

日本の消費財メーカーのベトナム進出における現状と課題

西山 茂*

The Present Situation and Problems of Japanese Consumer Products Companies Expanding into Vietnam

Shigeru Nishiyama

Abstract

The present situation and problems of five Japanese consumer products companies, successfully expanding into Vietnam, were surveyed through literature reviews and interviews.

The five surveyed companies have some common policies and devices: manpower-oriented production systems to save cost, same quality standards as in Japan, limited usage of local content such as packaging or vessels, change in the size of the products to satisfy the needs of the local market, export of some products to other Asian countries, use of local sales agencies especially for traditional channels, sales promotion mainly through TVCM and advertising by magazines newspapers and signboard, Japanese-style management and compensation system with some incentives.

In addition, all of the five companies have answered that they have no serious problems, however the possibility of increasing salaries and difficulties in recruiting are possible future concerns.

要 約

日本の消費財企業の中から、ベトナムで順調に事業展開をしていると考えられる企業5社を選択し、インタビューと文献研究によってその現状と課題についてまとめた。

5社の共通項から、コストを考えた人手に頼った生産体制、日本と同じ品質基準、容器や包装などに止まる現地調達、小分けなどの量の現地対応、一部製品のアジア地域への輸出、一般小売店向け販売における代理店の活用、テレビCM・新聞雑誌広告・看板広告などを中心とした販売促進、日本とほぼ同様の経営管理や給与制度、インセンティブを高める仕組みの活用といった現状が明らかになった。一方で、いずれの企業も大きな課題はないとしているものの、人件費の上昇や人材の確保を今後の懸念材料として挙げていた。

1 はじめに

ベトナム社会主義共和国 (Socialist Republic of Vietnam: 以下ベトナム) は、2012年時点で人口が約88,773千人¹⁾、2012年の人口増加率が約1.1%、また一人あたりのGDPは1,749USD²⁾と日本の約30分

* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

の1であるものの徐々に増加しつつある、経済発展の途上にある国の1つである。このベトナムに進出する日本企業が増加している。ベトナム政府が発表しているデータによると、2012年12月31日時点で有効な日本からの直接投資の認可プロジェクトは、件数ベースで1,849件（国別3位）、金額ベースで約287億USD（国別1位）となっており、2012年に限っても、日本からの直接投資の認可プロジェクトは317件（国別1位）、約56億USD（国別1位）に達している。また、ハノイを中心としたベトナム北部地域の日本企業の団体であるベトナム日本商工会には2013年4月時点で513社が所属し、ホーチミンを中心としたベトナム南部地域の日本企業の団体であるホーチミン日本商工会には2013年4月時点で560社が所属するなど、2団体の会員数だけでも1,073社の日本企業がベトナムへ進出している。また、帝国データバンクが2012年1月末時点で実施したベトナムに進出している日本企業1,542社に対する調査によると、業種別では製造業725社（47%）、卸売業319社（20.7%）、サービス業236社（15.3%）と製造業が中心となっている。

本論文では、業種別で最も多い製造業の中で、より高いレベルでの現地化が求められると考えられる現地販売を行っている消費財メーカーを対象に、進出後15年以上が経過し、売上高やシェア、あるいは従業員数から考えて順調に事業を拡大していると考えられる日本企業のベトナム子会社を抽出し、その現状と課題について、インタビューと文献研究によってまとめていく。対象として選択した企業は、エースコックベトナム株式会社（以下エースコック）、久光ベトナム製薬有限会社（以下久光）、Lotte Vietnam Co., Ltd（以下ロッテ）、Rohto-Mentholatum (Vietnam) Co.,LTD.（以下ロート）、Kao Vietnam Co., Ltd（以下花王）の5社である。各社の概要は図1のとおりである。

図1 研究対象企業（ベトナム子会社）の概要

	エースコック	久光	ロッテ	ロート	花王
会社設立年	1993年	1994年	1996年	1997年	1997年
グループ持株比率	57%	100%	60%	100%	100%
売上高	約420億円 (2012年度)	?	直近5年間 前年比1.5倍成長	約45億円 (2012年度)	2012年度 過去最高
ベトナム国内シェア	即席麺市場 約58%	外用鎮痛剤市場 約60%	ガム市場 約25%	目薬市場 約30%	スキンケア市場他 数%～十数%
従業員数	約5,800名	約300名	約1,600名	約1,100名	約320名
国内製造拠点	7拠点10工場	1拠点	1拠点	1拠点	1拠点
国内販売拠点	7拠点	2拠点	5拠点	3拠点	2拠点
製品輸出比率	10%	30%	10%	20%	60%

注) 従業員数はエースコックとロッテが2012年12月、久光が2012年4月、ロートと花王が2013年3月時点の数字である。
注) 特に記載のない数字は、久光は2012年4月、その他4社は2013年3月時点でのものである。

2 消費財企業5社の現状と課題

(1) エースコックベトナム株式会社（以下エースコックベトナム）³⁾

1) ベトナム進出の経緯と会社概要

エースコックベトナムは、ベトナム政府から丸紅経由でエースコック日本本社に対して、国産の即席

麺の品質を高めるために国営即席麺製造会社である Vifon と合弁会社を設立してほしいという依頼があり、それに応える形で1993年12月に Vifon が40%、エースコックが30%、丸紅が30%という持株比率で設立されたビフォン・エースコック合弁会社が母体となっている。その後、2004年の Vifon⁴⁾ の民営化に伴う合弁解消や株式会社への改組などがあり、2013年3月時点で、エースコック57%、丸紅18%、ベトナム人副社長25%⁵⁾ という持株比率になっている。

ベトナム進出に踏み切った理由は、1990年代初頭に行った東南アジア進出に関する調査の結果、ベトナムが、治安が良く親日的な国民性であること、若者が多く活気があることから、有望な進出地域と評価していたためである。

2013年3月時点で、ベトナム国内に7拠点、また海外に3拠点（カンボジア、ラオス、アメリカ）を設置しており、即席麺約50品目の製造販売を行っている⁶⁾。

売上高は、2012年で9兆3,034億 VND（2013年3月末時点の換算レートで約420億円）となっており⁷⁾、ベトナム国内の即席麺市場で約58%のシェアを獲得し、約30億食を販売するまでに成長している。また、従業員数も、合弁会社設立当初は約10名（Vifon 側約5名、日本側3名、現地採用若干名）であったが、その後製造販売の開始に伴って増加し、2012年12月末時点で5,763名⁸⁾（工場約4,800名、営業約600名、管理約300名）となっている。

