

## 第1章

# ベトナムにおける乳業の発展過程と課題

石田 暁恵

### はじめに

ベトナムが市場経済化を開始して以後、国は重工業優先路線から消費財生産を奨励する政策に転換して国民への生活物資供給を優先し、不足の経済からの脱却を図ってきた。その過程で、国内市場では国産消費財が増えたが同時に国境を越えて流入する外国製消費財も量と種類を増してきた。とりわけ、これまでのベトナム市場になかった新商品の分野では、国産品より外国製品が優れているという消費者意識が蔓延していた。そのなかで、ベトナム企業によるベトナム産製品が消費者のニーズをつかみ、成長していったまれなケースがあった。それが乳製品であり、その生産、流通を独占して成長してきた国有企業であるVINAMILK (Cong ty Sua Viet Nam) であった。本章は内需指向の地場産業と地場企業発展のひとつのケースとして乳業をとりあげ、その成長過程と発展を促した要因を明らかにすることを目的とする。

乳業発展のモデルとしては、日本の経験が参考になる。ベトナムも日本もコメを主食とする食文化を基本としており、乳製品の普及は生活レベルの向上と食生活の変化をともなうと考えられるからである。戦前の日本の主たる乳製品は練乳であり、大正時代に新技術が導入されアイスクリームや低温殺菌法による市乳の生産が始まったとされている。戦前期に現在の大手乳業3社の前身が活動を開始していたが、戦争により酪農も乳業も壊滅的打撃を

被った。戦後、アメリカ軍により乳製品の放出，学校給食への粉ミルク供給が行われ，この時期に日本の食文化の欧風化が進む。1950年代にはいと戦後復興が進み，乳製品が普通の食品として普及しはじめ，原料である生乳生産が回復から拡大に変化した。冷蔵庫の普及は食生活の変化を誘い，新技術が導入され，流通面ではスーパーマーケットの登場が宅配ビン牛乳からパック牛乳への転換を加速した。日本では1960年代後半には原料供給の過剰が顕在化し，生産者保護措置が導入された。食生活が豊かになったことは，牛乳を基礎食品から嗜好性食品に変化させ，コーヒー飲料や豆乳，最近では茶飲料などとの競争の時代に入る（小野寺[1995]，鷹尾編[2001]）。このような日本の乳業がたどった経験から，乳業の発展あるいは変化の要因として，(1)生活の向上（所得向上，ライフスタイルの変化），(2)新技術導入，(3)流通の変化，(4)原料供給をあげることができる。本章では，これら四つの要因に，風土，歴史，移行経済，さらに貿易自由化というベトナム固有の条件を加味しながら，ベトナムにおける乳業の発展について述べることにする。

乳業は近年，ベトナムで際立って急速に成長している産業のひとつである。成長の理由は，経済発展にともなった所得増大，食生活水準の向上が考えられる。都市部では乳幼児の栄養補給源として乳製品消費が急増している。ベトナムの人口は2004年で8200万人，全国平均の家計消費支出を2001～02年期と2003～04年期で比較した場合，名目で37%，物価上昇率を加味しても33%の増加となっている（表1）。このような家計支出増加が基礎栄養食品である乳製品の消費増大の背景にあると考えられ，ベトナムの人口規模と今後の家計所得増加の可能性を考えると乳製品市場の発展は期待できる。

第1節では，産業としての乳業の特質を概説し，ベトナムでの乳業発展過程を利用可能な統計データで検証する。また地場企業育成に保護政策が施行されていたかどうかについて関税・非関税障壁の側面を検討する。第2節では，ベトナムの乳業発展の牽引車であった国有企業VINAMILKの企業組織・形態の変化，経営方法，経営実績について述べるとともに，これと競合する内外乳業企業の活動が拡大していることも述べ，乳製品市場が競争的環境の

表1 1人当たり消費支出月額(地方別) (単位:1,000ドン)

	2001～02年(a)	2003～04年(b)	増加率(b)(a)
全国	269.1	370.0	37.5%
紅河デルタ	271.2	369.3	36.2%
北部東部	220.2	296.8	34.8%
北部西部	179.0	236.4	32.1%
北部中部沿岸部	192.8	252.5	31.0%
南部中部沿岸部	247.6	332.5	34.3%
中部高原	201.8	298.4	47.9%
南部東部	447.6	566.6	26.6%
メコンデルタ	258.4	338.7	31.1%

(出所) GSO [2001][2003]より筆者作成。

もとで発展していることを示す。第3節では、原料国産化政策の実態と課題について検討する。

結論としては、ベトナムの工業化政策が重工業から軽工業・消費財工業にシフトした体制のもとで、VINAMILKがかなり自由に経営活動を行い、不足していた基礎食品の供給に貢献し、市場自体を拡大してきたことが言える。乳製品需要増と今後の発展可能性は内外資競争企業の市場参入を促した。大都市部ではすでに厳しい競争環境にあり、VINAMILK独占の神話は崩れつつある。しかし全国に生産・流通拠点をもつVINAMILKの優位は変わっていない。乳業企業に国産原料を供給する体制を作ることで、酪農振興を図る計画が進められているが、現実には酪農に適さない気候のもとで生産を拡大するには技術面で課題が多く、さらに乳価問題が関係して今後の原料国産化には問題が多い。貿易自由化によって乳製品関税率も引き下げの方向であり、ベトナムの乳製品市場での競争はさらに激しくなると予想され、市場における商品の性質も基礎栄養食品だけでなく嗜好性を加味した商品の性質が加わり、新商品と企業のイメージ形成が企業活動に重要となりつつある。

## 第1節 ベトナムにおける乳業発展過程

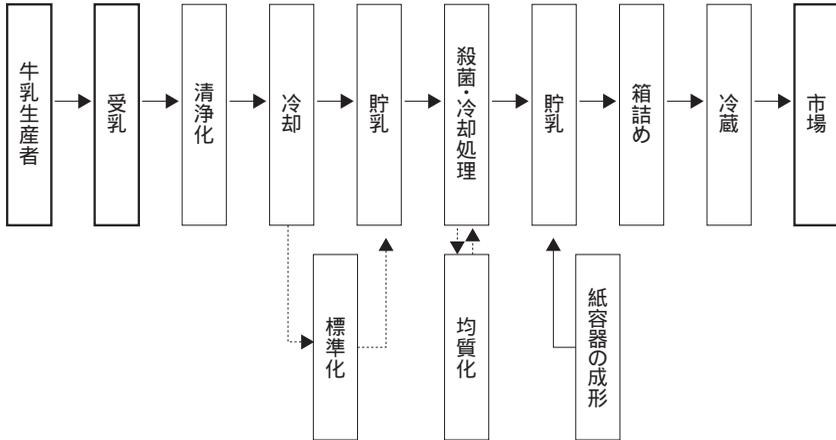
### 1. 乳業の特質

乳業は動物の乳、主に牛乳、を加工した製品を作る食品産業であり、乳製品は基礎栄養食品の性格が強い。乳製品の種類には、(1)飲料牛乳（高温殺菌、低温殺菌、常温保存）・加工乳（コーヒー牛乳、濃厚牛乳、カルシウム添加牛乳など）、(2)発酵乳（ヨーグルト、液状ヨーグルト）、(3)練乳、(4)粉乳（脱脂粉乳、調整粉乳）、(5)バター、(6)チーズ、(7)生クリーム、(8)アイスクリーム）がある。乳飲料、製菓は乳製品を原料に使用するが、乳製品とは区別される。

一般的には、乳業は原料を牛乳に依存しているので酪農と密接な関係をもつ産業である。原料の牛乳（生乳）は、乳牛から搾乳されて1時間から1時間半以内に冷蔵（5℃以下）されなければ雑菌が繁殖してしまうので、乳業は原料立地型、消費市場近接がその基本的特質である。ただし生乳を原料としない場合、言い換えれば粉乳を原料にする場合は必ずしも原料立地型である必要はない。たとえば、オーストラリアやアメリカに委託生産した乳児用粉ミルクを、ベトナムでミルク缶に詰めるだけでベトナム企業のミルクとして売ることも可能であること、海外ブランドで輸入されている粉ミルクがあることを考えれば、安く製造できるあるいは特別な技術・製法を有する企業に優位性があり、生乳生産地に拘束されない。しかし、フレッシュ・ミルクを好む消費者の嗜好がある場合は、原料立地型になる。

飲用牛乳の処理工程は図1のとおりである。「受乳」では受け入れた生乳の色沢、状態、風味、温度、比重、アルコールテストなどの検査を行い、飲用牛乳として使用可能かどうかを判定する。生乳から塵埃や異物を取り除く行程が「清浄化」(clarification)である。清浄化された生乳は5℃以下に冷却され、貯蔵タンクに貯えられる。生乳の固形分量（とくに脂肪分）は変動するので、これを一定にする調整が「標準化」である。「均質化」(homogenization)

図1 飲用牛乳の製造工程



(出所) 鷹尾編 [2001: 88]

