

流通科学大学 リサーチレター No.26

ベトナムにおける小売業の現状と課題

流通科学大学商学部准教授 白 貞壬

流通科学大学大学院流通科学研究科 ズオン ティトゥイ

2016年6月

流通科学大学学術研究会

〒651-2188 神戸市西区学園西町3丁目1番

TEL : 078-794-2130 FAX : 078-797-2261

# ベトナムにおける小売業の現状と課題

## Current Status and Tasks of the Retail Business in Vietnam

白 貞壬、ズオン ティトウイ

Jung-Yim Baek, Duong Thi Thuy

本論文では、流通の近代化が続くベトナム市場で、グループの相乗効果を活用しながら、規制緩和、中間流通の整備、信頼できる現地パートナー企業との連携、迅速に店舗網を構築することが小売業の成功のカギとなっている<sup>1)</sup>ことが明らかにされる。

キーワード：ベトナム市場、伝統的小売商、近代的小売商、外資参入、出店戦略

### I. 背景

ベトナムは1986年に採択されたドイモイ政策<sup>2)</sup>により、市場経済や経済開放を中心とする経済発展の転機を迎えた。その後、ベトナムは1995年の東南アジア諸国連合（以下、ASEAN）加盟、米国との国交正常化、2007年のWTO加盟、2015年のASEANの経済共同体（以下、AEC）の発足などを通じ、国際社会の中での地歩を固めるとともに、経済成長を続けている。

ASEANの先発国が既に経常収支の黒字化を達成している一方で、ベトナムは後れをとってきたが、近年、産業構造の近代化・工業化に向けた早急な取組みを図っている。最近では、カンボジアやミャンマーのような近隣諸国への事業展開を行っているベトナム企業の例が多く見られる。東南アジア主要6カ国の中間層（可処分所得が年5,000～3万5,000ドル）は2014年に約1億世帯と2000年から7割増えた。2015年9月22日に発表されたアジア開発銀行の経済見通しで、主要国のなかでベトナムだけが上方修正され、中国への経済依存度が下がるなか、2015年6.3%、16年6.6%とフィリピンを抜き、ASEANで最高水準の成長が見込まれる<sup>3)</sup>。世界銀行によると、2014年末に、ベトナム人口は9,073万人、一人当たり名目国内総生産（以下、GDP）はまだ2,052ドルでありながら、平均年齢は29.2歳で若い国である。長期的赤字であった貿易収支も黒字化し、GDPの6割を占める個人消費の長期安定成長が見込まれる<sup>4)</sup>有望市場であることには間違いない。

特に、小売業においても、流通の近代化が進んでいる。つい最近まで、近隣国であるタイやインドネシアに比べると経済規模が小さく、国営企業中心で優良な民間パートナー候補が少ないこと、近代的な小売業の比率が低く、物流システムが未整備であることなど、参入が困難な国とされてきた。ベトナムにおける2010年の小売（モノ・サービス）の売上高（ベトナムの統計総局）は、1,614兆ドン（約867億ドル）に上り、名目では毎年20%超の勢いで伸びている。さらに2011年には、2,004兆ドン（約977億ドル）で前年比24.2%と高い伸びを記録した（ただし同年はインフレ率が18.1%と高く、それを差し引くと6%程度<sup>5)</sup>）。

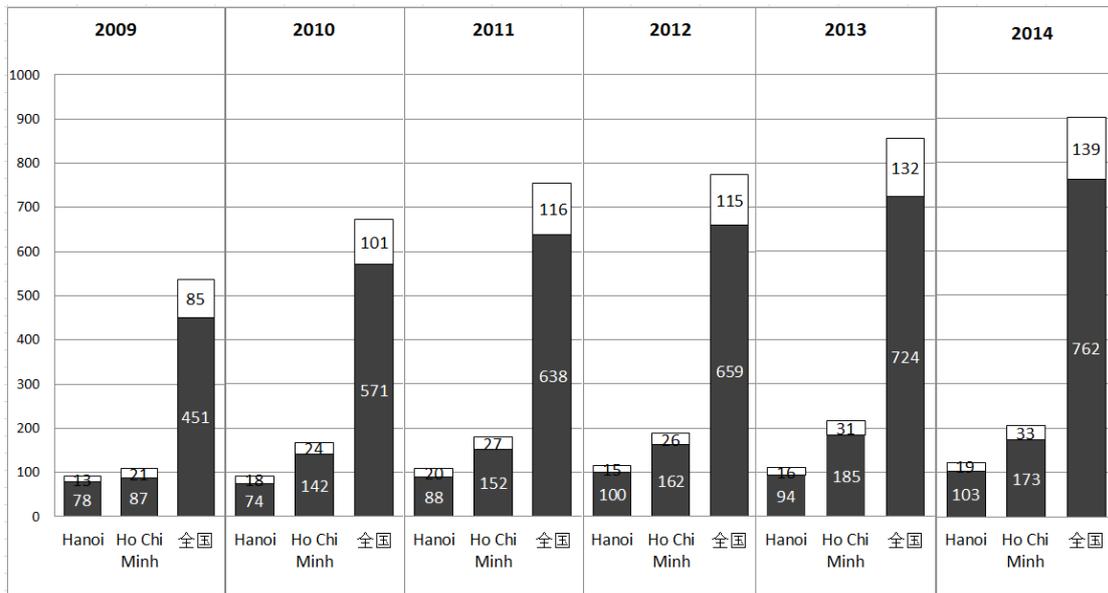
イオン・ベトナムからの聞き取り調査（2016年2月21日）によると、一人当たりの名目GDPの増加、中間層の急増、そして24歳以下のボリュームゾーンが今後結婚適齢期を迎えるために予想されるファミリー世帯の増加などが、ベトナムの消費市場の拡大を牽引すると見込んでいる。また、2015年12月に発足したAECにより、とりわけメコン川流域にある新興4カ国（ベトナム以外にカンボジア、ラオス、ミャンマー）は消費大国へ生まれ変わることが期待され、その代表格であるベトナムへの外資の参入の勢いが増している。

市場や個人商店などの伝統的小売業が9割以上といわれるベトナムは近代的小売業の浸透が確実で、地元企業は生き残りに向けてサービスを強化している。例えば、ホーチミン市では、伝統的な市場で食材を買い、小分けして販売し、自宅まで届ける新しいビジネスを展開する買い物代行会社「グエンカイン」(Nguyen Khang)<sup>6)</sup>などの食品宅配ビジネスまで登場している。ベトナムで約30店を展開しているフランス系のビッグC(Big C)がハノイ市、ホーチミン市、ダナン市など主要店舗で一定額以上の購入者に無料宅配サービスを実施していたことがその背景になっている<sup>7)</sup>。ベトナムでは需要はあるものの、日本のように専門の宅配会社がほとんど存在しないために、食品宅配は新しいサービスとして広く受け入れられつつある。フランス系のビッグCに追随して、2014年に進出しているイオンも顧客拡大のための宅配サービスを始めており<sup>8)</sup>、地元企業は危機感を持っているのが現状である。

ベトナム人は、買い物をするとき、普通、公設市場や食品・日用品など雑貨を広く扱っている個人商店にバイクで出向き、個々に値段交渉をしてから購入するという。公設市場や零細な個人商店など伝統的小売商が圧倒的に多く<sup>9)</sup>、公設市場でも、衣類・化粧品市場、電気製品市場など、大まかに棲み分けされている。それに対して、モダントレード(modern trade)と呼ばれるスーパーなど近代的小売商の比率が2014年末には25%程度<sup>10)</sup>と非常に低い。これは経済発展水準が比較的高い都市部においてもいわれることであり、小売の売上高の地域比からすると、全体の23%を占めるホーチミン市<sup>11)</sup>でさえも近代的小売商の比率は30%程度といわれている<sup>12)</sup>。周辺諸国（シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、インドシア）に比べても低い方である。ベトナムの国民一人が食品や飲料にかける支出が2011年時点で200ドル（約2万3,500円）だったが、インドネシアは600ドルである。これがコンビニやスーパーなど近代的小売商が遅れている理由の一つでもあると指摘されている<sup>13)</sup>。