2) 生産体制

1995年7月に合弁会社として生産販売を開始し、その後徐々に規模を拡大し、2013年3月時点では、7拠点10工場（ホーチミン2工場、ビンズオン2工場、ハノイ3工場、ダナン1工場、ビンロン2工場）において24時間体制で製造を行っている。工場はラーメン工場とベトナムで伝統的な米麺工場とに分かれており、北部と南部でライン数及び生産能力はほぼ同じとなっている。

合弁会社で事業を開始した当初は、日本基準の高品質を実現するため、工場建設・製造設備はもとより、原料もほぼすべて輸入に頼っていたため、ベトナムの他社製品に対して約3倍もの高価格設定となってしまう、販売量も増えず赤字が継続した。そのため、日本の原料メーカーの協力も得ながら、ベトナムの原料メーカーへの技術指導を徹底的に行い、進出から約5年後の2000年頃には、ベトナム国内メーカーの技術も向上し、品質の高い原料の国内調達が可能となった。その原料をもとに価格を引き下げ⁹⁾、以前からの高級品というイメージをもとに2000年8月に「ハオハオ（好好）¹⁰⁾」を発売し、高品質で美味しく量が多い、という評価で大ヒット商品となり、業績が急激に伸びることとなった¹¹⁾。

進出当時から、日本から技術指導員の派遣やベトナム社員の日本での技術研修によって日本の高い製造技術や開発ノウハウを徹底的に指導し、一方で味の決定などはベトナム人スタッフに任せる体制を採用してきており、2013年3月時点では、企画から商品化までを全てベトナム人スタッフで行っている。

2013年3月時点では、原料のうち、小麦及び小麦粉はオーストラリアから、また油はマレーシアからそれぞれ輸入し、ベトナムで加工している。容器及び袋はベトナム国内の企業から調達している¹²⁾。また、ベトナムの件数費の安さによるコストダウンを目的として、ある程度人手に頼る生産体制を採用しているが、今後は徐々に機械化を進める計画である。

品質はほぼ日本と同じレベルに設定しているが、味はベトナム人の好みに合わせ、ブランドも日本と

は違うベトナム人に受け入れやすい名称に変更し、サイズも日本よりもやや小さめのベトナムで一般的なサイズに変更するなど、品質は同じにしながら、それ以外の点は基本的にベトナムの状況に合わせる方針を採用している。

社内に約50名が所属する開発部門があり、販売地域に合わせた味などの調整や食品ルールなどに合わせた使用原料の検討などを行っている。日本の開発部門との連携はあるが、基本的に製品開発は独自に行っている。

なお、生製品の約90%はベトナム国内で販売し、残りの約10%をカンボジア、ドイツ、アメリカ、チェコスロバキア、ラオスなど46か国に輸出している。

3) 販売体制

進出当初は、合弁相手である Vifon の代理店（卸売）ルートをもとに、ルートセールスの導入と代理店機能の整備を行った。並行して営業担当者の教育（服装、巡回方法、営業トーク）を行い、彼らが問屋から末端小売店まで巡回して小売店ルートを開拓し、これが強みにつながった。2013年3月時点では、スーパーマーケットや CVS とホレカ、つまりホテル・レストラン・カフェなどは基本的に直接取引、一般小売店は代理店経由で販売しており、営業担当者は、主に販売店舗開拓や営業支援などを行っている。

また、価格については、出荷価格を一定にし、小売希望価格も設定しているが、小売店の価格がやや低めになるなど必ずしもコントロールできていないケースもある。

販促活動としては、効果が高いテレビCMを中心に、新聞・雑誌広告、カンバンの設置、イベントのスポンサー、自動車・バイク・金のメダルなどがあたるキャンペーン、セールやおまけのプレゼントなどを行っている。

4) 管理体制・給与体系・労務管理

管理体制や従業員の給与体系・労務管理は、日本の仕組みをベースにベトナムの事情を反映して設定している。社員に対しては、賞与によって一定のインセンティブを与えている。また、製造部門のワーカーに対しては、日々の提案制度などに基づいた表彰制度を設定しており、3回の表彰でヨーロッパへの海外旅行（年間5～10名程度）などの制度がある。今後は優秀な社員を日本での研修に派遣することも検討中である。また旧正月の前に自社製品のプレゼントをしたり、昼食の質や味を良くするなど、福利厚生も充実させている。

5) 直面している課題

現時点では大きな課題はない。ただあえて挙げると、人件費が上昇しており人材の確保が難しい面があること、優遇措置などが少なりつつあることなどが課題であると考えている。また、現地調達比率を高めることと、これまでベトナム法人に任せていた体制を、日本本社と連携を取り、ガバナンスを意識した体制¹³⁾に変更することにも取り組んでいる。

(2) 久光ベトナム製薬有限会社（以下久光ベトナム）¹⁴⁾

1) ベトナム進出の経緯と概要

久光ベトナムは1994年に久光製薬(株)の100%子会社¹⁵⁾として、ベトナム南部のホーチミン市近郊のドンナイ省（ビエンホワⅡ工業団地）に、ベトナムにおける医薬品の製造販売を目的として設立された。当初はタイへの進出と迷ったが¹⁶⁾、ベトナムは貼り薬に対する抵抗がなく日本と同じ処方箋で問題がないこと、ホーチミン市商工会関係者の強いサポートがあったことからベトナムへの進出を決定した¹⁷⁾。また、北部は台風等での自然災害が多いことを考慮し、南部に拠点を設立することにした。1995年にサロンパスの生産を開始するとともに、代理店の開拓によって現地販売も行い、事業を拡大してきている。主力製品のサロンパスは貼りグスリの代名詞となるようなレベルまで浸透しており、2012年4月時点で、ベトナム外用鎮痛剤市場におけるサロンパスのシェアは約60%弱¹⁸⁾になっている。当初の従業員数は17名であったが、2012年4月時点で約300名¹⁹⁾（内工場が約200名、営業が約100名）と順調に規模を拡大してきている。

