

〔研究ノート〕

ベトナム新興財閥の研究

——ビンググループのケース——

細 川 大 輔

はじめに

1. ビンググループの誕生と発展の経緯
2. ビンググループの現況と業績の推移
 - 2.1 分野別の現況
 - 2.2 業績の推移
3. ビンググループの急速な発展の要因
 - 3.1 ベトナム政府の政策
 - 3.2 急速な発展の要因

おわりに

はじめに

ベトナムでは2010年以降、民間大企業の台頭が目立つようになった。情報通信の FPT 社や航空運輸のベトジェットスター社、不動産のビンググループなどである¹⁾。特にビンググループは、不動産開発を中核に観光・娯楽、小売、医療、教育、最近では自動車製造業に進出する巨大コングロマリットに成長している。ホーチミン証券取引所で最大の時価総額²⁾を誇り、創業者兼オーナーは毎年米フォーブス社の長者番付に登場するベトナム第一の大富豪である。

こうした動きはベトナム党・政府の企業経営環境の改善努力と並行している。政府は2014年以降毎年、企業の行政手続の簡素化に関する19号決議を公表しており、さらに2017年5月のベトナム共産党中央執行委員会第5回総会において、「民間経済が社会主義志向市場経済の重要な原動力となるよう発展させること」を決議した³⁾。国が政治・経済すべての面をコントロールしようとする社会主義国においては大きな前進であろう。

一方、コンサルタント会社のマッキンゼーは2018年9月に発表したレポート⁴⁾の中で、

1) 日本経済新聞社が選んだ ASIA300 の中に、ベトナムからはビナミルク（食品）、ベトコンバンク（金融）、ペトロベトナム・ガス（石油・ガス）、ビンググループ（不動産）、FPT（情報技術）の5社が選ばれている。うち民間企業はビンググループと FPT である。

2) 約1兆6,000億円（2018年7月）

3) www.vietnamplus.vn 2018年9月22日閲覧

4) MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE “Outperformers: High-Growth Emerging Economies and the

高度成長を果たした11か国を分析した結果、政府の適切な成長政策と共に、高度に競争力のある大企業の存在の重要性を指摘している。ビンググループはこの指摘に該当する好例と考えられる。

本稿の目的は、ベトナムの近時の経済発展を民間大企業の側から検討することである。内容はビンググループの各年次報告書、決算資料、IR資料、ならびに各種報道を参考に、2018年8月に実施した現地調査に基づいている。

まず、ビンググループの誕生と発展の経緯を振り返った後、業務分野ごとの現況と業績の推移を検討する。その上で同グループの急速な発展を可能にした要因につき、まずベトナム政府の政策を跡付け、さらに経済発展に伴う中間所得層の拡大と都市化の進展を取り上げ、最後に同グループに内在する要因に言及する。

1. ビンググループの誕生と発展の経緯

ビンググループの創設者はファム・ニャット・ヴオン（Pham Nhat Vuong）氏である。1968年ベトナム北部ハイフォンに生まれ、ハノイで育った。父は兵隊、母は路上のお茶売りといわれる⁵⁾。奨学金を得てロシアのモスクワ地質大学に留学し、1992年鉱山経済学の学士号を得て卒業した。

卒業後はベトナムに帰国せず、ウクライナでテクノコム（Technocom）社を設立し、ベトナムや台湾から輸入した原料でインスタント・ラーメンを製造・販売する事業を始めた。当時、崩壊直後の旧共産圏は物資が不足していたため、この事業は成功した。稼いだ資金を持って2000年に帰国、ベトナムでの事業を開始した。

ビンググループの発展過程は次の4期に分けて捉えることができる。第1期（2001～2011年）はベトナムでの創業期であり、観光開発と不動産開発、さらには住宅開発に乗り出した時期である。これらの事業がビンググループの中核事業となる。

第2期（2012～2013年）は、医療、教育など住宅開発の周辺業務に進出し、中核事業との相乗効果を期待して多角化していった時期である。

第3期（2014～2016年）は小売業界へ本格進出した時期である。国内で近代的な小売業が発展してきたなかで、スーパーマーケット、コンビニ、電子商取引の分野に急速かつ大規模に進出していった。

