

## 第3章 ベトナム食品市場への進出に当たって&lt;事業戦略編&gt;

## 1. 日本の食品メーカーの進出状況

ベトナムで、外資系食品メーカーの進出が本格化したのは1990年代以降で、ペプシ、コカ・コーラ、ネスレ、パルフェッティ、ユニリーバといった多国籍企業も、中国やタイ等に比べてやや遅い段階でベトナムに進出している（図表3-1参照）。

(図表3-1)ベトナムにおける多国籍食品メーカーの進出

企業名	設立	本社所在国	主要取扱商品
PepsiCo International Vietnam Company	1991	米国	清涼飲料・スナック菓子
Coca-Cola Beverages Vietnam Ltd.	1994	米国	清涼飲料
Nestle Vietnam Ltd.	1995	スイス	コーヒー
Perfetti van Melle Vietnam Ltd.	1995	イタリア	菓子
Unilever Vietnam	1995	英国	紅茶・清涼飲料

(出所)各社 Annual Report、ホームページ等に基づき作成

一方、日本の食品メーカーの進出もほぼ同時期から本格化している（図表3-2参照）。味の素、エースコック、ロッテ等はいずれも当初、現地食品メーカーと合弁会社を設立する形でベトナムに進出したが、外資系企業の投資規制緩和等を受けて、後に合弁関係を解消している。進出企業の中には、輸出販売を主体とする田中屋や大市珍味、日本向けに輸出されるエビフライ等の冷凍水産物用に原料を供給する共栄フードや日東富士製粉等、現地市場の開拓を主目的としていないケースもある。しかし、今後は、ベトナムにおける加工食品・清涼飲料市場の高成長を背景に、現地市場開拓を目的として進出する企業が増えると見込まれる。

(図表3-2)日本の食品メーカーによるベトナム進出事例

現地企業名	事業内容	操業年	資本金	日本側出資者
ANGIMEX-KITOKU Ltd Co.	ジャポニカ米生産・販売	1991年	71万US\$	木徳神糧67%
Ajinomoto Vietnam Co., Ltd.	調味料製造	1993年	4,525万US\$	味の素100%
Acecook Vietnam Co., Ltd.	即席麺製造	1995年	1,200万US\$	エースコック96.7% 丸紅2.4%
Tanaka Co., Ltd.	酒類製造	1995年	300万US\$	サン・フーズ 田中屋
Nigico Co., Ltd.	水産加工品・冷凍食品製造	1995年	769億ドン	日本水産100%
Lotte Vietnam Co., Ltd.	菓子製造	1996年	1,400万US\$	ロッテ60.7% 丸紅3.6%
D & N Foods Processing Co., Ltd.	水産物加工	1997年	3.24億円	大市珍味100%
Taisho Vietnam Co., Ltd.	ドリンク剤製造	1999年	1,368億ドン	大正製薬100%
VINA Foods Kyoei Co., Ltd.	パン粉製造	2004年	100万US\$	共栄フード100%
Nitto-Fuji International Vietnam Co., Ltd.	プレミックス粉製造	2006年	230万US\$	日東富士製粉85%、 三菱商事15%
Yakult Vietnam Co., Ltd.	乳酸菌飲料製造	2007年	4,147億ドン	ヤクルト本社80%
Interflour Vietnam Ltd.	小麦粉製造	2007年	-	双日20%

(注)操業年順。日本側出資者に国内外グループ企業の出資分を含む。

(出所) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2008」を基に作成

## 2. ベトナム進出企業の事例研究

### (1) エースコック・ベトナム

エースコックは、丸紅の紹介を受けて、1993年にベトナムの国営即席麺メーカー VIFON と合弁会社 VIFON-ACECOOK を設立する形でベトナム市場に進出し、2004年の合弁解消時に社名をエースコック・ベトナムへと変更した。同社は現在、ベトナム国内8カ所に工場を持ち、年間売上が4兆8,000億ドン（約306億円）に達する現地最大手の即席麺メーカーとなっている。販売数量の8%は輸出が占めており、輸出先は近隣のアジア諸国を中心に42カ国にも及ぶ。