2) 生産体制

1995年にサロンパスの現地生産を開始した当初は、日本から半製品を輸入しベトナム工場ではカットと箱詰めだけを行っていた。その後、コスト削減のために徐々に現地調達率を高めてきており、現在はノウハウが必要な原料（練り物）は日本から輸入し、それ以外の包装材料やゴムなど必要な材料のほとんどを現地日系企業などから現地調達している。ただ、ベトナム現地企業からの現地調達は、品質の問題もあり包装材料など一部にとどまっている。その後、2000年からジェル剤、2004年からアンメルツ（塗りグスリ）、2005年からシップの製造をそれぞれ開始し、サロンパスと同じ方針で現地調達の比重を徐々に高めてきている。また、ベトナムは人件費が安いので箱詰めを中心に人手に依存しており、日本の同規模の工場に比較して従業員数が多くなっている。

製品は、基本的に日本と同じものを、現地の物価水準に合わせるため小版12枚入り（VND12,000：約50円）あるいは普通版2枚入り（VND14,000：約60円）など日本よりも少量のパッケージで製造し、発売している。

なお、生産したものの約70%はベトナム国内で販売し、約30%をシンガポール、カンボジア、フィリピン、マレーシア、ラオスなどへ輸出している。

3) 販売体制

販売開始²⁰⁾当初、ベトナムの流通・物流ネットワークが未成熟であったため、各省の国営製薬会社やその傘下にあるホールセールセンター（現金問屋）を代理店とし、そこを経由してベトナム国内に約20,000店ある薬局に販売していく体制を独自に構築していった。2012年4月時点で、国営製薬会社約60社強、民間会社約30社強の合計約100社の直接取引の代理店があり、債権回収リスクを考慮して、取引はすべて代理店（卸）経由で行っている。また、現地販売している製品は、ベトナムで製造している4製品と、医薬品ではないため輸入販売している冷却材（熱さまし）の計5製品である²¹⁾。

価格は一部の僻地において物流コストを考慮してやや高めの価格を設定する場合を除き、定価販売しか認めていない。

また、営業担当者は、薬局への営業支援を中心に活動しており²²⁾、宣伝活動としては、テレビCM、ビルボード・薬局・ガソリンスタンドなどでの Hisamitsu Salonpas と記載したカンパンの掲示やテレビ情報誌・新聞での広告、スポーツ大会のスポンサーとしての広告などを行っている。

4) 管理体制・給与体系・労務管理

管理体制や従業員の給与体系・労務管理は日本の仕組みをベースにベトナムの事情を反映したものを採用している。カイゼン、見える化なども導入するとともに、ベトナム人はプライドが高く叱られるのを嫌がる一方で褒められることを喜ぶことを考慮し、表彰制度を導入している。

5) 直面している課題

現時点では大きな課題はない。ただあえて挙げると、賃金の上昇と従業員の定着率がやや低いことを課題と考えている。また業績の変動や輸入輸出価格の変動に影響を与える為替レート変動の激しさや、医療関係の基準の日本との違いへの対応も重要だと考えている。

(3) Lotte Vietnam Co., Ltd (ロッテベトナム)²³⁾

1) ベトナム進出の経緯と会社概要

ロッテベトナムは1996年7月にチューインガムなどの製造販売を目的として、日本ロッテ²⁴⁾ 60%、韓国ロッテ10%、丸紅10%、ベトナムの砂糖生産販売会社であるビンジュンシュガー社²⁵⁾ 20%の出資比率で設立された。2007年にビンジュンシュガー社との合弁を解消し、2013年3月時点では、日本ロッテ約60%、次に韓国ロッテ、丸紅という出資比率となり、外資100%の合弁企業となっている。1998年9月に工場の操業開始²⁶⁾ とともに事業を開始している。

ベトナムへ進出した理由は、ベトナムの人口増加と経済発展により市場拡大が期待できると考えたためである。

事業開始当初はガムとキャンディの販売からスタートしたが、売上高はそれほど大きくは伸びなかった。しかし、2006年にキシリトールガムを投入して以降売上高が前年比約1.5倍のスピードで急速に増加している。2013年3月時点の売上高構成は、キシリトールガムが約50%、風船ガムが約30%、コアラのマーチ他が約20%となっている。また、ガムのシェアは、スーパーマーケットやCVSなどのチャンネルについては40~45%とほぼトップシェアとなっているが、伝統店と呼ばれる小売店チャンネルについては競合の米国リグレー社のシェアが高く、全体としては、リグレー社の約70%に次いで約25%の2位となっている。

さらに従業員数も、事業開始時点の約50名から、2012年12月末時点では約1,600人²⁷⁾ (内工場が250名、営業系が約1,300名、管理他が約50名) へと、大きく増加している。

2) 生産体制

生産は1998年の操業開始当時の工場のラインを拡張しながら行っている。ベトナムではガムの製造のみを行っており、原料のうち金額ベースで90%以上は輸入に頼っている。ベトナム国内では、砂糖、一部の色素、包装材料を調達しているが、依頼先の候補がなかったり、あっても品質の問題があるため、当面現地調達率の向上は難しいと考えている。ただ、ベトナム国内の包装材料の品質はかなり向上して

いると評価している。

また、ベトナムの人件費の安さによるコストダウンを目的として、箱詰めなどを中心にある程度人手に頼る生産体制を採用している。

主力製品であるガムについては、品質・味・ブランドは日本と同じにしているが、現地の物価水準を意識して、1粒入りも製造し、500VND（約2.5円）で販売している。

ベトナムには研究開発部門はないが、将来的には東南アジアにおいて地域本部を持ち、研究開発拠点を作るという計画がある。

なお、生産品の約90%はベトナム国内で販売し、約10%を台湾とタイへ輸出している。

3) 販売体制

スーパーマーケットやCVSなどのチャネルは直接、一般小売店など（小売店、薬屋、たばこ屋、コーヒESHOPなど）のチャネルは基本的に代理店経由で、ただ、代理店が倉庫的な位置づけとなっているため、小売店への販売はロッテの直販員が行っている。直販員は、毎日7時半から夕方まで、1日に約50店舗を回り、商品販売と現金回収を担当している。