しかし、近年、図1のように流通の近代化が進んでおり、消費者のライフスタイルの変化から近代的小売商の比率が徐々に高まってきているのは事実である。ホーチミン市では過去6年間でスーパーの数が2倍も増えており、コンビニ・生鮮コンビニ<sup>14)</sup>の数も4倍も増えてきたという<sup>15)</sup>。

流通の近代化がより進んでいるホーチミン市を例にとると、主要小売企業は表1のようである。



■スーパー  
 □ショッピングセンター

図1. ベトナムの近代的小売商の変化

出所：ベトナムの統計総局のホームページ (<https://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=72>) のデータより筆者作成

表1. ホーチミン市における主な小売商

種別	主な小売商	
伝統的小売商	公設市場、個人商店	
近代的 小売商	大型スーパー	コープマート (Co.opmart、地元)、シティマート (Citimart、地元)、サトラマート (Satramart、地元)、ビッグ C (Big C、タイ)、メトロ (METRO、タイ)、ロッテマート (Lotte Mart、韓)、ジャイアント (Giant、香)、イオン (Aeon、日)
	生鮮コンビニ	コープフード (Co.op Food、地元)、サトラフーズ (Satrafoods、地元)
	コンビニ	G7 マート (G7 Mart、地元、2015年閉店)、ショップ・アンド・ゴー (Shop & Go、馬)、サークル K (Circle K、米)、ファミリーマート (FamilyMart、日)、ミニストップ (MINISTOP、日)
	デパート、モール	ビンコムセンター (Vincom Center、地元)、サイゴン・タックス・トレードセンター (Saigon Tax Trade Center、地元)、パークソン (Parkson、馬)、ダイヤモンドプラザ (Diamond Plaza、韓)、ナウゾーン (Now Zone、台)、ゼンプラザ (Zen Plaza、日)、クレセントモール (Crescent Mall、台)、

		高島屋 (Takashimaya、日、2016 年下半期オープン予定)
	家電量販店	ティエンホア (Thien Hoa、地元)、チョロン (Cho Lon、地元)、グエンキム (Nguyen Kim、地元)
	その他	ダイソー (DAISO、日、雑貨)、ロック・アンド・ロック (Lock&Lock、韓、台所用品)

出所：宇部裕行編 (2012)、『ベトナム経済基礎知識』JETRO, 118 頁と各企業のホームページ<sup>16)</sup>より筆者加筆修正

## II. 大型スーパー業態に強い外資系企業

外資では、フランス系 (参入当時) のビッグ C、ドイツ系 (参入当時) のメトロが 2007 年の WTO 加盟以前から参入し、ホーチミン市を中心に 2016 年 4 月末現在、それぞれ 8 店と 3 店を、全国ではそれぞれ 32 店と 19 店を展開している。他の外資系小売企業よりいち早く (1998 年) ベトナムに進出したビッグ C は、2008 年から商品の 95% をベトナム産で構成しており、最近問題となっている中国産の食材の残留農薬や産地偽装による不信を払拭している。このようにフランス系のビッグ C は、他社よりいち早く食の安心・安全対策を講じていたことで、現地の人々に支持されている。

ドイツからのメトロは 2002 年からキャッシュ&キャリー (Cash & Carry、以下、C&C) 業態をもってベトナム市場に参入しており、2016 年 4 月末現在全国 19 店舗を展開している。同社の売上の 80% は一般消費者からであり、小売業者からの売上は全体の 20% しかない。しかし、同年、メトロはタイからのベルリジュッカー (Berli Jucker、以下、BJC) により買収された。ベトナムのコンビニ事業に参入したタイの小売業界上位 3 位に入る BJC は、2013 年からファミリーマート・ベトナムの株を 49% も所有するようになり、共同投資していた日本ファミリーマートと別れた後、店舗名称も B マート (B's Mart) に変更し<sup>17)</sup>、2016 年 4 月末現在、129 店を展開している。

韓国系のロッテマートは 2008 年に開店したホーチミン市内のみに 2 店舗展開して以来、2016 年 4 月末現在 14 店舗を展開している。最近では、2011 年に香港系のジャイアントがホーチミン市内に 1 号店を出店したが、その後新規店舗の開発には力を入れず、2016 年 4 月末現在でも 1 店舗にとどまっている。日系では、イオンが 2011 年にホーチミン市に第 1 号店を開店して以来、2016 年 4 月末現在、ハノイ市での 1 店舗を含めて総 3 店舗展開中である。

2015 年 1 月より外国の小売企業が 100% 自己資本で現地法人を設立するようにベトナムの小売市場が完全開放されているなか<sup>18)</sup>、海外からの進出競争はますます激化していくことが予想される。

### 1. イオンの新しい挑戦

イオンは金融で 2013 年にミャンマーとインド、小売業で 2014 年 1 月にベトナム、同年 6 月にカンボジア、2015 年 5 月にインドネシアと一気に進出先を広げてきた。とりわけ、小売業においては、2014 年以降、ベトナム、カンボジア、インドネシア、中国内陸部に進出し、異なる規制や商慣習の中で、商品調達や雇用、教育、資金繰りなど「創業」に近い苦労を経験する場としている<sup>19)</sup>。しかもそこにエース級の人材や年間 1,000 億以上を投じている

20)。

2020 年度に営業利益の半分をアジアで稼ぐ方針を発表したイオンは、日系小売企業の中でも珍しく積極的な国際化行動を見せてきた。1985 年にマレーシアで海外 1 号店を開いたイオンは、同年にタイ、87 年には香港にも進出した。2015 年 2 月期の東南アジアと中国の合計売上高は前期から 2 割伸び、初めて 5,000 億円を突破した。中国事業は、電子商取引を含め競争激化で営業赤字であるが、東南アジア事業は 233 億円の営業黒字で、売上高営業利益率は 7.7%と日本 (1.9%) を大きく上回った<sup>21)</sup>。

1980 年代から始まったイオンの海外進出は、単独投資で進出することがほとんどであった。しかし、最近是有力な現地パートナーと積極的に組む戦略に方向転換している。同じ外資系のビッグ C やロッセマートのような競合他社の出店が勢いを増していることがその背景にある。海外勢のベトナムへの進出は韓国のロッテグループ、フランス系のビッグ C などが先行している。イオンが 2015 年 5 月に開店したインドネシアにおいてもロッテグループは現地スーパーの買収によって事業拡大を進めており、いち早く地歩を固めたからである。「事業の成否は政府とのパイプづくりや消費者の嗜好といった情報収集にたけた地元企業との連携がカギを握る時代に入った」<sup>22)</sup> ことには間違いない。

その流れでイオンは、2015 年に現地の大手スーパー 2 社と資本・業務提携すると発表した<sup>23)</sup>。プライベートブランド (以下、PB) の「トップバリュ」を供給するほか、商品開発や物流網の整備などで連携することで、出店スピードを拡大し、ASEAN における新たな収益源としている。提携したのはハノイ市を中心に 2015 年 1 月末現在、20 店を展開している「フィビマート (Fivimart)」(イオンの出資率 30%) と、ホーチミン市を拠点に 27 店を展開している「シティマート (Citimart)」(イオンの出資率 49%) である。提携を結んだ現在では、店名を「イオン・シティマート (Aeon Citimart)」と切り替えたほか、スーパーの運営や物流システムのノウハウ供給や人材育成などでも協力を得ている。たとえば、ハノイ地盤のフィビマートは 2014 年夏から、最近話題になっている食の安全・安心対策の一つとして野菜や果物の産地をきちんと表示するようになり、衛生管理においても第 3 者機関にチェックさせる取り組みも始めたという。それだけではなく、厨房での木製まな板の廃止、マスクと帽子の着用といったより細かい衛生管理を徹底したことはイオンのノウハウが活かされ、イオングループ主導の食の安心・安全対策が浸透しつつある証拠である<sup>24)</sup>。

