

第4章 ベトナム食品市場参入のためのマーケティング戦略

1 市場環境

ここでは、第1章におけるベトナム消費市場の概要、第2章における食品市場の概要、および第3章における事業戦略を踏まえ、マーケティングの視点から、ベトナム食品市場の市場環境について再検討する。さらにこれら5つの市場環境に基づき、参入マーケティング戦略を構築する。

(1) 市場環境①：都市中間所得層の増加

第1章において述べたように、ベトナムの都市部に居住する20代～30代の消費者(いわゆる「8X」世代を中心とする層)は、極めて消費意欲が旺盛な「都市中間所得層」として、外国企業から期待されている。

こうしたベトナムの「都市中間所得層」のライフスタイルについて、TOHO CO., LTD. (Vietnam Guide.com より) が、2007年1月～2月に調査を行っている。この調査における調査対象は、学生、国営企業勤務者、外資系企業勤務者といった都市部に居住するベトナム人であり、年齢は20代が53.9%と多い。ほとんど全員が職を持ち自由に収入を利用できる層である。月収は100万ドン～200万ドンまでが39.3%である。(参考：2005年上半期公務員・国営企業社員の平均月収は150万ドン。ベトナム統計総局)。1カ月の可処分所得は20万ドン～50万ドンが41.8%で最多である。

同調査の「広告を見て購入したくなるものは何か」という設問に対しては、飲料、ヘアケア製品、化粧品、家庭用洗剤などのカテゴリにおいて、50%以上の調査対象者が「広告をチェックした」と回答しており、日常的な買回品において広告による比較購買が行われていることが示されている。次に、それら製品の購買決定要因についてであるが、同調査の結果、都市中間所得層は、購買決定に際し、友人・知人からの情報を重要視することが明らかになっている。この傾向は、特に女性に顕著である。

日系企業がアジアの新興マーケットに参入する場合、現地商品との価格競争を避け、高いブランド価値を創出し、企業利益を最大化するために、ハイエンド層をメイン・ターゲットとするケースが良く見られる。例えば、香港、シンガポール、中国大都市といった市場においては、ハイエンド層が一定の割合で、しかも地理的に近接して居住しているため、こうした上層顧客層に限定した参入マーケティング戦略が極めて有効である。こうしたケースにおいては、あくまでも初期段階においてハイエンド層にアプローチを行い、その後利益が継続的に獲得できる段階に達した後に、徐々にローエンドに下りていくという段階的な戦略が有効とされる。こうした段階的なアプローチを採用すると、ハイエンド顧客向けに構築したブランド・イメージがローエンド顧客にも共有され、ローエンド・ターゲットに対するアプローチが非常に容易になると考えられている。

確かに、こうした「ハイエンド」⇒「大衆顧客」という考え方は優れたマーケティング

グ・コンセプトであるが、ハイエンド層のボリュームが十分でなく、国土が広く、労働人口・消費人口ともに若いベトナムのような市場においてはリスクが高い。そこで、ベトナムにおいては、ハイエンド顧客を上記の「都市中間所得層」に置き換え、「都市中間所得層」⇒「大衆顧客」というアプローチが考えられる。



子供のものを買いに来た若い夫婦。
(ビッグC ハノイ)

(2) 市場環境②：食文化の多様性

ベトナムにおける食文化の多様性は、地理的要因と民族文化的な要因に負うところが大きい。南部の亜熱帯気候、中部の山岳高原と海岸平野、北部の冷涼な気候とベトナムの気候は多様性に富んでいる。また、ベトナムは50あまりの異なる民族が共存する多民族国家でもある。地理的要因に加え、それら多種多様な民族ならびにそれぞれの固有の文化がベトナムの食文化に多様性をもたらしている。また、周辺国家や西欧諸国との歴史上の関わりも、ベトナムの食文化に多様性をもたらす一因と考えられる。

ベトナム北部においては、長きに渡る中国支配の影響が強く、炒め物、お粥、煮込み料理、スープ類や鍋ものが好まれる。中華鍋を用いたり、箸を使うなどの食文化が中国から伝わったと考えられている。また、10世紀におけるモンゴル人の侵攻により、牛肉料理が北ベトナムから全土に広まった。ベトナム中部のフエは、19世紀にグエン朝の首都だったこともあり、様々な料理を小皿に取り分けた宮廷料理が有名である。ベトナム南部は、かつて存在した海洋貿易王国チャンパや隣国カンボジア（クメール）、あるいはタイの食文化の影響を大きく受けている。北部とは異なり、カレーやスパイス、ココナッツミルク等が多用される。

