

ベトナム進出前に知っておきたい「現地パートナー」のポイント

目次

1. はじめに	1
2. 失敗の多くは「製品」ではなく「パートナーとのズレ」から始まる	1
2.1 中小企業の進出実態 — パートナーへの依存と、時間軸のズレ	1
2.2 パートナー選びの三つの「思い込み」	2
3. 進出の目的ごとに、求めるパートナー像は異なる — 「4P」で見極める	2
3.1 目的別に見る三つのパートナー類型	2
3.2 候補を比較する物差し「4P」	3
4. 「紹介」と「販売」は別物 — 役割ごとに KPI を分ける	3
4.1 なぜ「紹介止まり」が起きるのか — 人脈と組織能力は別物	3
4.2 役割ごとに KPI を設定し、契約・支援と連動させる	3
5. まとめ	4

1. はじめに

経済成長が続くベトナムは、日本企業にとって引き続き有力な進出先の一つである。所得水準の向上とともに消費市場が広がり、製造拠点としての裾野も厚みを増すなか、進出の主役は大企業だけではなくなった。もっとも、中小企業の進出の形は、大規模な工場投資よりも、「自社製品をベトナムで売りたい」「現地の販売先・提携先を見つけたい」というものが中心である。栃木県内の企業から寄せられる相談も、その多くがこの形である。

この形の進出では、許認可や商習慣、販売チャネルといった現地対応の大部分を、現地パートナーに頼ることになる。つまり、進出の成否はパートナー選びの質に大きく左右されるといってよい。そして実際、日本企業のベトナム事業における失敗の多くは、製品の品質から生じるのではない。初期段階でパートナーとの間に生まれた目標と期待の「ズレ」が、時間の経過とともに表面化するのである。裏を返せば、パートナー選びを運や縁に任せず、設計されたプロセスとして行えば、リスクの大半は事前に減らすことができる。

こうした問題意識から、本稿では、栃木県内の製造業・ものづくり企業を主な読者として「現地パートナーの選び方」を整理する。まず、なぜパートナーとのズレが生まれるのかをひもとき、次に、進出の目的ごとに求めるパートナー像とその評価の物差しを示す。そのうえで最後に、提携後の役割分担と KPI の設計について考えたい。

2. 失敗の多くは「製品」ではなく「パートナーとのズレ」から始まる

日本企業の製品や技術そのものが、ベトナム市場で受け入れられないケースは多くない。つまずきの典型は、パートナーに「何を期待するのか」を明確にしないまま提携し、後からズレが表面化するパターンである。

2.1 中小企業の進出実態 — パートナーへの依存と、時間軸のズレ

中小企業がベトナムに進出する際、行政手続きや法務、販売チャネルの構築を現地パートナーに委ねるのが一般的である。自社に現地の人材や情報がない以上、これ自体は合理的な選択である。ただし、依存の度

合いが高いほど、パートナーとの認識のズレがそのまま事業全体のリスクになるという点は注意が必要である。

そのズレを増幅させるのが、経営文化の違いである。日本企業は長期的な関係構築と段階的な投資を前提とするのに対し、ベトナム企業は市場の変化に応じて短期間で方針を変える柔軟さを重視する傾向がある。日本側が「5 年かけて市場を育てる」つもりでも、相手は「1 年で結果が出なければ次へ」と考えているかもしれない。この時間軸のズレは契約書には現れにくい、提携の持続性を大きく左右する。

2.2 パートナー選びの三つの「思い込み」

第一の思い込みは、「紹介された相手なら安心」である。知人や取引先からの紹介は出発点としては有効だが、紹介と信用力の裏付けは別物である。財務状況や実績を独立して確認する作業（デューデリジェンス）を省くと、提携後に問題が発覚しやすい。対策は、紹介はあくまで「候補リストの入口」と位置付け、裏付けは自社の責任で取ることである。具体的には、登記情報・許認可・納税状況といった確認可能な事実の照会、既存取引先へのヒアリング、必要に応じた第三者機関による信用調査を、契約前の標準手順として組み込むとよい。