は消化吸収をよくし、クリームラインの形成を防止するために脂肪球を碎いて安定した均等な分布状態にする工程である。均質化された牛乳は殺菌 (pasteurization) 処理後に冷却されて保持タンクに貯蔵され、容器に充填され、箱詰めされる。先進国の乳業は取扱い量も多く装置産業化している。殺菌処理は「生乳中のすべての有害微生物あるいは酵素類を殺滅する」(鷹尾編 2001: 91) 工程で、工業的殺菌法には(1)低温長時間殺菌法 (low-temperature long time pasteurization: LTLT)、(2)高温短時間殺菌法 (high-temperature short time pasteurization: HTST)、(3)超高温殺菌法 (ultra-high temperature pasteurization: UHT) の方法が使用される。最近ではUHT方式が普及している。UHTの方法では、120～140℃で0.5秒から4秒間加熱し急速に冷却する連続方式である(鷹尾編 [2001: 95-97])。殺菌処理された牛乳は長期保存には適さない。長期保存牛乳 (long life milk: LL) といわれる牛乳は、超高温滅菌法 (UHT滅菌法) で処理され、無菌的に充填された牛乳である(鷹尾編 [2001: 102-105])。

飲料牛乳以外の乳製品は、発酵乳、クリーム、アイスクリーム、練乳、粉乳、バター、チーズなどがある。粉乳は牛乳の水分を除いたもので、全粉乳、脱

脂粉乳，粉末クリーム，インスタント粉乳，ホエイパウダー，加糖粉乳，インスタント粉末クリーム，育児用粉乳などがある。業務用粉乳は加工乳，乳飲料，アイスクリームなどの乳製品の原料となるだけでなく，製菓・製パン，乳酸菌飲料，製菓，飼料など幅広い用途に使用されている。

## 2. ベトナムにおける乳製品消費と原料輸入

ベトナムでは乳製品に関する生産・消費統計はほとんど公表されていなかったが，2004年になって統計年鑑に原料である生乳生産量が掲載されるようになった。乳製品については輸出・輸入の金額だけしか把握できない。新聞記事に消費量の数字が載ることもあるので，統計はあるのかもしれないが公表されていないと思ってよいだろう。本章ではそのようなデータ上の制約を前提として，国連食糧農業機関（Food and Agriculture Organization of the United Nations: FAO）の統計や新聞記事，ベトナム最大の乳業企業であるVINAMILKの資料から乳製品の需給，貿易について概観する。

表2は，乳製品の消費量，供給量，輸入量，生乳生産量を示している。消費量はVINAMILKの資料（出所は農業・農村開発省）から引用している。1人当たり消費量（生乳換算）は，1990年に0.5キログラムと非常に少なかったが，1995年に2.1キログラム，1998年に5.0キログラム，2004年に9.0キログラムとなり，2004年と1990年を比較すれば14倍になっている。1人当たり供給量（供給量/人口；バター・チーズを除く），ミルク輸入量はFAOの統計数値である。1人当たり供給量は年によって変動が激しいが，長期的には1990年が1.3キログラム，2002年が5.0キログラムで増加していることが読み取れる。ベトナムでの生活実感としては1人当たり消費量14倍という数字に違和感はない。ちなみに日本の1人当たり供給量は1950年で5.3キログラムであったから日本の1950年を想定することができるかもしれない。現在の日本の1人当たり供給量は93キログラム，東南アジア各国の平均が13.9キログラム，中国が13.3キログラムであるから，ベトナムで乳製品消費が今後まだ増えることは間違い

表2 乳製品消費量・輸入量・生乳生産量

	消費量 <sup>1)</sup> (1人当たり キログラム)	供給量 <sup>2)</sup> (1人当たり キログラム)	輸入 <sup>3)</sup>			生乳生産 量 <sup>5)</sup> (トン)	人口 (100万人)
			ミルク輸入 量: 脱脂粉 乳 (トン)	ミルク輸入 量: 全粉乳 (トン)	ミルク輸入 量: 全フレッ シュ <sup>4)</sup> (トン)		
1990	0.5	1.3	2,800	430	0	36,000	66.2
1991		2.1	7,460	460	0	36,000	
1992		2.2	8,586	760	0	36,800	
1993		3.2	15,200	2,650	0	38,400	
1994		6.8	39,500	3,350	2,150	39,200	
1995	2.1	3.7	16,700	4,450	4,080	40,800	72.0
1996		4.2	18,500	5,700	7,680	42,400	
1997		6.4	8,100	5,500	6,250	31,274	
1998	5.0	7.4	16,000	13,900	6,300	32,863	
1999		3.2	17,000	25,700	5,150	39,692	76.5
2000	6.5	4.7	27,000	35,800	4,960	54,456	77.6
2001	7.0	3.9	19,000	75,400	5,065	64,703	78.6
2002		5.0	26,992	25,300	4,223	78,453	79.7
2003	8.2		29,776	39,296	2,444	126,697	80.9
2004	9.0					151,314	82.0
2005							
2010 <sup>6)</sup>	(13~14)						

(注) 1) *Thoi bao Kinh te Sai Gon* (サイゴン経済時報), 第24号, 2005年2月3日, VINAMILK [2005]

2) FAO, Food Balance Sheetから作成。

3) FAO, FAOSTAT Database; 2003~04年の数値は統計年報と一致。

4) 全フレッシュ (Whole, Fresh) 常温保存形態での輸入と推測される。

5) 2003~04年の数値は統計年報と一致。日本の食品成分表によれば、普通牛乳100グラム中の水分は87%程度、全粉乳の水分比率は3%とされている。

6) 工業省の乳業発展計画の計画値。

(出所) *Thoi bao Kinh te Sai Gon* (サイゴン経済時報), 第24号, 2005年2月3日, VINAMILK [2005] GSO [2004], FAO各種統計から筆者作成。

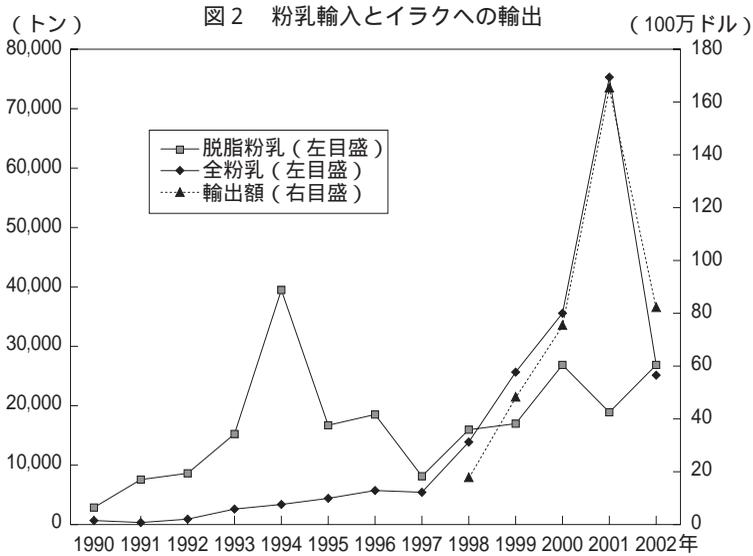
ない。

ベトナムでの乳製品消費は、従来は加糖練乳と粉ミルクが大部分を占めていた。1990年代半ばから、外国からLL牛乳の輸入が始まった。当時ハノイでの小売り店頭価格でオーストラリアのLL牛乳が2ドル程度であった。消費

の変化は、VINAMILKのパック入りヨーグルト（小売り店頭価格で2000ドン程度）や加工乳、アイスクリームなどの製品の登場によって始まった。1995年になると、都市部では街の小売店にアイスボックス（おそらく中古品と思われた）が普及し、また小規模スーパーマーケットが普及して冷蔵乳製品が置かれるようになったのである。VINAMILKがハノイに新工場を建設し、外国から近代的な設備を導入してプラスチックや紙容器の製品を市場に供給するようになったことで、ベトナムの乳製品消費市場に大きな変化が起きたと推測される。

ベトナムでは乳製品製造原料である生乳の生産はわずかであった。耕作に使用する水牛や牛はベトナムで珍しくなかったが、乳牛飼育は非常に限られた地域で行われていたにすぎない。南部ではホーチミン市、ドンナイ（Dong Nai）省、ヴィンロン（Vinh Long）省で1990年代初期には少量生産されていた<sup>(1)</sup>。北部ではソンラ（Son La）省のモクチャウ（Moc Chau）で乳牛飼育が行われていたにすぎず、ベトナム乳業は原料を輸入粉乳に依存してきた。表2からは1993年に脱脂粉乳、全粉乳<sup>(2)</sup>の輸入が大きく増え、1998年からは全粉乳の輸入が脱脂粉乳を上回ったことが読み取れる。この時期に国内消費に際立って大きな変化はみられず、全粉乳が増えた理由は明らかではない。しかし、同時期に輸出で変化が生じていることから、全粉乳輸入増加の理由を推測できる。VINAMILKは、イラクに乳製品を輸出していた。いつからイラク輸出が始まったのか確認できないが、1998年に1740万ドル、2001年に急増して1億6570万ドルとなった。図2は、ベトナムからイラクへの輸出実績と粉乳輸入の変化を示したものである。ベトナム乳業に詳しい専門家の推測では、2001年の対イラク輸出量を国内だけで対応できず、海外に委託生産したことがあったという。粉乳輸入が急増した時期に国内消費で大きな変化はなかったと推測されるとすれば、おそらくベトナムからイラクへの輸出が関係している可能性がある。