第4期（2017年～）は自動車や電気バイク、携帯電話の製造分野に進出、またAIやビッグデータ活用の研究など、全く新しい分野への挑戦を始めた時期である。それぞれの成長過程をビンググループの公表資料により以下概観する。

第1期 創業期

ヴオン氏は2001年7月、観光・娯楽のビンパール（Vinpearl）社を、続いて2002年5月

Companies that propel them” September 2018

5) NNA, 2018年3月7日

にはショッピングモールなど不動産開発のビンコム（Vincom）社を設立した。中南部カイホア省のリゾート地ニャチャンで未開発の土地を取得し、2003年5つ星リゾート「ビンパール・ニャチャン」を、2004年ハノイ初の近代的ショッピングセンター「ビンコムセンター・バーチエウ」をオープンさせた。

当時のベトナムは1997年のアジア通貨危機後の景気低迷から脱し、7%を超える高度経済成長期に入っていた。国民の所得は増加し消費が拡大する一方、娯楽やレジャーへの需要が急速に高まっていた。こうした好景気の波に乗り事業は急拡大する。

2010年にホーチミン市の中心ドンコイ通りに、ショッピングモールとオフィスの複合ビル「ビンコムセンター・ドンコイ」を建設、2011年にはニャチャンにビンパール・ラグジュアリー、ビンパール・ゴルフを増設、ベトナム中部ダナンには新たにビンパール・ダナン・リゾート&ビラを建設するなど積極的な投資を継続した。

また、ビンホームズ（Vinhomes）社を設立し住宅開発事業にも進出した。ハノイのビンホームズ・ロイヤルシティ（Royal City）、タイムズシティ（Times City）のコンドミニアムや、高級ビラ住宅地であるリバーサイド（Riverside）の建設を開始した。

第2期 周辺業務への進出

2012年になるとヴォン氏は観光・娯楽のビンパール社と不動産開発のビンコム社を統合し、ベトナム投資グループとしてビンググループ（Vingroup）社を設立、自ら会長に就任した。また同年4月、世界的なビジネスコンサルタント会社のマッケンジーに2030年までの企業戦略につきアドバイスを受けることにした。アドバイスの内容は明らかではないが、以降ビンググループの事業多角化が本格的にスタートする。

2012年1月、医療分野に進出するためビンメック（VinMec）社を設立、タイムズシティ・コンドミニアム内にビンメック病院を開業した。また、2013年にはビンスクール（VinSchool）社を設立し教育分野にも進出した。幼稚園から高校までの一貫校である。医療と教育の事業はビンググループのエコシステム⁶⁾と位置付けられ、業務間の相乗効果を狙ったものである。タイムズシティなどのコンドミニアムの住民がビンメック病院に、子供たちがビンスクールに通うことが期待されている。

第3期 小売業への進出

2014年に入ると、小売業界へ本格的に進出するためビンコマース（VinCommerce）社を設立する。ブランドとしてスーパーマーケットのビンマート（VinMart）、コンビニのビンマート・プラス（VinMart+）がスタートした。店舗展開の方法はM&Aの実施とグループが開発するコンドミニアム内での出店が中心である。

オーシャングループのオーシャン・リテールを買収し、オーシャンマートのスーパー13

6) もとは生態学でいう「生態系」のことであり、自然界のある地域に住むすべての生物群集とそれらの生活に関与する環境要因とを一体としてみたもの。これを経営上の概念として転用している。

店舗を活用，さらにアルファナムのスーパーマーケット部門を買収した。2015年初めには国営ベトナム繊維・衣料グループ（ビナテックス）傘下の販売チェーンであるビナテックススマートを買収，39店舗を吸収した。10月にはアンフォン投資者から南部と中南部で知名度のあるスーパーマーケット・チェーン，マキシマークを買収した。

さらに2015年3月には家電専門の量販店にも乗り出し，ホーチミン市やハノイで家電チェーンのビンプロ（VinPro）を展開した。携帯電話やノートパソコン，冷蔵庫などの電子・電機製品を扱っている。グループが運営する商業施設内に出張するビンプロと，路面店として国内全域に出店するビンプロ・プラス（VinPro+）に分かれる⁷⁾。