エースコック・ベトナムは、現地ブランドの即席麺が700ドン（約5円）で売られていた設立当初、2,000ドンの商品を発売し、品質を高く評価されたものの、価格の壁に阻まれて十分なシェア拡大を図れずにいた。しかし、その後、殆ど輸入に依存していた原材料調達を見直し、ベトナム産原材料を活用した戦略商品「ハオ・ハオ (Hao Hao)」を2000年に1,000ドンで発売したところ、これが大ヒット商品となり、その後も品ぞろえの拡充（写真3-1）によって順調にシェアを伸ばす結果となった。こうした商品開発面での工夫に加え、需要拡大に伴う生産ラインの増強に際し、リースを活用したり、現地事業家との人的ネットワークを通して生産拠点を確保したりといった取り組みを素早く図ったことが成功につながったと考えられる。また、同社の現在の社長による、ベトナム人の幹部社員としっかり話し合い、「外資系企業」としてではなく「ベトナム企業」としての発展を目指すマネジメント体制も、同社の強みであると考えられる。

(写真3-1) エースコック・ベトナムのブランド・ポートフォリオ (抜粋)



(出所) エースコック・ベトナム社ホームページ。

今後の同社の新たな展開としては、ベトナム国内の充実したディストリビューター向け販売網を活用した清涼飲料の販売が挙げられる。2008年にエースコック・グループは麒麟・ビバレッジと合弁会社をベトナムに設立し、ビンズオン省（ホーチミン市の北）に清涼飲料工場の建設を開始した。2009年中の同工場の稼働を受けてエースコック・ベトナムが合弁会社の総代理店事業を開始する。この事業は、海外に進出した食品メーカーが後出の他セグメント企業と協力する先駆的なケースとして、今後の行方が注目される。

(写真3-2)エースコック・ベトナム社



(2) ヤクルト・ベトナム

ヤクルト本社は、1964年の台湾進出を皮切りに、世界各国で「ヤクルト」を始めとする乳酸菌飲料の販売に取り組んでおり、2008年12月末時点での進出先は31カ国、日本以外での販売数量は1日当たり1,660万本にも達する。アジア・オセアニア地域では12カ国（香港も1国として計算）で営業しており、販売数量は1日当たり1,124万本と、ヤクルト本社グループの海外販売数量の7割弱を占める（図表3-3参照）。

(図表3-3)アジア・オセアニア地域におけるヤクルト本社の事業展開

国名	営業開始時期	販売本数 (千本/日)
台湾	1964年3月	781
香港	1969年6月	535
タイ	1971年6月	1,903
韓国	1971年8月	4,258
フィリピン	1978年10月	1,217
シンガポール	1979年7月	166
インドネシア	1991年1月	1,102
オーストラリア	1994年2月	176
中国	2002年6月	944
マレーシア	2004年2月	144
ベトナム	2007年9月	11
インド	2008年1月	6
合計		11,243

(注)2008年12月末時点。  
(出所)ヤクルト本社公表資料

ベトナムでの営業開始は2007年と、他のアジア諸国に比べると歴史は浅い。実際には、2006年6月に当社80%、フランス・ダノン社のアジア法人20%出資により現地法人ヤクルト・ベトナムを設立した後、2007年8月にインドネシアから「ヤクルト」の輸入販売が開始され、現地での工場完成に伴い、現地生産・販売体制へと移行した。2009年2月末現在は1日当たり1万6,000本をホーチミン周辺で販売している。

工場はホーチミン郊外のVietnam Singapore Industrial Parkという工業団地内にある。この工業団地には、名前が示すとおりシンガポール政府の技術的な支援を得ており、電力供給、通信設備、上水供給、下水処理の基本的なインフラが整っていることから、他業種の日本企業や他の大手食品メーカーも工場を配置している。工場建物、機械、原材料・容器等は全て「日本仕様」となっており、高品質の商品を供給できる生産体制が整っている。今後は販売エリアや需要の拡大にあわせて設備増強を図る方針である。

販売については現在、ホーチミンに支店と販売センター3カ所を設置し、ディストリビューターを経由せず、スーパーとの直接取引やヤクルト・レディ（現在約30名）による直接販売を実施している。計画では2013年までに、5大都市（ホーチミン、ハノイ、ダナン、ハイフォン、カントー）で「ヤクルト」の販売を実現する予定である。

