をしないが、この期間はNHFV担当者のほとんどがほぼ毎日残業して入力を行ってくれた。

並行稼働中はNHFVの担当者を決め、常に入力状況をチェックし現地メンバーで責任を持って対応するようにプロジェクト会議で取り決めた。ベトナム人は基本的にスケジュール管理が苦手なため、今までは彼らに任せておくと遅れることが非常に多かった。しかし、遅れたときは改善案を提示し、時には社長からも声をかけてもらうことで、予定通り進められたのは成果である。4極体制となって以降、週に一回のミーティング、月に一回のステアリングコミッティ会議を開いていたことで、迅速な改善案の提示が可能となった。

並行稼働によりNHFVユーザーの負荷が最も高くなってしまった。彼らは本当によく頑張ってくれたが、メンバー個人だけでは対応しきれない場面もどうしても出てきた。そこで、組織として対処してもらうためにも、NHFV責任者から各業務のユーザー全員にシステム導

入の意義を説明・理解してもらい、協力してもらうことが大切だった。普段はシステムに関わりのない製造現場からも応援要員を出してもらうなど、直接・間接部門を問わず多くの協力が得られた。この対応についても、NHFV が自主的に動いて実現したことである。従業員間のコミュニケーションは格段に増え、作業は大変だったが雰囲気が悪くなることは決してなかった。入力が増え残業も多い中、みんなで和気あいあいと働いている姿が印象に残っている。

### **3. 7 本番稼働（単体稼働）**

2015年4月、ついに新システムが単体で稼働した。

本番稼働の直前、現地で中心メンバーとして特に関与していた経理部長が退職してしまった。最も運用作業を知るメンバーが抜けることになり、本番稼働に臨むにあたり大きな不安が残った。日本ではあまり起こらない事態だが、一般的に転職の多いベトナムでもこの時期に起こりうるということを予想できなかった。

だが、ふたを開けてみると大きな問題が起きることはなかった。

理由は二つあり、一つ目は、二度の運用テスト、二ヶ月の並行稼働期間中にユーザーが新システムでの運用に慣れたことが大きい。エンドユーザーそれぞれが日々の作業に対して十分に理解しているため混乱はなかった。

もう一つの理由は、経理部長の退職が決まってからの引継作業や、操作説明を NHFV 経理担当者に十分行ったことにある。日本では辞める前にマニュアルを準備するなどの引継を行うのは当然だが、転職の多いベトナムでは滅多にない。そんな中 FVL からも支援いただき、経理部長が担当していた作業を経理メンバーに分担して引継ぎしていった。

旧システムでは、システム内容を知っている者が経理部長以外にいなかったため、属人化した作業を引き継ぐのは無理だったかもしれない。しかし、PRONES では FVL が内容を熟知しているのに加え、プロジェクトを進めていく中で正しい計算方法や仕組みが明らかになっていたので、引継をスムーズに進めることが可能だった。

2015年5月に本番稼働してから初めての月次締め処理があった。決められた期間の中で正確な結果を求められる重要な作業で、問題なく完了できるのかという不安があった。しかし、運用テストや並行稼働中にすでに複数回の締め処理を経験していたことにより、予想以上にスムーズに進めることができた。一部 FVL からのサポートを受け、途中で少し遅延することはあったものの、順調に締め処理を終えられた。多忙な時期の並行稼働を乗り越えた効果の表れである。

## **4. システム稼働後の効果**

### **4. 1 稼働後の効果**

現在、PRONES の運用を開始してから数ヶ月経っているが、順調に稼働している。月次締め処理においても原価計算処理が短時間で終わるので、月次締め処理業務の短縮化が図られている。導入後の効果測定では、計画当初の5つの課題すべてが解決している。

