

「イオングループの ベトナム展開と将来展望」

妹尾 文郎 氏

AEON VIETNAM Co.,Ltd General Manager

2018年8月講演

1. 日本の高度成長期のような環境

イオンベトナムで商品の仕入担当をしている、妹尾と申します。イオンがベトナムで事業を興すことを決めたのが2009年の年末であり、その後1年をかけて市場調査をしました。その結果、2011年に新店舗が決められ、私は2011年4月に着任しました。本日は、ベトナムに関して、見えるところと見えないところも含めてお話ししたいと思います。

ベトナム全土の地図をパッと見ると、日本とよく似たイメージです。北海道があって、本州がずっと続いているような地形です。面積は日本の約90%、人口は9000万人を超え、近いうちに1億人を突破するといわれています。私が来た2011年には、まだ8000万人だったので、この8年間で1000万人も増えました。私が来た当初から、2025年頃には日本と人口が逆転すると予想されていました。現時点で人口も国土面積も日本の90%なので、人口密度も日本とほぼ同じです。

北にある首都のハノイと、いまわれわれがいる南のホーチミンという2大都市は1200キロほど離れており、北海道から広島くらいに相当します。ハノイは四季があり、冬には最低気温が10度を下回ることもあります。夏は40度を超え、しかも湿度が常に100%に近い土地柄です。家の作りが日本のような冬仕様になっていないので、冬は短いものの、非常に寒く感じます。家の中でも隙間風が吹いたり、まともな暖房器具がなかったりという状態です。

南のホーチミンは1年を通して穏やかな気候であり、本日のような非常に過ごしやすい気候が1月頃まで続きます。4月末から12月までは雨期ですが、パッと降ってパッとやむという感じです。

イオンはハノイに8店舗、ホーチミンに12店舗の新店舗を目指しています。皆さんがベトナムについていろいろ調べたりJETROが出しているデータをご覧になると、ハノイの人口は400数十万人となっていると思いますが、実はわ

れわれの調査では800万人くらいに上ります。同様に、ホーチミンは780万人となっていますが、われわれは1200万人が住んでいると思います。

地方都市からホーチミンなどに出てきて生活している人はたくさんいますが、日本のように住所変更ということをしないうえ、基本的には出生地が彼らの住所になっています。地方からホーチミンやハノイに働きに来ている人は非常に多く、イオンが調べたところではハノイ近郊に800万人、ホーチミン近郊に1200万人。われわれは100万人に一つのショッピングモールを出そうとしています。

2015年におけるベトナムの人口ピラミッドの図を見ると、1965（昭和40）年頃の日本とほぼ一致します。日本は昭和40年代に入って、高度経済成長を迎えました。日本の終戦は1945年、ベトナム戦争の終結は1975年なので、ベトナムはちょうど30年遅れです。日本では団塊の世代と呼ばれた若い人たちのパワーが高度経済成長を支え、今の日本社会を形成しました。

ベトナムの平均年齢は、私が来た2011年頃は26歳でしたが、2018年には30歳近くになっています。ただ、昭和40年代の日本のような高度経済成長をする環境がまだあることと、若い国民が非常に多いということが大事なポイントです。また、日本は昭和40年からの50年間で一気に超高齢社会になりましたが、ベトナムも年々そうなるであろうということも、人口ピラミッド図から読み取れます。

2. 1人当たりGDP1000ドルが目安

次の資料はGDPの伸びです。われわれがベトナムに来た2010年頃の1人当たりGDPは1333ドルと、1000ドルを超えたところでした。実は、日本や中国も含めた世界の国々において、1人当たりGDPが1000ドルというのがスーパーマーケットにとっての分岐点になっています。1000ドルを超えると、スーパーマーケットが一気に拡大していきます。こうした成長性が、9000万人という人口とともに、われわれが進出を決めた要因の一つです。