イオンの出店戦略は、富裕層が多い都市部でショッピングセンターを手掛ける地元企業に対し、「タヌキが出る場所に出店せよ」という日本と同様な手法でベトナムにおいても郊外に消費者を集めているのが特徴である<sup>25)</sup>。例えば、2015 年 10 月に開店したハノイ 1 号店もそうである。古い建物と狭い道が多いハノイ市中心部から車で 20 分離れているイオンのハノイ 1 号店「イオンモール・ロンビエン (Aeon Mall Long Bien)」は、総合スーパーに加え、遊園地、10 スクリーンの複合映画館、フィットネスクラブなど物販以外にも充実している。それに続き、2016 年夏にはホーチミン市に 4 号店を開業する予定である<sup>26)</sup>。2014 年 1 月にホーチミン市郊外に開業したベトナム 1 号店のショッピングセンター「イオンモール・タンフーセラドン (Aeon Mall Tan Phu Celadon)」には、初日に 15 万人が押し寄せてきて、2013 年に千葉市の日本本社そばで開いた 5 倍の規模の旗艦ショッピングセンターの初日の集客を上回ったという<sup>27)</sup>。日本経済新聞社がまとめた 2014 年版「アジアのヒット商品」によると、「ベトナム

ムで相次ぎ開業したイオンモールでは、フードコートで食事する姿を SNS に掲載する人が続出したため、昼どき以外でもフードコートが混雑するようになった」<sup>28)</sup> くらいの人気である。同店では今でも年間 1,300 万人が来場するなど好調が続くといわれている。

2016 年 2 月 21 日に実施した聞き取り調査によると、ショッピングセンター・セラドン店の GMS 対専門店の売上高構成比は 6 対 4 で、日本のイオンモール (3 対 7) とは正反対の結果を見せてくれる。イオン・ベトナムが主要顧客としている世帯月収 5 万円以上の中間層は 2015 年現在 3,500 万人であるが、2020 年には人口の半分以上になると予測されるため、GMS の成長はまだまだ伸びる可能性が高い。商品別売上からすると、依然として食品 (6 割) が占める割合は高くなっているが、所得レベルが上がると、衣料品や家庭用品の売上は当然伸びることであろう。

## 2. 韓国勢の大手流通業の参入

韓国のスーパー大手、E マート (E・MART) は 2015 年 12 月に 6,000 万ドルを投じてホーチミン市ゴバップ (Go Vap) 地域にベトナム 1 号店を開業した。この地域は半径 10km 以内にロッテマート 3 店舗がすでに定着しており<sup>29)</sup>、イオンの 4 号店が出店する予定の激戦地である。E マートより 7 年前 (2008 年 12 月) に進出した韓国のロッテマートは 2015 年 12 月現在 11 店に達している<sup>30)</sup>。ロッテマートは現在、中国、インドネシア、ベトナム海外 3 ヶ国に進出し、韓国小売業の中で最も活発な海外事業を展開している。特に、07 年 12 月中国 マクロ (Makro)、08 年 10 月インドネシア・マクロ、09 年 10 月中国 タイムズ (TIMES) を買収し、現地市場での出店スピードを上げている<sup>31)</sup>。

ロッテ・ベトナム・ショッピングは、ロッテマートとベトナム現地企業の「ミンバン社 (Minh Van Private Enterprise)」が 8 対 2 で設立した合弁会社で、2011 年増資決定で資本金を 6,500 万ドルに増やした<sup>32)</sup>。政府からの許可遅延でそれまでに 2 店舗しか出店していなかったが、増資で事業拡大に拍車をかけるようになった。

ベトナム 1 号店は、ホーチミン市 7 区にある新興開発地域、フーミーフン (Phu My Hung) 地区に位置している南サイゴン店である。同商圏内には外国人が多く居住しており、近代的商業施設に対するニーズが高い<sup>33)</sup>。1 号店を開店してから 2 年ぶりの 2010 年 7 月、ホーチミン市 11 区の新興商圏に位置している 25 層の住商複合ビル「エバーリッチプラザ (Everich Plaza)」に 1 万 2,000 m<sup>2</sup>規模でベトナム 2 号店フート (Phu Tho) を展開した<sup>34)</sup>。この地域は人口 220 万人の内、30 代以下の若者層が 40% を占めているほど、潜在的需要が多い場所といわれている。全体商品の約 5 万品目の内 95% をベトナム現地企業から調達しており<sup>35)</sup>、早寝・早起きしている現地人の生活パターンを考慮し営業時間を午前 8 時～午後 22 時までにし、現地人の主な交通手段であるバイクの専門売場およびバイク専用駐車場やヘルメット保管所など、商品構成や営業時間、売場構成についても徹底的に現地化を図っている<sup>36)</sup>。ロッテは 2012 年 10 月に現地のパートナー企業、ミンバン社から株を完全取得し、新規店舗出店を積極的に展開しようとしている<sup>37)</sup>。

第 2 号店を開店してから 2 年 4 カ月ぶりの 2012 年 11 月に、ドンナイ (Dong Nai) 省の省都ビエンホア (Bien Hoa) 市 (ホーチミン市の衛星都市としての役割) にベトナム第 3 号店を出店した<sup>38)</sup>。この地域には日系企業の進

出が多く、近代的商業施設を待ち望んでいた需要を取り込むことが期待できた。同年12月には、出店場所をベトナム最大の商業都市から離れた中部地域のリゾート地ダナン(Da Nang)に移して第4号店を、2013年11月にビンズオン(Binh Duong)店を開店した。ビンズオン省は2004年から外国人投資が活発である地域で、ロッテマート第5号店半径8km内にはメトロとコープマートが立地している。競争の激しい商圈ということで、ロッテマートは東アジアに特化した商品展開を通じて差別化を図っている<sup>39)</sup>。同商圈は日系企業の進出が多く、日系企業が新都市建設計画に参画している場所でもある。引き続き、同年翌月には、ホーチミン市から東へ約250km離れており、最近、観光地化が進んでいるファンティエット(Phan Thiet)市にベトナム6号店を開店した。ベトナムに6店舗をもっているロッテマートは、2013年総売上が1,000億ウォン(約8,400万ドル)を突破し、前年対比売上伸び率も55%を上回る<sup>40)</sup>など、好業績をあげている。

その勢いでロッテは、2014年3月に首都ハノイに初めて上陸し、ランドマークの一つであるミペックタワー(Mipec Tower)の1~4階に7号店「ドンダ(Dong Da)」店を展開した<sup>41)</sup>。これでロッテマートは、南部のホーチミン市から中部のダナン市、そして北部のハノイ市まで全域にまたがる全国チェーンとなった。それは2005年12月にベトナムのミンバン社と合弁会社を作ってベトナム事業を開始してから10年ぶりの快挙である<sup>42)</sup>。

安定的な収入をもった若年層を主要顧客としながらも、依然として冷蔵庫の普及が遅れているベトナムで、ロッテマートは冷凍食品の数を減らしたりするなど現地事情を考慮した売場展開をしている<sup>43)</sup>。一方で、ベトナム1号店の食品売場には「CUC DAI(クッタイ=最も大きいという意味のベトナム語)」の看板を掲げたベーカリーが話題となっている。それはトイレットペーパーで大ヒットした「통큰(トンクン:最も大きいという意味の韓国語)」という本国のPBをベンチマーキングしたケースである<sup>44)</sup>。値段は同じであるが、競合他社よりサイズの大きいパンが現地に人気を集め、それがきっかけで「安くて良質のものが多くロッテマート」というイメージが浸透しつつある<sup>45)</sup>。また、現地化の一環として、2014年5月現在、ベトナム売場での販売はもちろん、店長、フロア・ディレクター(フロア別責任者)などの管理職すべてを現地に配置させている。