現在はブランドの認知度を高めるために、TV、雑誌、CMによる広告活動に加え、工場見学の受け入れ、学校訪問、公設市場でのサンプリング等の活動を続けている。しかし、2008年3月には、現地の大手乳製品メーカー、ビナミルクが「ヤクルト」と類似する乳酸菌飲料「Probi」を発売した他、アジアの類似ブランド「Betagen」や「Casei」等もベトナムで販売されるようになり、店頭での競争は激化している（写真3-3参照）。

（写真3-3）スーパーにおける乳酸菌飲料の競合事例



価格は65ml×5本で1万8,000ドンを基本としており、スーパー向けは宅配員による販売よりも少し高い価格を設定している。ヤクルトでは他メーカーのように販売価格を低く設定することで商品価値を下げたくないとの配慮から現在の価格設定となっている。

なお、現地工場でのヒアリングでは、①工場スタッフに対する衛生観念の指導に苦勞したこと、②特に中部ではまだ低温輸送が可能なトラックを確保するのが困難であること、③ベトナムでは、宅配員の社会的ステータスが低いこと、等を伺った。

(写真3-4)ヤクルト・ベトナム社のリーフレット



### 3. ベトナム進出におけるインプリケーション

今回の調査を通して企業に対するヒアリングや現地視察を実施した結果、日本の食品メーカーがベトナム市場を開拓するに際しては、①パートナー企業の探索、②先行者メリットの追求、③輸出販路の確保、④現地の人材の能力を引き出すマネジメント、⑤現地規制への対応、等が進出を成功させるために重要な要因であると考えられる。以下、この5項目について、具体的なポイントを述べることにする。

#### (1) パートナー企業の探索

現在は外資系企業の100%出資による現地での食品メーカー設立も可能となっているが、単独での進出には、経営のコントロールが効きやすいというメリットがある反面、現地適応や販路拡大に時間がかかるというデメリットがある。こうした背景から、食品メーカーがベトナムに進出する際には一般的に、現地でパートナー企業を探して、合弁会社を設立したり、当該企業に出資したりするといった形態を取る戦略が有効であると考えられる(例外的に、小規模で高付加価値訴求の製造小売事業[例:ベーカリー]を展開する場合等においては、単独進出も有効)。パートナー企業の候補としては、①現地の大手食品メーカー、②食品の輸出入を通して日本企業と親交があり、ベトナム国内でも製造・小売事業を傘下に抱えている商社、③現地でのプレゼンスを確立した日本の食品メーカー(例:エースコック、味の素)や、日本企業が出資している現地の流通企業(例:双日が出資している食品卸のフン・トゥイ)、等が想定される。また、現地で訪問したベトナム商工会議所(VCCI)で、「日本企業は他国の投資家と比べて真面目で、最後まで安心して付き合える」とのコメントを頂戴したことや、ベトナムにおいて食の

「安心・安全」や高品質化に対する消費者ニーズが高まっていることを踏まえると、現地企業にとっても日本の食品メーカーとのアライアンスはメリットがあるものと推察される。以下には、参考までに今回訪問した企業の概要を示すが、これら企業に限らず、幅広く現地の企業を探索し、自社と相手先の強み・弱みや両者の間に想定されるシナジー効果等を十分に検討したうえで、パートナー企業を選定していくことが重要となろう。

#### ア ビナミルク (VINAMILK; Vietnam Dairy Products Joint-Stock Company)

ビナミルク社は、前身が1976年にまで遡るベトナムで最初の乳製品メーカーで、現在はベトナム最大の食品メーカー。2006年に株式を上場しており、2008年12月期の連結業績は売上高が8兆3,796億ドン、事業利益が1兆3,622億ドン。2004年にSaigon Milk Joint Stock Company、2007年にLam Son Milk Companyを買収した他、1996年にDong Lanh Quy Nhon Joint Stock Companyと設立した合弁会社の全株式を2005年に買い取る等、積極的な投資活動を続けている。但し、2005年にSAB Millerと設立した酒類製造の合弁会社への出資は2009年3月に解消した。

