地方大手私鉄の挑戦

～九州で培った街づくりの力で　ベトナム都市開発に参画～

西日本鉄道株式会社
住宅事業本部海外事業部課長
福森　豊樹

1．現場に朝が来た

「Good morning」、「Xin chaò」*、「おはようございます」、「Mọi người đã tập trung dủ rồi」*、「Great! Let's start」

ホーチミン市郊外で弊社がNam Long Investment Corporation社（http://namlongvn.com/、以下「ナムロン」）と合弁で推進中のAkari Cityプロジェクト現場（https://akaricity.vn/home.html）。 毎週火曜日の現場総見は３カ国語が入り乱れるこのような会話から始まる。朝９時、常夏のホーチミンでは既に30度を超える。炎天下の中、プロジェクトリーダーでマレーシア人のBENさんを先頭に関係者10数名が10ha弱の現場の隅々を歩いて回り工事の進捗状況を確認する。

「共用部のパイリングが予定より40日も遅れている、なぜだ」、「想定以上に地盤が弱くて」、「改善策は」、「この後の会議で提案させてください」、「よし」。細部に至る状況チェックと指示、報告が小気味よく進む。皆で歩くこと小１時間、筆者は体力には自信があるほうだがそれでも定年間近の老体には堪える。でもBENさんはじめベトナム人スタッフのみんなははつらつとしている。現場確認が終わってからの打ち合わせでも出席者20数名ほぼ全員が活発に発言する。なかには言い訳としか取れないような発言もあるけれど、みんな真剣だ。目が輝いている、いやギラギラしている。この事業に対する意気込みが伝わってくる。ベトナムは…とにかく若い（平均年齢約30歳）。この若さとパッションがここ数年飛躍的な成長を続けているベトナムの最大のエンジンであろう。

＊「Xin chaò」、「Mọi người đã tập trung dủ rồi」はベトナム語で「おはよう」、「全員集まりました」の意

2．若くて熱いパートナー会社

弊社がベトナムでの街づくり事業に取り組み始めたのは2015年。現在までに竣工済み３件、仕掛かり中４件、全７件のプロジェクトに取り組んでいて、そのすべてがナムロンとの合弁事業だ。

ナムロンも若い会社だ。創業1992年、公共施設などの建築を請け負う建設会社としてスタートした。2013年にホーチミン証券取引所上場、弊社とナムロンとの合弁事業第１号FLORA ANH DAOプロジェクトが始まった2015年から飛躍的に業績を伸ばしており、2018年の決算は総資産480億円、総収入170億円、建設業から大手総合デベロッパーへブレークスルーを遂げようとしているベトナム不動産業界の昇り竜だ。創業者であり現会長のXuan Quang氏とマレーシア人CEOのSteven Chew氏の陣頭指揮のもと600人の社員が本社ビルそしてプロジェクト現場で毎日はつらつと働いている。部長以上の幹部社員は土日出勤も当たり前だ。日本では「ブラック」と非難を受けかねない

現場での打合せ風景

弊社のベトナムでのプロジェクト一覧

2019年12月時点

物件名	開始時期	総戸数	敷地面積	進捗状況	竣工
FLORA ANH DAO（ホーチミン）	2015年11月	マン:500戸	1ha	完売	2016年竣工済
FUJI RESIDENCE（ホーチミン）	2016年4月	マン:789戸	5ha	完売	2017年竣工済
		戸建:84戸			
KIKYO RESIDENCE（ホーチミン）	2016年11月	マン:234戸	5ha	完売	2018年竣工済
		戸建:110戸			2017年竣工済
MIZUKI PARK（ホーチミン）	2017年4月	マン:約4,000戸	26ha	販売中	2019年～
		戸建:約160戸			
AKARI CITY（ホーチミン）	2018年4月	マン:約5,200戸	9ha	販売準備中	2021年～（予定）
WATERPOINT（ロンアン）	2018年7月	戸建:約3,200戸	165ha	販売準備中	2020年～（予定）
未定（ハイフォン）	2019年4月	マン:約2,200戸	21ha	-	2021年～（予定）
		戸建:約700戸			

が、ナムロンとしては成長著しいベトナムで商機を逃さず他社との競合に勝ち抜いてゆくためにはある程度はやむを得ないのかもしれないと思う。こういう少壮気鋭の集団とともに弊社はベトナムで働かせてもらっている。