乳製品の輸入元はニュージーランド、オーストラリア、オランダが上位3国である（表3）。HSコードで輸入を品目別にみると、傾向として脱脂粉乳



(出所) 粉乳輸入はFAOのデータ, 対イラク輸出はTong cuc Thong ke [ various years ]  
をもとに筆者作成。

(コード040210)の輸入が大きいことがわかる(表4)。ただし2001年についてみると、調整粉乳(コード040221)の輸入が倍以上に増えている。恐らく、これは対イラク輸出用に調整品輸入を行ったことを示唆している。

表2の生乳生産量もFAOの生産統計によっている。2000年から国内の生乳生産が増加してきたことが読み取れる。2003年には12万6000トンを生産し、国産原料が乳製品原料消費の10%程度を占めるようになったといわれる。VINAMILKは国産原料開発に対する支援を1990年代後半から開始し、農業・農村開発省の立案で2001年に「2010年までの酪農発展計画」が決定され、このなかで2005年までに乳牛10万頭、国産原料で20%をまかなうこと、2010年には国産原料で40%をまかなうことを計画した。同計画は酪農生産者、集乳組織、ミルク加工業者に優遇融資を認めていた<sup>3)</sup>(Cu Chi Loi [ 2005 ])。このような国産原料開発政策の実施が生乳生産量の増加をもたらしたと考えられる(原料国産化政策については後述)。

表3 ベトナムの乳製品輸入額（国別）

（単位：1,000ドル，カッコ内％）

	1999	2000	2001	2002
上位3カ国	58,980( 58.5 )	89,860( 63.8 )	178,811( 72.5 )	78,262( 58.7 )
ニュージーランド	38,135( 37.8 )	42,197( 30.0 )	125,433( 50.8 )	42,734( 32.1 )
オーストラリア	13,033( 12.9 )	31,466( 22.3 )	22,923( 9.3 )	18,824( 14.1 )
オランダ	7,812( 7.7 )	16,197( 11.5 )	30,455( 12.3 )	16,704( 12.5 )
その他輸入国	41,838( 41.5 )	51,027( 36.2 )	67,933( 27.5 )	54,950( 41.3 )
シンガポール	6,429( 6.4 )	1,658( 1.2 )	4,006( 1.6 )	12,292( 9.2 )
タイ	4,080( 4.0 )	3,463( 2.5 )	3,566( 1.4 )	6,560( 4.9 )
マレーシア	982( 1.0 )	3,539( 2.5 )	5,218( 2.1 )	6,323( 4.7 )
フランス	3,372( 3.3 )	9,041( 6.4 )	10,326( 4.2 )	5,494( 4.1 )
ポーランド	9,439( 9.4 )	11,218( 8.0 )	11,642( 4.7 )	4,871( 3.7 )
デンマーク	2,292( 2.3 )	3,394( 2.4 )	3,405( 1.4 )	4,114( 3.1 )
アメリカ	8,328( 8.3 )	5,379( 3.8 )	6,145( 2.5 )	3,767( 2.8 )
アイルランド	1,038( 1.0 )	3,612( 2.6 )	1,442( 0.6 )	3,433( 2.6 )
ドイツ	841( 0.8 )	1,564( 1.1 )	2,804( 1.1 )	1,288( 1.0 )
日本	1,862( 1.8 )	2,845( 2.0 )	546( 0.2 )	712( 0.5 )
ベルギー	152( 0.2 )	600( 0.4 )	218( 0.1 )	212( 0.2 )
フィリピン		191( 0.1 )	2,270( 0.9 )	1,880( 1.4 )
フィンランド		1,704( 1.2 )	1,812( 0.7 )	409( 0.3 )
カナダ		295( 0.2 )	573( 0.2 )	201( 0.2 )
韓国		1,102( 0.8 )	12,969( 5.3 )	104( 0.1 )
乳製品総計	100,818( 100.0 )	140,887( 100.0 )	246,744( 100.0 )	133,212( 100.0 )

(出所) Tong cuc Thong ke [ 1999 ] [ 2000 ] [ 2001 ] [ 2002 ] から筆者作成。

ベトナムの乳業の成長要因としては、(1)潜在的需要が存在していたこと、(2)ドイモイ後に工業生産の重点が消費財生産にシフトされたこと、(3)ドイモイ後の経済発展により家計所得が増加したこと、とくに都市部の家計所得増加と生活水準の向上があげられる。1986年の第6回党大会以後、ベトナムの党・政府は、これまでの重工業偏重の工業化政策から消費財生産を奨励する政策にシフトした。この政策変更は、国が企業経営の詳細にまで介入せず、生産拡大に関して企業の自主性を容認することでもあった。乳製品は基礎栄養食品であり、早急に生産を増加する必要があったことが推測でき、国有企業であってもVINAMILKは自らの発展戦略にもとづいて、積極的な経営を行

表4 乳製品の輸入額（HS分類）

（単位：1,000ドル）

HSコード	品目	2000	2001	2002
040110	ミルク、クリーム、濃縮していないまたは、甘味料を添加していない製品、脂肪分1%以下	371	1,631	...
040120	ミルク、クリーム、濃縮していないまたは、甘味料を添加していない製品、脂肪分6%未満	492	1,217	528
040130	ミルク、クリーム、濃縮していないまたは、甘味料を添加していない製品、脂肪分6%超	...	1,057	...
040210	粉乳、粒状、固形のミルク、脂肪分1.5%以下	50,479	78,046	70,538
040221	粉乳、粒状、固形のミルク、脂肪分1.5%以下、甘味料無添加	53,249	112,257	9,340
040229	その他の粉乳、粒状、固形のミルク、脂肪分1.5%以下、甘味料無添加	13,272	18,698	22,942
040390	バターミルク、凝固したミルクおよびクリーム、ヨーグルト、ケフィアその他発酵させまたは酸性化したミルクおよびクリーム(ヨーグルトを除く)	287	1,812	...
040410	ホエイ・調整ホエイ	927	1,864	4,107
040490	その他のホエイ	...	293	...
040510	バター	845	1,116	500
040590	その他のミルクから得られた油脂類	8,654	2,521	6,065
040620	おろしチーズ、粉チーズ	...	5	...
040630	プロセスチーズ(おろしチーズ、粉チーズを除く)	2,590	2,791	751

(出所) Vietnam General Customs Office.

うことができたようである。

VINAMILKのドイモイ初期の製造品目が粉ミルク、加糖練乳であったことは、既存設備を利用できたこと、輸入原料(粉乳)で生産が可能であったことを意味する。また1990年代半ばからのヨーグルトやアイスクリームなどの多様な商品製造の展開は、これら分野の製造技術がある程度まで標準化した分野であり、外国から原料と設備を輸入することで一定程度の品質を保持した製品の製造が可能であったことが背景にある<sup>(4)</sup>。同時に、国産製品保護を目的とする貿易措置がVINAMILKに有利に作用した面もある。

### 3. 乳製品に関する貿易措置

外国からの乳製品（最終消費製品）の輸入に関しては、1990年代後半に45%の輸入税が課せられていた。1999年の関税率表をみると、乳幼児用調整粉乳、発酵乳、チーズなどの製品輸入には、一般関税率45%、一般特惠関税（Generalized System of Preferences: GSP）30%が適用されていた。2003年の優遇税率表では、乳製品に対する最恵国（most favored nation: MFN）優遇税率の最高が30%、共通実効特惠関税（Common Effective Preferential Tariff: CEPT）優遇関税率は2003年の20%から2006年の5%に下がるスケジュールになっている。世界の酪農大国はニュージーランド、オーストラリア、オランダ、フランス、アメリカなど先進国であるから、これら諸国からの調整品輸入には30%の関税がかかると考えてよいだろう。ASEAN諸国からの輸入にはCEPT関税率が適用されるので将来的には5%になるが、いずれも酪農大国ではないので国内市場への大きな影響はないと思われる。

国産乳製品保護策には、上記の輸入関税のほかに、2004年4月から関税割当て（han ngach thue quan; duty quota）が導入されていた<sup>(5)</sup>。関税割当て制度は2001年に導入され、2003年にタバコ、塩、綿（糸）について実施されていた。乳製品は2004年4月に適用が決定されたが、2005年3月に、商業省提案により乳製品と綿に対する関税割当てが廃止された。乳製品に関していえば、実際にはほとんど実施されなかったといえよう。廃止の背景には、アメリカ、ニュージーランドとの二国間WTO加盟交渉の早期決着に譲歩せざるをえなかったという見方がある<sup>(6)</sup>。

非関税障壁としては、貿易と流通に関するライセンス制、輸入関税算定のレファレンス価格適用<sup>(7)</sup>により実質的に輸入品価格が高く設定され、国産保護効果をもっていたことが指摘されている（Cu Chi Loi [2005]）。今後の変化としては、1999年に調印された越米通商協定では貿易規制措置のフェーズアウト・スケジュールの履行が想定される。乳製品については、数量規制措置

について協定発効後から4年(越米通商協定, Annex B), 貿易と流通に関するライセンス規制は合併投資許可時点から3~5年(越米通商協定, Annex D)の期間で漸次撤廃することを約束している。越米通商協定では, ベトナム側から外国投資企業への国産原料生産投資要請は, 協定発効から5年間に限定され, 生乳もこの対象に含まれている(越米通商協定, Annex H)。越米通商協定とWTO加盟が外国製品・企業の乳製品市場への参入障壁を低くする可能性は大きい。