この間にも，観光・娯楽では南部フーコック島でビンパール・フーコック・リゾートの建設を開始，不動産開発ではハノイのザンボー展覧会場を保有する国営の展示見本市センターを買収し，その跡地に文化サービス・ショッピングセンターを建設するプロジェクトなどを展開している。

また，業務の多角化では，有機栽培で育てた野菜を市場に提供する農業投資生産開発のビンエコ（VinEco）社を設立し，2015年9月から市場への出荷を始めた。空心菜，ニガウリ，ヘチマ，葉大根，サラダ菜，キュウリなど14種類にわたる。これらはビングループが各地に展開する小売店ビンマートや，コンビニのビンマートプラスで販売される⁸⁾。これもエコシステムの一環である。

2016年1月，同グループ傘下のすべての顧客を対象として「ビングループ・カード」を発行し，顧客ポイント制度を開始した。2018年6月末のカード保有者は440万人と発表されている⁹⁾。

第4期 自動車など製造業への進出

2017年6月，ビングループは大きな挑戦を開始した。それは未知の製造業への進出である。ビンファスト（VinFast）社を設立し，自社ブランドの乗用車の生産に乗り出した。さらに2018年4月にはビンファ（VinFa）社を設立し医薬品製造分野に進出すると発表，同年6月にはスマートフォン生産のためのビンスマート（VinSmart）社を設立し，ディンブー・カットハイ経済区のビンファスト工場の一部で生産を開始すると発表した。

一方，ビングループはハイテク産業への参入を加速させている。2018年8月には一気に4つのハイテク関連のユニットを立ち上げた。こうした製造業分野への進出については詳しく後述する。

2. ビングループの現況と業績の推移

2.1 分野別の現況

ビングループの年次報告書，投資家向け資料等¹⁰⁾ から同グループの分野別の現況を検討

7) NNA, 2015年3月12日

8) NNA, 2015年9月30日

9) Vingroup Joint Stock Company, Corporate Presentation, August 2018

する。まず、不動産開発分野では、2018年8月現在高級アパート、ビラならびにショッピングハウスを扱う「ビンホームズ」社、ならびにショッピングモール開発の「ビンコム・リテール」社が存在する。

ビンホームズはハノイに8件、ホーチミン市に2件、地方に2件、合計12件の物件を運営している。ハノイとホーチミン市の都市部では24%のマーケット・シェアを握り、ベトナム最大の不動産開発業者となっている。また住宅の完工前に90%の物件を売却出来ており¹⁰⁾、資金の自己調達力が高い。ホーチミン市のサイゴン川沿いに建設された「ビンホームズ・セントラルパーク」はコンドミニアム17棟とビラで計1万戸の規模であり、敷地内に建設中の複合施設「ランドマーク81」はベトナム最高層となる（写真1）。

2017年に中間所得層をターゲットとした住宅、都市開発を担う「ビンシティー」社が設立され、現在ホーチミン市郊外のビエンホアで、近郊の工業団地の勤務者をターゲットとしたコミュニティー建設が進んでいる。

ビンコム・リテールは、4つのブランドを持ってセグメント化している。「ビンコム・センター」は高級ショッピングモールであり、「ビンコム・メガモール」はモダンライフ・スタイルを提案するブランドとしており、ホーチミン市とハノイで現在それぞれ4店と3店を運営する。「ビンコム・プラザ」は新都市の家族向けのショッピングセンターであり全国に30店、さらに「ビンコムプラス」は地方での近代的小売業を提供する位置づけであり、全国に9店を展開する。

写真1 ビンホームズ・セントラルパーク（ホーチミン市）



出所：筆者撮影

10) Annual Report 2017, Vingroup Joint Stock Company Corporate Presentation August 2018

