

## アジア視察報告＜6＞

視 察 項 目	日系企業の進出状況について
視 察 日 時	2016年10月23日（日） 午前9時30分～11時00分
視 察 先 名	イオンモール タンフーセラドン
説 明 者	青木 恵三 氏（Operation General Manager）
担 当	坂本 茂、浅野 文直、矢沢 孝雄

### 【はじめに】

ベトナムの一人当たりのGDPは、先進国と比較すると決して高くはない額だが、年々順調に伸びてきている。特にホーチミン、ハノイのエリアに関してはベトナム平均値の約2倍以上の額になっている。イオングループとしては、ベトナムにおいてはまず、ホーチミン、ハノイに注目して出店戦略を進めてきた。インフレ率と消費者物価指数を見ても、非常に緩やかにインフレ率と消費者物価指数は上昇を続けており、経済的には安定した状態で推移している。

小売りの売上高を見ても、ベトナムでは今後年10%以上の伸びが期待されている。日本では百貨店・スーパーマーケット・コンビニなどを含めた小売りの売上高は、昨年割れ、前月割れという状況が続いている。

ベトナムの従業員に関して、最低賃金は月給1万5千円程度だが、毎年ベトナム政府から賃金の引き上げ依頼がある状況である。このような環境であるが、国が成長し、国民一人当たりの収入が増える中、消費も順調に増えているベトナムで大規模な出店戦略を進めているイオンベトナムを視察した。ベトナムにおける参入規制、市場との関係性、ベトナム国民の消費動向の変化や従業員育成への取組みなど、実際の現場も確認させていただきながら、ビジネス環境について学び、知見を得ることを目的に視察を行った。

## 【イオンモール タンフーセラドンの概要】

イオンは、イオングループの中期経営計画（2011～2013年度）において、グループ共通戦略の一つに「アジアシフト」を掲げ、アセアン地域や中国においてグループ一体となった成長戦略を推進しており、2014年1月マレーシア、中国に次いで3カ国目のモール型大規模商業施設である「イオンモール・タンフーセラドン」をオープンさせた。

ホーチミンの中心地から西へ約9kmに位置するタンフー区への出店で、商圈は店舗からバイクで15分圏内にある周辺4区の合計で、人口約180万人が居住する人口密集エリアとなっている。店舗が位置する「セラドンシティ」は、総面積82haの「ニュータウンシップ構想」として、レジデンス、インターナショナルスクール、医療施設、スポーツ施設といった複合開発計画での「総合的なまちづくり」が進められている。

社会主義国であるベトナムにおいては、通常100%民間企業の独自資本による進出はできないのが原則だが、イオングループとして長い年月をかけて社会貢献活動を行ってきた結果、100%独自資本での出店を国から許可されるようになった。



青木恵三氏にイオンモール タンフーセラドンの概要について説明いただく

## 【主な調査内容】

アジアシフトを掲げ、大型店舗の出店を進めているイオングループだが、成長が続くベトナムの中でもなぜホーチミン進出を決めたのか。また、政府との関係性、参入規制、今まで国民と共に歩んできた多くの市場との関係性、ベトナム国民の消費動向の変化や従業員育成への取組みなどについて調査を行った。

- 1 ホーチミン進出の理由について
- 2 ベトナム人の消費傾向について
- 3 従業員への教育について
- 4 日本の売り場とベトナムの売り場の違い

## 【イオンモール タンフーセラドンの状況】

2014年1月1日にオープンしたイオンモール タンフーセラドンの来場客数は、オープン当初から年月が経つにつれ、毎月100万人を超える状況となっている。ここまで順調に来場客数が伸びている理由としてベトナムのGDP成長率、その中でも特にホーチミン及び、ハノイのGDP成長率が急速に伸びてきたことが大きい。一人当たりの収入も増えている中で、それに伴い顧客の求めるニーズにも大きな変化が生まれている。

消費動向を分析してみると、家計支出で最も多い52%を占めているのが「日用品（食料品・消耗品など）」、2番目に「教育分野」、3番目に「貯蓄」となっており、物を購入するだけでなく将来への投資も積極的に行っている状況である。さらに商品購入にあたって、消費者の購買動機に関し分析したところ、値段優先だった傾向から「安さよりも品質」へと変化している。イオンベトナムで行ったアンケートでは、いま最も求められているのは、まず「品質」であり、次に来るのが「生産者」であった。オーガニック商品も一つのコーナーを設けて販売しており、顧客からも非常に好評な状況である。

スマートフォンも普及し、SNSによる情報収集が一般的なベトナム人においては、広報・宣伝も日本とは異なっている点がある。日本では広報チラシで宣伝をするのが一般的だが、ベトナムでは、Facebookの特設ページでの広報が大きな武器となっており、多い時では「70万いいね！」を得たこともあった。

今後の戦略に関しては、ベトナムでまだ始まっていないeコマース戦略を進め、2019年からインターネット販売も始めていく予定となっている。



青木氏説明のもと、日本と異なる多くの点や店内・従業員・顧客動向についての視察

## 【質疑・応答】

Q1： 顧客アンケートの中でイオンに対する要望として、トイレ環境の改善があったが、これは食品関連の売り場との位置関係によるものか。

A1： そのような内容ではなく、使用方法や清潔さに関する課題と思われる。便座を上げずに下げたまま用を足すことや、また、汚したものを頻繁に清掃しようとしめない国民意識があると考えている。