本節では, (1)ベトナムで乳製品需要が今後増加する可能性がきわめて大きく, 内需指向の産業発展のケースとなりうる可能性を有していること, (2)通常の乳業発展が原料立地で進展するのに対して, ベトナムの場合は(安い)輸入原料を効果的に利用した発展<sup>(8)</sup>であったこと, (3)国産保護のための貿易措置が講じられていたことを述べた。つぎにこの乳業の生産を担ってきた企業について述べる。

## 第2節 ベトナムの乳業と企業

ベトナムは亜熱帯から熱帯に属する気候帯に位置し, 自然条件としては酪農に適さないといえよう。ベトナムで国産乳を使用したフレッシュ・ミルクが普及しだしたのはこの数年のことであり, それ以前は国産の練乳, 粉ミルク(原料は輸入)や輸入のロングライフ・ミルクが主であったと思われる。

1990年代半ばまではベトナムの人たちにとって飲用牛乳(フレッシュ・ミルク)は馴染みの薄い商品であったようである。乳牛飼育は, 以前に比べ所得が増え, 生活条件が向上した大都市, 地方都市の住民のフレッシュ・ミルク消費の需要に応えるホーチミン市やハノイ市郊外の農民による新しい産業であった(Nguyen Sinh Cuc [2003: 24])。一般的にベトナムでは, ミルクは缶入りの練乳が多くみられ, 濃厚なベトナム・コーヒーと加糖練乳がごく普通の飲み方であった。2005年現在, ハノイ, ホーチミンの市内には, 飲用牛乳,

ヨーグルト，コーヒー牛乳などの加工乳，粉ミルク，アイスクリームなど多種多様な乳製品があふれている。容器は紙，プラスチックなど近代的な容器に変わり，製造各社の商標が付されている。飲用牛乳の大部分はロングライフ・ミルクであるが，1リットルの紙パックが登場し，また健康・美容指向の低脂肪ミルク，カルシウム，DHA（ドコサヘキサエン酸），ビタミンを添加したミルクなど商品が多様化している。1990年代にベトナムの乳製品生産と消費は急速に変化を遂げてきた。これらの変化にベトナム地場企業であるVINAMILKが重要な役割を果たしてきた。2000年代に入ると外国乳業企業がベトナム市場で活動を開始し，新製品の投入，商標や宣伝・公告・懸賞などを通じた内外企業の競争が顕著になっている。本節では，VINAMILKを中心にしてベトナムの乳業企業の発展について述べる。

## 1 . VINAMILK

### (1) 国有企業VINAMILKの成立過程

ベトナムでの乳製品生産は1960年代に南ベトナムで始まったようである。この時期の乳業に関する資料はきわめて限られているが，1969年に南ベトナムの戦後復興開発計画書として発表されたリリエンスール報告（アメリカ・南ベトナム合同開発調査班 [ 1970: 309 ]）のなかに，この時点で乳業企業1社が活動していることを示す記録がある。またアメリカ資本のフォアモスト（Foremost）がサイゴンの民間企業と合併で会社を設立する計画であり，そのほかにもう1社練乳生産投資案件があるとされている（宮崎編 1962: 148-149）。フォアモストは，1965年から加糖練乳とその他の乳製品を生産した。戦時下とはいえ，南ベトナム時代に乳製品生産が始まっていたのである。リリエンスール報告は，戦争が終了した後の南ベトナムの開発計画を立案したものであるが，1975年の南北統一によって状況は一変した。

現在，ベトナムの最大乳業企業であるVINAMILKの社歴をみると，南北統一後に南ベトナムの企業が国有化され食品局に所属していたトンニャット・

ミルク(Sua Thong Nhat ,漢字では統一ミルク),チュオント・ミルク(Sua Truong Tho, 漢字では長寿ミルク), ディーラック・ミルク(Sua Dielac), ビエンホア・コーヒー(Ca phe Bien Hoa)の4社を統合して, VINAMILKの原型である「南部ミルク=コーヒー公社」(Cong ty Sua - Ca phe mien Nam)が発足した。1982年に, 南部ミルク=コーヒー公社は食品工業省に移管され名前も「ミルク=コーヒー=製菓工業企業連合」(Xi nghiep Lien hiep Sua-Ca phe-Banh keo I)に改称された。これ以外に乳業・製菓部門の企業連合が存在していたのかわかしくは, 筆者には確認できていない。しかし, ベトナム乳業の基礎が南部にあったと考えることはできるだろう。

1989年時点では, 乳業企業グループとしてのミルク=コーヒー=製菓工業企業連合は統一ミルク, 長寿ミルク, ディーラック・ミルクの3企業からなる小規模な企業連合であった。1992年3月に企業連合は正式に現在の社名であるVINAMILK(Cong ty Sua Viet Nam)に改称して, 軽工業省に属する乳業専門企業になった。1994年にVINAMILKは北部市場開拓のためにハノイに新工場を設置した。その後は拡張の一途をたどる。1996年にクイニョン(Quy Nhon)に中部市場向けの合併企業ビンディン・ミルク(Sua Binh Dinh)を設立した。2000年にはサイゴン・ミルク(Sua Sai Gon)のもとにサイゴン工場, さらにゲアン(Nghe An)工場(建設完了)を設立し, 2003年に企業形態を株式会社に転換して現在にいたっている。2004年にはサイゴン・ミルクを統合した。なお, 現在のVINAMILKの正式英語名称はVietnam Dairy Products Joint-Stock Companyである。

## (2) VINAMILKの株式化

VINAMILKは2003年10月に株式化された。VINAMILKの株式化案は2000年初期から出ていたが, 国家所有比率に関して所管機関である工業省とVINAMILKとの間で意見調整に時間がかかったようである。VINAMILKは51%国家所有案を提案し, 工業省側は80%に固執していたようである。2003年10月に, 資本金額1兆5000億ドン(約9600万ドル)で, 国(工業省)が80%

保有(1兆2000億ドン)で株式化が決定された。これまでに株式化された企業のなかでは、VINAMILKの資本規模は最大規模である。非国家所有分の20%については、従業員保有が12.54%、外部投資家保有7.46%(うち生乳生産者保有が2.66%)で、純粋外部投資家保有比率は4.8%とされた。すでにこの決定時点でInternational Financial Fund, Dragon Capital, Vietnam Frontier Fundなどの投資企業が株の買い取り意思を表明していた。2004年3月に傘下企業であった株式会社サイゴン・ミルクを統合し、資本金額は1兆5900億ドンになった。国有資本額に変更はなかったため、この時点で国有比率は75.47%になった。2004年12月時点の株保有構成は、国家保有75.47%、内部株主保有11.49%、外部株主保有11.74%、未発行株1.31%となっていた。

2004年9月、工業省は国家保有株をオークション方式で売却することを決定した。理由は、VINAMILKを証券市場に上場させるためには、15%以上の株を外部投資家が保有する(従業員保有株は含まず)という上場規則の要件を満たさなければならないこと、また証券会社から株オークションの強い要請があったためといわれる。VINAMILKの近い将来の上場を前提とした決定とみられている。

2005年1月にVINAMILK国有株のうち182万7000株(額面10万ドン)のオークションがホーチミン市証券取引センターで行われることになった。2月17日、VINAMILK側の設定した開始価格(gia khoi diem)は22万ドンで、オークション参加者は122投資家(うち89は直接投資家、33が仲介 qua mang 投資家)で国内投資家が102、外国投資家20となった。取引結果は、投資家1人当たりの最大購入株数は80万株、1株の最高価格は222万2000ドン(額面の22.2倍)、最低価格26万6100ドン、平均すると31万3100ドンであった。オークションで売却する182万7000株のうち、182万6900株が外国人投資家に買われ、国内投資家にまわったのは100株だけだった。売上げは5720億ドンと好成績を収めた。VINAMILKの成功に注目した政府はシンガポール市場に上場の可能性を検討しはじめている。2005年2月オークションで株を売却した後、現在の国家保有比率は60%台に下がっている<sup>(9)</sup>。所管機関である工業省<sup>(10)</sup>は、VINAMILK

の国家保有比率を51%まで引き下げる方針と伝えられ、年内に残りの国家保有株の放出が検討されている。VINAMILKの株オークションが成功したのは、VINAMILKの経営状況が、他の国有株式会社と比較して際立って良好だったからである。

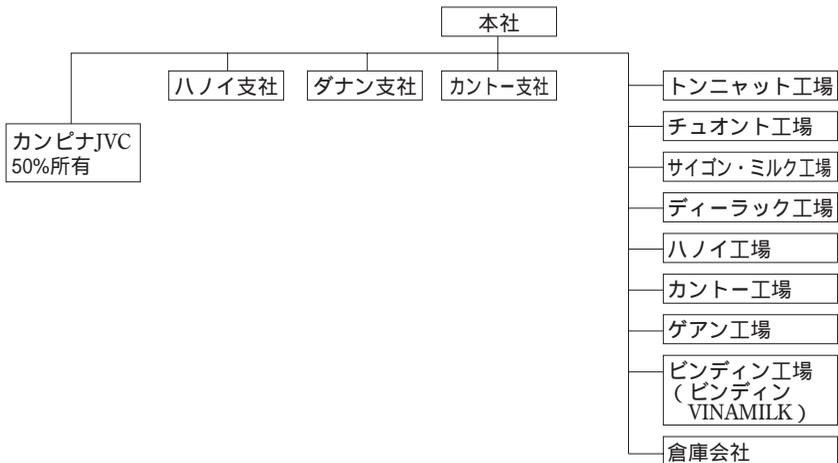
### (3) VINAMILKの経営状況

VINAMILKは、非効率な経営が問題にされている国有企業のなかで、着実に利益を生み出している優良企業として評価されている。このオークションに際して公表されたVINAMILKの2004年上期の財務諸表から経営状況をみてみよう(章末の資料1 2)。VINAMILKの登録資本金額は1兆5900億ドンである。同社の純売上高は2004年に3兆7460億ドン、純利益は4640億ドンであった。貸借対照表から、自己資本比率は75.8%、債務比率は24.2%で、債務面で大きな問題はないように見える。収益性を示す自己資本利益率(return on equity: ROE)は2002年に29.6%、2003年に33.8%であり、良好な実績を示している。配当利回りは15%とされており、投資家にとって魅力的な企業である<sup>(11)</sup>。2003年から長期投資額が大きく増えており、これはゲアン省やダナン(Da Nang)市での工場新設投資など意欲的な投資計画が背景にあると思われる。