第二は、規模に関する思い込みである。「大手と組めば安心」と考えがちだが、相手が大きすぎれば、自社の案件は相手にとって優先度の低い一案件にすぎず、力関係も対等になりにくい。逆に小さすぎる相手は、熱意はあっても実行力や資金力が伴わないことが多い。判断すべきなのは社名の大きさではなく「自社の案件が相手の中でどれだけ重要な位置を占めるか」である。想定する取引額が相手の事業規模に対して意味のある大きさになるか、専任の担当者や責任者が付くか、経営層と直接話せるか——これらを面談の場で確認すれば、釣り合いの取れた相手かどうかは概ね見極められる。

第三は、「現地のことは現地パートナーがすべて引き受けてくれる」という思い込みである。市場リスクを一方的に相手に負わせる前提の提携は、相手にとって利益を感じられず、長続きしない。対策は、リスクと利益の分担を最初に文書で明確にすることである。最低購入量や在庫リスクの負担、販促費用の分担、価格改定のルール、そして成果が出なかった場合の見直し・撤退条件——こうした「言いにくい論点」ほど契約前に合意しておくべきである。分担を明文化する過程そのものが、相手の本気度を測る試金石にもなる。

3. 進出の目的ごとに、求めるパートナー像は異なる — 「4P」で見極める

パートナー選びに万能の正解はない。「売る」のか、「作る」のか、「共同で事業を興す」のか——進出の目的によって、求めるパートナー像はまったく異なる。交渉の席に着く前に、パートナーに担わせる戦略的な役割を定義しておく必要がある。

3.1 目的別に見る三つのパートナー類型

製品を「売る」ことが目的であれば、パートナーは販売代理店・ディストリビューターである。この場合に見るべきは、対象地域・業界をカバーする販売網、物流インフラ、既存の顧客基盤である。

現地で「作る」ことが目的であれば、委託加工・OEM パートナーである。求められるのは生産能力そのものに加え、品質管理の体制と、日本側が要求する規格・基準を守り続ける遵守能力である。

資本を投じて「共同で事業を興す」のであれば、合併（ジョイントベンチャー）パートナーである。ここでは販売力や生産力以上に、出資構成や法務面の整合性と、長期の事業ビジョンが一致しているかが決定的になる。合併はしばしば「結婚」に例えられるとおり、解消のコストが最も高い提携形態だからである。

3.2 候補を比較する物差し「4P」

類型を定めたら、候補企業を共通の物差しで比較する。有効なのが、次の四つの視点（4P）である。

企業基盤（Profile）は、法的地位、許認可、財務の透明性である。登記情報や納税状況など、確認できる事実に基づいて見る。実績（Performance）は、過去の取扱実績、主要取引先、業界内のネットワークである。「できます」という言葉ではなく、「やってきたこと」を確認する。経営哲学（Philosophy）は、経営者の考え方や企業文化が自社と噛み合うかである。数値化しにくい、前述の時間軸のズレを防ぐうえで最も重要な項目といえる。将来性（Potential）は、自社との事業にどれだけの人員・資金を投じる意思があるか、そして相手自身の成長余地である。現在の規模の大きさよりも、コミットメントの深さを見る。

4. 「紹介」と「販売」は別物 — 役割ごとに KPI を分ける

見落としがちなのが、提携後の役割設計である。顧客を紹介する熱意と、商談をまとめて売上に変える能力は別物であり、役割を分解し、それぞれに異なる KPI を設定しなければ、パートナーの働きを正しく評価することも、改善することもできない。