自社の拠点はホーチミン、ハノイ、ダナン、カントー、ハイフォンにあり、代理店は全国に約100店以上ある。価格のコントロールはある程度行っているが、小売店の方がスーパーマーケットよりもやや高く設定されていることが多い。競合のリグレー社の主要製品よりも高い価格を設定しているが、キシリトールの付加価値が評価され前述のように売上高は好調に推移している。

販売促進については、以前よく活用していたテレビCMは、効果はあるがコスト高となってきたため少なめにし、店頭でのプロモーターガールなどによる販売支援やディスプレイの設置、イベントのスポンサーなどを中心に行っている。また、キシリトールについては、歯科医と一緒にスクールツアーを行うなど、啓蒙的なプロモーションを行っている。

4) 管理体制・給与体系・労務管理

管理体制や従業員の給与体系・労務管理は、日本の仕組みをベースにベトナムの事情を反映したものを採用している。ただ、営業直販員の報酬については、インセンティブを考えて、基本給50%、売上高に応じたインセンティブ給50%という構成にしている。一方で製造や管理部門では賞与は支払っているが、報酬の中で特別なインセンティブシステムは採用していない。しかしながら、毎年10名程度の優秀な営業担当者、工場・内勤スタッフを日本での研修に出席させており、これが社内のモチベーションにつながっている。また、改善提案などに対する表彰制度の設定や、組織内のコミュニケーションを良くし、モチベーションを高めることを目的として、社内の食事会、パーティ等も定期的実施している。

5) 直面している課題

現時点では大きな課題はない。ただあえて挙げると、賃金の上昇と従業員の確保が課題である。特に直販員の数を増加させたいが、給与の上昇によって固定費も上昇してきているので、生産性の向上が課題となっている。そのため、各営業の質を上げていくため、営業担当者向けの研修を積極的に行っている。

(4) Rohto-Mentholatum (Vietnam) Co.,LTD. (以下ロートベトナム) ²⁸⁾

1) ベトナム進出の経緯と会社概要

ロートベトナム（本社：ホーチミン市）は、1997年にロート製薬の100%子会社として、ベトナムにおける医薬品・化粧品などの製造販売を目的として設立された²⁹⁾。

ベトナムに進出した理由は、人口が多く中でもリップなどの顧客である若年層が多いこと、バイクを利用する人が多く埃も多いため目薬の潜在的需要が多いと考えられることなどから、市場拡大が期待できると考えたためである。

1997年の会社設立から1999年の工場（VSIP 工業団地内）稼働まで、目薬のVロートと口紅のLipを日本から輸入しテスト販売を行った。1999年に工場が稼働し、Vロートとクリームの製造と現地販売を開始した。2003年には新Vロートを発売し、その後2ケタ成長を続け、計画より2年早く単年度黒字を達成し、2005年に累損を解消している。2012年の売上高は約800,000百万 VND（日本円で約36億円）、輸出まで含めると約1,000,000百万 VND（日本円で約45億円）と過去最高を記録し、利益も過去最高となっている。また、OTC 目薬で70%、OTC 以外の目薬を含めると30%のシェアを獲得するとともに、スキンケア製品のアクネの治療用、男性スキンケア、日焼け止めなどニッチ市場でトップシェアを獲得している。さらに従業員数も、設立当初の4名から、2013年3月時点で約1,100名³⁰⁾（内工場が約600名、営業が約400名、管理が約100）へと大きく増加している。

2) 生産体制

1997年の工場稼働から2010年までは生産規模は既存の拡張レベルであったが、2011年に特に目薬の生産規模を3倍に拡大し、海外では中国に次ぐ規模の製造拠点となっている。また生産品目も当初の約10品目から約300品目まで増加させ、そのうち約200品目³¹⁾をベトナム国内で販売している。

生産開始当初は、原料や容器・包装材料までのほぼすべてを日本他からの輸入に頼っていた。その後化粧品を中心にベトナムおよびアセアン調達を増やしてきており、中でも容器や包装材料はベトナム国内で調達するようになってきている。ただ医薬品の原料については品質や規制の関係もあり、日本や米国から輸入している。

また、ベトナムの人件費の安さによるコストダウンを目的として、ある程度人手に頼る生産体制を採用している。ただ、2011年に導入した日本よりも進んだ最新鋭の目薬ラインは、かなり自動化が進んでいる。

最初は日本の製品と基本的に同じものを市場に投入し、ブランドがある程度浸透した段階で、現地のニーズに合わせて、日本では販売していない独自の仕様（香りなど）のモノ、ブランドを若干変更したもの、小分けしたものを投入している³³⁾。ただ、品質は原料の違いによって若干相違することもあるが、基本的にほぼ同じにしている。

研究開発については、2005年に設置したQC部門をベースにして2012年にR & D部門を設立し、10人体制でベトナム国内向け製品の開発を中心に活動している。

輸出は2010年までは約10%であったが、生産規模拡張後の2011年以降は約20%に増加しており、化粧品は南アジア・東南アジア、目薬は東南アジアとともに日本の厚生省と米国のFDAの認可を取得し、

日本と米国へも輸出されている。

3) 販売体制

営業拠点は、ハノイ・ダナン・ホーチミンの3か所にある。販売は、全て医薬品は3社・化粧品は2社の合計5社のディストリビューター経由で行っている。スーパーマーケットなどはディストリビューターから直接、また目薬などの医薬品を販売する薬屋や化粧品を販売する小売店に対しては、ディストリビューターから各省の代理店経由で販売している³²⁾。ただ、ディストリビューターと代理店は、基本的に倉庫・保管業務しか行っていないため、当社の営業担当者が各店舗からの受注や営業支援を行っている。さらに、営業担当者と営業以外の社員と一緒に各店舗を巡回して営業支援を行うこともあり、これが営業以外の社員にとって現場を知る良い機会にもなっており、また店頭での詳しい製品説明にもつながっている。また、全国3拠点で、毎週ユーザーを招いてのグループインタビューを行っており、商品開発やプロモーションなどの参考にしている。