また、1人当たりGDPが3000ドルを超えると車社会に変わるといわれますが、ベトナム全土ではまだ車社会になっていません。2017年の時点で、ベトナム全土の1人当たりGDPは2300ドル、大都市では5000~6000ドルになっています。

皆さんはホーチミンにいらっしゃって、バイクの多さに驚かれたと思いますが、私は、2011年に比べると車の量が圧倒的に増えたと思身で感じます。地方都市では、まだ車がほとんど走っていないところが多いものの、ハノイやホーチミンといった大都市ではスーパーマーケットが増えて近代化が進み、車社会に変わりつつあるというのが現状です。

ベトナムにおける小売業、特にスーパーマーケット業界を、リテール・マーケット・トレンドということでご紹介します。売り上げでも店舗数でも一番なのが、ベトナム資本のコープマートです。次いでBigC、ここはタイのセントラルに売却されましたが、名前はそのままです。それからメガマーケット、これは小売業で世界第3位のメトロが2016年にタイの小売りに譲渡しました。あとは、韓国系のロッテマート、地元のコープマートとシンガポールのフェアトレードが合弁して生まれたコープエクストラ、韓国ナンバーワンのリテラーによるEマートなどがあります。

イオングループは、ホーチミンを中心にイオンシティマートというスーパーマーケットを展開しています。新規参入のビンマート、ここは建築やアパートといったところが発祥の会社で、スーパーマーケットやコンビニを多く出店しています。イオンフィビマート、これはわれわれがハノイで展開しているスーパーマーケットです。オーシャン、ここはフランス系です。

これを見ていえることは、日本以外の国々もベトナム市場の成長性に着目し、チャレンジしているということです。私がこちらに来た2011年頃は、日本でベトナムに関する情報に接することはほとんどなく、旅行代理店に行ってもベトナムツアーのパンフレットはありませんでした。今では日本でもベトナムに注目しており、海外の国々も同様です。

この1~2年の間に、ミニSMというスーパーマーケットが一気に増えています。コープフードは、コープマーケットのスーパーマーケットです。サトラフードとバックホアサンはベトナム系です。海外からスーパーマーケットが続々と進出してきたのを見て、ベトナム人もそうした業態の将来性に気付き、起業したり店舗を拡大したりしています。

3. 用地不足から、小型スーパーが急増

先ほど、ホーチミンの実際の人口は1200万人というお話をしましたが、東京都と比べると面積は半分程度なので、人口密度は2倍になります。そのため、大きなスーパーマーケットを出店できる土地が非常に少ないのです。われわれは2020年までに20店舗を出す予定でしたが、特にショッピングモールを作れるような広い土地がないので非常に苦労しています。その半面、小型のスーパーマーケットがこのところ増えています。

小さいスーパーマーケットやコンビニは、私が来た2011年頃はショップ・アンド・ゴーくらいしかありませんでした。しかし、その後の8年間で、日系ではわれわれのミニストップ、それからファミリーマート、1年半前にはセブン-イレブンもオープンしました。また、先ほど出てきたビンマートは、1年間で800店舗も出店しました。Circle Kは日本のサークルKとは別で、香港資本です。こうしたコンビニなどが、今非常に増えています。従来は市場（いちば）のようなところで買い物をしていたのが、近代的な小売業に行くようになってきたのがベトナムのトレンドです。

食品以外でも、ZARAやH&Mといったファッション系の企業も進出してきました。2018年中にユニクロが出店すると聞いています。いろいろな分野の海外のトップブランドが、ベトナムに入り込んできています。

雑貨系では、イオンの直営店としてダイソーが出店しています。日本のショッピングモールにはダイソーがたくさん出店していますが、イオンは日本でダイソーと非常に友好的にビジネスをしています。そこで、ベトナムのわれわれのショッピングモールにお誘いしたところ、自社でベトナムに出店する体力はないので、看板と商品は供給するからイオンでやってほしいという話になりました。