同社の主な取扱商品は、牛乳、粉ミルク、ヨーグルト、アイスクリーム、果汁飲料、コーヒー等で、約1,000名のマーケティング・スタッフを通してベトナム全国に商品を販売している他、輸出販売も行っている（売上構成比は約25%）。食品流通のシステムが発展途上のベトナムにおいて、同社はある大手小売業と「特別な合意」に基づき、販売データを入手しているとのことである。この他、同社の特徴として、生乳仕入量の約2割を直接契約牧場から調達している点、「VINAMILK」の看板を掲げた小売店を組織化している点、ヨーグルトやアイスクリームを配送するための低温物流輸送体制が発達している点、等が挙げられる。

#### イ キンドー (KINH DO CORPORATION)

キンドー社は、1993年に設立され、2005年に株式を上場したベトナムの大手菓子メーカー。2007年12月期の連結業績は売上高が1兆2,383億ドン、事業利益が2,063億ドン。同社が属するKINH DO HOLDINGSの傘下には、①菓子製造のNorth Kinh Do、②アイスクリーム製造のKido Corporation（ユニリーバから2003年に買収）、③清涼飲料製造のSaigon Beverage（通称TRIBECO；2005年に株式35%を取得；台湾の統一企業も同社に15%出資）、④ベーカリー店経営のKinh Do Saigon Bakery（現在の店舗数は36）、等の食品関連企業に加え、不動産事業や商業施設開発を手がける企業も含まれる（①、③は上場企業）。また、2006年にはCadbury Schweppesと業務提携を締結している。

同社は約200のディストリビューターを通して、約6万5,000軒の二次卸や小売店に商品を販売している。また、グループ全体では、低温輸送を取り扱う約70のディストリビューターや、清涼飲料を取り扱う300強のディストリビューターとも

取引がある。輸出は約 30 カ国向けに実施しており、日本向けが約 3 割（現在、日本企業 6 社と契約して OEM または自社ブランドを取扱）、米国、カンボジア向けが各 2 割、残りが韓国、台湾、香港、EU、中東向け等である。

同社への訪問時には、ヤクルト本社と同じく Vietnam Singapore Industrial Park 内にある菓子工場を見学する機会にも恵まれた（写真撮影は不可）。この工場は 2008 年に設立された同社グループ最新工場で、現地食品メーカーとしては最先端の機械化や衛生管理体制が整っている模様であった。なお、工場内には、アルファベットとベトナム語で「5S (SEIRI、SEITON、SEISOU、SEIKETSU、SHITSUKE)」の徹底を促す掲示板が掲げられていたのが印象的であった。

(写真3-5)キンドー社の会社案内パンフレット



#### ウ サトラ (SATRA ; Saigon Trading Group)

サトラ社は、1995 年に設立されたホーチミンに本部を置く国営系の商社で、60 社以上のグループ会社を擁し、2007 年のグループ売上は約 19 兆ドンに達する。グループ傘下の主なベトナム国内食品メーカーとしては、輸出向けを主とする Agrex Saigon (水産物)、Cofidec (青果物)、Cautre (水産加工品、茶) や、VBL (ビール；合弁相手は Heineken)、Vinabico (菓子) といった合弁会社、現地大手食品メーカーの 1 つである VISSAN (食肉加工品)、等がある (図表 3-4 参照)。この他、カンボジアにて現地の石油会社と合弁で設立した食品メーカー (Satra-Sokimex Foods) も近いうちに工場が本格稼動する見通しである。グループには、化粧品、繊維、家具製造、不動産事業などの企業もあり、流通部門においても、物流事業 3 社、スーパー経営 1 社 (現在は 3 店だが今年中に 1~2 店を出店予定)、公設市場 1 社、レストラン事業 1 社を傘下に抱えている。