またハノイでは、2014年9月にロッテマート、ロッテ百貨店、ロッテホテルなどロッテの代表的ブランドに構成されている「ロッテセンター・ハノイ」を完成したことで、グローバル・デベロッパーとしての力量を発揮している<sup>46)</sup>。ロッテマートは、同年11月にバリアブントウ(Ba Ria Vung Tau)省の南東部に位置するリゾート地ブントウ(Vung Tau)店を、12月に第10号店をホーチミン市のタンビン(Tan Binh)区に構えることで、2014年の1年間4店舗を新規出店した<sup>47)</sup>。とりわけ、タンビン店には韓国中小企業庁と中小企業新興公団と一緒にあって、約123㎡規模の中小企業商品の専用売場「K・ヒットプラザ(K-HIT PLAZA)」をつくりあげた。それは韓国中小企業の販路拡大に大きく貢献している<sup>48)</sup>。また、同年12月には韓越自由貿易協定が結ばれ、韓国産農産物の販路拡大にも力がいれられている<sup>49)</sup>。ロッテマートは、2015年10月にベトナム南部のカントー(Can Tho)市に11号店を開店し、2016年4月末現在、合計14店舗を持ち、ベトナム全国にまたがる流通網を確保している。

### Ⅲ. 力強い勢いで成長しているコンビニ事業

#### 1. 生鮮コンビニ業態を創造した地元企業

生鮮コンビニはスーパーよりも店舗が狭く、バイク駐車場が近くにあるため、誰でも手早く買い物ができる。特に、朝早くから夜遅くまで営業しているため、仕事帰りの客も利用しやすくなっており、コンビニと違って生鮮食品を主に取り扱うのが特徴である<sup>50)</sup>。スーパーでは全国で、2016年4月末現在、83店舗<sup>51)</sup>を展開しているコープマートが2008年12月には生鮮コンビニ業態のコープフードを展開し、2015年6月時点、89店舗<sup>52)</sup>を展開している。同社は、1989年に設立されたホーチミン市貿易協同組合「Saigon Co.op」によるが、まず、1996年にスーパーを、2010年にはHTV Co.opというテレビショッピングを開始した。2013年にはシンガポールのNTUCフェアプライス生協(NTUC Fare Price、出資率36%)と連携し、SSM型のコープエキストラプラス(Co.opXtra<sup>plus</sup>)をホーチミン市トゥードック(Thu Duc)区に展開した。2014年には、ホーチミン市にセンスシティ(Sense City)というショッピングセンターを開店し、翌年の4月にはSSMのコープエキストラ(Co.opXtra)をホーチミン市7区に開店した<sup>53)</sup>。

一方、ベトナム国営企業であったサトラグループ(Sai Gon Trading Group)により展開されている生鮮コンビニ、サトラフーズは、2016年4月末現在、78店舗を展開している。同グループは2010年に国営企業から民営企業に変身してから生鮮コンビニ事業を本格化させている。2011年に6店舗に過ぎなかったが、1年後には12店舗まで規模を拡大し、2016年4月末現在では78店舗に至っている。同社はガソリンステーション併設型コンビニ、サトラペトロ(Satra Petro)も12店舗展開している(2014年12月末時点)<sup>54)</sup>。

## 2. コンビニ業態に頭角を現している日系コンビニチェーン

コンビニ業態は生鮮食品以外の日用品や食品、飲料、ファストフードなどを販売するという点で、そのコンセプトはベトナムでも共通である。2005年に進出したマレーシア系のショップ・アンド・ゴー、2008年に初店舗を構えた米国系のサークルKが、2016年4月末現在、それぞれ104店、148店を展開するなど、ここ数年で店舗数を急速に伸ばしている。

表2. ベトナムにおける大手コンビニチェーンの店舗数

都市名 店舗名	ホーチミン市 (Ho Chi Minh)	ハノイ市 (Ha Noi)	合計
サークルK	138	10	148
B マート	129	0	129
ビンマート+ (VinMart+)	66	52	118
ショップ・アンド・ゴー	84	20	104
コープフード	89	0	89*
サトラフーズ	78	0	78
ファミリーマート	65	0	65

ミニストップ	34	0	34
--------	----	---	----

出所：各ホームページより筆者作成

注：\*は2015年6月の店舗数、それ以外は2016年4月末時点

ベトナムでは2013年6月に外資系小売企業に対する規制が緩和されており、500㎡未満の小規模店舗については出店調査が免除されるなど、日系コンビニにとっては追い風となっている。また、ベトナムで9割以上も存在している伝統的な零細商店はコンビニにとって将来の多店舗化に向けたフランチャイジーの予備軍でもある<sup>55)</sup>。

表2でわかるように、ホーチミン市のみでファミリーマート、ミニストップなど日系コンビニが全体の約13%を占めている。実は、ミニストップの場合、現地のコーヒー製造企業であるチュングエン (Trung Nguyen) の子会社と組んで2011年に進出したが、出店が進まず2015年2月にフランチャイズ契約を解消した経験がある。現在、ベトナムの大手食品卸などを傘下に持つ双日と組み、事業を仕切りなおしている<sup>56)</sup>。双日は2012年に現地の大手食品卸フン・トワイ・マニュファクチャー・サービス・トレーディング (Huong Thuy Manufacture Service Trading) を子会社化するなど、ベトナムで工場や物流などのインフラを持つ<sup>57)</sup>。ミニストップは2015年4月に17店舗を展開していたが、双日のノウハウを商品開発などに生かし、店舗の競争力を高めながら、1年後34店舗まで店舗数を拡大している。

依然として伝統的小売商の多いハノイ市でも外資系のサークルKやショップ・アンド・ゴー、地元系のビンマート+が数十店開業するなど、徐々に増えている。日系では、ファミリーマートが2009年にベトナムに参入して、外資企業として1号店を展開した。しかし、2010年末までも、1店舗にとどまっていた。2011年6月に、地元の卸売業大手のフータイ (Phu Thai) との提携により地元100%企業を設立し、それとは別に合弁企業も設立して、1年半後42店舗まで展開した<sup>58)</sup>。2016年4月末現在、合計65店舗を展開している。また、日本の最大手セブン-イレブンは2017年にベトナムで第1号店を出店するために、もうすでに日本のセブン-イレブンからも社員を派遣し、日本流の商品開発や物流といったノウハウを現地に移植しつつある<sup>59)</sup>。

#### IV. 百貨店および専門店業態の成長

ベトナムにおける百貨店業態は、外資を中心に都市部の富裕層向けの商品構成となっている。その中には、マレーシア系のパークソンが最も店舗数を伸ばしており、2016年4月末現在、ホーチミン市で6店舗を構えるほか、ハノイ市、ハイフォン (Hai Phong) 市、ダナン市に1店舗ずつ展開している<sup>60)</sup>。また、日系のセブンプラザ、韓国系のダイヤモンドプラザ、台湾系のナウズーンが1店舗ずつホーチミン市に出店している。2016年下半期には、高島屋がホーチミン市中心部に大型複合施設の出店を目指している<sup>61)</sup>。これら中心部の高級百貨店のほか、2011年11月に台湾系のクレセントモールがホーチミン市の高級住宅地7区にオープンし、地元企業も大型ショッピングモールを次々に出店している。ビングループ (Vin Group) のビンコムセンターが2009年8月、ハノイ市に1号店を開店し、2010年4月には、ホーチミン市の中心部に1店舗をオープンした<sup>62)</sup>。ビングループはビンコムセンター以外、ビンコムプラザ、ビンコムメガモール (Vincom Mega Mall) という大型ショッピングモールも展開