価格は全国統一としているが、スーパーマーケットでセールなどが行われることもある。

販売促進については、テレビCM（最近ではケーブルテレビを中心）、新聞・雑誌の広告、テレビ・ラジオ番組やイベントのスポンサー、スーパーマーケットでのロートコーナーの設置やプロモーターガールによる販促、直販も行うショールームの設置（全国4か所）、屋外看板や店舗での垂れ幕や看板など、いろいろな手段によって積極的に行っている。

さらに、社会貢献も兼ねて、薬科大学に対する奨学金の提供や、高校生や一般の方を対象とした無料の眼科あるいは皮膚検診も実施している。

4) 管理体制・給与体系・労務管理

管理体制や従業員の給与体系・労務管理は日本の仕組みをベースにベトナムの事情を反映したものを採用している。ただ営業担当者とプロモーターガールに対してインセンティブシステムを導入している。定着率を高めるために、福利厚生として、リゾート地への社員旅行やクリスマスパーティ、工場の忘年会などを行っている。

5) 直面している課題

現時点では大きな課題はない。ただあえて挙げると、中堅社員を中心とした人材の確保と、追加投資をすると優遇措置が受けられなくなるといった制度上の問題の2点が課題である。

(5) Kao Vietnam Co., Ltd (以下花王ベトナム)³⁴⁾

1) ベトナム進出の経緯と会社概要

花王ベトナム（本社：ベトナム社会主義人民共和国ホーチミン市）は、1995年に花王(株)の100%出資の子会社として、ベトナム国内での製品の製造販売を目的として設立された。ベトナム進出の理由は、ベトナム市場の将来性と輸出拠点の確保であった。会社設立後、まず工場³⁵⁾を建設し、1996年からヘアケア（シャンプー）スキンケア（ビオレ）サニタリー（ロリエ）の製造販売を開始した。最初からベトナム全体での販売を志向し、ベトナム全国に7か所の支店を設置した。しかしその後5か所を閉鎖し、現在はホーチミンとハノイに自社の拠点を設置し、それ以外の地域では代理店経由で販売する体制を採

用している。

取扱製品のうちヘアケア製品は途中で販売を停止したが、スキンケアとサニタリー製品は基本的に順調に売上高を拡大しており、2012年に過去最高の売上高を記録している。さらに、2013年3月時点では、外資系の企業を中心とする競合企業との競争の中で、一桁から二桁のシェアを獲得している。また従業員数は2013年3月時点で約320名（工場約160名、営業約100名、管理その他約60名）まで増加しており、それ以外に工場や店頭のプロモーターなどのアルバイトも約230名いる³⁶⁾。

2) 生産体制

ベトナム国内での製造は、1996年の進出当初に建設したアマタ工業団地にある自社工場ですべて行っている。原材料の調達も、基本的に日本及び北米などからの輸入に依存しており、ベトナム国内では容器の調達を行っている。ベトナムの人的コストの安さによるコストダウンを目的として、ある程度人手に頼る生産体制を採用している。

製品については、品質をはじめとする製品の基本的なプラットフォームやブランドは同じにして、現地の人々の好みに合わせて香りや液体の粘度を変更したり、使用状況に合わせて長時間また激しい使用にも対応できるような設計変更を加えるなど、ベトナムの状況に合わせて製品の内容を一部変更している。また現地の物価水準に合わせるため、日本で中心となっている20枚入り以上ではなく、小分けした8枚入りを中心に販売している。価格は基本的に全国で統一しているが、適宜セールも実施している。

また、研究開発は日本で行っている。

なお、生産品の約40%をベトナム国内で販売し、約60%を日本やアジア各国へ輸出している。2014年からのアセアン地域の関税撤廃によって、いい港があり、地震がなく、人件費が安いといったベトナムの生産拠点としての優位性がより高まると考えており、将来的な工場の規模拡大も視野に入れている。なお、一定量のドル建ての輸出があることは、弱い通貨であるドンとの保有量が少なくなるというメリットにもつながっている。

3) 販売体制

前述のように、当初7支店で全国展開を図ったが、その後自社拠点と代理店を併用する体制に変更し、2013年3月時点では、ホーチミンとハノイにある自社拠点で、全国のスーパーマーケットなどの新しいチャンネルと2大都市周辺のパパママストアのような伝統的チャンネルを担当し、それ以外の地域の伝統的チャンネルについては、代理店経由で販売している。また、販売についてはすべてキャッシュオンデリバリーとしているため、基本的に不良債権の問題はない。また、営業担当者は、スーパーマーケット及び伝統的チャンネル双方の開拓・管理・営業支援等を行っている。

販売促進については、効果の高いテレビCMを中心に、新聞や雑誌、その他屋外広告などを中心に行っている。また、最近フェイスブックの利用者が急激に増えているため、WEB対応のマーケティングも開始している。さらに、社会貢献も兼ねた間接的な販売促進として、中学生の自社工場見学なども積極的に受け入れている。

4) 管理体制・給与体系・労務管理

管理体制や従業員の給与体系・労務管理は日本の仕組みをベースにしているが、一部営業担当者の中

心にモチベーションを高めるために表彰制度などを設定するなど、ベトナムの事情を反映した施策も採用している。一方で、給与やボーナスなど金銭的なインセンティブはあまり強調せず、福利厚生も含めて全体としての生活支援を意識した報酬体系を採用している。

5) 直面している課題

現時点では大きな課題はない。ただあえて挙げると、営業や管理部門を中心とした従業員の定着率がやや低いことと、現地調達を増やしたいがそれを担える会社がないことが課題である。

3 5社の状況の総括と共通項の抽出

ベトナムに進出している日本の消費財企業5社の状況と課題を総括し、共通項をまとめると下記のとおりとなる。

(1) 生産体制

5社はいずれも製造用機械などを日本などから輸入し、製品の品質を日本と同水準にする方針で生産を行っている。また、ベトナムの安い人件費をコストダウンにつなげるため、いずれも箱詰めや生産の一部の作業を人手に依存しており、結果として従業員数は日本の生産ラインに比較すると多くなっている。

次に現地調達に関しては、5社はいずれも包装材料や容器をベトナム現地企業から調達している。しかしそれ以外については、エスコックが麺の原料、ロッテが一部の色素と砂糖、ロートが化粧品原材料等の一部をベトナム現地企業から調達している程度に止まっている。