11) S & P Global Ratings “Research Update” Nov. 21, 2017

写真2 ビンコム・センター（ホーチミン市）



出所：筆者撮影

次に、ビングループの創業分野である観光開発の「ビンパール」社が、中部ニャチャンとダナン、北部ハロン湾、南部フーコック島などに15軒のリゾートホテル、2件のシティーホテル、3か所のゴルフ場を経営している。最近、コンドミニウムとホテルを合わせた性格の「コンドテル」の建設がベトナムで流行しており、ビンパールもニャチャンに2軒のコンドテルを2018年中に開業する。

娯楽分野では、「ビンパール・ランド」社が屋外ならびに屋内アミューズメント・パークやサファリ・パーク、水族館など5か所を経営している。これらは観光・娯楽分野でのエコシステムと捉えられている。

写真3 ビンパールランド（ニャチャン）



出所：Vingroup 提供

小売業分野では、「ビンコマース」社が、ビンマートのブランドでスーパーマーケットを、ビンマート・プラスのブランドでコンビニを、さらにビンプロのブランドで家電量販店を、アダイロイのブランドでEコマースを経営する。ビンググループの2017年年次報告書によれば、全国でスーパーは67店、コンビニは1,055店、家電量販店は36店舗を経営する。

近年、小売業界は日系をはじめとする外資企業の進出で激しいシェア争いの場となっており、ビンググループは苦戦を強いられている。ホーチミン市の日系小売業コンサルタントは、「ビンマートプラスはパパママ・ショップ（個人経営の伝統的小売業態）をチェーン化しただけで、品揃えに工夫がない。店舗内に在庫が雑然と積み上げられていたり、店員のサービス精神のなさも気になる」とし、品揃えとサービスの質に問題があると指摘する。さらに「日系のコンビニは利益率の高い中食を扱い、イートインスペースを充実させるなどベトナム人のニーズを捉えている」とのことである。

とはいえ、日本のコンビニスタイルが本当にベトナムに受け入れられるのかについて未だ不明であり、ビンググループが現在のスピードで店舗拡大を続けていくと、他業者が進出する適当な地所が見つからなくなる可能性もある。ベトナムのスーパーとコンビニの業界勢力図はそれぞれ図表1、図表2のとおりである。

図表1 ベトナムのスーパー業界勢力図

名称	資本	店舗数
CO-OP	ベトナム	96
VinMart	ベトナム	67
Big C	タイ	35
Mega Market	タイ	19
イオン	日本	4

出所：JETRO『ベトナムの食品市場』2018年7月，
Vingroup Annual Report 2017

図表2 ベトナムのコンビニ業界勢力図

名称	資本	店舗数	特徴
VinMart+	ベトナム	1,055	野菜、肉などの生鮮食品充実、品揃え、サービスの質低い
Circle K	米国	276	
ファミリーマート	日本	157	
ミニストップ	日本	122	焼肉弁当など日本食を前面に打ち出す
セブン・イレブン	米国	19	バインミーなどベトナム人の日常食にフォーカス

出所：JETRO『ベトナムの食品市場』2018年7月，Vingroup Annual Report 2017

ビンググループでは、医療、教育、農業の分野を社会インフラサービスと称している。医療は「ビンメック」社が、教育は「ビンスクール」社が、農業は「ビンエコ」社が担当す

る、ビンメックは6件の国際病院、2件のクリニックで高度医療を主にビングループが経営するコンドミニアムの住民に提供するが、居住者以外にも開放している。

ビンスクールは幼稚園から小・中・高校まで、ベトナムの公立学校では望めなかったハイクオリティーでグローバルな一貫教育を目指している。主にコンドミニアムの居住者が対象ながら外にも開放している。

ビンエコは環境に優しく清潔で安全な農産物づくりを目指している。2015年の設立で日本やイスラエルから大規模グリーンハウス栽培の技術を導入した。また全国に2,000ha、14か所の農場を所有している。

最後に、製造業への進出の現状である。すでに述べたように2017年9月2日、北部ハイフォンのディンブー・カットハイ経済区でフック首相隣席のもと、ビンファスト社の自動車工場建設開始式を挙行了した。

