

**BRIGHTENING
YOUR WAY**
SKYLIGHT COMPANY NEWSLETTER

GLOBAL EMERGING BUSINESS IN SKYLIGHT VIETNAM 01

Skylight Consulting Vietnamは2022年に設立後、
現在3期目を迎えました。

代表の渡部が、設立前の準備から設立後の各種取り組みまで、
現地でのリアルな体感を交え、お話しします。

また、コンサルティングサービス提供のベースは「人」。
現地での人との向き合い方やメンバーの育成、組織の作り方について、
今後の展望も含めてご紹介します。

ベトナムでの法人設立準備と度重なる困難

スカイライトに入社以来、グローバルな環境でビジネスを創造していきたくて考えていました。その中でも、国自体が急成長を遂げていて、日本では味わえない経験を積むことができそうなベトナムでの法人設立を志向しました。日本では多くの産業が一通り成熟し、飽和しつつある市場の中で「いかにコストを削減して効率化するか」というテーマの案件も多いのですが、ベトナムはまだまだ発展途上。市場が拡大のポテンシャルを秘め、「売上を大きく伸ばさせる」というシンプルなテーマの案件が多いことに魅力を感じていました。ベトナムには新興国としての「勢い」があり、「上を目指し、今日よりも明日をもっと良くしていく」という独特の熱気すら感じられます。そのようなホットな環境で、事業の立ち上げと、その先の顧客への価値提供を自ら手掛けていきたいと考えていました。

2019年に日本からベトナムへと拠点を移し、法人設立に向けて「ベトナムでは、コンサルティングサービス自体にどの程度のニーズがあるか?」の検証を開始しました。しかし、胸を躍らせながら歩み出した矢先、2020年に新型コロナウイルスの流行という想定外の事態に直面。綿密に策定した計画は破綻し、全く先行きの見えない状況に陥りました。ベトナムでは国が主導する形でロックダウンが実施され、自宅からの外出は厳しく規制されました。結果、現地で足を使って顧客にヒアリングをして回ったり、セミナーなどのイベントを通じて人脈を充実させていたりする活動は全面的にストップ。ただでさえ容易ではない新天地でのビジネス創造に、感染症の大流行という大きな災いが降りかかったわけですが、「ベトナムという地で顧客企

業を支えたい」、その一心で、社会的な激動の時期を乗り越えていきました。

2021年に入ると、前年の新型コロナウイルスによる混乱から社会もやや落ち着きを取り戻します。コロナ禍を経て、以前よりもコンサルティングのニーズが高まってきたことを実感しました。現地で企業の声に耳を傾けた結果、未曾有の困難を乗り越えてビジネスを拡大させるには、従来のやり方に閉じず、外部の専門家を入れて抜本的に状況を打開することが有効であると確信したのです。悩みや課題を抱えている企業各社からは、徐々にコンサルティングの相談をいただけるようになりました。しかし、顧客にとって納得いく案件には至らない苦労の時期もありました。その理由の1点目は、日系・非日系に限らず、ベトナム現地で既に事業運営を行っている企業からの信頼を得るに足る実績が乏しかったこと。日本では数多くの案件をこなし、様々な業界での知見を蓄積してきましたが、ベトナムでは産業のステージや市場の状況が根本から違います。そのため、日本での成果創出の事例は、そのままではベトナム現地の顧客の信頼にはつながりません。「郷に入れば……」ということで、日本で培った経験を活かすために、「ベトナムという環境で、顧客価値につなげるためには?」を考え抜き、日本の事例を棚卸ししていきました。結果、日本での実績や自らの経験知まで含めて、ベトナム現地の企業への貢献につながるノウハウとして語れるようになりました。

2点目は、コンサルティングサービスの価値について、ベトナムの企業ならではの捉え方があること。日本では、例えば顧客が求めるゴールに向けて計画通りにプロジェクトを遂行していく推進力に大きな価値を感じていただけです。特に大企業で、多くの組織や指揮命令系統が複雑に絡み合うよう

な場面では、推進する機能が弱いとプロジェクトは立ち行かなくなります。しかし、少なくとも現時点のベトナムではそのようなケースは稀です。市場自体が急成長の渦中にあり、多くの場合、売上などの目に見える定量的な成果が期待の中心になるためです。そのような捉え方の実態を理解したことで、「成果報酬型」でのサービス提供にも対応するようになりました。定量的な成果が結実するまでは多少のリードタイムが掛かるものですが、顧客の目線で価値に向き合った結果、場合によっては一定の投資(人材と時間)が必要だということも確信できました。

そうした苦労の時期、スカイライトが、世界各地に多数の拠点を有しグローバル規模で事業展開しているトランスコスモスグループに属することは一つの自信となっていました。当時、トランスコスモスとの協業体制でベトナムに関わる案件に従事していた経験から、グローバルビジネスを創造していくことの意義を実感できていたのです。また、ベトナムに進出してきた日系企業とも日々コンタクトを重ね、話を聞いていくと、過去に同じような苦労を経験されていることが分かりました。そうした現地でのリアルな情報も吸収していき、「ベトナムという地で、顧客に大きく貢献していきたい」との想いを高め、いよいよ法人設立のGoが出ました。