また、製品の現地への対応については、5社はいずれも現地の物価水準などを考慮して、小分けなど販売サイズの変更を行っている。それに加えてエスコックは味・ブランドを、ロートは化粧品について仕様（香など）・ブランドを、花王は仕様（香り・液体の粘度・耐久性）を、それぞれ現地のニーズ等に合わせ柔軟に変更している。ただ、久光とロッテ、さらにロートの目薬事業は、製品自体の変更は行っていない。これは久光とロートの目薬事業の製品はいずれも医薬品であり、またロッテも医薬品に準ずる面があるキシリトールガムの売上構成比率が高いため、製品の変更が難しい、あるいは変更しないことを方針としているという見方もできる。なお製品に変更を加えているエスコックとロートはベトナムに開発部門を設置しており、エスコック（50名）は企画から商品化までを、ロート（10名）は国内向けの製品開発を担当している。

さらに、5社はいずれも図1にも記載したように、ベトナムで製造した製品の一部を輸出しており、ベトナムを消費市場とともに製造輸出拠点としても位置づけている。輸出先はいずれも東南アジアをはじめとするアジアが中心であるが、エスコックは欧米、ロートの目薬は日米、花王は日本というように、一部はそれ以外の地域へも輸出されている。このようなベトナムをアジアの製造拠点として位置付ける動きは、関税撤廃³⁷⁾などアセアン地域の経済の一体化を背景としたものと考えられるが、これは販売地域の多様化によるベトナムでの投資リスクの軽減にもつながっていると考えられる。

(2) 販売体制

販売については、エスコック、ロッテ、花王が、スーパーマーケットとコンビニエンスストアなどの近代的チャネル³⁸⁾ に対しては直接取引を行い、伝統的チャネルである一般小売店に対しては代理店経由での販売を行っている。ただ花王は営業所の近郊の一般小売店についても直接取引を行っている。一方で、久光とロートは医薬品の薬局ルートでの販売がベースとなっているために、すべてディストリビューター・代理店経由で販売を行っている。ただ、5社ともディストリビューター・代理店が倉庫業的な位置づけのみで営業を行っていないため、自社の営業担当者が販売店の開拓や営業支援などを行っ

図2 インタビュー対象企業（ベトナム子会社）の事業の状況と課題

	エスコック	久光	ロッテ	ロート	花王
生産体制					
一部人手を活用した生産	○	○	○	○	○
製品品質は日本と同レベルを維持	○	○	○	○	○
現地調達（△：容器・包装材料のみ、○：それ以外も）	○	△	○	○*1	△
製品の現地対応①小分け、サイズ変更	○	○	○	○	○
製品の現地対応②ブランド・製品仕様の変更	○			○*2	○
現地での製品開発	○			○	
販売体制					
近代的チャネル（○：直販、●：代理店等経由）	○	●	○	●	○
伝統的チャネル（▲：一部代理店経由、●：代理店経由）	●	●	●	●	▲*3
販売促進：テレビCM	○	○	○	○	○
販売促進：屋外・看板広告	○	○	○	○	○
販売促進：新聞雑誌広告	○	○		○	○
販売促進：イベントスポンサー	○	○	○	○	
社会的活動（奨学金、無料検診、スクールツアー、工場見学他）		○	○	○	○
管理体制・給与体系・労務管理					
日本の仕組みがベース	○	○	○	○	○
業績連動給与の採用（○：営業関係、●：全社的に若干）	●		○	○	
表彰制度	○	○	○		○
優秀な社員への研修旅行	○		○		
従業員対象のパーティや食事会			○	○	
旧正月などでの自社製品のプレゼント	○				
直面している課題					
人材確保の難しさ	○	○	○	○	○
人件費の上昇	○	○	○		
各種優遇措置の減少	○			○	
現地調達企業の僅少さ					○

○：特に記載がない場合は、該当することを意味している。

*1 化粧品のみ一部現地調達。目薬他医薬品は該当せず

*2 化粧品のみ。目薬他医薬品は該当せず

*3 営業所の近郊のみ直販

ている。

また、販売促進に関しては、5社ともベトナムで効果が高いテレビCM³⁹⁾や、屋外広告（全社）、新聞雑誌広告（ロッテを除く4社）、イベントスポンサー（花王を除く4社）などを中心に行っている。なお、それ以外に、久光は医薬大学学生への奨学金の提供、ロッテは歯科医師と共同でのキシリトールの紹介のためのスクールツアー、ロートは薬科大学進学者への奨学金の提供や高校生・一般社会人向けの無料眼科・皮膚検診、花王は中学生向けの自社工場見学会など、社会貢献的な面もある広い意味での販促活動も行っている。

（3）管理体制・給与体系・労務管理

5社はいずれも日本の仕組みをベースにして、ベトナム現地の状況に合わせて若干変更を加えて対応している。給与については、ロッテとロートは営業担当者に対してのみ業績連動部分が比較的大きい体系を設定し、エスコックも全社的にやや業績連動部分の大きな体系を設定している。また、表彰制度（ロートを除く4社）、優秀な社員に対する海外研修旅行（エスコック、ロッテ）、従業員対象のパーティや食事会などの開催（ロッテ、ロート）、旧正月での自社製品プレゼント（エスコック）など、モチベーションを高める施策も採用している。

（4）直面している課題

5社とも現時点で直面している大きな課題はないとのことであった。ただ、外部環境に関係する懸念点として、人材確保の難しさ（全社）、人件費の上昇（エスコック・久光・ロッテ）、各種優遇措置の減少（エスコック・ロート）現地調達候補企業の僅少さ（花王）をそれぞれ挙げていた。これらの点がベトナムに進出している日本企業が多少なりとも抱えている外部環境面での課題と考えることができそうである。