### (4) VINAMILKの組織、製造品目と発展計画

VINAMILKはホーチミン市に本社を置き、ハノイ、ダナン、カントー(Can Tho)に支社を設置し、ホーチミン市とその周辺省にトンニャット工場、チュオント工場、サイゴン・ミルク工場、ディーラック工場を配置、中部には、ビンディン工場、ゲアン工場(建設完了)、北部にハノイ工場を配置し、全国生産・供給の体制を整えている。傘下企業ではないが、2005年にオランダのカンピナ(Campina)と合併企業を設立している。製造販売品目は練乳、乳児用粉ミルク、栄養粉ミルク、飲用牛乳、液状ヨーグルト、固形ヨーグルト、豆乳、アイスクリーム、チーズ、果汁ジュース、ビスケット、コーヒーなど200品目に及んでいる。

図3 VINAMILKの組織構成



(出所) VINAMILKウェブサイト (<http://www.vinamilk.com.vn> 2005年7月26日閲覧) から作成。

表5 VINAMILKの工場別製造品目 (2005年現在)

地方・工場	製造品目
南部	
トンニャット工場	加糖練乳, UHTミルク, フレッシュ・ジュース, アイスクリーム
チュオント工場	加糖練乳, UHTミルク, フレッシュ・ジュース, 豆乳, ヨーグルト, チーズ
サイゴン・ミルク工場	UHTミルク, ヨーグルト (プラスチック容器入り), 包装容器製造
ディーラック工場	粉ミルク, 栄養食品, ビスケット
カントー工場	UHTミルク
中部	
ゲアン工場	2005年7月に社屋落成。UHTミルク, フレッシュ・ジュース, ヨーグルト
ビンディン工場 <sup>1)</sup>	UHTミルク, アイスクリーム, ヨーグルト, 液状ヨーグルト
北部	
ハノイ工場	加糖練乳, UHTミルク, 豆乳, アイスクリーム, ヨーグルト, 液状ヨーグルト

(注) 1) ビンディンVINAMILKの工場。

(出所) VINAMILKの企業紹介資料 (2004年), 新聞報道などから筆者作成。

VINAMILKの長期投資計画では, (1)消費と原料生産に関して発展可能性の高い地方のミルク工場建設, (2)ビール, コーヒーのような新製品生産工場の建設, (3)製品と経営分野の多角化を目的とする合弁形式によるビル建設, (4)

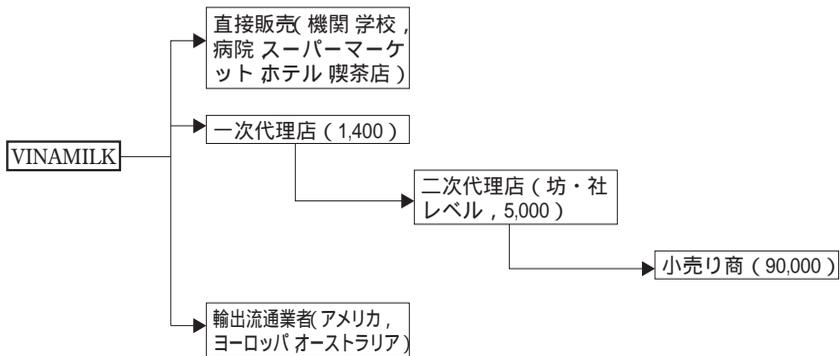
既存工場の技術・設備近代化投資，が主要方針に掲げられている。投資計画案件12件（投資計画総額1兆4250億ドン）のうち，大規模投資案件はサイゴン・コーヒー工場，フオンヴィエト・ビール工場（中東向け輸出も見込んだノン・アルコール・ビールの製造<sup>(12)</sup>），ダナン・ミルク工場，ティエンソン＝バクニン（Tien Son = Bac Ninh）ミルク工場の建設である。12件のうち10件については2005年中に投資を開始する計画であり，ダナン工場，ゲアン工場<sup>(13)</sup>など地方工場の建設が進んでいる。地方工場建設計画は，国産原料生産計画と連携する工場建設計画で，上記のダナン，ゲアン，バクニン省以外にも，北部のトゥエンクワン（Tuyen Quang）省も計画に含まれている<sup>(14)</sup>。2005年に投資計画の5割（7150億ドン）を投資する計画である。ベトナムの乳製品市場の成長を見込んだ発展計画であると同時に，乳製品以外の分野への多角化を進める計画であると推測できる。

#### （5）VINAMILKの販売システム

VINAMILKは近代的な流通システムを構築した企業としても注目されている（Bo Thuong mai [2004: 102]）。VINAMILKの資料によれば，流通経路は以下ようになる（図4）。全国64省に行き渡った代理店網が地場企業であるVINAMILKの強みである。このなかで，代理店を経由する販売が全体の5割を占めている。代理店との契約は，ホーチミン地域では冷凍・冷蔵商品に関しては専売契約を義務づけている。ただし，この方式がすべての製品の代理店契約に適用されているかどうかは，筆者は確認できていない。代理店に対するインセンティブとして，成績のよい代理店に対するボーナス制度があるようである。代理店は卸販売だけでなく，小売りも行う場合がある。

販売促進策として広告・宣伝活動が充実している。健康食品のイメージ作り，カルシウムやDHA，ビタミンなどを添加した製品を売り出し，発育促進，とりわけ知的発育を促進するというイメージ作りをして，消費者の関心を引いている。サッカーの試合の後援や健康促進キャンペーンを開催して健康食品VINAMILKのイメージアップに努めている。

図4 VINAMILKの流通システム



(注)( )内数字は事業所数。

(出所) VINAMILK [2005] から筆者作成。

VINAMILKの資料によれば、同社製品がベトナム乳製品市場の70%以上を占めてきたとされている。個別商品についての市場シェアは不明であるが、粉ミルクに関しては35%と記載している。しかし、ベトナムの乳製品市場が成長するに従い、外資系企業や他の国内企業との競争が厳しくなっている。

## 2. VINAMILKと競合する企業と市場の変化

VINAMILKと競争関係にある主要乳業企業は、ダッチレディの商標で製品を売っているフォアモスト(オランダ資本Frieslandが70%所有)、ネスレ(Nestle, スイス資本100%所有)、ヌティフード(Nutifood, ベトナム資本100%)、ハノイ・ミルク(Sua Ha Noi, ベトナム資本100%)などの企業である。乳業分野への外国投資はこれまでに9件許可されている。1994~96年を第1期、2002年以後を第2期とすると、第1期にフォアモスト、ネスレなど5社が進出し、第2期に4社が進出している。最近のケースではオランダのカンピナが合併で進出してきたが、これはVINAMILKとの合併なので競争相手ではなく提携企業というべきかもしれない(表6)。乳業企業の従業員数をみると、VINAMILKが圧倒的に大きい企業であることは明らかである。他の国内企業

表 6 内外主要乳業企業

主要国内乳業企業	所在地	企業の所有形態	従業員数	製造品目
Giong bo Sua Moc Chau(モクチャウ・ミルク)	ソンラ省	地方・国有企業	171	飲料乳・乳製品
VINAMILK	ホーチミン市	中央・国有企業	3,339	飲料乳・乳製品多種・その他
Sua Binh Dinh (ビンデイン・ミルク)	ビンデイン省	協同組合	135	飲料乳・発酵乳・アイスクリーム
Thanh An	ハノイ市	民間・有限責任会社	151	粉ミルク
Thuc pham - Sua & Nuoc Giai khat Hanco	ホーチミン市	民間・有限責任会社	149	粉ミルク
Sua Hanoi	ハノイ市	国家資本を有する株式会社	120	飲料乳
Kem Kido	ホーチミン市	国家資本を有する株式会社	166	アイスクリーム
Thuc pham Dong Tam (NUTIFOOD)	ホーチミン市	国家資本を有する株式会社	449	滋養・健康食品(粉ミルクを含む)
San xuat Thuong mai Tan Viet Xuan 主要外国投資乳業企業	ホーチミン市	国家資本を有する株式会社	123	飲料乳・粉ミルク
Wall's Viet Nam	ホーチミン市	100%外国投資企業	227	アイスクリーム
Thuc pham F&N	ピンズオン省	100%外国投資企業	220	飲料乳・粉ミルク
Vietnam Foremost Dairy Co., Ltd.	ピンズオン省	合弁企業(70%外資所有)	902	飲料乳, 乳製品多種
Bo Sua Dong Nai	ドンナイ省	合弁企業	146	練乳
Nestle Vietnam Co., Ltd.	ドンナイ省	100%外国投資企業	313	ミルク, インスタントコーヒー
Campina JVC	ホーチミン市	合弁企業	-	飲料乳, 乳製品多種