それ以外では、小物屋とかMINISOなどがあり、中国系が多いようです。これは私の想像ですが、ダイソーの「ダイ」は「大」なので、その反対の「MINI」で「MINISO（ミニソー）」ではないかと。MINISOの看板はユニクロの袋によく似た色合いや文字の配置で、ちょっと間違えそうなくらいです。

ファストフードの店も、この3~5年で一気に増えました。スターバックスも進出しています。

この左側は伝統的な市場の写真で、右はわれわれのスーパーマーケットです。屋外の暑いところで肉を売っているような市場から、安全性や快適性を求めてスーパーマーケットで買い物をするようにトレンドが変わってきたと思います。

ただし、ベトナム全体の消費の70%は、いまだに伝統的な市場によるものです。国土全体では、スーパーマーケットによる売り上げは30%くらいしかありませんが、ハノイやホーチミンという大都会だけをみれば、ほぼ互角です。それでも50%の人たちは、近代的なスーパーマーケットよりも市場のようなところで買い物をしています。

衣料品も同様であり、従来は生地を買って仕立ててもらっていたのが、伝統的なアオザイもスーパーマーケットで既製服を買うといったように生活が変化しています。

4. ベトナム1号店は寿司が大人気

ベトナムにおけるイオンのビジネスをご紹介します。1号店のタンフーセラドン店は2013年7月に開店する予定でしたが、いろいろな問題があって2014年1月1日にオープンしました。店を出すに当たって、いろいろなライセンスや法律上の問題をクリアしなければなりませんでした。

日本では、かなり明文化・細分化された法律があるので、あまり判断に迷うことがありません。やっていいこととだめなこと、やらなければならないことが比較的明確に分かるようになっていきます。ベトナムの法律は条文の解釈なども非常にファジーなところがあり、どちらにも取れるような書き方だったり、こうだろうと思っていくとそうではないということが多々ありました。そうしたいろいろなことがネックになり、開店までスムーズにはいかなかったのです。

1号店に続いて、同年の11月1日に、ホーチミンから20キロくらい離れたビンズオン省に2号店を出店しました。日本でいえば、東京の1号店と埼玉県もしくは横浜の2号店といった位置関係です。2015年10月28日には、ハノイのロンビエンに3号店。4号店はホーチミンのビンタンに、2016年7月1日にオープンしました。

計画中の店舗がいくつかあります。2019年の11月末か12月には、ハノイの2号店、全体では5号店をハドンにオープン予定です。その半年後には、ハイフォン市に6号店のオープンが決まっています。ハイフォンは、ハノイから高速道路で1時間半くらいのところですよ。

これら以外にも候補地はたくさんあり、最初にご紹介したようにハノイに8店舗、ホーチミンに12店舗、合計で20のショッピングモールを2025年までにオープンさせるのが目標です。

1号店の前の道路は、オープンの1週間前までは誰も通らないようなところでした。幹線道路から細い道を通らないと入れなかったのです、お客様が来ないのではないかと考えていたほどです。ところが、1月1日8時のオープン前、6時半の時点でお客様が並んでおり、開店したら、こ

れほどの人間が一体どこから来たのかというほどの混みようでした。通路は日本の満員電車のような状態で、2メートル先も見えませんでした。

ベトナムの人たちは、日本の商品や文化が大好きです。1号店の開店準備をしていた頃に、街の中心部の寿司店で並んでいるベトナム人に日本のことを聞いたら、みんな寿司のことは知っていても、それまでに食べたことがある人はいませんでした。寿司は日本料理だと知っていても、金持ちのベトナム人や外国人がレストランで食べるものだと思われていたのです。

では、ベトナム人は昼食にいくら払うのか、私は市場へ行行って人々が食べているものを3年間調査しました。その結果、平均して3万ドン、日本円で150円です。平均年齢27歳の男性が昼食に寿司を食べるとしたら、何貫食べれば満足するだろうかと考え、最低10貫くらいだろうと想定しました。オープン時は、利益を度外視して10貫3万ドンという価格設定にしました。