自動車生産では、不動産や観光・娯楽の中核ビジネスや小売業でみせた自前主義から脱却し、徹底的に外国技術・ノウハウをなりふり構わず、かつ金に糸目をつけず導入するという変わり身の早さを示している。知的財産権はBMWから、生産技術はシーメンスから、デザインはイタリアのデザイン工房から、部品はボッシュから、経営者もGMとボッシュの人材である。さらに注目されるのは、工場技術者の訓練センターでは在越ドイツ商工会議所の支援があり、卒業生にはドイツの職業資格認定証が発給され、国内のドイツ企業300社余りを含め世界に展開するドイツ企業5万社近くで働く機会が与えられるといわれている¹²⁾。自動車・スマートフォン生産進出への動きは図表3の通りである。

計画では2019年末までに電動スクーターの生産を始め、次に5人乗りセダンと7人乗りのスポーツタイプ多目的車(SUV)を生産する。生産能力は当初ともに25万台とし、2025年には電動スクーター100万台、SUVは50万台に引き上げる予定である。

当初の投資額は10億～15億米ドルになるとの報道があり、スイスの金融大手クレディ・スイスからの8億米ドル(約880億円)の融資や、シンガポールのGISからの13億米ドルの調達の一部で賄われるものとみられる。

スマートフォン生産のためのビンスマート(VinSmart)社は、まず新ブランド「Vスマート」の生産から開始し、スマート電子製品の製造と人口知能(AI)やオートメーション、新世代素材の研究開発の2つの領域で事業を行うという¹³⁾。

医薬品製造分野に進出した「ビンファ」社は、北部バクニン省に医薬品生産研究センターを設立し、西洋薬と漢方薬を生産、国内市場に出荷する。将来は輸出も視野に入れている。また健康食品やワクチン、医療設備の生産も目指す。

ビングループの製造業進出の勢いは止まることを知らない。2018年8月にはハイテク産業への参入を目指す「ビンテック」社を設立し、人口知能(AI)やオートメーション、新世代素材の研究開発を推進すると発表した。

12) NNA, 2018年2月9日

13) NNA, 2018年6月14日

まずビンテック（VinTech）社を設立し、人口知能（AI）やオートメーション、新世代素材の研究開発を推進するという。上記のビンスmart社との違いや分業については不明である。

次にビッグデータ研究所（Big Data Research Institute）の設立である。米国イエール大学のヴァー・ハー・ヴァン教授を所長に招いて、ビッグデータの活用に関する研究を行う。3つ目はビン・ハイテック研究所（Vin Hi-Tech Research Institute）の設立である。ここは新エネルギー、新素材、バイオ、環境、エレクトロニクスに関する海外からの技術を吸収する役割を担う。

4つ目は応用科学・技術基金（Fund of Applied Science and Technology）の設立である。コンピューター、AI、ロボット、オートメーション、ナノテクノロジー、再生可能エネルギー、新世代素材に関する科学研究に資金援助を行う。この基金はベトナム社会を益する製品や解決策の開発を支援することを期待されている。また、ベトナムの工学系学生への奨学金を支給する予定である。

図表3 ビングループの自動車・スマホ製造業進出への動き

	自動車・スマホ製造業進出への動き
2017/6	VinFast 社設立
9	ハイフォン市ディンヴァー・カットハイ経済区に工場建設開始
9	独自動車部品大手、ボッシュ越前社長フエ氏、VinFast 副社長に
9	独電機大手シーメンスと技術提携
9	VinFast 社長に米 GM 前副社長デルカ氏
10	ボッシュ越と自動車と電動バイクの生産で業務提携
2018/1	10月のパリ・モーターショー2018にセダンと SUV 出展を発表
1	独自動車大手 BMW から知的財産権を購入
2	電子機器・産業機械技術者育成センター設立
3	イタリア4社に依頼していた自動車のデザインを発表
4	2車種を EU 意匠登録
5	フック首相、工場見学
6	VinFast 社でスマホを製造することを発表
6	タイの自動車部品メーカーと合弁で車体組立工場
6	フランクフルトでサプライヤー・ワークショップ
6	GM からシボレーの製販事業を取得
7	スペイン企業とスマホ生産で提携（知的財産権の取得）
7	スイスの ABB 社製自動車製造用溶接ロボット1,200台購入
7	韓国企業とバンパー購入契約
8	フランクフルトに現地法人設立、今後上海、ソウルにも
9	韓国 LG 化学とリチウムイオン電池製造で提携
2018/後半	電動スクーター発売予定
2019/後半	セダンと SUV 発売予定、その後電動自動車、小型車を発売予定