(出所)JETRO/ハノイセンター資料, ベトナム統計局資料から筆者作成。

はヌティフードを除けば小規模企業である。この表には載せなかったが、アイスクリームを製造している国内企業が十数社ある。いずれも従業員数は数十人から十数人という零細企業である。

現実の市場では海外からの輸入品も競争相手である。ニュージーランド、オーストラリア、日本、韓国、インドネシアからの輸入乳製品が大規模スーパーには並んでいる。ベトナムの乳製品市場の成長は、VINAMILK独占の市場から国産・輸入製品が厳しい競争をする市場に変化しつつある。競争関係の変化を粉ミルクの例でみておこう。

VINAMILKの2005年2月の資料では、同社の粉ミルク市場シェアは35%とされていた。しかし2005年7月に民間調査会社が行った市場調査では、乳児用ミルク（生後6カ月までの乳児用に調整されたミルク）ではVINAMILKのシェアは25%、フォローアップ・ミルク（生後6カ月から24カ月までの乳幼児用調整ミルク）では36%、グロウイングアップ・ミルク（24カ月以上の幼児用調整ミルク）では5%という数字が出ている（表7）。ダッチレディ、ネスレ、アボット、ミードジョンソンなどの外資系企業・輸入製品が市場の過半を占めるようになったのが大きな変化である。外資系製品が安いから売れるのかということでもない。製品価格を比較すると、表8のようになる。価格ではVINAMILKが群を抜いて安いことが明瞭であるが、市場は価格だけで動いていないようである。言い換えれば安ければ売れる時代ではなく、商品の品質・機能とイメージが問われる時代に入っているということである。これは健康志向の強いベトナム市場の特質なのかもしれない。

ミルクにかぎらず、ヨーグルト（発酵乳）や飲用牛乳でも同様の競争が始まっている。ヨーグルトや飲用牛乳では、地方の乳業企業の参入が始まりつつある。ホーチミンとハノイでは市場にある商品に違いがある。飲用牛乳では、ホーチミン市ではロータ（Lotha）ミルクのフレッシュ・ミルクが紙パック入りで売られている。2005年4月には、カントー市のソーハ（Soha）国营農場<sup>15</sup>が酪農・乳製品加工に参入した（*Thoi bao Kinh te Viet Nam*〔ベトナム経済時報〕、第82号、2005年）。ハノイでは民間企業のハノイ・ミルクやネス

表7 粉ミルクの市場シェア

(%)

	乳児用ミルク	フォローアップ・ミルク	グロースアップ・ミルク
VINAMILK	25	36	5
外資系製品・外国輸入製品	65	58	70
Nutifood			18

(出所) 2005年7月のベトナムでの市場調査結果に関するインタビュー調査をもとに筆者作成。

表8 粉ミルクの小売り製品価格

(単位: 1グラム当たりドン)

	乳児用ミルク		フォローアップ・ミルク		グロースアップ・ミルク	
	製品名	金額	製品名	金額	製品名	金額
VINAMILK	Dielac 1(450g)	82.2	Dielac2(450g)	86.7	Dielac3(450g)	86.7
Dutch Lady	Step1(400g)	117.5	Step2(400g)	120.0	Dutch Lady1-2-3(400)	107.5
Nestle	Lactogen1(450g)	122.5	Lactogen2(450g)	124.4		
Abbot	Similac Advance(400g)	221.1	Gain Advance(400g)	237.5	Gain IQ(400g)	237.5
Mead Jonhson	Enfalac(400g)	185.0	Enfapro(900g)	166.7	Enfagrow(400g)	187.5
VINAMILK*	Dielac 1(450g)	110.0	Dielac2(450g)	138.9	Dielac3(450g)	138.9
Nestle*	Lactogen1(1kg)	132.0	Lactogen2(1kg)	127.0		

(出所) 2005年7月のホーチミン市で乳業企業によって実施された市場調査結果, \*は筆者が調査したスーパーマーケットでの価格。

レ<sup>(16)</sup>, モクチャウのミルクが参入している。フレッシュ・ミルク生産では原料生産地と消費地が近いことが条件である。VINAMILKのハノイ工場で製造された商品とハノイ・ミルクやモクチャウ・ミルクなどの小規模地方企業の製品が競争関係にある。発酵乳でも同様であり, 乳酸飲料では近くのヴィンフック(Vinh Phuc)省で製造されている商品も登場し, 大規模スーパーマーケットの陳列棚はカラフルな包装の商品が多数溢れている。

ベトナム市場に起きているこのような変化は, 需要増・市場拡大が大都市だけでなくその周辺を巻き込んだ形で進んでいることを示している。同時に, 基礎食品という性格だけでなく, 食品としての安全性・品質に対する意識の変化, さらに消費者の嗜好性を意識した商品へと変化を遂げつつあることを意味している。各社の乳製品の宣伝をみると, 発育や健康だけでなく, 知能を育てる(つまりIQが高くなる)イメージを与える商品がみられる。低脂肪飲

料乳や豆乳は若い女性に人気がある。商品の品質と摂取効果についても関心が高い。商品のラベルが違っていたりする初歩的なミスが製造過程で起こる<sup>(17)</sup>こともあって、保健省は粉乳の調製が表示どおりであるかを検査し、その結果に消費者は注目する。ベトナムの乳製品市場は毎年6%の成長を続けている市場であり、先進諸国の乳業企業が新興市場として注目し、新製品が投入されている市場である。そのような環境のもとで、消費者意識の変化も著しいのであろう。

上述したような変化は都市部で顕著である。地方ではどうなのであろうか。地方も都市部で同様の変化が始まっていることが推測できるが、大都市部と地方都市・地方では市場に出ている商品にいくぶん相違があるようにみえる。比較可能な全国調査結果はないので、筆者が訪れた地方で観察した結果からいえば、地方市場に流通している商品数は大都市部に比較してかなり少ない。地方都市では、輸入品があるのは大きな市場だけであり、末端小売店の店頭にあるのはVINAMILK、ダッチレディ、ネスレの製品である。これは、これら3社が全国規模の流通システムを整備していることによると思われる。とくにVINAMILKのネットワークが大きいことが想像できる。

### 3. 乳製品の流通

VINAMILKの流通ネットワーク(図4)に関しては、先に述べたとおりである。他の企業の場合はどうなのであろうか。ホーチミン市小売店での聞き取り調査の結果からみると、代理店(卸商)から小売店という流れは共通しているようである。ホーチミン市内での小売店は、各乳業企業の代理店の勧誘で商品を置く決定をしている。飲料牛乳や発酵乳の場合、商品は電話注文で代理店から配達され、現金決済が通常の決済方法になっている。返品はできないので2~3日分を注文する小口取引が多い。代理店と小売店の取引では、特別の報償制度はない。マージンは1%程度である。製造企業から直接購入しているスーパーマーケットの場合は、8%のマージンといわれる。卸

売商は多くても三次卸までで、代理店が直接小売りをする場合もある。業界識者の話では、実際には卸と小売りの区分は明確ではないという。

小売店で飲料牛乳や発酵乳、ヨーグルトを置く場合、冷蔵設備(アイスボックス)が必要になる。ホーチミン市で行った調査では、冷蔵設備は外資系飲料企業が無料で貸与し、貸与契約が終了した冷蔵設備を利用していた<sup>(18)</sup>。

一般的に商品の7割以上は小売店レベルで消費される。小売店といっても、さまざまな雑貨商品が並ぶ小さな小売店が多く、1回の発注量も多くはない。しかし小売店には小規模な大衆食堂まで含まれるので数は多い。したがって代理店が販売先を開拓する能力と努力が販路拡大に大きな意味をもつ。日本で一時期、ピン牛乳で普及していたような宅配システムはない。最近ではホーチミン市で徐々にスーパーマーケットでの販売量が増えてきている(内外資含めて、スーパーマーケットの数はホーチミン市が全国一である)。商品価格は大規模スーパーのほうがいくぶん高いが(表8参照)、工場から直接搬送されていることで商品への信頼度が高い。小売りレベルでは、違う製品が充填された偽物商品や、消費期限が切れた商品を売ることがある<sup>(19)</sup>ため、小売店を敬遠する消費者が現れてきている。

#### 4. 商標・広告・宣伝

商標は商品イメージを消費者に定着させる重要な手段である。VINAMILKは企業ロゴと主要商品について35品目(2005年8月現在)の商標登録を行い、商標管理システムを整備しているとしている。フォアモスト、ネスレ、その他国内新興企業が同種製品を販売しているので、商標は企業経営にとって重要問題である。他社商品との区別、安全な製品であることのイメージが商標に組み込まれている。

乳業企業の広告・宣伝費は大きい。2004年の広告・宣伝費のトップテンに、ユニリーバ、P&G、ペプシ(Pepsi)など多国籍企業が名前を連ねているが、そのなかにフォアモストとVINAMILKが入っている。2004年のVINAMILKの