寿司は全て個別包装とし、ネタによって一つが3000ドン、5000ドン、1万ドンです。基本は3000ドンで、1万ドンになるとマグロやサーモンといった生のネタ、3000ドンはキュウリ巻きのようなイメージです。

こうすれば、誰でも自分のお金で食べられます。ベトナムではスマートフォンが日本以上に普及しており、どこでもWi-Fiにつながりますが、日本に帰るたびに不便を感じます。ベトナムの若い人はフェイスブックも盛んであり、生まれて初めて寿司を食べた若い人たちがフェイスブックに投稿し、それを見た友人がまた店に押し寄せるといったことが3カ月くらい続きました。

寿司の売場には行列ができ、最後尾は2時間待ちの状態、まるでディスニーランドだと冗談が出たほどでしたが、お客様にはご迷惑をおかけしました。そして、寿司を買ったお客様は、別の場所で行列をつくり始めました。つまり、買ってでも食べる場所がないので、通路に座って食べるようになったのです。われわれは、奇跡が起きたと思いました。

これが2014年1月頃の状況でしたが、日本では、その直前の2013年12月に、全国のイオンで2番目に巨大な幕張新都心店がオープンしたばかりでした。日本を震撼させるような巨艦店ができたということで、イオン社内の目は全てそちらに向けられていたため、ベトナムで何が起きているかをほとんど誰も知らなかったのです。しかし、日本のマスコミでわれわれの店がたくさん記事になったため、3~4月になってようやく本社も気が付いたという状況でした。

5. 日本の商品が売れるのは、現地の4倍の値段まで

ベトナムの店で最初に火がついたのが寿司やベーカリーといったデリカ全体でした。ベーカリーも、ベトナムはかつてフランス領だったことがあるため、フランスパンを非常によく食べます。その食文化に対して、われわれは日本式の菓子パンを低価格で提供し、非常に好評でした。振り返ってみると、イオンというブランドを本当に成功させたのは、食品のデリカコーナーからだったといえると思います。

直近では、2016年の夏に北海道の和牛肉を扱いました。売り上げは1週間で12万円と、売れませんでした。ベトナム人が日本の商品を買う値段は、現地の同じ商品の4倍くらいまでです。例えばこの水は、日本で買えば60~100円くらいでしょうか。ベトナムのスーパーマーケットなら200円です。日本で売っている同等の商品の半分くらいだと思っただけであればいいでしょう。

一例を挙げると、われわれはオープン時に伊藤園の「お〜お茶」のペットボトルを販売しました。日本なら100円、ベトナムに輸入すると200円です。先ほど、半分くらいという話をしましたので、100円なら50円です。50円くらいでペットボトルのお茶が買えるところに、日本から200円のお茶を持って行って、売れるか売れないか。

実は、これが売れたのです。当時のベトナムのお茶は、ほとんどが砂糖入りでした。そこに、日本の緑茶というブランド性と、ベトナムでは見たことがない無糖ということで、よく売れました。

しかし、2015年になって全く売れなくなりました。キンピバレッジのベトナム工場に無糖のお茶もつくるようお願いしたところ、全国発売となりました。現地の工場で作れば50円で販売できるので、わざわざ200円も出して買う人はいなくなったのです。

同じような商品であっても、明らかにファンクションが違ふ、機能や効能、使い勝手が違うということが分かれば、価格が4倍くらいまでなら何とか買っていただけます。一例を挙げれば、食品などをくるむラップが日本では1巻き100円くらい、ベトナムのスーパーマーケットでは50円くらいで売っています。これもやはり日本から輸入すると200円になります。

旭化成がベトナムで売り出すときに、厳しいという話がありました。ファンクションは明らかに違うので売れるかもしれないということで、始めました。どんなファンクションが違ふかという、ベトナムで売っているラップは対象物にくっつきにくいのに、ラップ同士がくっついたり切りにくかったりと、非常に扱いにくいのです。旭化成の