出所：各種報道から筆者作成

写真4 製造予定のビンファースト車



出所：Vingroup 提供

ビンググループの製造業への進出については懐疑的な見方が多い。特に自動車製造業に対しては専門家の間で「挑戦は困難」とされている。その根拠はまず、同社が自動車生産に必要なノウハウを持っていない、ということである。

元フォルクスワーゲンの自動車専門家であるグエン・ミン・ドン氏は、巨額の資金で知的財産権や部品を買い集めることが出来たとしても、それだけで自動車を製造することは出来ないという。「重要なのはクルマを一体として設計することだ。クルマは何万点もの部品で構成されており、部品を買い集めてただ組み立てても機能しない。クルマに期待する機能を発揮させるためには、部品同士を矛盾なく調和するように組み合わせなければならない」。この見方は藤本隆宏氏の自動車「擦り合わせ型」論と共通する。

もう一つの根拠は、2018年1月からASEAN自由貿易協定による関税の完全撤廃が実施され、完成車の輸入関税がゼロとなっていることである。そのため周辺国からの輸入車との競争が懸念される。

確かにビンファストにとって、内燃エンジンの乗用車の国産化へのハードルは高いと思われる。しかし、電気自動車については条件が異なるのではないか。電気自動車はいわば電気製品の一つであり、藤本隆宏氏のいうモジュール型である。高品質な部品を低価格で生産でき、ロボットで組み立てることが出来れば、ビンファストが競争力を持つことは夢ではないだろう。ただ、知的財産権と生産技術の取得などに巨額のコストをかけているので、これらを回収することは並大抵ではない。

2.2 業績の推移

ビンググループの業績は図表4のとおりである。グループ設立後はベトナムの好景気に乗り2013年まで売上高を倍増させるなど業容を急速に拡大してきた。しかし、2014年以降国

内の不動産不況の影響から、中核部門の不動産販売と不動産賃貸が伸び悩んだこと、さらに2014年から小売業に参入し赤字が膨らんだため、2015年にかけては利益が大きく縮小した。しかし2016年以降は不動産市場の回復から業況も急回復し、2016年、2017年連続で売上高、利益とも前年比50%を超える増収増益を続けている。

図表4 ビングループの業績推移（単位：10億ドン）

	2017/12	2016/12	2015/12	2014/12	2013/12	2012/12
売上高	89,350	57,614	34,048	27,724	18,378	7,904
（前年比）	(55.1%)	(69.2%)	(22.8%)	(50.9%)	(133%)	(－)
税引前利益	9,114	5,793	2,852	5,410	9,740	2,655
（前年比）	(57.3%)	(103%)	(△47.3%)	(△44.5%)	(267%)	(－)
税引後利益	5,655	3,513	1,501	3,776	7,149	1,847
（前年比）	(61%)	(134%)	(△60.3%)	(△47.2%)	(287%)	(－)
総資産	213,792	180,451	145,495	90,485	75,773	55,825
（前年比）	(18.5%)	(24.0%)	(60.8%)	(19.4%)	(26.3%)	(－)

出所：ビングループの各年年次報告書より筆者作成

一方、業務分野別の損益は図表5のとおりである。2016年以降不動産分野での収益が順調に拡大しているのに対し、観光娯楽分野での赤字が継続しており、2014年の小売業界への本格進出後、同分野での赤字が大幅に拡大を続けていることが懸念される。2018年上半期の暫定決算では、不動産分野以外はすべて赤字であり、不動産業務での収益の半分で他分野の赤字を補填する状況となっている。