3．いちばん苦労すること、悩むこと…それはやっぱりコミュニケーションです

ベトナムは現在年７％前後で持続的な経済成長を続けている。IMFなどの公的機関の分析レポートでも今後数年間は右肩あがりの発展が続くとしている。住宅、不動産市場も今のところ好況だ。決してこの状況に安住し、楽観するわけではないが、ナムロンという弊社にとっては身の丈に合ったよきパートナー会社と出会い、用地確保が難しくなってきている状況でもナムロンの尽力で継続的に新規プロジェクトに参画させてもらえている現状に鑑みると、弊社が携わる事業そのものに大きなリスクが潜在しているとは思わない。ナムロンとともにしっかりと事業に向き合い取り組んでゆけば、期待する数字、成果はしかるべく得られようと思うが、今、筆者が日々苦労し、頭を悩ませているのは若くて熱いナムロンの面々とのコミュニケーションである。一見うまく話し合いができているようだが、実際には彼らは腹落ちしていない場合が少なからずあり、話し合って合意した（とこちらが思っている）通りにすべての事が順調に進むわけではない。

4．ともに学び、そして成長する　～「We are ONE TEAM」～

弊社は主に財務管理の面から事業経営に参画するが、日々の運営、推進はナムロンのマンパワーとシステムに今のところは多くを頼っている。したがって、事業の健全かつ確実な経営と期待される目標を達成してゆくためには、ペーパーや電子ファイルのReporting Packageだけでなく、弊社が積極的に情報を収集し、必要な要求や提案ができる場を設け、ナムロンと密にコミュニケーションをとる必要がある。というわけでナムロンとの定例、定時の会議が非常に多い。

ベトナムの法制に従ってプロジェクトごとに事業体（合弁会社）があり、その事業体毎に月１回の役員会があり重要事項はそこで討議、決議されるが、それ以外に上述の現場での進捗確認会議、販売会議、設計会議、アフターサービス会議、法務会議等々、毎週或いは隔週で業務分野ごとの確認、話し合いの場があり、それらの総括を週次のマネージャー会議で行いフォローアップする。これら以外にも突発的な問題や、個別事項を協議するための単発の打ち合わせもあるので、ほぼ毎日、ナムロンのどこかの部門の誰かと顔を合わせ話をしている。

投資家の立場としてナムロンを牽制する目的もあるが、ひとつは彼らからベトナムでの不動産事業のノウハウを「学ばせてもらう」ことであり、もうひとつは日々の実務には携わっていなくてもFace to Face & Hiza to Hizaのコミュニケーションをできるだけ多くとることでナムロンの信頼を得、そして単にお金を出

すだけではなく、目標に向かってともに汗をかき困難を乗り越えてゆく真のパートナーだと思ってもらえるようにすることがこれら会議体で弊社が狙いちばん大きな目的である。「Nishitetsu is always beside Nam Long」、「We are ONE TEAM」をナムロンのトップからスタッフに至るまで全員があたまでなくハートで実感してもらえるようにしてゆきたいと常に思っている。

5．問題、課題もたくさんある、その根幹は何だろうか

「けっこう上手やってるじゃない」とお感じになるかもしれないが、実際には問題、課題もたくさんあり、喧々諤々、丁々発止の議論になることも決して少なくない。

筆者はこれまでアフリカ、中近東、中国、アメリカの人たちと一緒に仕事をしてきた経験があるが、ベトナムの人々はそのなかでもいちばん日本人にとって話が通じやすい相手だと実感できるし、さすがにこれだけのコミュニケーション量が日常的にあると個々のナムロン社員との人間関係や信頼関係といったものはそれなりにうまく構築できているのではないかと思う。しかし、単に仲良しになるためにコミュニケーションしているのではない、事業のためであり、その多くは問題や課題の確認、解決、改善のためにある。

日本の企業ならこんなやり方はしないであろうし、何でこの程度のことに気付かないのであろうというような点も結構あっていまだに戸惑うこともある。

事例を１つひとつあげているときりがないので、ここでは割愛させていただくが、事案のほとんどは

①報・連・相の習慣がない
②横（部署間）の連携がない
③幹部とスタッフとの連携がない
④同じチーム内でのコミュニケーションが足りない

ことが原因によるものだと筆者は分析する。

6．今、日本が世界に誇れるもの

筆者も含めて日本人や日本の企業も100%できているとは決していえないが、それでも報・連・相に代表される密なコミュニケーションやチームプレーを重要視した仕事の仕方は、日本の会社では新入社員の時から、部下をもつ立場になっても、管理職になっても、口酸っぱくいわれ続けることである。そのため、日本人が「得意」とすることであり、ベトナムの会社や人々よりは一般的に慣れているし実践できているのではないかと思うし、日系企業として貢献できる分野のひとつではないかと思う。また多くの場合、こういうきめの細かいコミュニケーションと円滑なチームプレーによる業務遂行は、係長～部長クラスの「中間層」が組織の上下左右の間に入って中心役を担っている。

だから、日本の中間層の１人である筆者も、ナムロンと事業を日々推進するにあたって、その事案がなかなか解決できない、前に進まない場合には、調整役、facilitatorのような役割を上述の会議の場で、或いは個別コミュニケーションの場で買って出るように心がけている。それでも、すぐにみんなは腹落ちしてくれないし結構な時間とエネルギーを費やす。話を繰り返すうちに調整役のつもりが、つい熱くなって当事者に豹変、失言してしまって、申し訳ない、この年になってもいまだに何たるざまか、情けないと反省することもままあった…。