している。2016年4月末現在、ビングループの大型ショッピングモールは全国、10都市で、19店舗があるビンコムセンター3店舗、ビンコムプラザ13店舗、ビンコムメガモール3店舗<sup>63)</sup>。また、ハノイ市には、サビコメガモール (Savico Mega Mall) と沿って百貨店がそれぞれ2011年と2014年に、1店舗ずつオープンしている。タイの小売大手ロビンソン百貨店 (1995年セントラルグループと合併) も2014年にベトナムに進出し、2014年、ハノイ市で第1号店を開店し、同年、ホーチミン市でも2号店を開店している。同社は家電量販店を展開しているグエンキムにも49%を出資している。

ベトナムの家電小売市場は2014年現在約6,500億円で、日本の約1割弱であり、依然として家電普及率は他のアジア諸国に比べて低い<sup>64)</sup>。しかし、今後需要拡大が期待できる市場であることは間違いない。家電量販店では、近年店舗を拡大している地元企業のグエンキムが2016年4月末現在23店を構えている。

地元の量販店に加え、不動産最大手のビングループなど異業種からも参入し、日本やタイなど海外からも進出してきている。ビングループは2014年秋に地元スーパーを買収したのに続き、家電量販店のビンプロ+を自社のモール内に開業するほか、モール外にも出店している。2016年3月末時点で112店<sup>65)</sup>をベトナム国内に出店し、店舗数で一気に首位に躍り出た<sup>66)</sup>。

ベトナム最大手の家電量販店グエンキムは2015年1月にタイの小売大手セントラル・グループが株式の49%を取得した。日系の家電量販店ノジマも2015年10月にハノイにあるイオンのショッピングセンターに1号店を開いた。店舗名はチャンアイン・デジタルワールド (Tran Anh Digital World) とノジマを組み合わせ、「チャンアイン・ノジマ (Tran Anh Nojima)」になっている。ノジマはベトナム北部を中心に15店を展開している現地パートナー、チャンアインへの出資比率を10%から31%に引き上げながら、日本メーカーの商品を主体に品揃えし、中間層や富裕層の需要を開拓していく<sup>67)</sup>。ノジマのベトナム事業は2014年に進出したカンボジアとともに東南アジア事業の柱となっている。

ベトナムの家電製品の売り方は独特であるといわれている。「スマートフォン (スマホ) の普及が進んでいるため、まず顧客はネットで商品をチェックする。そこで気に入った商品があれば、次に電話で問い合わせる。どの家電量販店もサイトに電話番号を載せるなどで、顧客に電話をかけるよう誘導する。電話のオペレーターが在庫、値引き可能額など最低限の情報とともに、『お店にはもっとたくさん商品があり、詳しく説明できる店員もいます』と誘う。消費者はそこで店舗に足を向けようとするわけだ。まだ家電が普及していないこともあり、ベトナム人は用心深く家電購入前に入念に下調べする人がほとんどだ。しかも最後は製品を実際に見てからでないと購入に踏み切らない<sup>68)</sup>。

表3. ベトナムの家電量販市場

店舗名	店舗数
ビンプロ+	112
チャンアイン (Tran Anh)	24

グエンキム	23
メディアマート (Media Mart)	22
ホームセンター (Home Center, 通称 HC)	17
ピコ (Pico)	7

出所：各企業のホームページより筆者作成（2016年4月末時点）

## V. 地元系の成長と外資系との競争

一方で、ベトナム企業が他の新興メコンに進出する動きもみられている。ミャンマー最大都市のヤンゴン市では、ベトナムの不動産大手ホアン・アイ・ザー・ライ (Hoang Anh Gia Lai, 以下、HAGL) が商業施設のほか、高級マンションやホテルで構成する「HAGL ミャンマーセンター」を建設中である<sup>69)</sup>。同グループは、1990年に家具の生産工場として設立し、2002年には不動産、サッカークラブに投資を行い、2013年からは農業と不動産業に集中している。同グループのCEOは、地元のコffee製造メーカーチュングエンのCEOとともに、ベトナムの若者や農民たちに最も尊敬されている人物であるといわれている。

ベトナムの不動産最大手ビンコム・グループの小売部門であるビンコム・リテール (Vincom Retail) は大都市や地方都市にショッピングモールを展開しており、米国の投資ファンドの追加投資で小売事業を全国で展開できるようになっている。同社は1993年、ウクライナに駐在していたベトナム人によって設立されたインスタント麺のメーカーであった。当初の社名はテクノコム・グループ (Technocom Group) であった。テクノコム・グループは2000年以降、ベトナム市場に参入し、ビンコム株式会社とビンパール (Vinpearl) 株式会社を中心に、観光、リゾート開発、不動産、証券、ファイナンシャルサービス、小売業などを手掛けてきた。2009年にテクノコム・グループは社名をビングループに変更し、本社もウクライナからハノイに移した。2010年にテクノコム・グループはウクライナでの工場とミビナ (Mivina) というインスタント麺ブランドをネスレに売却した。2012年1月に、ビンコム社とビンパール社が統合され、ビングループの傘下に入った。その後、図2のように編成され、今に至っている。

