

日本とベトナムのビジネス・職場慣行の違い

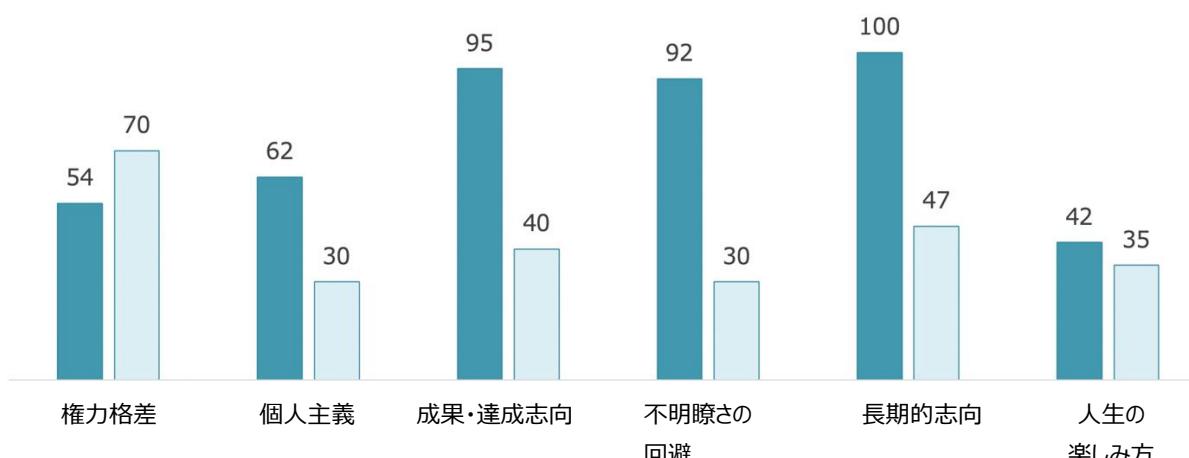
ベトナムは、アジアでの事業拡大を目指す日本企業にとって最も有望な進出先の一つとなりました。競争力のある人件費、拡大する消費者層、そして整備が進むインフラが、ベトナムの魅力となっています。しかしながら、成功の鍵は単なる数字やデータではなく、人々の働き方や意思決定の方法を理解することにあります。各国の価値観や職場慣行を比較する際に広く用いられている「ホフステードの 6 次元文化モデル」をもとに、日本とベトナムの違いを見ていきます。

ホフステードの 6 次元文化モデル

このモデルは 6 つの項目で比較しており、「権力格差」は、組織内の権力を持たないメンバーが権力分配をどの程度受け入れるか、パワーバランスを指しています。「個人主義」は、社会における相互依存の度合い、「成果・達成志向」は、競争と成果のために最善を尽くすことを重視するか、生活の質や協調性を重視するかの指標です。「不確実性の回避」は、人々が曖昧さや未知の状況にどの程度快適を感じ、それらを制御しようとするか、あるいは適応しようとするか、「長期的志向」は、現実的な将来観と伝統をいかに両立させるかを反映しています。最後に、「人生の楽しみ方」は、厳格な規範で抑制するのではなく、個人の満足度を優先することへの許容性を示しています。

表：ホフステードの 6 次元文化モデルにおける日本とベトナムの比較¹

左：日本、右：ベトナム



出所: *The Culture Factor Group*

¹ 0 から 100 までのスコアで評価、各国のスコアデータ

項目	スコア	日本視点から見た両国の主な違い
権力格差	日本: 54 ベトナム: 70	<ul style="list-style-type: none"> 両国とも上長、上級管理職の意見が尊重されるが、ベトナムではその傾向が強い 日本企業からすると、ベトナム人従業員は、上級管理職の決定に疑問を呈したり、率直な対話、自分の意見を出す機会が少ないと感じる可能性がある
個人主義	日本: 62 ベトナム: 30	<ul style="list-style-type: none"> 日本は個人の責任を重視する傾向にある一方、ベトナムは集団主義的 日本企業は、ベトナム人従業員に自主性を求めることが多いが、ベトナム人従業員は集団の調和と忠誠心を重視している
成果・達成志向	日本: 95 ベトナム: 40	<ul style="list-style-type: none"> 日本企業は業績と競争への意識が強いが、ベトナムは協調性とバランスを重視する傾向が強い 「最高」を目指す日本企業は、ベトナムの協調性重視に戸惑う可能性がある
不確実性の回避	日本: 92 ベトナム: 30	<ul style="list-style-type: none"> 日本は厳格なルール、文書化、リスク管理を重視する ベトナムは、曖昧なままの物事や柔軟な対応に慣れてしまっているため、日本企業からすると、無秩序に感じる可能性がある
長期的志向	日本: 100 ベトナム: 47	<ul style="list-style-type: none"> 日本は綿密な長期計画を重視する一方、ベトナムは目標は将来的なものにとどまり、短期的な成功を重視する 日本企業はパートナーシップ構築において、即効性と長期的な価値の両方を示す必要がある
人生の楽しみ方	日本: 42 ベトナム: 35	<ul style="list-style-type: none"> 両社会とも抑制的傾向が強く、わずかな差しかない。この側面は他の要素と比べてビジネス適応においてはさほど重要ではない