4 まとめ

これまでの内容をもとに、ベトナムにおいて順調に事業を拡大していると考えられる5社の消費財メーカーの現状と課題の共通項をまとめると、下記ようになる。まず生産体制については、①ベトナムの人件費の安さを活用してコストダウンを図るためにある程度人手に頼った生産体制を構築し、②製品の品質は日本とほぼ同レベルを基準としているが、③ベトナム現地企業からの調達は増やしたいものの一部を除き容器・包装材料程度の調達にとどまっており、④製品の現地対応はブランドや製品仕様の変更まで踏み込み、現地に開発部門を持つ企業から、小分けのみを行っている企業まで幅があるが、何もしていない企業はなく、⑤製品の一部をアジア地域を中心に輸出している。次に販売体制については、⑥全てか一部かの違いはあるが、一般小売店を中心に代理店経由で販売し、販売店開拓と営業支援は自ら行なう体制を採用し、⑦販促は効果の高いテレビCMと、新聞雑誌広告・看板広告・イベントスポンサーなどを中心に行っている。さらに管理体制・給与体系・労務管理については、⑧日本の仕組みをベースにしているものの、インセンティブを高めるような施策を各社工夫して行っている。

一方で課題としては、主に⑨人材の確保の難しさと⑩人件費の上昇の2つが挙げられている。

この結果から考えると、消費財メーカーのベトナム進出における成功要因となりうる可能性のある点としては①②④⑤⑥⑦⑧の7つ、一方で順調に事業拡大している企業をはじめ多くの企業が直面している課題としては③⑨⑩の3つがそれぞれ挙げられそうである。なお、③の現地調達率の向上については、エスコックの取り組みが1つの参考事例になりそうである。具体的には、麺の原料を生産する現地メーカーに対してかなりの技術指導を行うことで調達可能なレベルにまで品質を高め、その企業からの調達によって現地調達比率が向上し、それがコスト、ひいては価格の引き下げにつながり、売上高急拡大という結果を生み出している。このように、現地調達を担える企業の育成が、現地調達比率の向上と業績向上の1つの方策と考えられそうである。

なお、今回の研究は調査対象企業が5社にとどまっていること、事業拡大の順調さに関する基準が情報の入手が十分にできなかったためにやや不明確なものとなっていることといった課題がある。今後さらに企業選択の基準を明確にし、情報の入手努力を行い、さらに調査対象企業を増やして、今回の調査結果を少しでも確証の高いものにしていきたいと考えている。

注記：

- 1) 2012年末時点でのベトナム南部の中心都市であるホーチミン市の人口は7,681千人、北部の中心的都市であり首都でもあるハノイ市の人口は6,844千人である。
- 2) ベトナムの一人当たり GDP は2002年時点で約441USD であり、10年間で約4倍へと大きく増加している。一方で同時期に日本の一人当たり GDP は、2002年時点の30,745USD から2012年時点の46,707USD へと約1.5倍へと増加している。
- 3) この部分は、2013年3月20日午前10時～11時にかけてタンビン工業団地内の Acecook Vietnam JSC (エスコックベトナム株式会社) の本社において行われた同社の General Director 梶原潤一氏、General Director Assistant の武田恭明氏、4月から同社勤務予定のエスコック(株)マーケティング部主任植田浩介氏に対するインタビュー結果に基づいてまとめている。
- 4) Vifon は、合併事業を通じていろいろなノウハウは吸収したはずであるが、その後はあまり成長しておらず、現在は業界5～6位程度の規模となっている。
- 5) Vifon 出身のベトナム人副社長が株式を保有しているのは、合併解消により製品の流通等で不利な扱いを受けない等のメリットを受けることが目的とのことであった。
- 6) エスコックグループの製造拠点があるのは、日本とベトナムだけである。
- 7) 売上高の約半分はハオハオの中で特に人気のある酸辣蝦麺が占めており、最近はやや北部地域の売上高の比重が高まる傾向にある。
- 8) 日本人は元々3名であったが、2010年の梶原社長(日本本社元専務)の赴任以降増加させており、2013年3月時点で14名となっている。そのうち1名は丸紅からの出向者である。
- 9) 現地企業の製品よりも品質の高い原料を使ったため、価格は20～30%高く設定したが、それでも当時ビフォン・エスコック社が販売していた高級ブランド品のほぼ半額に抑えることができた。そのため、発売初期に「エスコックベトナムの高級ブランドを半額で提供します」と大々的に宣伝した。
- 10) ベトナムにおける即席麺初のナショナルブランドであり、ベトナム国内での認知率が約90%と、エスコックという社名よりも有名になっている。また、ハオハオ(中でも最大のヒット商品である酸辣蝦麺)は、元々技術者で、2013年3月時点でマーケティング本部の副部長となっているリンさん(女性)が、広告やマーケティング担当者と連携して開発したものである。
- 11) 大ヒットに対応した生産規模の拡大のために、設備投資を計画し、そのための資金調達のために増資・借入れ保証・借入を模索したが、本社の承認に時間がかかったため、ベトナムの資産家からの土地・工場のリースなどで対応した。その後増資が行われ、2013年3月時点では工場はほぼ自社所有となっている。
- 12) ベトナムは産油国であるが、国内でその加工ができないため、容器及び袋の原料は輸入している。