脱線してしまったが、いいたいことは、もはやお金、モノはもちろんサービス、ノウハウだけで日系企業が選ばれるのは難しくなってきていると思うし、勝ち抜いてゆけないと思う。でも上述の調整役、facilitator的な役割を担える人、より明確にいえば、そういうことができる日本の中間層（そういう経験を積んできたシニアまで含めて）はまだ競争力があり、ベトナムも含め海外で十分「売れる」日本の価値であろうということだ。

弊社も含めて日本の企業がそういう優秀なミドルマネジメントの創出に励みし、また社員もそういうスキル、マインドを身につけ

ホーチミン駐在メンバー

るべく日々精進し続ければ、これからも日本の企業は海外で選ばれる、勝てるであろうと思う。

7.「あせらず、あわてず、あきらめず、あてにせず、あなどらず」

とかっこよく言ってはみたもののやはり外国企業、外国人とのコミュニケーションは難しい。なかなかうまくいかないし、時間がかかる。でも我慢と継続だと思う。よく３日、３カ月、３年というが、外国企業、外国人の信頼関係づくりには10年かかるのではないだろうかと思う。それぐらいの長いタームで辛抱強く事業も含めて取り組む覚悟が必要だと思う。

中国に比べればかなりソフトだが、それでもベトナムは共産党一党体制の社会主義国。投資ライセンスなど許認可手続きに時間がかかるし、納期が読めない。また法律、制度の改正で、想定外の負担、出費を強いられることもある。これがベトナムで事業を行うにあたっていちばんのリスクだと思うが、そのほとんどは時間が解決してくれる。５年を１期・１単位とした事業計画の立案、最低10年は我慢すると覚悟して、でも必ず成功すると確信をもって事業を推進する気構えが肝要だと思う。

8. 2020 Challenge to Next Stage ～地方で本格的かつ大規模な都市開発に挑む～

今年、弊社はベトナム事業に着手以来６年目に入る。最初の５年間は弊社にとってもナムロンにとっても総合デベロッパーになるための「基礎づくり」の期間であった。今年からは「挑戦」の５年間だ。Vinhomesや Nova Landなどベトナムの大手デベロッパーに比肩しうる実力をこの５年間で身につける。もちろん営業成績においても会社が求めるしっかりした数字を出してゆく。

その挑戦の第１弾がホーチミン市に西接するロンアン省ベンルック郡での大規模都市開発事業、Waterpointプロジェクトだ。165haの水耕用地を省政府の認可を受けて宅地造成の段階からナムロンとともに取り組む。文字通りゼロからの大規模な街づくり事業だ。戸建て住宅、マンションはもちろん、スーパー等の商業施設、学校、病院、スポーツ施設、バスセンターなど街に必要なあらゆる機能を揃える予定。テナント誘致活動なども必要になるから、すべてが揃って街らしくなるには10年程度は要するであろうが夢と希望に溢れるプロジェクトだ。

このプロジェクトの参画交渉に際し、ナムロンのXuan Quang会長から強い要望があった。

「お金ではない。西鉄のバス事業のノウハウをぜひ教えてほしい」

弊社のバス事業は保有台数等、展開規模において日本一だ。訪日時に目にした福岡市内をくまなく走り市民の生活を支える西鉄バスときびきびとした乗務員の姿が、会長の脳裏に焼き付いていた。

「あれと同じことをWaterpointでもやりたい。教えてほしい」と彼は頭を下げた。

物流事業は海外での歴史が長いが、不動産事業はまだ始めたばかり、バス事業ではまだ海外実績はない。弊社経営陣も悩んだが、「この事業に人生をかけている。夢を実現したい」とキラキラとした眼差しで訴える会長の熱意に打たれた。

弊社は地方の街づくり企業だ、地方都市レベルでの都市開発には自信がある。この総合力や独自性を何とか海外でも展開・活用できないものか。そういう漠然とした想いが弊社にもあった。両者の夢と希望が今回一致した。

目下、本プロジェクトは、宅地造成、戸建て住宅と共用施設の建築、インフラ工事と第１期の戸建て住宅販売が同時に進行中。販売はおかげさまで順調だ。

バス事業もナムロンの子会社でスタートした。バス２台と従業員10名での小さなスタートだ。弊社は乗務員の技術指導から参画する。今年はホーチミン市内とプロジェクト現場のお客様の送迎用に運行しスキル、ノウハウを蓄積する。

「まちに、夢を描こう」…弊社とナムロン、両輪で叶える夢のプロジェクトが始動した。

ウォーターポイントPJバス