図表5 ビングループの業務分野別損益（単位：10億ドン）

	2018/6	2017/12	2016/12	2015/12	2014/12	2013/12	2012/12
不動産販売	10,632	17,360	9,245	6,236	6,218	3,960	2,331
不動産賃貸	1,346	1,884	1,779	1,524	1,023	1,047	
観光娯楽	△1,346	△2,356	△1,213	535	490	481	261
医療	△547	△740	△336	125	122	△169	121
教育	△92	69	86	8	9	△2	
小売	△2,089	△3,901	△3,132	△279	△265	△22	
その他	△96	△452	1,968	△109	△41	△47	
調整項目	△1,548	△2,750	△2,603	△2,630	△2,145	4,492	58
合 計	6,260	9,114	5,793	5,410	5,410	9,740	2,655

出所：ビングループの各年 Audited Consolidated Financial Statement¹⁴⁾ より筆者作成

大手国際格付け会社のスタンダード・アンド・プアーズ（S & P）は2017年11月、ビン

14) 年により名称は若干異なる

グループの長期信用格付けを「B」から「B+」に引上げ、かつ今後の見通しを「安定」とした。これはベトナム国内最高の格付けである。S & Pはその根拠に、多角化のスタートアップ・コストは大きいものの、不動産事業からのキャッシュフローが続く限り問題ないとしている。

3. ビングループの急速な発展の要因

3.1 ベトナム政府の政策

ウクライナで事業に成功していたヴオン氏のベトナムへの帰国が、2000年であることは偶然ではない。ベトナムは1986年にドイモイ（刷新）政策を採択、それまでの社会主義計画経済から脱却し、市場経済（民間部門）を導入した他部門経済システムへと舵を切った。民間経済部門を育成し、同時に西側諸国からの投資を促進させる狙いである。

しかし、その成果がすぐに出了たわけではない。海外からの直接投資に関しては、1994年米国による対越禁輸措置の解除と翌年の米越国交正常化、また ASEAN 正式加盟、日越投資協定の締結などを待たねばならなかった。

一方、国内の民間部門の育成では、1999年5月、国会で新企業法が承認された。新企業法は民間企業の設立手続きを簡素化するとともに、これまで土地、資金調達、その他様々な規制により差別されてきた民間企業が、国営企業と対等に競争できる環境を整備したものである¹⁵⁾。2000年1月に施行され、同年12月までの1年間で1万3500社が新たに設立された。

こうした環境変化を背景に、ヴオン氏も他の起業家と同様2001年7月、観光開発の「ビンパール」(Vinpearl) 社を、さらに翌2002年には不動産開発の「ビンコム」(Vincom) 社を設立した。2004年7月には新土地法が施行され、政府は土地使用権証明書の発給促進に着手したため、ビンググループの住宅開発と販売に追い風となった。

また、従来新しい小売店を出す際に政府が地元企業への影響を審査しており、その制度の不明確さが店舗のチェーン展開を阻んでいた。しかし、2007年の世界貿易機関 (WTO) への加盟を皮切りに市場の透明化が進み、出店に関する規制も徐々に見直された¹⁶⁾。こうして小売業への進出と急速な店舗展開が可能になった。

3.2 急速な発展の要因

設立後10数年でビンググループがベトナム最大のコングロマリットに成長した要因としては、まずベトナム経済がアジア通貨危機後の景気低迷を脱し、2001年から7%台の高成長を続けたことである。その結果一人当たりの国民所得が増大、民間の消費活動が拡大し、観光やレジャーへの余裕も急速に生まれてきた。観光では2003年中部ニャチャンのビンパールリゾート・ニャチャン、2006年のビンパールランド・ニャチャン、不動産では2004年ハ

15) 石田暁恵「1999年のベトナム」『アジア動向年鑑2000年』アジア経済研究所、2000年

16) https://www.digima-news.com/20160810_6421, 2018年9月23日閲覧

ノイのショッピングモール、ビンコムセンター・バーチユウなどが成功を収めた。

さらには中間層の拡大と都市化の進展がビングループの発展を促進した。拡大する中間層は、住居としては西洋式コンドミニウムへ、消費生活としては現代的な小売業であるスーパーマーケットやコンビニを利用するという生活スタイル革命を引き起こした。