広告支出は380万ドルとされている<sup>(20)</sup>。健康食品のイメージをもつ乳業企業は、サッカーのVINAMILK杯に端的に示されているようにスポーツ大会の後援、乳幼児とその母親を対象とする栄養指導や文化事業に力を入れている。懸賞も重要な販促手段である<sup>(21)</sup>。スーパーでも新製品の販売は特別コーナーが設置されるなど、各社が競い合っている。乳業業界は、VINAMILKだけでなく外国企業の参入、さらに国内の中小規模企業の参入が進んでいる分野であり、もはやVINAMILK独占の時代ではなくなっているようである。そして乳製品消費が拡大するとともに、消費者の目は価格だけでなく、品質と安全性、さらに消費者ニーズに合った商品（たとえばダイエット用商品）を求めるようになり、乳業の発展は市場・消費者と双方向の発展を遂げる段階にいたっている。

### 第3節 乳業発展計画と原料国産化

#### 1. 工業省の乳業発展計画

2005年4月、工業省は2010年までの乳業発展計画を決定した。この計画は2001～05年の生産成長率を年平均7.7%（実勢に近い数字と推測される）、2006～10年までの年平均生産成長率を6.2%と予測している。同計画は国内消費だけでなく、製品（粉乳、練乳）の輸出も計画に含めており、2001～05年、2006～10年期のいずれの期間にも、粉乳で5%、練乳2%の輸出を見込んでいる（表9）。この投資計画をみると、同計画が新規の発展計画というよりも、既存企業の発展計画を工業省レベルで承認・統合した意味が強い（表10）。ここでは、フォアモスト、ネスレ、VINAMILKなどの発展計画が組み込まれている。

この乳業発展計画は、2001年に策定された農業・農村開発省の酪農発展計画を原料国産化計画のベースにしている。先述したように農業・農村開発省

表9 工業省による2010年までの乳業発展計画（消費・輸出）

	2000	2005	2010	平均成長率( %/年 )	
				2001 ~ 05	2006 ~ 10
(1)国内消費量 (1,000リットル)					
人口 (1,000人)	77,685.5	83,352	87,758		
1人当たり平均消費量 (リットル)	5.9	8	10		
国内消費量 (1,000リットル)	460,000	667,000	900,000	7.7	6.2
(2)輸出量					
粉乳 (トン)	34,400	44,000	56,000	5	5
(生乳換算) (1,000リットル)	258,000	330,000	420,000		
練乳 (1,000ケース)	1,000	1,104	1,219	2	2
(生乳換算) (1,000リットル)	1,000	1,104	1,219		
総計((1)+(2)) (1,000リットル)	719,000	998,104	1,321,219	6.8	5.8

(出所) Bo Cong nghiep [ 2005 ] から筆者作成。

の計画では、2005年までに国産原料比率を20%に、2010年に40%、2020年に50%にするとしている。原料生産（乳牛飼育）と加工（乳業企業）を結びつけ、産業発展と地域振興、さらに貧困削減を目的とする発展計画である。

この計画は、原料生産と大消費地に近接した加工工場の設置を計画し、工場から半径100～150キロメートルの範囲を生産地に想定し、生乳生産規模、消費規模が小さい場合は、小規模加工工場（年間4000～5000トン）を想定している。2004年では国産原料比率は10%程度といわれ（正確な数字は不明）、VINAMILK、フォアモスト、ネスレなどの主要企業はそれぞれ、牛乳生産者と生産契約を結び、生産者に技術指導を行い、安定した原料供給体制の整備を始めている。その効果があってこれまで国産原乳の生産は伸びてきているが、問題も徐々に明らかになりつつある。

## 2. 原料国産化の課題

原料国産化の第一の問題は、ベトナムの気候が必ずしも乳牛飼育に適していないことである。乳牛は海外から輸入してきたが、輸入過程、国内での搬

表10 工業省による2010年までの乳業発展計画（投資案件）

案件名・地方	2001～05年		2006～10年	
	投資後の生産量 (生乳換算100万 リットル/年)	投資額 (10億ドン)	投資後の生産量 (生乳換算100万 リットル/年)	投資額 (10億ドン)
I. 南部東部				
VINAMILKディーラック工場(改良投資)	105	91.5		
VINAMILKチュオント工場(改良投資)	155	18.0		
VINAMILKトンニャット工場(改良投資)	147.2	28.5		
ラムドン・ミルク工場(拡張)			10	45
フォアモスト(拡張)			58	105
ネスレ・ドンナイ工場(拡張)			25	24
新規投資案件	35.6	177.5	5	33.75
小計	442.8	315.5	98	207.75
II. ハノイ・周辺地方				
VINAMILKハノイ工場(拡張投資)	129	39.5	20	105
ハノイ・ミルク社工場(新規投資)	25	127.5	25	127.5
フードン・ミルク加工工場 (ザーラム乳牛センター) 新規投資)	5	45.0		
ネスレ・バービー工場(拡張投資)	5	45.0		
小計	164	257	45	232.5
III. 南部西部				
VINAMILKカントー工場(改良投資)	30	9	20	100
新規投資案件			15	114.5
小計	30	9	35	214.5
IV. 北中部沿岸部				
VINAMILKゲアン工場(新規投資)	15.0	69.5	10	69.5
小計	15.0	69.5	30	174.5
V. 中部				
VINAMILKダナン工場(新規投資)	80	139		
VINAMILKピンディン工場(新規投資)	10.6	25.5	10	25.5
小計	90.6	164.5	20	95
VI. 北部山岳地方				
モクチャウ工場(拡張投資)	5.0	37.5		
小計	5.0	37.5	10	69.5
果樹加工工場(新規投資)		48		
総計	747.4	901	238	993.75

(出所) Bo Cong nghiep [ 2005 ], 付録から筆者作成。

送過程で病気になる、死亡するなどの事故が起きる。飼育の段階でも気候や飼育環境に順応するのに非常な苦勞があったようである。農業・農村開発省の傘下にある畜産研究所や地方の畜産振興機関が乳牛飼育技術を生産者に普及して現在にいたっている。VINAMILK、フォアモスト、ネスレなどの大手乳業企業は、独自に生産者に対する乳牛飼育や搾乳、搾乳後の処理などの技術指導を行い、原料の量と質の確保に努めている。

第二の問題は乳牛飼育事業が現状では必ずしも農民の期待どおりの利益をもたらしていないことである。乳牛飼育振興事業は、農業の多角化の意味合いもあるが、農村の貧困削減策の意味合いがより強く、生産農家は全体的に小規模生産である。一部国営農場では大規模飼育をしているが、通常はコメが作れない土地で乳牛を飼育して貧困農家の所得向上を図ることを目的にしている。しかし実際には、乳牛飼育で豊かになるケースはまだ少ないようである。地方によっては牛乳が生産されるようにはなったが、それを引き取る企業がないというような事態も生じた<sup>(22)</sup>。生乳を集荷するクーラーステーションまでの輸送網にも問題が多い。生産された生乳の売買価格も問題になっている。

ベトナムの生産者乳価は周辺諸国より1キログラム当たり1500~1700ドン安いといわれている (*Viet Nam News*, 2004年8月28日付)。2004年8月、ホーチミン市の農業・農村発展局は生産者乳価引き上げを首相に提案し、その後VINAMILKに生乳買上価格を1リットル当たり500ドン引き上げることを助言した。2004年9月、VINAMILKは生産者乳価を1リットル300ドン引き上げ、標準品で1リットル3800ドンを基準価格とした (*Tuoi tre online* [若者], 2004年9月2日付)。他の乳業企業も同様に乳価を引き上げた。実際の乳価は牛乳の品質によって差があり、必ずしも基準価格で取引されているわけではない。ハタイ省での聞き取り調査では1リットル3500ドンという回答が多かった。1リットルの牛乳を生産するのに4000ドンのコストがかかるという説もあり、現状では乳牛飼育は必ずしも儲かるビジネスではないようである<sup>(23)</sup>。2005年6月に、ホーチミン市農業局は、乳価をさらに1リットル当たり500ドン引

き上げることを乳業企業に提案した (*Sai Gon Giai phong* [サイゴン解放], 2005年8月29日付) が, VINAMILKはこれは受け入れなかった。しかし, 事業利益の薄い酪農に見切りをつけ, 乳牛から肉牛へ転換する生産農家がでてきたことで, VINAMILKは乳価の再引き上げに対応せざるをえなくなった。2005年8月25日から, VINAMILKは生産者乳価を1リットル(3800ドンから)4200ドンに引き上げた。生産者が直接受け取るのは, 1リットル当たり3900ドン(これまでは3500ドン)で, 集乳費300ドンを差し引かれた額である (*Cong nghiep Viet Nam* [ベトナム工業], 2005年8月25日付)。

生乳価格では, VINAMILKはフォアモスト, ネスレより低い価格で生乳を買い取っているようである。この理由としては二つのことが考えられる。ひとつは, VINAMILKが製品価格を他の企業より低くするために, 原料である生乳価格を低くしている。VINAMILKの利点は生産者を株主に行っていることである。もうひとつの理由は, フォアモスト, ネスレは自社の原料確保のためにVINAMILKよりいくぶん高い価格で引き取っている可能性である。現状の生乳買い取り比率は, 60%がVINAMILK, 20%がフォアモスト, 10%がハノイ・ミルク, その他が10% (ネスレのシェアは2.5%程度, ロータ・ミルク, サイゴン・ミルクなどが含まれる) である<sup>(24)</sup>。