4.1 なぜ「紹介止まり」が起きるのか — 人脈と組織能力は別物

ベトナムのビジネスは人的なつながりに支えられる面が強く、経営者が幅広い人脈を持つパートナー候補は多い。初期の顧客紹介が活発なのはこのためである。ただし、紹介はパートナーにとって手間もコストも小さい活動である。一方、紹介を受注に変える販売には、見積の作成、技術的な説明、価格交渉、与信管理、納期のフォローといった、組織としての実務能力が必要になる。人脈は経営者個人に宿るが、販売力は組織に宿る——この違いこそが、「紹介は多いのに売上に繋がらない」提携が生まれる構造的な理由である。したがって見るべきは、経営者の顔の広さだけでなく、専任営業の人数、技術を説明できる人材の有無、見積対応の速さといった、営業組織の実力である。

製造業にとって特に重要なのが、アフターサービスの体制である。機械・設備や建材のような製品では、据付、保守、部品供給、クレーム対応の質が、リピート受注と市場での評判を左右する。ベトナム市場では「日本製＝高品質」というイメージが価格プレミアムの源泉であるだけに、パートナーの対応の遅れは、そのままメーカー自身のブランド毀損につながる。技術者の人数、部品在庫の持ち方、問い合わせから対応までの標準時間——契約前に確認すべきは、この「売った後」の体制である。

市場開拓は、四つの役割の中で最もパートナー側の投資を要する活動である。新規顧客の発掘や新しいチャネルの構築には、人員と費用の先行投入が必要であり、既存の人脈に売る活動とは動機づけの構造が異なる。この役割まで期待するのであれば、独占販売権と最低販売量を組み合わせるなど、相手が投資に踏み切れるインセンティブの設計が前提となる。

4.2 役割ごとに KPI を設定し、契約・支援と連動させる

役割は、少なくとも四つに分けて考えたい。①見込み客の紹介、②見積作成・交渉・成約までを含む販売活動、③据付・保守・クレーム対応などのアフターサービス、④新規顧客の発掘とチャネル構築による市場開拓である。

そのうえで、役割ごとに KPI を設定する。紹介であれば「有効な商談の件数」、販売であれば「成約率・受注額」、アフターサービスであれば「対応までの時間・不具合の再発率」、市場開拓であれば「新規チャネルの数」といった具合である。KPI は評価のためだけの数字ではない。四半期ごとに実績を確認すれば、「紹介は多いが成約率が低い」なら販売能力の不足、「受注はあるが再発クレームが多い」ならサービス体制の不備というよ

うに、提携のどこに目詰まりがあるかを特定できる。どこに課題があるかが見えれば、日本側が商談に同行して技術説明を補う、サービス研修を提供するといった、具体的な手当ても打てるようになる。

さらに、KPI は契約条件と連動させてこそ機能する。独占販売権の付与や契約の更新、マージン率の見直しを実績に連動させれば、「契約した瞬間が熱意のピーク」という事態を防げる。なお、一つのパートナーに四つの役割すべてを求める必要はない。販売とアフターサービスを別の相手に分ける、あるいは当初は紹介と販売に絞り、体制が整った段階で市場開拓を委ねる——この設計次第で、同じパートナーと組んでも成果は大きく変わる。

5. まとめ

結論として、ベトナムでの経験がまだない中小企業にとってリスクの低い進め方は、「一発勝負の提携」ではなく、段階を踏むプロセスである。すなわち、候補を広く探し（Search）、基準で絞り込み（Screen）、実際に会って見極め（Meet）、小規模な試行から始め（Pilot）、結果を評価し（Evaluate）、手応えがあれば拡大する（Expand）——という流れである。パイロット段階で前章の KPI を用いれば、拡大の判断を「感触」ではなく事実に基づいて下すことができる。

もっとも、このプロセスの最初の関門である「候補をどう探し、どう裏を取るか」は、現地に足場のない企業にとって最も難しい部分である。変化の速いベトナム市場では、正確な情報と信頼できる候補リストを持てるかどうか、その後のすべての段階の質を決める。「とちぎベトナムサポートハブ」は、こうした市場情報の提供や現地パートナー探しの面で県内企業に伴走する窓口であり、「まずは自社に合う候補がいるのか知りたい」という段階の相談にも門戸は開かれている。