ベトナム(国と人)に真摯に向き合い、見えてきたもの

こうして様々な苦労を乗り越えて、2022年8月にホーチミンシティにスカイライト ベトナム (Skylight Consulting Vietnam 以下、当社)を設立する運びとなりました。自ら会場の準備や招待状の手配を主導し、11月に

は開所式を執り行いました。招待者のお1人お1人と現地でご一緒したエピソードを語りあい、「このような盛大な開所式には足を運んだことがない」「今後、案件では是非一緒にしたい」など、ありがたいお言葉を多数いただきました。設立まで苦労を重ねながらも多くの方々とのコネクションを構築してきたことが、この先ベトナムという地で顧客価値の実現につながっていくとの期待を胸に、当社は事業を開始しました。

盤石な体制でサービスを提供できるように、設立当初は法人の基盤を固めることに注力しました。顧客のニーズに敏感であり続けることこそが、良いサービスを提供していくキーになると考えたので、顧客はどのようなサービスを求めているのか、案件をこなしながら検証と改善を繰り返しました。

コンサルティングは人と人との関わりにより成り立つサービスであり、人に向き合うことが大切です。日本から来た異国人である私がベトナム人とどう向き合えば良いか、日々のコミュニケーションを通じて理解を深めていきました。総じてベトナムには、「諦めない精神」「できないと言わない姿勢」が根付いています。日本人が共感しやすい部分があり、両国の親和性が高いと言われる一つの要素であると感じます。一方、南北に縦長なベトナムには、国内でも地形からくる気候的な違い(北部は四季、南部は雨季と乾季の二季)や、地域による歴史的な背景の違いがあり、それらが複合的に絡み合うことで、ベトナム人の価値観や行動スタイル、性格に顕著な多様性をもたらしています。ベトナムという地でビジネスをするならば、1人1人に向き合った上で相手の考えや求めている内容、その度合いまで、しっかりと理解することが重要だと考えています。



また、行間の曖昧さを残さずに明確に言語化して伝えることも必要です。「ここまで言えば、あとは大丈夫だろう」という楽観がミスを招くこともあります。また、「ある程度の裁量があった方が良い」とも限らず、「明確でない仕事はやりようがない」と考える人が多いのも実態です。

こうした、人に向き合ってきた経験は、社内における組織設計や採用活動に活かされています。組織設計であれば、人事評価や給与体系、福利厚生ベースを明確に定義した上で、社員1人1人の意見も考慮しながらチューニングを施すことで、十分な納得感を醸成しました。採用活動では、当社として求めるコンサルタント像を明確に言語化しました。入社後も、定義された役割をしっかりと果たすことはもちろん、「言われなくても主体的に動く」「オープンなマインドで顧客に寄り添う」などのスカイライトのスタイルを併せて身につけられるよう、育成の進め方にも工夫を凝らしました。そうしたスカイライトらしさ、顧客に価値を感じてもらうためのスカイライトの強みをベースに据え、メンバー1人1人がモチベーション高く成長し続けられる組織を作っていきたいと考えています。

2023年7月に入社したメンバーの1人は、若手でありながら、「顧客価値とは何か」という軸足をブラすことなく、任された役割を超えて自発的に動いてくれています。顧客からの要望の範囲にとどまらず、顧客の目指すゴールにとって何がベストかを常に考え抜いてくれています。自ら提言し、説得しながら関係者を巻き込み推進していく姿勢は、まさにスカイライトのコンサルタントらしい動き方であり、顧客からも高く評価いただいています。また、同僚や後輩のプロジェクトメンバーをリードし、チームとしての顧客価値の

最大化にも努めてくれています。そうしたメンバーの背中を見て他のメンバーも刺激を受け、メンバー同士が切磋琢磨していく環境ができてきています。

人と人とのコミュニケーションを大切に考えるから、社内での取り組みやイベントを立ち上げる際には、「こういうやり方が良いだろう」という想定だけで事を進めず、できる限りメンバーの意見に耳を傾けるようにしています。日々の食事会やメンバーの誕生日会など、時間を共にしていく中で会社





やプロジェクトチームとしての結束力も高まっています。また顧客向けのプレゼンテーション資料においても、メンバー同士の意見交換を通じてクオリティを上げていくプロセスを重視するようにしています。