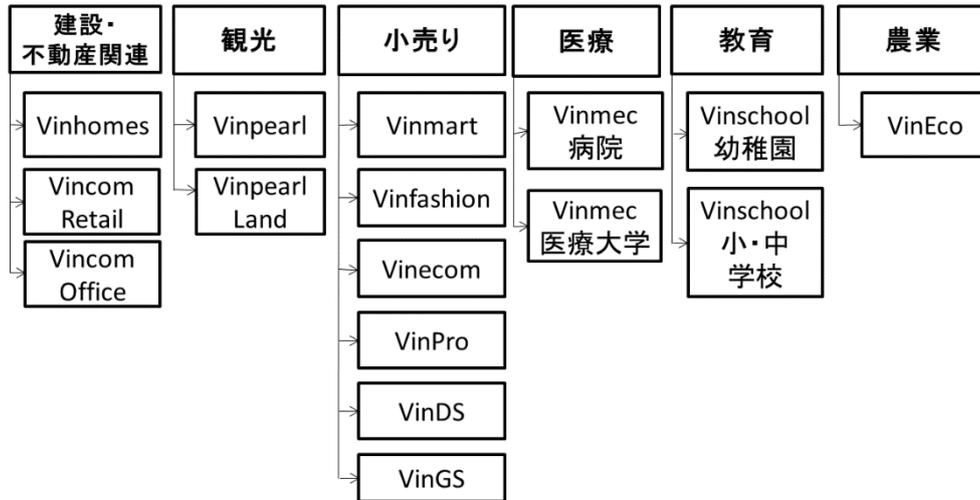


図 2. Vin Group の組織図

出所：Vin Group の『年次報告書（2014年版）』に基づき筆者作成

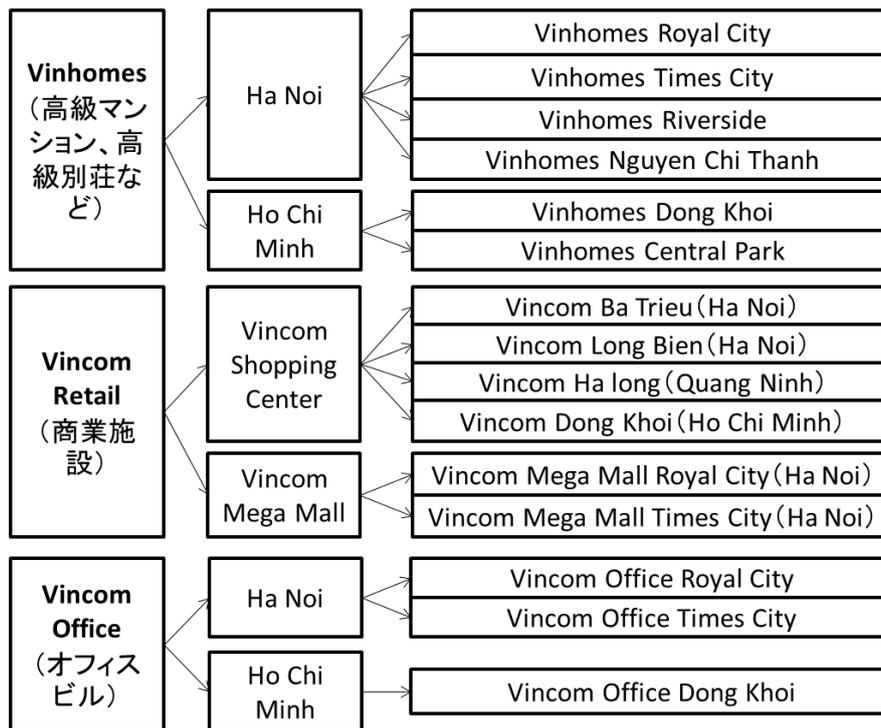


図 3. Vin Group 傘下の「建設・不動産関連」の子会社

出所：Vin Group の『年次報告書（2014年版）』に基づき筆者作成

図 2 および図 3 で示しているように、大都市や地方都市にショッピングモールを展開しているビンコム・リテールだけではなく、ベトナム国内にビングループ傘下の小売部門も存在している。

モダントレードの中で地元企業のコープマートは、コンビニのコープフードを含めてマーケットシェアを 38%

占めているほど不動の第1位となっている<sup>70)</sup>。最近、力強い勢いで成長している地元企業ビンググループは多業態を積極的に同時出店させている。そのため、外資系企業においても最も脅威となる存在として取り上げられている<sup>71)</sup>。出店スピードの遅い外資系企業に比べ、出店スピードを上げている地元系2社は国営系ということもあって、いろんな規制から逃れている<sup>72)</sup>。

## 1. 外資参入規制

もともとベトナムでは外資参入規制が強く存在していた。しかし、2007年のWTO加盟により、卸売・小売とも市場開放を約束するなど、2009年からは外資100%でも参入可能となったものの、参入障壁は依然として存在している。例えば、小売については、外資企業(合弁含む)の2店目以降の出店は、エコノミック・ニーズ・テスト(以下、ENT)により認可が判断される<sup>73)</sup>。「ENTとは、地域における小売業者数、市場の安定、人口密度、都市計画との整合といった基準を基に、ケース・バイ・ケースで認可が判断されるものである」<sup>74)</sup>。

そこで、2013年6月のベトナム政府の通達で面積500㎡未満の店舗出店時は「一定の基準」を満たせば出店審査が免除されるなど、コンビニ業態にとっては追い風になっている。しかし、中身をよく見ると、「一定の基準」が依然として不明確で完全な緩和に至っていないと指摘されている。

このような規制問題について、それがすぐに改善されるとは期待しづらく、外資は現地の事情に明るい国営企業への資本参加を行い、そこから多店舗展開を行うなど、工夫を重ねているのが現状である。実際、「イオン・シテイマート」の誕生も政府との関係を強化する背景にある。もちろん国営企業だけに官僚的な面や、日本基準の経営システムが整っていないという問題がないわけではないが、経営の効率化・インフラの整備などで追加投資を行いながらチェーン展開に力を入れるべきであろう<sup>75)</sup>。

## 2. 卸売業の不在

ベトナムの国民所得は依然として低いため、よほどの富裕層相手でない限り、日本の商品や価格帯をそのまま持ってきてベトナム人には手が出ず、そのため地場産品が中心になる。地場産品を安定的に供給するためには、中間流通の効率化に力を入れる必要がある。個人商店など伝統的小売商が多いベトナムでは、各地域に零細な中間流通業者が乱立し、商品がメーカーから小売段階にまで届くためには、複数の卸売業者を何段階にも経由することがよくある。アジアの新興国でよく見られるように、ベトナムでもスーパーを卸売として利用し、スーパーで仕入れてきた商品を個人商店で売るといった複雑な流通経路が存在していることもある。

しかし、全国的に事業活動する卸売企業は限られており、情報化などの近代化が遅れている。主な企業は、南部を中心にネットワークを持つフントウイ(Huong Thuy)(双日が出資)と北部を中心にネットワークを持つフータイグループ(伊藤忠商事が出資)で、これら企業は食品や日用品を中心に扱っている<sup>76)</sup>。そのほか、一部の大規模なメーカーでは、卸売業者を活用せず、自社の独自ルートで小売業者と直接やりとりする方法を取ることもある。イオン・ベトナムにおいても卸売業者を通さずサプライヤーと直接取引を行っている。外資系小売業は、引き続き、サプライヤーおよび零細な中間流通業者のオーガーナイザー役を果たしながら、流通経路の確保にも粘り強く

取り組まなければならないであろう。

### 3. 現地パートナーとの協業とグループ力の発揮

2011年に、ミニストップは現地企業（G7 マートを手掛けていたチュングエン）と組んでベトナムに進出したが、出店が進まずフランチャイズ契約を解消した経験がある。現在、双日と組み事業を仕切りなおしているが、海外事業を成功させるためには現地に精通するパートナー選びがいかに重要であるかがわかるケースである<sup>77)</sup>。

ベトナムではすでにイオンがホーチミン市内にショッピングセンターを2カ所展開している。また、現地の大手食品スーパーと組み、PB「トップバリュ」の商品開発や物流でも連携を進めている。子会社のミニストップもベトナムで出店を拡大していく計画である。ミニストップは双日と組み、すでに現地で事業展開している親会社のイオンとも連携し、PB「トップバリュ」を導入するなどグループでの連携を強化している。

2014年にロッテグループが初めて海外で建設した65階建の高層ビル「ロッテセンター・ハノイ」は食品、流通、建設、サービスなどグループの力量が発揮されたものである。複数の系列会社がともに進出することで、「ロッテ」のブランド・イメージを一気に強化しようとする戦略であった<sup>78)</sup>。グループ系列会社のうち、いち早く（1998年）ベトナムに進出したロッテリアは、当時、食文化が類似しているフィリピン市場を研究し、ハンバーガーの代わりにベトナム人に馴染んでいるチキンと白いご飯をセットにしたメニューを開発した結果、同種分野でのグローバル・ブランドであるKFCとの競争を勝ち抜いて大成功を収めている（2014年末現在、ハンバーガー・フランチャイズ市場シェア49.6%、212店舗<sup>79)</sup>）。その後、進出していたロッテマートが順調に良い業績を上げているのもグループ内の先発企業の活躍ぶりやそのブランド力の一部便乗したこともないわけではないだろう。

## VI. まとめ

以上では、経済成長が続いているベトナムの消費市場の拡大や外資の参入が相次いでいる小売業の成長を概観してきた。依然としてトラディショナルトレードが占める割合が大きい中で、モダントレードの成長を牽引している外資系小売企業は、チェーンストア化を進めるうえでいくつかの問題に直面している。

まず、外資参入規制の問題については、現地の事情に詳しい国営企業への資本参加を行い、そこから多店舗展開を行うなど、工夫を重ねていくことである。次に、卸売業の不在問題については、中間流通段階の単純化・効率化や卸売業者の大型化を進めるべきであることが強調された。

続く経済成長や規制緩和など外資系小売企業のベトナム参入における促進要因も多数存在する中で、信頼できる現地パートナー企業との垂直的および水平的連携やグループの相乗効果を活用し、迅速に店舗網を構築することがベトナムにおける小売業の成功のカギとなっている。