ラップはそういったことがなく、明らかに違うということが認められて売られています。

和牛の例に戻ると、ベトナムで売っている牛肉はオーストラリアか米国からの輸入がほとんどです。しかし、日本から輸入した牛肉は米国もしくはオージービーフの10倍の値段が付いているので、高すぎて売れません。私が日本に帰国して牛肉を食べたくなったら、やはり和牛は高いので輸入の肉を買います。日本人が日本で買えない、または買わないものを持ってきても、やはり売れないということを実感しました。2014年に日本からベトナムへの和牛の輸出が解禁になり、農林水産省からも普及に協力してほしいということで、毎年何らかの形で販売してはいますが、非常に苦戦しています。

6. ベトナムで売れるもの、売れないもの

ベトナムは海に面しているのも、非常に魚を食べます。日本のものも好きだし、寿司も大好評でした。そこで、日本にしかないようなことをやってみたいと考え、日本のサービスをベトナムに持ってきました。

日本では、例えば九州の人が、北海道で今朝水揚げされた魚を食べたいと思ったらネットで注文し、飛行機のクール便で届けてもらえます。同様に、今日、築地へ出た魚を夕方にベトナムで売ろうとエアーを飛ばして、ベトナムでは見られないようなヒラメや赤魚を持ってきたのですが、高すぎて売れませんでした。物珍しさから、お客様には喜んでいただけましたが、売り上げはたったの5万円でした。

逆に、大成功したのはリンゴです。2015年に日本のリンゴの輸入が解禁されたので、青森の世界一、金星、陸奥、ふじ、ジョナゴールドという5品種を持ってきました。日本の感覚だとふじやジョナゴールドが売れるかと思いましたが、最初に売り切れたのが世界一、次が緑色の金星、そして陸奥という、日本とは逆の結果になりました。

なぜそうなったかという、ベトナム人は大きいほうが好きです。キャベツでも大きい方が売れる。世界一などといった大玉は見たことがありません。ベトナムで売っているのは、米国やオーストラリアから輸入された小玉のリンゴです。だから、世界一を見てその大きさに驚き、リンゴは赤いものだと思っていたのに緑色の金星を見て、売れたのだと思います。

2017年には大福を売り出しました。日本人は自分でコメ文化だと思っていますが、実はベトナムはもっとコメ文化です。日本人の平均の3倍、コメを食べており、ベトナム料理のフォーや春巻きは、全てコメが原料です。これほどコメを食べているので、餡を餅でくるんだ大福も売れると

思ったのです。その際、お客様には餅つきを一緒に楽しんでいただきました。これは非常に効果があったと思います。

ほかにも、いろいろな県のフェアを開催しています。また、2017年にはナシの輸入が解禁になったので、茨木や福岡、宮城のナシを販売し、非常に好評でした。

ベトナムに進出している日系メーカーの製品を集めた日本食フェアもやっています。エースコック、ロッテ、キューピー、大塚製菓のポカリスエット。食品以外では、ユニ・チャームや花王など。こうした日本フェアは、ベトナム人に非常に喜ばれています。JETROが中心となって2016年にスタートしたジャパンフェスティバルにも参加し、今年で3年目です。

実は、販売実績のトップテンはほぼ駄菓子です。ベトナムは子どもが多いということもありますが、駄菓子は元々の値段が安いので、それが4倍になっても買えるというわけです。3カ月間で3000個と、非常によく売れています。

質疑応答

A： 私は門外漢ですが、二つ質問します。一つは、日本ではナショナルブランドが確立されていて、そのほかにはプライベートブランドもあります。ベトナムでも、ナショナルブランドがかなり形成されているのか、またプライベートブランド (PB) もあるのでしょうか。

もう一つは全然別の話ですが、4～5年前にカンボジアのプノンペンに行ったところ、イオンさんが出店されていました。プノンペンの人口はまだ200万人足らずで、中間層もあまりおらず、1人当たりGDPも1000ドルに届いていなかったように思います。ベトナムとは環境が違いますが出店されたということは、イオンさんの戦略が違うのでしょうか。