以上の様に、様々な民族・諸外国の食がベトナムの食品文化に影響を及ぼしている。これは、ベトナム人の“外国食文化に対する受容性”を表すものである。植民地支配の影響もあるが、かつて戦火を交えたフランスの食文化（フランスパンを好む、コーヒーとパンの朝食、チーズやヨーグルト等の乳製品好きなど）が色濃く残っていることから、このことはいかかえ。米国からもたらされたファーストフードも、都市部においてはもはや市民の重要な食生活の一部と化している。特に、先述の「都市中間所得層」は米

国のファーストフード店を好んでおり、先の AC Nielsen 2007 年度の調査によれば、月に1～3回はファーストフードのロッテリアやケンタッキーを利用していているという。

また、ベトナムの食文化やその多様性を論じる上で、忘れてならないのは、日本の食文化との類似性である。食生活の基本が米食であり、おかずや汁物と一緒に、主食である米を食する。インディカ米の他に粘り気のあるモチ米も多用される。前項で述べた日本に対する消費文化志向は、食文化についても同様であり、日本産の輸入食品や諸外国（例えば、マレーシア、タイ等）産の日本ブランドは中間層以上を中心に根強い人気がある。いわゆる和食（寿司、天ぷら、スキヤキ等）も都市部富裕層には人気がある。

このように、ベトナムの食品消費文化は極めて多様性に富んでいるが、一方において、伝統的な食文化も、消費者層に関わらず、日常生活の中に根強く生き続けている。



ファーストフード店では、ロッテリアやケンタッキー・フライド・チキンがポピュラーである。

（マクシマークの併設店 ホーチミン）



フランスの「笑う牛」ブランドのチーズは非常に有名。どんな店舗にも置いてある。

[ベトナムの伝統的食文化]

ベトナム人のベトナムの主食はコメであるが、ジャポニカ米でなく、インディカ米と、もち米である。それ以外に、生春巻きの皮として用いるライスペーパー、フォーに代表される麺類、テト（旧正月）のバインチュンなどのちまき・餅類ほか、コメの食べ方は実に多彩である。

調味料では、魚を発酵させて作る魚醤（ヌオックマム、ニョクマム、ヌクマムとも書かれる）が有名である。ハーブやトウガラシもよく使う。カレー系の料理は多くなく、インド文化の影響を受けた南部地域に限られる。信仰する宗教にもよるが、食に関するタブー（禁忌）はなく、肉、魚やエビ、カニ、イカ、卵、豆腐、野菜などで、さまざまな料理を作る。有名なのは、生春巻き（ゴイクオン）と揚げ春巻き（北部でネムザン、南部でチャーゾー）などである。

地方では、最後の王宮のあったフエの料理が人気がある。お茶（ウーロン茶系の半発酵茶が主流で、ジャスミン茶やハスの香りのお茶などもある）、コーヒー（濃いコーヒーにコンデンスミルクを入れた「ベトナム・コーヒー」が有名）も良く飲まれる。ビー

ルは、いわば「水の種類」で、朝から飲むこともある。アルコールでは、ネップモイ、ルアモイといった、コメから作った焼酎も良く飲まれる。

大都市においては、外食が普及しており、フォーやブン（ビーフン状のコメの麺。牛のスペアリブをのせたフエの「ブン・ボー・フエ」が有名）、フーティウ（南部やカンボジアでよく食べるコメの麺）、それにミー（中華麺）などの麺類、おこわ（ソーイ）やおかゆ（チャオ）、バインミーと呼ぶフランスパンのサンドイッチ（フランス式のパテや、中国風のサラミソーセージなどをはさむ）他、様々な名物がある。

甘味は餅菓子、緑豆の落雁（バイン・ダウサイン）や飴類、ハスの実の砂糖漬け、チャー（ぜんざい類）などの伝統的な甘味のほかに、アイスクリーム（ケーム）、プリン（ケム・キャラメンまたはケム・フラン）、ガトー（ケーキ）など西洋系のスイーツも数多くある。食事は箸と、ちりれんげまたはスプーンを併用して食べるのが普通である。

麺類や、皿飯におかずを載せた大衆食堂の「コムディア」を除き、1人前ずつ料理を盛りつけることはほとんどなく、2人以上いれば大皿や丼に盛りつけたものを一緒に食べる。ご飯に薄味のスープ（カイン）をかけ、おかずと一緒に食べることが多い。



ハノイの伝統料理である雷魚のターメリック炒め(チャーカー・ラボン ハノイ)