### 【付記】

本稿は、科学研究費助成金（課題番号：15H03397）の助成を受けた研究成果の一部である。また、本稿の作成にあたり、イオン・ベトナムの青野恵三氏と、ロッテマート・ベトナム法人社長 Hong Won-Sik 氏には、長時間

のインタビューとともに貴重な資料をいただいた。ここに記して謝意を表する。

- 1) 『日経新聞 (朝刊)』2015年4月28日付および『日経MJ』2015年7月22日付。
- 2) 「ドイモイ」はベトナム語で「刷新」という意味である。ドイモイ政策は1986年のベトナム共産党第6回党大会で提起されたスローガンであり、主に経済、社会思想において新方向への転換を目指すものである(ベトナム工商省のホームページ、<http://www.moit.gov.vn/vn/tin-tuc/543/giai-doan-1986---2006.aspx>, 2016年3月20日取得)。
- 3) アジア開発銀行のホームページ ([www.aiib.org](http://www.aiib.org)) および『日経産業新聞』2015年10月7日付。
- 4) 『日経産業新聞』2015年10月7日付。
- 5) ベトナムの統計総局のホームページ (<https://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=720>、2016年5月2日取得)
- 6) ゲンカインが市場での買物サービスを始めたのは2015年7月で、新鮮な食材が多い午前中に市場に買い出しに行き、顧客の求めに応じて小分けして販売する。市場で直接買うよりも1-2割高くなるが、利用者数は毎月30人以上増えているという。実際、買物代行サービスが増えてきたのは2014年頃で、ハノイ市、ホーチミン市では計50以上の業者が存在すると推測している(『日経MJ』2015年9月21日)。
- 7) 『日経MJ』2015年9月21日付。
- 8) 同社はホーチミン市、ビンズオン省、ハノイ市の全店舗で宅配サービスを実施する。30万ドン(約1,650円)以上買えば10キロメートルまで配達する範囲の広さに加え、佐川急便と連携して生鮮品、冷凍・冷蔵品も配達する。生鮮食品の宅配は、ベトナムでは珍しく、先駆者であるフランスビッグCとも差別化できる要素である(『日経MJ』2015年9月21日付)と主張している。
- 9) ベトナムの統計総局によると、2014年12月末現在、全国には8,568公設市場と約100万店の零細な個人商店が存在している。ベトナム語では伝統的小売商を「traditional trade」あるいは、「small trade」と呼んでいる(ベトナムの統計総局のホームページ、<https://www.gso.gov.vn/Default.aspx?tabid=217>、2016年5月2日取得)。
- 10) ベトナムの工商省のホームページ (<http://www.moit.gov.vn/vn/Pages/Thongke.aspx?Machuyende=TK&ChudeID=52>、2016年5月3日取得)。
- 11) 守部裕行編(2012)、『ベトナム経済の基礎知識』ジェトロ、116頁。
- 12) ニールセンの2015年10月20日記事 (<http://www.nielsen.com/vn/vi/insights/2015/traditional-trade-regional-2015.html>、2016年5月3日取得)。
- 13) 『日経産業新聞』2014年12月19日付。
- 14) 生鮮コンビニは1000~2000品目の食品を取り扱っている小型店であり、全体商品の80%が肉や魚、野菜などの生鮮食料品である(ベトナム工商省のホームページ [<http://www.moit.gov.vn/vn/Pages/Tintuc.aspx>、2016年5月2日取得])。
- 15) 守部裕行編(2012)、『ベトナム経済の基礎知識』ジェトロ、116頁。
- 16) ベトナムの『小売新聞』2015年3月20日記事 (<http://tapchibanle.org/2015/03/giai-ma-that-bai-cay-dang-cua-chuoi-cua-hang-g7-mart-trung-nguyen/>、2016年5月6日取得) およびベトナムの高島屋のホームページ([http://www.takashimaya-vn.com/vi/saigon\\_centre\\_plan.html](http://www.takashimaya-vn.com/vi/saigon_centre_plan.html)、2016年5月6日取得)。  
また、ショップ・アンド・ゴーのことは、本社に直接電話で問い合わせをし、取得した情報である。
- 17) 『 매일경제』2015年8月4日付。
- 18) 「떠오르는 소매유통시장 베트남-국내외 업체 진출확대 경쟁」2015年10月9日記事 (<http://www.yonhapnews.co.kr/dev/9601000000.html>、2016年2月10日取得)。
- 19) 『日経MJ』2015年9月16日付。
- 20) 同上。
- 21) 『日経産業新聞』2015年8月18日付。
- 22) 『日経新聞 (朝刊)』2015年1月28日付。
- 23) 同上。
- 24) 『日経MJ』2015年3月9日付。
- 25) 『日経新聞 (朝刊)』2014年12月5日付。
- 26) 『日経新聞 (朝刊)』2015年9月4日付。
- 27) 『日経新聞 (朝刊)』2014年12月5日付。
- 28) 『日経新聞 (朝刊)』2014年12月26日付。
- 29) 「롯데도 하는데-정용진, 신동빈이 장악한 베트남 정조준」2015年11月29日記事 ([http://www.edaily.co.kr/news/public/pop\\_print.asp?newsid=01325126609570640](http://www.edaily.co.kr/news/public/pop_print.asp?newsid=01325126609570640)、2016年2月10日取得)。
- 30) 『 매일경제』2015年12月14日付。
- 31) ロットマートのホームページ (<http://company.lottemart.com/jp/about02.html>、2016年2月11日取得)。
- 32) 「롯데마트 베트남사업 탄력」2011年9月23日記事 (<http://www.hani.co.kr/arti/PRINT/497704.html>、2016年2月10日取得)。
- 33) 「롯데마트 베트남 호치민 첫 점포 오픈」2008年12月18日記事 (<http://www.nocutnews.co.kr/530681>、2016年2月10日取得)。
- 34) 한경닷컴 「롯데마트, 베트남 2호점 오픈」2010年7月1日記事 (<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=201007016977i>、2016年2月10日取得)。
- 35) 同上。
- 36) 「롯데마트 베트남 호치민 첫 점포 오픈」2008年12月18日記事 (<http://www.nocutnews.co.kr/530681>、2016年2月10日取得)。