(図表3-4)サトラ・グループの食品メーカー

企 業 名	URL
Saigon Aquatic Products Trading J/S Company (APT)	<a href="http://www.apr.com.vn">www.apr.com.vn</a>
Coastal Fisheries Development Corp. (Cofidec)	<a href="http://www.cofidec.com.vn">www.cofidec.com.vn</a>
Cautre Export Goods Processing J/S Company	<a href="http://www.cautre.vn">www.cautre.vn</a>
Vissan Co., Ltd (VISSAN)	<a href="http://www.vissan.com.vn">www.vissan.com.vn</a>
Vinabico Confectionery J/S Company (Vinabico)	<a href="http://www.vinzbico.com.vn">www.vinzbico.com.vn</a>
Export Foodstuffs and Agricultural Products Company (Agrex Saigon)	<a href="http://www.agrexsaigon.com">www.agrexsaigon.com</a>
Industrial Foodstuffs J/S Company (Infoodco)	—
Vietnam Brewery Limited (VBL)	—
Satra-Sokimex Food Co., Ltd	—

(出所) サトラ社の会社案内より作成

エ ハプロ (HAPRO; Hanoi Trade Corporation)

ハプロ社は、2004年に設立されたハノイに本部を置く国営系の商社で、子会社33社を擁し、2007年のグループ売上は約5兆5,400億ドンに達する。食品製造子会社を取り扱っている品目は、ボトルド・ウォーター、ラーメン、冷凍食品、缶詰、ワイン、ウォッカ等である。サトラ社と同様に、繊維、家具・日用雑貨の輸出にも携わっているが、同社の場合、ハノイ周辺で直営スーパー「ハプロマート」18店及び同チェーン系列約400店舗を管理している点に特徴がある。今後は、個人商店に「HAPRO」ブランドの利用を許可する形でさらに店舗網を増やしていく方針とのことであった。また、ハプロ・グループは2009年2月末に、日本の大創産業と共同で「3万ドンショップ」をハノイで出店した。

(2) 先行者メリットの追求

進出に際しては、どのタイミングで、どの商品を現地市場に投入するかを検討することも重要である。現地でのヒアリングや店舗視察を通して、「現地の既存商品と直接競合しない、新規需要を創造する商品を他社に先駆けて現地市場に投入することが、進出に際しての成功のポイント」であるように感じた。例えば、チョコパイの分野では現在、オリオン（韓国）、ロッテ、PHANER（ベトナム）等のブランドが販売されているが、オリオンは早くからベトナム市場への輸出を開始し、進出初期段階における大々的なプロモーション活動により、現地での定着と、後発者に対する優位性確保に成果をあげたとされている（写真3-6参照）。

(写真3-6)類似したチョコパイが並ぶスーパーの菓子コーナー



この他にも、即席麺の分野で、エースコックが進出に伴って、現地の即席麺に比べて高品質な商品を他の外資系企業に先駆けて投入したり（第3章（2）参照）、ガムの分野でロッテが近年、歯の健康を意識した「キシリトール」を発売して急速に売上を伸ばした、といった現地での事例もある。「キシリトール」は2万2,000ドンと、現地の一般的なガムの小売価格（2,000ドン）に比べて高価格であるにも関わらず、近代流通でのプロモーションを通して消費者の憧れる商品へと育成したことが成功の要因と言われている。オリオン、エースコック、ロッテはいずれも、自社商品のブランド認知度を高めることで伝統流通向けの販売網をいち早く拡充し、近代流通向け販売を皮切りに現地への進出を図る追随企業に対する先行者メリットを享受していると考えられる。

### （3）輸出販路の確保

ベトナムの人口は今後、高い伸びを示していく見通しで、ベトナムの加工食品・清涼飲料市場は有望である。しかし、現地の経済所得水準から考えると、ベトナム国内のみの販売において日本の加工食品・清涼飲料メーカーが大規模な収益をあげていくことは困難であり、工場の稼働率維持等の観点から、ベトナム国内に加えて他国にも販路を拡大していくことが企業にとって望ましいと考えられる。実際、現地の大手食品メーカーも、事業の成長スピードを加速するために、アジア諸国を中心とする輸出販売に積極的に取り組んでいる。