スッポン(左側のなべ)も伝統的食材である(ホム市場 ハノイ)



白米とおかず2品を皿にのせた伝統的な庶民の昼食(ホーチミンの大衆食堂、コムディア)

(3) 市場環境③：日本に対する消費文化志向

他の東南アジア諸国同様、ベトナムにおいては、日本ブランドや日本企業の製品に対

する愛顧や信頼が非常に高い。ベトナムを含むそれらの国々に共通しているのは、自動車、バイク、パソコン、オーディオ機器、家電製品と言った工業製品に対する良好なブランド・イメージが食品分野にも波及しているということである。また、昨今の「鳥インフルエンザ」「SARS（重症急性呼吸器症候群）」などの疫病、「ノロウイルス」等による食中毒、あるいは一部中国産食品の危険性といった問題が東南アジアにおいても広く認知されており、より安全で衛生的な日本産食品に対する嗜好が一層高まっている。

外資系の大手小売業や地場スーパーのマネージャーに確認したところ、日本ブランドの食品は最も人気があるが、現地生産している商品を除き、価格が高すぎてスーパー等の大規模小売業における販売には今のところ適さないとのことである。しかしながら、日本産食品ブランドを小売集客に活用しようという、小売店サイドでの動きは広まってきた。2009年3月には、初の試みとして、複数の著名日本ブランドの一体型キャンペーンが行われた。（写真下）



日本ブランドのフェアは集客アップの目的でよく行われる。



味の素、ロッテ、ヤクルト、エースコック、花王、ユニチャームによる一体型キャンペーン。（左右ともコープマート ハノイ）



ハノイ市の大手商社ハプロがハノイ中心部にダイソー（3万ドンショップをオープンさせた。店舗管理、仕入方法、マーチャンダイジングは日本の100円ショップ（ダイソー）そのままである。



連日、若者を中心に大盛況である。特に文房具、シールなどの小物、菓子類に人気を集めているという。

(4) 市場環境④：都市部（特に2大都市圏）に集中する近代的物流インフラ

4つ目は、マーケティングの実行手段である「近代的流通システム」のためのインフラが、都市部、特に2つの大都市圏に集中している点である。

国土が南北に1,200kmと長大であるにもかかわらず、道路環境は極めて弱い。道路の舗装率は他のASEAN諸国と比較しても低い。道路の総延長距離に対して、主要都市を結ぶ幹線道路はわずか1割に過ぎず、残りのほとんどが劣悪な村道である。一方、都市部においても交通渋滞が常態化しており、近代的な物流システムの阻害要因になっている。こうした状況下で、高速・高機能・多頻度オペレーションを展開するためには、相当な初期コスト負担を必要とする。特に、第2章で見たように、低温輸送（特にチルド配送）インフラの未整備は深刻な問題である。

(5) 市場環境⑤：伝統的流通（Traditional Trade）中心の流通業態

第1章の5) で見たように、1990年代以降、近代的流通業態（Modern Trade）が増加し、都市中間所得層は積極的に異業態間の店舗比較購買を行うようになった。しかしながら、店舗比較購買が進んでいるとは言え、ベトナムにおける商取引の中心は依然、伝統的流通（Traditional Trade）にある。店舗数が最も多い外資系スーパーのビッグCでさえ、店舗数は8店舗に留まっているのが現状である。[大手菓子メーカー「キンドー社」のマーケティング担当者によれば、現在、近代的流通の全体に占める割合が10%であるのに対し、伝統的流通の割合は90%である。]

価格を比較して見ると、競争相手が多く、十分に市場が発達している伝統的流通においては、流通業者（問屋）レベルでの激しい売り込み競争の結果、比較的低い末端価格が実現している。これに対し、未だ競争が十分ではないスーパーやコンビニエンス・ストアでは、同じ商品が高めの価格で販売されているケースがしばしば見られる。

2 市場参入のためのマーケティング戦略

上記(1)～(5)におけるベトナム食品市場の環境を踏まえ、ベトナム食品市場への参入マーケティング戦略として、以下のことが考えられる。

* 標的市場（ターゲット）[⇒都市中間所得層]

都市中間所得層を市場参入時のメイン・ターゲットとする理由は2つある。一つ目の理由としては、本章および第1章で明らかにしたように、都市部に居住する20代の若者（「8X」世代）を核とするこれらのターゲットは、新しい製品・サービスに対する好奇心および消費意欲が極めて旺盛であり、購買能力が高いからである。また、本章の参入市場環境④で示したように、ベトナムにおける近代的流通インフラは未だ大都市およびその周辺に偏在している傾向にあり、初期参入時におけるマーケティング投資効率を