- 37) 「롯데마트 베트남 사업 속도 낸다-현지 업체 인수 이어 2개점 연속 출점」 2012年11月27日記事  
([http://biz.heraldcorp.com/common\\_prog/newsprint.php?ud=20121127000073](http://biz.heraldcorp.com/common_prog/newsprint.php?ud=20121127000073)、2016年2月10日取得)。
- 38) 同上。
- 39) 「롯데마트 베트남 5호점 빈증점 개점」 2013年11月20日記事  
(<http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?idxno=824594>、2016年2月10日取得)。
- 40) 「롯데마트 베트남 시장 공략 가속화 한다」 2014年3月25日記事  
([http://www.edaily.co.kr/news/public/pop\\_print.asp?newsid=01715446606026928](http://www.edaily.co.kr/news/public/pop_print.asp?newsid=01715446606026928)、2016年2月10日取得)。
- 41) 「롯데마트 베트남 수도 하노이에 7호점 개장」 2014年3月25日記事  
(<http://www.asiae.co.kr/news/print.htm?idxno=2014032507030325019&udt=1>、2016年2月10日取得)。
- 42) 「롯데마트 베트남 진출 10년만에 수도 하노이에 점포 개점」 2014年3月25日記事  
(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?type=2&aid=201403255489g&nid=910&sid=0104>、2016年2月10日取得)。
- 43) 「경쟁자보다 한발만 더 베트남 롯데 현지화 성공기」 2015年6月30日記事  
(<http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2015062911481031706&type=1>、2016年2月10日取得)。
- 44) 2016年2月22日に実施したロッテマート・ベトナム南サイゴン店での聞き取り調査による。
- 45) 「롯데마트 베트남의 컷따가 된가 보니」 2014年5月6日記事  
(<http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2014050410012670713&type=1>、2016年2月10日取得)。
- 46) 同上。
- 47) 「롯데마트 베트남 편빈에 10번째 점포 연다」 2014年12月17日記事  
(<http://www.fnnews.com/print/201412171537252520>、2016年2月10日取得)。
- 48) 同上。
- 49) 同上。
- 50) 守部裕行編(2012)、『ベトナム経済の基礎知識』ジェトロ、118頁。
- 51) Co.opmartのホームページ (<http://www.co-opmart.com.vn/lienhe/hethongcoopmart.aspx>、2016年5月2日取得)。
- 52) ベトナムの『労働者オンライン』 2015年9月4日記事  
(<http://mld.com.vn/kinh-te/du-lo-van-dua-mo-cua-hang-tien-loi-20150904224058039.html>、2016年3月14日取得)。
- 53) Saigon Co.opのホームページ ([http://www.saigonco-op.com.vn/vi-vn/linhvuchoaotdong/banle/ban-le\\_2117.html](http://www.saigonco-op.com.vn/vi-vn/linhvuchoaotdong/banle/ban-le_2117.html)、2016年3月15日取得)。
- 54) ベトナムの『資源と環境誌』 2014年12月27日記事  
(<http://baotainguyenmoitruong.vn/kinh-te/201412/satra-dua-vao-hoat-dong-cua-hang-xang-dau-thu-12-511452/>、2016年5月6日取得)。
- 55) 『日経新聞 (朝刊)』 2015年2月27日付。
- 56) 『日経新聞 (朝刊)』 2015年4月28日付。
- 57) 同上。
- 58) ベトナムの『カフェービズ』 2013年7月10日記事  
(<http://cafebiz.vn/cau-chuyen-kinh-doanh/cau-chuyen-family-mart-tai-viet-nam-201307101633583203.chn>、2016年5月7日取得)。
- 59) 『日経産業新聞』 2015年8月19日付。
- 60) 守部裕行編(2012)、『ベトナム経済の基礎知識』ジェトロ、119頁に基づきながら、パークソンのホームページ  
(<http://parkson.com.vn/vi/node/1877>、2016年5月7日取得) によりデータの更新を行っている。
- 61) 守部裕行編(2012)、『ベトナム経済の基礎知識』ジェトロ、119頁に基づきながら、ベトナムの高島屋のホームページ  
([http://www.takashimaya-vn.com/vi/saigon\\_centre\\_plan.html](http://www.takashimaya-vn.com/vi/saigon_centre_plan.html)、2016年5月6日取得) によりデータの更新を行っている。
- 62) 守部裕行編(2012)、『ベトナム経済の基礎知識』ジェトロ、119頁に基づきながら、ビンググループのホームページ  
(<http://www.vingroup.net/vi-vn/gioi-thieu/gioi-thieu-chung/lich-su-phat-trien/lich-su-phat-trien-tap-doan-vingroup-2474.aspx>、2016年5月7日取得)。
- 63) ビンコムホームページ (<http://vincom.com.vn/>、2016年5月7日取得)。
- 64) 『日経新聞 (朝刊)』 2015年4月23日付。
- 65) ビンプロのホームページ (<http://vinpro.net/manufacturer?type=1>、2016年3月17日取得)。
- 66) 『日経新聞 (朝刊)』 2015年4月23日付。
- 67) 同上。
- 68) 同上。
- 69) 『日経新聞 (朝刊)』 2015年9月4日付および『매일경제』 2015年12月28日付。
- 70) 2016年2月22日に実施したロッテマート・ベトナム南サイゴン店での聞き取り調査による。
- 71) 2016年2月21日に実施したイオン・ベトナムセラドン店での聞き取り調査による。
- 72) 同上。
- 73) 『日経産業新聞』 2014年12月19日付および同紙の2015年4月2日付。
- 74) 守部裕行編(2012)、『ベトナム経済の基礎知識』ジェトロ、121頁。
- 75) 2016年2月21日に実施したイオン・ベトナムセラドン店での聞き取り調査内容と『日経産業新聞』 2015年10月7日付。
- 76) 守部裕行編(2012)、『ベトナム経済の基礎知識』ジェトロ、120頁。
- 77) 『日経MJ』 2015年6月24日付。
- 78) 「고급-현지화 두 날개-베트남 찍고 인도차이나로 난다」 2015年1月6日記事

---

(<http://news.donga.com/View?gid=68926085&date=20150105>, 2016年2月10日取得)。

<sup>79)</sup> 「고급-현지화 두 날개-베트남 찍고 인도차이나로 난다」 2015年1月6日記事

(<http://news.donga.com/View?gid=68926085&date=20150105>, 2016年2月10日取得)および「제2의 중국 베트남 르포  
[下] 제2의 내수시장으로」 2016年2月3日記事

([http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2016/02/02/2016020203921.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2016/02/02/2016020203921.html), 2016年2月10日取得)。

流通科学大学リサーチレター発行一覧

No.	著者	タイトル	発行年月
1	福井 誠	企業におけるEnterprise2.0導入の成功要因 －IBMのJamと久米繊維工業の事例による－	2008年2月
2	山下 貴子 中村 隆	家計の金融資産選択行動分析 ーベイズ型コウホート分析の適用ー	2008年2月
3	濱本 隆弘	企業の社会貢献を学ぶケース - パタゴニア -	2008年5月
4	東 利一	コト・マーケティング - 顧客をコトとして捉える -	2008年9月
5	横山 斉理 柳 到亨	東アジアの商業における事業継承の実態に関する比較調査	2008年11月
6	清水 信年	ミラノサローネ2008への日本企業出展に関する評価記事編纂	2009年2月
7	安 熙錫	日本企業の海外経営 ーベトナムの事例ー	2009年12月
8	白 貞壬	木製組み立て家具製造小売の商品構成に関する一考察	2010年3月
9	白 貞壬	Historical Analysis on the First Japanese Home Furnishing Chain Store of Nitori	2010年3月
10	山下 貴子 中村 隆	家計の金融資産選択行動分析 II ーベイズ型コウホート分析を用いた日米比較ー	2010年3月
11	山下 貴子	リーマン・ショック後の金融資産選択行動	2010年3月
12	本間 利通	内部通報制度の導入状況	2010年5月
13	高橋 広行	外資系企業の現地適応に関する一考察 ーLUSH(ラッシュ)の事例を通じてー	2012年3月
14	孫 美灵	企業側の視点からみた内部統制制度の導入	2012年5月
15	高橋 広行 岡山 武史	リテール・ブランド構築モデルの検討	2012年6月
16	崔 相鐵	Why does Lotte Shopping of Korea go global? :Birth of hybrid retailer and its business development for global retailer	2013年1月
17	孫 美灵	内部統制制度の導入効果に関する一考察	2013年3月
18	白 貞壬	How Do We See the Success of a Foreign Retailer in a Mature Retail Market? :Interaction between Costco and Japanese Consumers	2014年3月
19	山下 貴子 中村 隆	リーマン・ショック後の米国家計金融資産選択行動	2014年3月
20	島田 奈美	減損手続きにおける資産のグルーピングについての考察	2014年3月

流通科学大学リサーチレター発行一覧

No.	著者	タイトル	発行年月
21	山下 貴子	家計の金融行動と金融ケイパビリティ	2014年6月
22	孫 美灵	学園祭模擬店プロジェクトを通じた教育事例 －簿記会計教育を主な目的として－	2015年2月
23	東 利一	「モノからコトへ」は何を意味したのか －コトの時代的意味の解明と消費の類型化－	2015年3月
24	東 利一	コト・マーケティングの解明 －顧客体験を基にしたマーケティング－	2015年4月
25	東 利一	ビジョナリー・マーケティング －コト・マーケティングのインフラとしてのビジョン経営－	2015年6月