日本とベトナムの差異が大きく、ベトナムに進出する日本企業にとって重要な項目は 4 つとなります（個人主義、成果・達成志向、不確実性の回避、長期志向）。これらの要素を考慮し、日本企業の一般的な進出シナリオにおいて、どのように適応すべきかを以下で考察していきます。

販売パートナー探索

日本企業がベトナムで販売パートナーを探す際、「長期的志向」の違いが潜在的な課題となることがあります。日本企業は長期的志向が強く、パートナーに対し、システム・ブランディング・市場開拓への投資を重視し、安定的かつ長期的な協業へのコミットメントを求める傾向があります。一方、ベトナムの販売代理店は、現実性を重視しつつも将来の目標と短期的なニーズを分けて考え、バランスを取る傾向があるため、意思決定では即時の収益、短期的な成果、より良いビジネスチャンスが訪れた際の柔軟な切り替えを優先することが多いです。つまり、日本企業が、販売パートナーに最初から多大なコミットメント（大量の在庫投資など）を求めるることは現実的ではないことを意味します。より効果的なアプローチは、段階的な協業を提案することです。例として、トライアル出荷や地域限定のパイロット事業から始め、短期的な収益性を実証した上で、独占販売権や共同でのマーケティング投資といったより深いコミットメントへと段階的に発展させていく方法があります。

「個人主義」の差も影響すると考えられます。日本企業は販売パートナーに独立した、自主的な行動を期待する一方、ベトナム企業は集団志向で、グループやネットワーク内で活動することが多いため、ビジネスを軌道に乗せるには忍耐と集団における信頼構築への配慮が必要となります。また、意思決定は単独ではなく、家族関係・集団内の合意・義理人情によって形作られることが多いです。日本企業は、フォーマルな交渉以上に、人間関係構築に労力を割き、提携提案が担当者だけでなく経営陣全体に受け入れられるよう配慮する必要があります。

サプライヤー探索

調達において、「不明確さの回避」は非常に重要な要素であり、日本企業は、体系化されたシステムと詳細な品質保証を期待していることが多い。一方、ベトナム企業は曖昧さに慣れてしまっている場合が多く、時には文書化すら行わず、流動的に対応している場合もあります。日本企業はこれを「信頼性の欠如」として切り捨てるべきではなく、段階的な体制構築アプローチを採用することが望ましい。体系的な品質管理システムを段階的に導入し、研修を提供、段階的な監査を実施する。こうして日本の厳格さとベトナムの柔軟性を両立させることで、新たなパートナーとして、長期的な信頼関係を構築することができます。

バイヤーとの交渉

「長期的志向」が交渉に与える影響が大きい。日本企業は、数十年にわたる安定したパートナーシップを計画することが多い一方、ベトナムのバイヤーは短期的な利益を優先する傾向があります。効果的な対応策として、価格面でのメリットや迅速な納品といった即効性のある提案を提示すると同時に、長期的な協力関係の明確なロードマップを示すことが挙げられます。この二面的なアプローチは、ベトナムのバイヤーに安心感を与えつつ、日本の長期的思考にも合致します。

「成果・達成志向」は、商談に影響があります。ベトナム企業は、関係性の維持や円滑な合意形成をより重視する傾向があります。日本企業の交渉担当者は、協力関係を強調し、相互利益を前面に出すべきです。成功は取引を「勝ち取ることよりも、長期にわたり安定したビジネスを保証する関係構築にあると考えられます。

現地法人への技術移転

「不確実性の回避」における違いが顕著に現れます。日本企業では、体系的な品質管理と厳格な基準の遵守が求められます。一方、ベトナムの経営層は柔軟性を重視する傾向にあり、これが一貫性の低下を招く場合もあります。日本からの技術移転事例に関する調査では²、ベトナムの経営層は品質管理にはあまり注意を払わず（厳格な品質管理手順を設定しない）、検査員や監督者に依存していることが明らかになっています。この差を埋めるために、現地の日系企業は、ベトナム人チーム向けに明確なルールとガイドラインを定め、高度に構造化された業務手順を設計することが不可欠となっています。日本の体系的な品質管理システムとベトナムの上下関係に基づく監督体制への受容性を組み合わせることで、現地慣行を尊重しつつ、不確実性を回避することができます。

まとめ

文化的側面は単なる統計的指標ではなく、ビジネス上の意思決定を形作る上で重要な役割を果たします。ベトナム市場への進出を目指す日本企業にとって必要なことは、「販売パートナー探索」において集団主義的な環境への順応、「サプライヤー探索」においては、厳格さと柔軟性のバランスを取り、「交渉」では協調的な姿勢を示すこと、「技術移転」では、明確な手順を確立することが挙げられます。相違点を尊重しながら、日本の強みを段階的に導入することで、成長を続けるベトナムにおいて持続可能で生産性の高い関係を構築することにつながります。

² Nguyen, N. T. D., & Aoyama, A. (2013)が実施した調査結果「Exploring Cultural Differences in Implementing International Technology Transfer in the Case of Japanese」<[Access](#)>