Q2： 多くの顧客が訪れているが、客一人当たりの利益率はどの程度を見込んでいるか。

A2： まず会社の業績に関しては、今年度は単年度黒字を目標とし

ている。利益率は日本と比べ非常に低く、商品売って得られる利益率は大体■■■■%程度である。そこから経費を引いて、営業利益は■■■■%程度になる。ベトナムの場合、商品売って得られる利益率が■■■■%程度しかない。ただし、人件費をはじめとするコストも安く抑えられる部分があるため、■■■■%の利益を得ることができる。そこから本社分を除いても単年度黒字とすることを目標にしている。

(企業情報が含まれている部分は黒塗りしております。)

Q 3 : 商品の単価に関する考え方について。

A 3 : 我々は売上を伸ばすため、客単価を上げるのではなく客数を増やすことに注力している。このイオンモール タンフーセラドンには、1カ月に100万人のお客様が来店される。1人ひとりのお客様がいつもは5個買っていたものを6個買ってもらえるよう売り場作りに注力している。

Q 4 : 日本に比べて万引きなどの被害状況はどうか。

A 4 : 通常、ベトナムの一般的なスーパーマーケットでは入口で手荷物を預けることになっている。しかし、当店ではそのようなことは実施していない。当初、地元のスタッフからは万引きが増えるなどの理由から反対されたが、方針を変えなかった。それは顧客をお客様としてお迎えしたいからであり、顧客を信頼しているからである。実際の万引き率について詳細に調べてはいないが、商品の棚卸のタイミングにロス率を調べることで把握に努めている。直近のロス率を調べた限りでは、手荷物の持ち込みと万引きの相関性はあまりないように思われる。

Q 5 : 現地スタッフを雇用する際の心得について。

A 5 : 心に留めていることは、日本人の考え方と異なり、ベトナム人にとって仕事は、「自分のスキルを高める」ものであり、一定

期間働き、仕事が身についた段階で転職する職員が非常に多いことである。

Q 6 : 国の雰囲気として、男性よりも女性の方が労働意欲が高い傾向があるようだが、イオンの職員も同様か。

A 6 : ベトナムは日本よりも女性の社会進出が進んでおり、男性よりも女性の方がよく働くことは事実である。イオンベトナムにおいては、幹部職員は6割以上が女性である。

Q 7 : 従業員に対して、接客に関する規則やルールに類するようなものは設けているのか。

A 7 : 日本と同様だが、顧客を迎えるにあたって5つの要綱があり、様々なミーティングの際には売り場で唱和している。教育の面では、ベトナムでは接客の概念がないので、特に1号店進出の際には日本流の接客を徹底させた。実際に現在、顧客から一番多く受けるクレーム内容は、従業員の接客態度に対するクレームであり、日本とほぼ同様である。

Q 8 : 出店にあたって法的な規制が多種あったかと思うが、具体的な内容を教えてほしい。また、出店にあたって近隣の商店等からの意見としてはどのような内容のものがあるか。

A 8 : まず、ベトナムで事業を行おうとすると、ベトナムは非常に参入規制が強いため、日本企業の多くは現地法人と合弁会社を設立して進出する。ただ、現地法人が入ると様々な決めごとが、なかなか前に進まない。そして日本流にできないといった課題が生じるのが実際のところだが、イオンベトナムの場合は100%独自資本で進出している。なぜそれができたかという点、イオンベトナムは進出する前から、長い年月をかけてベトナムや地域に対しての社会貢献活動を継続して行ってきたからだと考えている。

近隣の市場からの意見に関しては、現状はまだ売り上げの規模を比較しても圧倒的に市場の方が多い。また、実際に顧客の声を聞いても市場の方が利便性がよいという意見がベトナムには多くある。例えば、市場であればバイクに乗りながら買い物が可能である一方、イオンではしっかりと駐輪場に止めてから買い物をしなくてはならないなどがある。

Q 9 : 本視察団は、ダナン市での一連の視察の中で物流施設としての港湾（ダナン港）の視察を行う機会があった。イオンベトナムの流通経路について教えてほしい。

A 9 : 流通経路の構築については独自ではできないため、商社を通して行っている。



議員視察団による質疑の様子

## 【総括】

今回の視察で特に印象的であったのが、イオンモールを訪れるベトナム国民の消費者心理が、もはや日本国民と変わらないということであった。さらに、従来から国民と共に歩んできた市場との関係性についても印象的であった。質疑内容にも記載したが、現状はイオンモールと市場の関係性は良好であり、互いが互いの売り上げに貢献している **Win-Win** の状態ではあるが、今後も継続した成長が進むベトナムを考えると、売り上げにも大きな変化が出てくる可能性があると感じた。

今回、イオンモール タンフーセラドンを視察させていただき、ベトナム国民消費動向の変化、事業進出に対する参入規制、労働力確保に関

する日本との違い、外資系企業進出が進む中で従来の市場との関係性、今後ベトナムで成長が見込めるインターネット販売事業への取組み状況等について学ぶことができた。この知見を活かし、今後市内企業がビジネスマッチングの機会を活用し、海外へ参入していく際の手助けとなるよう、本市の施策作りにつなげていきたい。