課題1. 現状稼働している基幹システムのハードウェアが老朽化しており、障害発生時に事業継続上のリスクがある。

効果1. サーバを新しく構築し、日々のバックアップをとることで、障害発生時も半日以内で復旧が可能。

課題2. ローカル会計システムを使用しているため、システム内容を把握している人材がいない。

効果2. ERP パッケージを導入したため、システム内容の把握が容易。

課題3. 各業務間で情報連携できておらず、同じ内容の入力が複数回発生するなど、作業に大きな負荷や時間がかかっている。

効果3. 各業務間の情報連携により重複入力がなくなり、作業効率が向上。

課題4. システムの性能上、複数人の同時データ入力ができないため待ち時間が発生する。

効果4. 同時に複数人でのデータ入力が可能なため、待ち時間がなくなる。

課題5. ベトナム語のみのシステムであるため、現地日本人が内容を把握できない。

効果5. ベトナム語、英語、日本語に対応しており、誰でも操作が容易。

加えて、課題解決以外にも表3に示す効果が出ている。

<p><b>①売上拡大・顧客拡大</b> システムの処理機能が向上し、 営業データ加工時間が短縮されたことで、 <b>営業活動時間が約25%アップ</b> (加工時間 20時間/月→15時間/月)</p>	<p><b>③インフラ面の強化</b> 新規サーバを導入し、本社・各支店 との接続網も拡張したことにより、 <b>接続スピードが1.5倍にアップ</b> (回線速度 10Mbps→15Mbps)</p>
<p><b>②作業効率化</b> 原価計算の処理時間が大幅に削減 データ加工時間が短縮 <b>決算期間が0.5日短縮</b> (原価計算処理時間180分→20分)</p>	<p><b>④事業・業務継続性</b> 非常時に迅速な復旧が可能なため、 システム停止による影響を最小限に 留めることが可能 <b>(復旧まで半日程度)</b></p>

表3 システム導入の大きな効果4点

## 5. 導入におけるポイント

### 5.1 プロジェクトにおけるポイント

今回のプロジェクトを通して感じた、ベトナムでのシステム導入に対するポイントは下記5点である。

#### 1. 全ユーザーからの理解、協力を得る

当たり前のことであるが、システムを入れ替えることにより最も大きな影響を受け

るのは、それを使うユーザーである。こちらがどれだけシステム移行の重要性を訴えても、それが理解されなければ意味がない。キーユーザーだけではなく、実際に運用や入力を行うエンドユーザーまで理解してもらい、協力を得ることが重要だった。

実際に今回、入力が遅延した場面では製造現場からも人手を借りてきて遅れを取り戻した。その協力を得られたのも、ユーザー全員に理解をしてもらい、協力してもらえたためと考える。ただ単に説明して納得してもらうだけではなく、全部門での意見交換を行うことも大事だった。プロジェクトを進める側として、我々も現地ユーザーと直に接し、こちらの情熱や考えをできるかぎり伝えるように努めた。

## 2. ベトナム独自の習慣、制度を知る

今回のプロジェクト中、日本では考えも及ばないことが多数あった。システム稼働時期についての確認や課税の違いなどベトナム独自の制度がシステムにも大きく影響した。しかし、事前知識がないために各場面において初めて知ることがたびたびあった。

システムに関係するような制度や法令は事前に調べておくべきだったと反省している。システム稼働した後に問題発覚ということが起こらないよう、事前の情報収集はとても重要である。今回のプロジェクト内で出てきた中でも、事前に調べておくべきだったと特に反省しているのは、①ベトナムの税制について、②システム変更に関わるベトナム法令についてである。

合わせて、日本人にもベトナム人にもそれぞれの国民性が存在する。お互いの不得手な部分を補いあっていくことにより、信頼関係を築いていくことができると確信した。

## 3. スケジュール管理を細かく行い、常に対策を考える

ベトナム人の国民性として、計画性に乏しいということが挙げられる。スケジュールを決めても守られないことのほうが多い。しかし、プロジェクトの行く末を左右するスケジュールがどんどん遅れていつまで経っても終わらない。例え苦手であっても、任せてしまうことも大事だ。

そのうえで、週次・月次ミーティングを行うことにより、日本にいても常に現地の進捗を把握していた。もし遅延していれば、理由を確認し対策を行った。時にはやむを得ずスケジュール変更をしたところもあるが、大きなスケジュールの枠の中での遅延は生じていない。二度のスケジュール見直しにより結果的にスケジュールに余裕ができたが、海外の場合は少し長めに期日を見積もることも方法の一つかと思う。

## 4. 言葉の壁を必要以上に意識しない

今でもベトナム語については分からないままだ。プロジェクト中、通訳担当者には大いに活躍してもらったが、どうしても不在な時もあった。

そんな時、英語が通じるベトナム人には英語を使用した。お互いに英語が上手いわけではないが、下手なりに理解することができた。英語も通じないベトナム人メンバーもいるため、大事な場面は通訳に頼るしかないが、一番困ったのは日々のちょっとしたコミュニケーションだった。

言葉が通じないので、ジェスチャーや絵・図に表わして質問した。言葉では説明できないときでも、図にすることで理解してもらえることは多数あった。実際のシステム画面やエクセルの表を見ながら質問することも多かった。

日本にいるとほとんど意識することはないが、言葉の通じない中でいかにして伝えるかというのはとても大変なことだ。そんな時は、なりふり構わずにあらゆる手段を使って伝えようとするのが大事だと感じた。こちらが必死で伝えようとするれば、相手も理解しようとしてくれるのを身をもって感じた。