注力業界と協業パートナーとの連携

当社がコンサルティングサービスにおいて一貫して注力してきた業界としては、特に金融が挙げられます。ベトナム各地のローカル銀行向けの支援を中心に、実績を積み重ねてきました。一例として、DX(デジタルトランスフォーメーション)をテーマとした顧客業務の改革はニーズが大きく、実際に案件に従事している外資系コンサルティングファーム各社の評判を耳にする限り、「もっと良い形で顧客に伴走できる」という想いでやっています。その他の業界も、できる限り顧客のニーズに応えるべく支援をしてきました。例えばEC業界やヘルスケア業界での実績も着実に積んでいます。今ではこうした実績が顧客の安心感にも寄与し、新たに発注していただくケースは確実に増えています。また、エリアという軸では、ベトナムへの進出はもちろん、ベトナム発で海外展開していくニーズも一定数あります。そのため、国を超えたビジネスも大きく支援できるよう体制を整えてきました。周辺の国や地域へ自ら出張する機会も多く、ベトナムという“点”から派生してASEAN全体を“面”で捉えられるような人脈のコネクションも充実させています。

そうした過程で、協業パートナーである様々な会社との連携が生まれています。専門的なサービスを提供していただくことで当社とのシナジーが

実現している会社や、ビジネスのスキーム作りから顧客のゴール達成までを共に歩んでいただいている会社など、様々なパートナーとの連携を強化してきました。ここでも、自発的なコミュニケーションを通じて連携や協業を具現化し、加速させていく、まさにスカイライトらしいスタイルが活きています。

ASEANを広く視野に入れ、若手から活躍できる会社に



2024年11月現在、設立から3期目に入りました。今後の事業拡大に向けた軸は2つあります。1つ目はエリアの軸で、ベトナム以外のASEAN諸国を広くカバーした大規模なビジネスで成果を上げていくこと。例えば、製造業のサプライチェーンは単一国で完結しないことも多く、各国の現地情報に精通している必要があります。タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシアのような周辺国は、ベトナムとは“ASEAN諸国”と一括りで語られることが多いのですが、実際は国ごとに特性があります。各国における言語や文化、宗教の側面を考慮して丁寧に向き合わない限りは、大規模なビジネスは進められません。そのために、各国に拠点を構える協業パートナーとの連携の輪を今後もさらに拡大させていきます。

2つ目は事業内容の軸で、コンサルティングを通じた顧客への価値提供のみならず、自ら事業を創り上げられる会社にしていくこと。グローバルなスケールでビジネスを創造し、成果につなげていくことは想像以上にエキサイティングです。成熟していない産業が多い一方で、インターネットやモバイル端末の普及により先進国が歩んできた過程とは違う発展の仕方がみられたり、あるいは部分的にはむしろ先進国より進んでいるサービスもあります。産業やサービスの多種多様な発展のあり方に向き合う上で、日本を含む他国での成功事例を横展開していく“タイムマシン経営”の手法が通じないケースもあります。その意味でも試行錯誤の日々ですが、苦勞しながらもチャレンジの姿勢を貫いていると、同じように熱量高くビジネスを創造しようと努力されている方々に出会う機会が豊富にあります。そのような方々を巻き込みながら、我々スカイライトのメンバーが新しい事業を創造していくリーダー的な存在でありたいと考えています。

当社は、メンバーが志向するキャリアパスに応じて、幅広い経験を積みながらビジネスリーダーへと成長していく環境を提供します。やりたい仕事に就くことを通じて、1人1人の自己実現をバックアップします。そのためには、コンサルタント、ひいてはビジネスパーソンとしての基礎をしっかりと養成するプロセスが肝要です。研修やOJTによる育成の取り組みにも力を入れており、若手であっても早期に活躍できるように実践的な指導をしています。他社の実態として、若手のうちは上長から与えられたタスクをこなすばかりと聞きます。当社では、若手のうちから「顧客価値とは何か」という軸足

でとことん思考し、実行することを求めます。そうしたトレーニングの成果が結実し、顧客の役職者との会議を率先してリードできる若手も増えてきました。また、コンサルティングをはじめとするプロジェクトへのアサインの面では、若手のうちから任される役割の範囲が広いことも特徴の一つです。チーム全体への影響を意識し、責任感をもって仕事をこなしていくことや、チームに貢献する姿勢の大切さを日頃から実感できる環境が作れています。これからも“個”としての成長をバックアップし、国や時代を超えてあまねく通用する武器となる基礎をしっかりと養成していきます。

当社はASEANという大きなスケールで、これからも顧客に伴走し続けていきます。スカイライトのグループとしての豊富な実績や知見も活かしながら、ベトナムをはじめとするASEANの顧客の期待値を超えていきたい。そして、国や地域の発展という長い視野で顧客に親身に寄り添い、時に顧客をリードしていくビジネスリーダーでありたい。これからも多くの方と共にチャレンジを続けていきたい、意欲あるたくさんの方とご一緒できることを楽しみにしています。



渡部 智樹 Tomoki Watabe

Skylight Consulting Vietnam Co., Ltd. 代表

外資系金融機関のITエンジニアを経て、日本企業のグローバル展開を支援したいという想いから、2013年にスカイライト コンサルティングに参画。商社、製造業、小売、エネルギー、製薬など多業種でのコンサルティングを行うと同時に、近年日本企業から特に注目されているASEAN地域での事業ポテンシャルを継続的に調査。2019年に渡越し、現地企業の事業開発、企業変革、組織風土改革を支援している。

▶ 総論へのリンク