- 13) 2013年3月時点での役員は、社長、営業担当取締役、ベトナム人副社長、日本エースコック社長、丸紅出身者の5名である。
- 14) この部分は、2012年4月16日午前11時30分～14時にかけて(有)久光ベトナム製菓のオフィスにて行われた同社 General Director 社方雄氏とのインタビューに基づいてまとめている。
- 15) 久光ベトナムは、外資系医薬品メーカーが100%単独資本でベトナムへ進出した初の事例である。
- 16) 久光グループの海外進出としては、1975年のインドネシアへの現地製菓メーカーとの合弁会社設立による進出、1986年のブラジルへの100%単独出資による進出に次ぐ3つ目の進出であった。
- 17) 1994年に久光ベトナムを設立する前から、日本側で把握していないルート（海外代理店経由の可能性もある。）でベトナムにおいてサロンパスが販売されていた。そのため一般消費者の中での認知度が高く、これがベトナム進出の1つの理由となり、また営業の初期段階での大きなメリットになったとのことである。
- 18) 10年前のシェア約70%に比較すると若干低下しているが、市場は4年間で約2倍に拡大している。また2012年4月時点では、他の競合する外資系企業は製造販売の認可のハードルもあるためベトナム市場へは参入していない。
- 19) 日本人は代表取締役と工場長、及び品質管理担当の3名である。
- 20) 久光製菓が日本国内で過去から事業展開の中で重視してきたものは、商品、広告、営業の3つである。このうち営業の具体的な施策としては、マラソンなどのスポーツ大会終了後の参加者への商品の配布や、銭湯などでの商品の配布などが代表的なものである。
- 21) ベトナムで生産していないエアースロンパスは、外資企業による医薬品の輸入販売ができないため、代理店の1社であるローカル企業のドメスコが輸入販売を行っている。
- 22) 具体的な施策としては、人間の背中の写真が貼っているボードを持っていき、貼る場所や貼り方、またはがれやすさの説明や、営業担当者が移動で使うバスの中での試供品の配布などを行っている。
- 23) この部分は、2013年3月20日13時～14時にかけてロッテベトナムのオフィスにおいて行われた同社 General Director 内堀啓一氏に対するインタビューに基づいてまとめている。
- 24) 韓国と日本を合わせたロッテグループの総売上高は約4兆円であり、そのうち日本ロッテはガム・菓子類・アイスクリームの製造販売やロッテリアの運営を中心に売上は約5,000億円となっている。ロッテベトナムは日本ロッテの系列であるが、韓国ロッテもホテル・不動産事業などでベトナムに進出している。
- 25) 現在は特に事業は行っていない。
- 26) 製造は、将来のアセアン地域での関税廃止も視野に入れ、ベトナムはガム、タイはチョコレート、インドネシアはガムとキャンディといったようにカテゴリごとに、各地域で分担して行うことで、生産効率の向上や原料の一括購入などによるコストダウンを目指している。
- 27) 日本人は現在代表取締役、営業担当、工場など計8名である。
- 28) この部分は、2013年3月22日午前10時～11時半にかけてロートベトナムのオフィスにおいて行われた同社 Deputy General Director の白松浩文氏に対するインタビューに基づいてまとめている。
- 29) 1995年にベトナム進出のための調査を行い、その結果に基づいて1996年にまず駐在員事務所を設置し、1997年に会社を設立した。1983年の香港、1991年の中国・台湾、1995年のマレーシアに次ぐ海外進出であった。
- 30) 日本人は、副社長と製造担当3名、海外市場・新規事業担当、研究開発担当の合計6名である。
- 31) このうち4品目は、日本及びインドネシアから輸入している。
- 32) スーパーマーケットや医薬品を販売する薬局約10,000店のほぼ100%、また化粧品を販売する小売店約10,000店の約70%に対して、それぞれ製品供給を行っている。
- 33) 例えば、ベトナムでニーズの高いスキンケアのニキビ用 Acnes について、日本と同じものを発売後、顧客のニーズに合わせて日本で発売していない独自の仕様のもを投入したり、リップケアの Apo を Miracle Apo へとブランド名を変更したり、日本では通常120gで販売しているものを、100g・50gで販売したりしている。
- 34) この部分は、2013年3月18日午後13時00分～14時にかけて花王ベトナムのホーチミンオフィスにおいて行われた同社社長兼 CEO 大場恒雄氏とのインタビューに基づいてまとめている。
- 35) 工場はベトナムでも初期に作られたアマタ工業団地内にあり、当該団地の第1期工事の中で最も早くできた工場である。52,000m²の広さがあり、インタビュー時点で花王グループのベトナム国内唯一の工場となっている。まだ未使用分もあるため、今後拡大を考えていきたいとのことであった。
- 36) 日本人は代表取締役と製造担当の2名である。
- 37) 既に関税が撤廃（一部例外あり）されているインドネシア、タイ、シンガポール、フィリピン、マレーシア、ブルネイの6か国に加え、2015年までにベトナム、ミャンマー、ラオス、カンボジアで関税が撤廃され、ここ数年でアセアン10か国の経済の一体化が進む見込みである。
- 38) ベトナム国内のスーパーマーケットの数は、政府統計によると、2008年の386から、2011年には638と急速に増え

つつあり、2015年には販売額の27～30%がスーパーマーケットやコンビニなどの近代的流通チャネル経由になると予測されている。(JETRO 他)

- 39) 対象となった5社のいずれもがこの点を指摘していた。ただ、ロッテはCMのコスト上昇に伴い、徐々に他の手段の比率を高めているとのことであった。

<参考文献>

- ギエップ, レ・タン (2005) 『ベトナム経済の発展過程』 三恵社
国際協力銀行 (2011) 『ベトナムの投資環境2011年4月』 株式会社日本政策金融公庫
新日本有限責任監査法人 (2011) 『ベトナムの会計・税務・法務』 税務経理協会
関満博・長崎利幸編 (2004) 『ベトナム／市場経済化と日本企業』 新評論
坪井善明 (1994) 『ヴェトナム—「豊かさ」への夜明け—』 岩波新書
坪井善明 (2008) 『ヴェトナム新時代—「豊かさ」への模索』 岩波新書
トラン・ヴァン・トウ (2010) 『ベトナム経済発展論—中所得国の罫と新たなドイモイ—』 勁草書房
中西宏太 (2010) 『ベトナム産業分析』 時事通信社
西山茂 (2013a) 「日本企業のベトナム進出の現状と課題」『早稲田国際経営研究』No.44, 早稲田大学 WBS 研究センター, pp.31-44
西山茂 (2013b) 「日本企業のベトナム進出における日系工業団地の意義」『早稲田国際経営研究』 No.44, 早稲田大学 WBS 研究センター, pp.45-60
早稲田大学ベトナム総合研究所 [2010] 『東アジア新時代とベトナム経済』 文眞堂。

<ウェブ資料>

- <http://www.acecook.co.jp>
<http://www.acecookvietnam.com>
<http://www.asianavi-jas.com>
<http://www.gso.gov.vn>
<http://www.hisamitsu.co.jp>
<http://www.jbah.info.vn>
<http://www.jbav.vn>
<http://www.jetro.go.jp/theme/fdi/interview/pdf/acecook.pdf> (独立行政法人日本貿易振興機構 (ジェトロ) 海外調査部「サービス産業の国際展開調査」エースコック (海外:ベトナム)、2010年3月)
<http://www.kao.com/vn/>
<http://www.lotte.co.jp>
<http://www.lotte.vn>
<http://news.nna.jp/free/interview/kono/kono434.html>
<http://www.rohto.co.jp>
<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p120201.pdf> (ベトナム進出企業の実態調査 (株)帝国データバンク 2012年2月1日)
<http://search.worldbank>