考えるならば、全国規模の標的市場よりも大都市圏に特化した標的市場を想定することが効果的と考えられるからである。

＊ 製品戦略 [⇒日本に対する消費文化志向、ベトナム伝統的食文化、製品標準化]
市場参入時における製品戦略のポイントとしては、「日本に対する消費文化志向」「ベトナム伝統的食文化」「製品標準化」の3つがあげられる。参入市場環境②で明らかにしたように、ベトナムの消費者は“外国食文化に対する受容性”が高く、中でも日本産食品に対するブランド・イメージは極めて良好である。パッケージングにおいては、日本ブランドであることを強調することが有効と思われる。

一方で、市場セグメント（年齢層、収入ランク、居住地等）の如何を問わず、ベトナムの伝統的な食生活や味覚に対するこだわりが非常に強い。製品開発に当たっては、本国（日本）の製品をそのまま標準化するのではなく、可能な限り、製品内容をベトナム人の嗜好に適応させるべきであろう。

また一般に、新規市場参入においては、経営戦略上製品を幾つかの限定的なラインに“標準化”することが必要とされる。上記における、ベトナム消費者の嗜好と日本産食品に対するブランド評価をしっかりと把握した上で、製品ラインを少数に絞り込むことが必要である。

＊ 価格戦略 [⇒中層（アッパーミドル）価格帯の設定]

市場参入において限定的なターゲットにアプローチする場合、標準化されたブランドを高価格で提供するのが一般的な戦略である。ハイエンド層をターゲットとして、価格を高め設定することにより、現地商品との価格競争というリスクを避け、高いブランド価値を創出し、かつ企業利益を最大化することが可能になる。しかしながら、前章の参入市場環境①で明らかにしたように、ハイエンド層のボリュームが十分でなく、かつ国土が広く、労働・消費人口ともに若いベトナムのような市場においては、こうした戦略はリスクが高い。そこで、ベトナムにおいては、ハイエンド顧客を「都市中間所得層」に置き換え、中層（アッパー・ミドル）価格帯を中心とした価格戦略が有効となる。

＊ 流通戦略 [⇒大都市圏における自社流通網構築]

[⇒伝統的流通・近代的流通双方への対応]

前項の市場環境④で見たように、ベトナムでは、高速・高機能・多頻度流通のためのインフラが、都市部、特に2つの大都市圏に集中している。特に、地方における低温輸送（チルド配送）インフラの未整備は大きな流通戦略構築の障害となっている。こうした条件の下、「都市中間所得層」をターゲットに中層価格帯で市場参入しようとするならば、あらかじめ自社流通網の地理的範囲を大都市部に限定することが経営戦略上不可欠となる。

また、今後徐々に増加するであろう大規模スーパー等の近代的流通業態へのアプローチを視野に入れつつ、老舗問屋やメーカー系有力販社といった市場支配力（パワー）のある既存流通業態への対応も怠ってはならない。

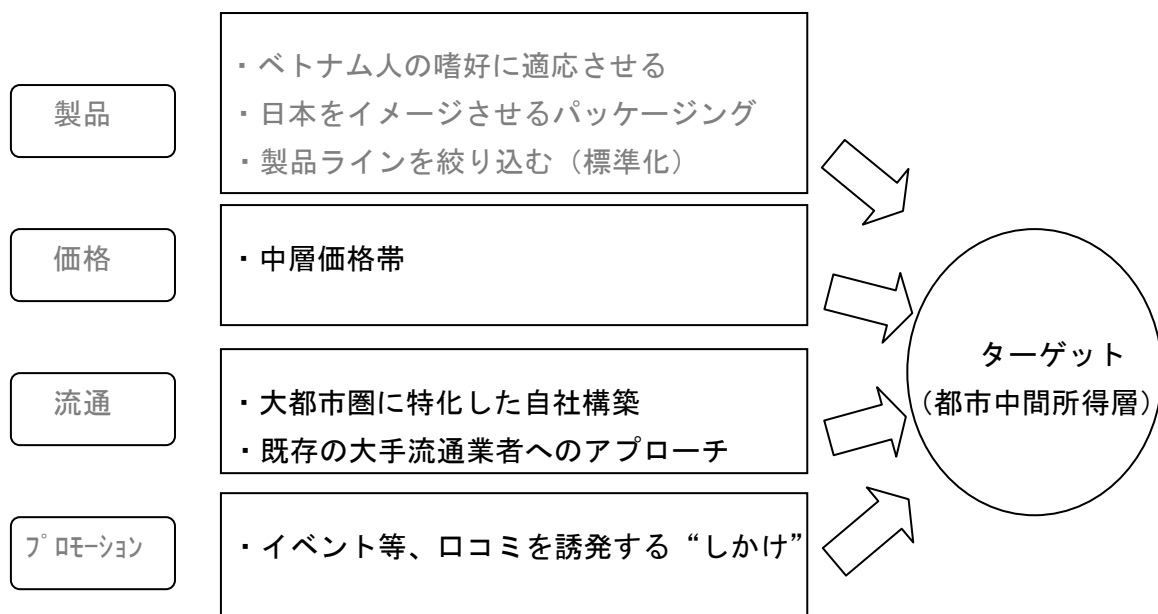
＊ プロモーション戦略 [⇒プロモーション手段としてのクチコミの重要性]