## 5. 日本とベトナムの両極体制

二度目のスケジュール変更となった標準機能動作テスト以降、FVL 側も NHFV 側もベトナム・日本の両方で体制を強化した。FVL は日本の富士通もメイン担当として参画することになり、PRONES や原価管理に強いメンバーが加わった。それにより、一番の難所であった原価計算機能についても順調に話を進めることができた。日本ハム側も NHBE だけではなく IT 戦略部、日本ハム株式会社経理財務部からスペシャリストが参加し、それぞれの専門分野でサポートを受けることができた。

ベトナムに任せるだけではなく日本からもバックアップ体制を敷くことで、不慮のトラブルにも対応できる盤石のマネジメントが可能となった。

## 6. おわりに

### 6. 1 日本ハムグループにおける今後の海外展開

日本ハムグループにおける中期経営計画でのこれまでと現在は以下のとおりである。

中期経営計画パート3 (2009～2011)

テーマ：国内事業の更なる強化とグローバル企業への挑戦

経営戦略：海外事業拡大の基盤強化

中期経営計画パート4 (2012～2014)

テーマ：国内事業の収益拡大と海外事業の基盤強化

経営戦略：海外事業の積極展開

中期経営計画パート5 (2015～2017)

テーマ：変革による骨太なビジネスモデルの構築

経営戦略：海外売上高の早期拡大

プロジェクトを行った 2013 年から 2014 年は日本ハムグループにおける中期経営計画パート4の期間であり、上記のテーマと経営戦略に沿った活動であった。現在はパート5の初年度にあたり、日本ハムグループ一丸となって海外売上高の拡大を目指している。

### 6. 2 当社のベトナムへの関わり

NHFV に対してのシステム導入は概ね成功したと自己評価しているが、それで終わりというわけではない。システムを入れただけでは意味がないので、今後いかに活用できるかが大事である。このプロジェクトに関わった富士通側担当者も、システム自体の機能だけではなく、それを運用維持していくことが重要だとお話しされていた。

現在は、NHFV に更にシステムを活用してもらうための支援を継続している。現状のシス

テム活用状況の洗い出しを行い、より効率的な運用方法の提案・説明を行っていく予定だ。これからも現地へ適時に訪問し、実際の現場を見てヒアリングしたうえで、より実務に近い形での提案を行っていく。

### **6. 3 当社の今後の課題と取組み**

先に述べたように、当社が海外グループ会社へのシステム導入を行ったのはベトナムがおおむね初めてであった。今回は手探り状態のまま始めたが、日本ハムから海外に対する明確な方針が打ち出されている今、いつまでも手探りで進めるわけにはいかない。

今後の課題としては、大きく下記3点に集約した。

1. 海外会社との取引に関する会社制度の整備
  - ・ 英文契約書や請求書など必要書類の整備
  - ・ 海外に滞在、駐在するにあたっての制度、マニュアルの整備
2. 従業員に対する教育や、海外で活躍できる人材の育成
  - ・ 外国語学習の奨励や費用補助
  - ・ 短期留学も含めた教育制度の整備
  - ・ 海外グループ会社への出向、転籍の募集制度など
3. ノウハウの蓄積
  - ・ 様々な業種へのシステム導入や移行プロジェクトへの参加による経験蓄積
  - ・ 現地に赴き、システム現状の調査、改善策の企画・提案
  - ・ 他社事例など経験談からの学習

現在はタイへのシステム導入プロジェクトが始動している。現地へ駐在し、より業務に密着して関わることで我々の担当作業範囲を広げている。

システム適用範囲が同じでも、国が違えば文化や制度も変わってくる。ベトナムで培ったノウハウがそっくりそのまま生かせるわけではないかもしれないが、今回のプロジェクトで得た大きな経験値を糧に、更に効率的なシステム導入の最適化を目指したい。

## **参考文献**

- [1] 外務省：‘海外在留邦人数調査統計（平成27年要約版）’，（2014）  
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000086464.pdf>
- [2] 外務省：‘ベトナム社会主義共和国基礎データ’，（2015）  
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/vietnam/data.html>
- [3] 中小機構：‘ベトナムへ中小企業が進出する場合の留意点’，（2008）  
<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/kaigai/035329.html>

## **引用図表**

- [1] 帝国データバンク：‘ベトナム進出企業の実態調査’，（2012）  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p120201.pdf>
- [2] みらいコンサルティング(株)（著），ベトナム経済研究所（監修）：“これ1冊でまるごとわかる！ベトナム進出・投資実務Q&A(第2版)”，日刊工業新聞社（2014）