2015年にはアセアンの域内関税が全品目で無税となり、ベトナムから域内他国への輸出機会が拡大する一方で（注：ベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマーを除く加盟国は前倒しで関税を撤廃）、域内他国からの商品にベトナム国内での販売シェアを奪われる恐れもあることから、ベトナムの食品メーカーは早めに域内他国での事業拡大によるリスク分散を図る必要がある。特に、ベトナムに隣接するラオス、カンボジアの2国では、ベトナムで知名度のあるブランドが受け入れられやすい環境にあることから、両国向け商品の生産拠点としてベトナムを位置づける戦略が有効であると見られる。ちなみに、日本の大手食品メーカーの中には、既にアセアンの複数国に進出しているケースが散見されるが、これらの企業については今後、品目別に域内の生産拠点を使い分けていくと想定される。

アセアン域内以外では、中国も有望な輸出先として想定される。中国の消費者が「安心・安全」な商品を求めるなかで、比較的価格競争力のあるベトナム産商品を日本企業が言わば「MADE BY JAPAN」の位置づけで輸出販売するといった取り組みも検討の余地があると考えられる。

### （4）現地の人材の能力を引き出すマネジメント

ベトナムに限らず、海外に進出する場合には、日本と異なる社会文化の中で、現地のステークホルダー（社員、仕入先、販売先、消費者等）と如何にして円滑なコミュニケ

ーションを図っていくかが非常に重要となる。特に、現地法人の社員は、最も身近なステークホルダーで、彼らに「わが社のこの商品を販売するために、頑張りたい」、「日本の技術を活用したこの商品の販売に自分が取り組むことは、自国にとってもプラスとなる」といったマインドを持って貰えるマネジメント体制を構築することは、海外進出を成功させるうえで、大きな武器になると考えられる。実際、日本の食品メーカーが海外進出において成功した事例を見ると、日本から派遣された現地法人のトップが上記のようなマインドを自ら持つとともに、現地社員への啓蒙にも励んできたケースが多いように見受けられる。

さらに、これら企業のトップが、社員を啓蒙するうえで決して一方的に「日本式」を押し付けず、社員とのコミュニケーションに基づき現地への適応を図ったことこそが、成功の最大の要因とも考えられる。現地の嗜好、所得水準、原料事情等に合わせた商品開発や、現地の購入スタイル、商習慣にあわせたマーケティングを展開していくうえでは、日本の商品と現地市場の架け橋となる現地社員の知恵や工夫が不可欠であり、現地法人のトップには、社員のこうした能力を引き出すマネジメント・ノウハウが求められることになる。また、海外拠点のマネジメントにおいては、「その国を好きになることも大事」とのお話を、複数の現地法人トップや海外事業部門幹部から伺った。

なお、ベトナムに限ってみると、食品製造技術者については、商工省傘下の食品産業研究所（Food Industries Research Institute; FIRI）が研修やセミナーを実施しているとのことであり、日本企業が人材育成のために活用を検討する余地があるものと思われる。同機関は1976年に設立され、JICAの協力を受けて醸造、発酵、保管技術等を中心とする研究活動を行っている。

#### （5）現地規制への対応

日本企業からのヒアリングでは現地の規制について、「細目が設定されていないので、分かりにくい」、「誰に相談すればいいのか分からない」、「多方面に打診しなければならない」等のコメントがあった。現地では、各種規制がまだ整備されつつある段階で、変化のスピードが速い模様であることから、現地で事業を展開するには、政策の動きに注意する必要がある。

なお、食品の安全基準策定については、科学技術省、厚生省、農業・農村開発省が共同で現在取り組んでいるとの政府関係機関からのコメントがあった。同基準には罰則規定も織り込まれ、2009年末には策定される見通しとのことである。中国で粉ミルクにメラミンが検出される事件が発覚した影響等から、ベトナムにおいても、近年、食品の安心・安全や品質に対する消費者の意識が高まっており、食品製造に関する法的運用体制の整備は徐々に進んでいくと予想される。

一方、商品の品質基準以外に関する規制については、日本から進出する企業にとって分かりづらい部分が多い状態が続く可能性がある。ある企業では、新規事業のライセン

スを取得するに際して、人民委員会（日本の地方自治体に相当）、工業団地、外国投資庁等に掛け合い、約半年を費やしたとのことである。公的機関の対応は人的なつながりに左右される傾向があると見られることから、現地法人のトップは、現地の政府・人民委員会関係者や事業家等、できるだけ幅広い人脈の構築に努めることが望ましいと考えられる。