妹尾：まず、ナショナルブランドとPBでは、輸入品と国内品を分けて考える必要があります。日本から輸入するものは、われわれとしては極力イオンのプライベート商品、日本でトップバリュとして売っているものの優先順位が高いです。

理由は簡単であって、価格です。ベトナムのお客様に少しでも安く売りたいという気持ちがありますが、例えば日清のカップヌードルとトップバリュでは2倍くらいの価格差になってしまうので、PBを選びました。PBを広げたいというよりも、ベトナム人が買える値段を優先したということです。また、ベトナム人はカップヌードルといっても日清というブランドをあまり知らないなので、PBでも大丈夫だろうというのが二つ目の理由です。

イオンベトナムとしては、ベトナムでよく売れている商品をPBとして開発し、販売したいという気持ちはあり、既に手掛けているものもあります。ただし、イオンはまだ4店舗しかないので販売力が弱い。これが100店舗あって1万個売れるというのであればメーカーに作ってもらえるのですが、まだそうになっていないので、本当の売れ筋商品しか作っていないというのが現状です。

2点目のカンボジアですが、私はカンボジアの1号店と2号店のオープン時に行っていました。カンボジアの1号店がベトナムと異なるのは、プノンペンの外国人居住区に出店しているので、お客様の主体はカンボジア人ではなく外国人だということです。

従って、ベトナムよりもカンボジアのほうがGDPは低いものの、実際に来店されるお客様のGDPは高い。売っているものも、例えば日本で120～130円で売っている菓子パンが、イオンベトナムでは40円くらい、プノンペンでは100円くらいですが、非常によく売れます。高くても買えるお客様がいるエリアを狙ったわけであり、スーパーマーケットですが百貨店的な使われ方をされています。

プノンペンには、ラッキーなことに百貨店がありません。ベトナムには高島屋やマレーシア系のパークソンがありますが、プノンペンにはまだないので、イオンが富裕層を全部取り込んでいるような状況です。

プノンペンの2号店が、2018年5月にオープンしました。プノンペンの人口は280万人くらいなので、100万人に1店舗くらいで考えています。日本の場合は30～40万人に1店舗ですが、100万人に1店舗なら互いにお客様を取り合うようなこともありません。

ただし、プノンペンの場合は、1号店から離れたところに2号店を作ったものの、それまで順調に伸びていた1号店の売上げが、2号店のオープン以来、前年を割るようになりました。カンボジアのキャパシティーは、最大3店舗だと思っています。

B： ここに来る前に、北京にある^{ジン}京東の本社に行っていたのですが、中国では外資系の小売りは全てアリババと京東の影響を受けて、ウォルマートは京東と一緒にリアル店舗からEコマースのほうへ切り替えつつあります。ベトナムにはラサダが進出していますが、Eコマースの影響はリアル店舗に及んでいるのでしょうか。また、イオンはラサダあるいはほかのEコマースと協業していく可能性はありますか。

妹尾：Eコマースの影響は、いまのところあまりないようです。市場全体の伸び率が107～108%くらいですが、

われわれはそれを上回る120%くらいの成長を続けています。ベトナムのインターネットビジネスは、当然ながらもっとすごい勢いで伸びていますが、イオンベトナムのリテールビジネスには、あまり大きい影響は与えていません。

ラサダとの協業については、実はイオンベトナムは自前でEコマースをやっています。われわれは小売りを専門にやってきたので、Eコマースは日本でもあま

り得意ではありませんが、ベトナムではまだまだいろいろなチャンスがあるので、イオンも物流センターやコンタクトセンターまで作ってEコマースに取り組んでいます。

スタートしてまだ1年半くらいなので、課題はたくさんあります。この面で日本では出遅れていますが、ベトナムではなんとか自前でやっけていこうとしています。