市場環境①の[都市中間所得層に対するアンケート調査]で既に見たように、メイン・ターゲットである大都市部の都市中間所得層は、購買決定に際し、マス広告に加え、友人・知人からの情報を重要視する傾向にある。この傾向は、特に若年層に顕著である。また、第1章(3)「ベトナムの社会」において述べたように、ベトナム人は、本質的に「家族」、「ムラ」、「親しい友人」、「職場」といった比較的小規模な社会構成単位を重んじる傾向にある。そして、それら小規模な社会内での情報交換を好む。

従って、ベトナム市場に新規参入する場合のプロモーションとしては、テレビ広告や新聞広告といった従来型のマス広告とクチコミを発生させるための“しかけ”を上手くミックスさせることが重要となる。クチコミを発生させるための“しかけ”としては、景品やイベント、店頭におけるプロモーション、タレントの起用等が考えられる。

また、2007年度における携帯電話の契約件数がすでに6,000万件に達していることを考えれば、携帯電話を活用したプロモーション手法も極めて有効と思われる。

図表4-1 ベトナム市場参入のためのマーケティング・ミックスのイメージ



3 アライアンス（企業提携）による参入マーケティング

海外市場におけるマーケティング活動において、考慮に入れねばならない経営戦略上のテーマにアライアンスの問題がある。マーケティング活動のための経営資源コストが事業戦略上の許容範囲を超える場合、当該資源を有する他社とのアライアンスを検討すべきである。そこで、以下では、ベトナム市場におけるアライアンスに関して、「標的設定」「製品戦略」「流通戦略」の各テーマに沿って検討する。

大都市圏の標的市場向けに製品ラインを標準化する場合においては、アライアンスは特に必須要件ではない。しかしながら、段階的に全国市場にアプローチし、製品ラインを多様化させていく場合は、コスト節減ならびにマーケティング投資効率の点からアライアンスが不可欠となる。逆に、アライアンスを行わず、単独で全国規模の商圈を狙うためには、コスト面でのリスクを回避するために、グローバル（世界規模での）な事業ポートフォリオの構築や近隣市場におけるブランドの確立が条件となる。

（1）標的市場設定におけるアライアンス

市場参入後、段階的に全国市場への拡大を志向するのであれば、地元企業とのアライアンスが不可欠となる。前述したように、ベトナムにおいては、高速・高機能・多頻度配送のための流通インフラが2大都市圏に偏在しているため、日系企業が単独で全国規模の流通機能を構築するためには多大なコストを要するからである。

（2）製品戦略上のアライアンス

同じく、商圈を段階的に全国へと広げていくためには、それまで標準化していた製品ラインを多様化していく必要が生じる。そのためには、多様な市場セグメント（年齢層、職業、収入ランク、居住地等による各セグメント）の嗜好や消費特性を細かく把握しなければならない。これを効率良く行うためには、経験豊富な地元企業とのアライアンスが不可欠である。

（3）流通戦略上のアライアンス

上述したように、ベトナムにおいては、高速・高機能・多頻度配送のための流通インフラが2大都市圏に集中しているため、単独で全国規模の流通機能を構築するためには、ばく大なコストを必要となる。チルド（低温）配送や時間指定配送が不可欠な商品に関しては、特にその傾向が強い。また、全国的な物流基盤を所有する大手問屋といった既存流通業態との関係構築も不可欠である。

そこで、市場参入後、段階的に全国市場への拡大を志向するのであれば、有力な地元企業とのアライアンスが不可欠となる。

図表4-2 ベトナム企業とのアライアンス