2013年にオープンしたハノイのショッピングモール「ビンコムメガモール・タイムズシティ」は、大規模コンドミニウム群の一角に併設された地下型の複合ショッピングモールである。国際的な有名ブランドの店舗やレストランのほか、映画館、水族館、キッズランドなどの様々な施設があり、入居者のニーズに応えるとともに、入居者の消費意欲をビングループがすべて吸収する仕掛けともなっている。つまりエコシステムの実践である。

ビングループの急成長には同グループに内在する要因も考えられる。それはまず不動産業からスタートしたことであろう。ベトナムの民間企業が成長するうえで最大の困難は資金調達にあると長年指摘されてきた。国営銀行は国営企業への融資を優先するし、民間銀行が民間企業へ融資する際には担保として不動産の使用権を徴求する。そのため民間製造業者は十分な不動産を所有しないため投資資金を確保できないことが多い。その点、不動産業者は手持ちの不動産を担保に融資を受けることが容易であり、また不動産価値の上昇からますます調達資金の拡大が可能という好循環が生まれている。さらに、コンドミニウムの開発では、物件の完成前にはほぼ完売することが珍しくなく、キャッシュフローに余裕が生まれ、急速な拡大が可能になったと思われる。

次に、やはり創業者ヴォン氏の個人的な資質を取り上げねばならない。実は、ロシア滞在中のヴォン氏の活動については不明な点が多い。ハノイのロシア語学校の同級生であり、同じ時期にモスクワに留学していたという人物が語ったところによると、「彼はモスクワではほとんど勉強せず、金儲けに明け暮れていた。当時のロシアは規制が強く、商売の利益が大きかった。ウクライナではインスタント・ラーメンで得た利益でアパートを建設し、ベトナムからの労働者を入居させるビジネスも行ってた」¹⁷⁾、とのことである。また、武器取引に関わっていたともベトナム国内では噂されているが確証はない。

ヴォン氏の市場をみる先見性と、国の政策を先読みし政府と二人三脚で成長しようとする戦略性も評価されよう。国産車を持ちたいというのはベトナムの大きな夢である。1996年の第8回共産党大会以来の「2020年までにベトナムを基本的に近代的な工業国にする」という目標のなかに、自前の乗用車生産が想定されていたと考えられる。フック首相も、「人口5千万人以上の国はすべて自前の乗用車を持っている」と発言している。

ところが、政府の自動車製造業育成の政策はことごとく失敗してきた。ASEAN 自由貿易協定の関税撤廃がベトナムにも適用となった2018年1月、政府は新たに非関税障壁を設けて国内自動車産業を守るはかなくなった。

こうしたなか、ビングループは政府の意向を先取りする形で2017年9月に自動車製造工場の起工式を行った。実はこの直後、前述の自動車輸入を抑制する非関税障壁や地場の自

17) 2018年8月24日ハノイでのインタビュー

自動車産業を保護するための政令が公布されている。政府とのあうんの呼吸が窺えるのである。

また、ベトナム政府は第4次産業革命への対応に熱心である。インターネットやAI（人工知能）の製造業への導入を成長モデルの刷新と連携させ、生産性や国際競争力の向上に繋げようとしている。ところが、これらの政策を推進するための資金と人材が政府にはない。民間企業であるビンググループが、上述のビンテック、ビッグデータ研究所などを通じて政府の産業政策を推進しているのである。

おわりに

本稿では、ベトナムの民間セクター発展の経緯を理解するために、新興財閥のビンググループを取り上げた。同グループの発展の背景には、民間セクター育成の方針のもとに党・政府の企業経営環境の改善努力があり、さらに高度成長に伴う中間層の拡大と都市化の進展がある。また、不動産事業からスタートしたことが資金調達問題を回避し、事業の多角化を推進させていることをみた。さらに創業者ヴォン氏のたぐいまれな経営感覚にも言及した。

現在、ビンググループは自動車製造という全く経験のない新しい分野に進出しようとしている。その成否はベトナムに止まらず、発展途上国の経済発展を理解する上できわめて興味深く、今後の動向が注目される。

一方、ベトナムの新興財閥の研究では、ビンググループ1社のみ検討しただけでは不十分である。今後 FPT 社やベトジェットスター社など他のコングロマリットの調査を継続したい。

(2018年11月5日脱稿)