原料国産化がどの程度まで進むかは, (1)生産面での問題 乳牛飼育技術の改善と規模拡大, (2)需要面での問題 フレッシュ・ミルクの消費の伸びが決定要因になる。 (1)の乳牛飼育技術については気候条件などを勘案するとかなり難しい問題がありそうである。原料コスト引き下げには大規模化が不可欠であるが, 土地の確保, 経営形態が問題である。少なくとも貧困削減策のレベルでは小農経営になるので, 生産者支援の立場を重視すれば高い原料になる可能性が高い。乳価を抑制すれば生産者は生産意欲を失うであろう。 (2)の需要面の課題は, ベトナムでの食生活・食文化がどのように変化していくかが影響する。都市部では, 子供が朝食や間食に小パック入りミルクや液状ヨーグルトを飲む習慣が定着しつつあるが, 農村部ではどうだろうか。農村部の食生活に変化をもたらすのは所得向上と電化ではないかと,

筆者は考えている。冷蔵庫の普及がひとつの鍵になるであろう、日本がそうであったように。

## おわりに

本章では、ドイモイ後にベトナムの乳製品消費が急速に増え、それが1990年代末までは国有乳業企業VINAMILKの成長を促し同時に同社の成長の結果であったことを述べた。

VINAMILKの成功を可能にした要因は、乳製品消費の潜在的成長可能性が第一であるが、そのような潜在性を秘めた市場に消費者に手が届く価格で商品を提供できたことが指摘できる。粉ミルクや練乳の原料の調達を安い輸入粉乳に求めたことで、国産生乳から製造するより安価に製造できたと考えられる。VINAMILKが独占的地位にあったことにより、初期において規模のメリットを享受でき、外国から導入した設備・技術の効率的利用を可能にし、それが安価な商品提供につながった可能性も指摘できる。また最終製品輸入に関しては保護関税率が適用されてきたことで、外国の輸入製品より有利な立場にあった。国内隅々まで代理店網を通じて製品を流通できたことも成功要因である。

しかし、乳製品消費市場の成長は内外企業の市場参入をもたらし、現在ではVINAMILKの独占市場といわれてきた乳製品市場で激しい競争が始まっている。近い将来に予定されているWTO加盟は、それに拍車をかけることになる可能性が高い。都市部の家計所得増加は基礎食品としての乳製品の需要増をもたらすだけでなく、同時に嗜好性を加味した商品の需要も引き起こし、新製品が次々と登場する変化の激しい消費市場が形成されつつある。それは、輸入製品との競争でもある。ベトナムの消費者が国内製品と外国製品を比較して、選択する時代が始まるうとしている。広告・懸賞、商標が各社の乳製品のイメージ作りに重要となっている。

ベトナムの乳製品市場と産業について今後の展開を考える際には、人口の7割以上を占める非都市部・農村部の生活条件の変化が鍵になるだろう。農村の所得が増加し電化が進めば、冷蔵庫を使用する農家が増えるであろう。冷蔵庫が普及すれば食生活に大きな変化が生じることは日本の経験が証明している。乳製品消費も常温保存製品から要冷蔵の生乳加工商品に商品のウェイトがシフトする可能性が大きくなる。同時にこれが進むかどうかは国産原料生産の発展にもかかわっている。ベトナム政府としては酪農を振興して国産原料比率を高める計画を示しているが、ベトナム酪農の現状はこの期待を裏切りそうである。乳価に関するホーチミン市の指導は出ているが、これが制度化されるところまでいたっていない。日本は国産原料100%を達成しているが、これは国内酪農保護政策で農家所得を支えているからである。農家は、乳牛を飼っても利益が薄いのであれば、肉牛や他の農産物に生産転換していくであろう。酪農の規模拡大がひとつの解決法であるが、乳牛飼育が貧困削減政策の一端であるとすれば小農単位の生産にとどまってしまうであろう。大規模酪農の可能性をもつのは国营農場、あるいは所有転換した国营農場である。原料の生乳価格が高くなれば、乳業企業の利益は薄くなり、生産拡大のインセンティブを失う。農村の貧困削減策(所得保障)と乳業産業の利益の両立という難しい課題を抱えている。

農村部への商品流通網についていえば、全国に生産拠点をもつVINAMILKは、代理店を通じた流通で他社より優位にある。外資系乳業企業にとって有望な直販ルートはスーパーマーケットであるが、これが地方でどのように展開していくかが、外資系乳業企業の地方参入に関係するのではないかと考えている。

本章で十分に展開できなかった問題として、VINAMILKがなぜ独占的地位を獲得できたのかということが残っている。国有企業の問題として、今後も注視していきたい。

〔付記〕 本章執筆にあたりベトナム人文社会科学院ベトナム経済研究所から、ベト

ナムでのインタビュー調査への協力、乳業関連の貿易政策に関して多大の協力を賜った。またベトナム政府機関、関係企業の方々にインタビューにご協力をいただいた。記して謝意を表したい。

〔注〕

- (1) ホーチミン市の生産統計によれば、同市で1991年に生乳6000トンが生産されていた。1995年には全国で2万5000頭の乳牛が飼育され、そのうち1万8000頭がホーチミン市で1990年の3倍になったとされている（Nguyen Sinh Cuc [2003: 24]）。
- (2) 牛乳からほとんどすべての水分を除去して粉末状にしたもの。脂肪分が多く、酸化されやすいので長期保存には適さない（鷹尾編 [2001: 141]）。
- (3) 国の発展支援基金（Development Assistant Fund）からの優遇融資、国の貧困削減プログラムの一環として、社会政策銀行（Vietnam Social Policy Bank）からの農家への優遇融資が含まれる。
- (4) ヨーグルト、アイスクリームは脱脂乳（粉乳）を原料に生産できる。VINAMILKでのインタビューの際に、同社の幹部は設備と原料の輸入で生産に成功したと述べた。
- (5) 2003年の首相決定第91号により、2003年5月にタバコ葉、塩、綿を対象として導入された。
- (6) *Tuoi tre online* [若者]、2005年3月7日付。
- (7) これまで輸入に適用されてきたレファレンス価格は事実上の最低輸入価格であり、輸入契約額がこれを下回る場合はレファレンス価格で関税を算定した。レファレンス価格制自体は関税収入の安定確保を目的とする制度であったが、WTO加盟への制度基盤整備の一環として2005年6月に輸出入税法が改正され、ここで関税算定の基準を契約価額にすることを明記した（2005年輸出入税法第9条）。財政省は2005年9月に、レファレンス価格制度を廃止し、輸入契約の金額にもとづいて課税する制度に変化した（Cu Chi Loi [2005]）。
- (8) 筆者が2000年にVINAMILKでインタビューした際、VINAMILKの役員は「一番安い原料を探して輸入した」と述べた。
- (9) 2005年2月のオークションで、182万7000株を放出したので、単純計算すれば国家保有分は1017万3000株となり、国家保有比率は63%となる。新聞報道では国家保有60%といわれている。
- (10) 所管機関である工業省は消費財食品工業局長を取締役会（hoi dong quan tri）メンバーとしている。
- (11) 2005年に株式の公開入札を実施したベトナム国有企業のケースでみるとブソン・セメント（Cong ty Xi mang But Son）では2003年、2004年のROEが8.9%、

11.03%であり、ヴィンフー織物（Cong ty Det Vinh Phu）のケースでは2003年、2004年のROEは、0.11%、0.03%であった。資本規模、事業分野の相違はあるとしても、VINAMILKの営業実績が抜群である。

- (12) *Dau tu*〔投資〕, 2004年5月11日付。
- (13) 新設のゲアン工場はアメリカから設備を導入し、年間3000万リットルの原料を加工処理する計画で、2005年7月初めに工場が完成した。2300万リットルのUHTミルクとフレッシュジュース、700万リットルのヨーグルトを製造できる。対象としている市場は、タインホア（Thanh Hoa）からクアンチ（Quang Tri）までの北中部地域（人口900万人）とラオス市場（人口500万人）、近隣諸国を想定している。原料を生産する乳牛は北中部に1万5000頭、うち7500頭の牛乳は基準を満足するとしている（*Cong nghiep Viet Nam*, 2005年7月6日付）。
- (14) 2005年8月に工業省はVINAMILKがバクニン省とトゥエンクアン省に新工場を建設する投資に同意した。トゥエンクアン省の工場は、VINAMILKとトゥエンクアン乳業株式会社（Cong ty co phan bo sua Tuyen Quang）の合弁形態が計画されており、VINAMILKが350億ドン、トゥエンクアン乳業株式会社が15億ドンを出資し、そのほかに借入れを行って設立する予定である。バクニン省の工場はVINAMILKの自己資金で投資される予定である（*Dien dan Doanh nghiep*〔企業フォーラム〕, 第61号, 2005年）。
- (15) カントー市の国营農場で、農産品生産だけでなく加工事業も行う多角的経営農場の成功例として有名な国营農場である。ここでは2002年から乳牛飼育を始め、600頭の乳牛が飼育されてきた。開設30年を記念して牛乳加工工場を建設した（*Thoi bao Kinh te Viet Nam*, 第82号, 2005年）。
- (16) ネスレはハタイ（Ha Tay）省に生乳の加工工場を設置し、モクチャウ・ミルクはソンラ省モクチャウで生産された生乳をUHTミルクに加工してハノイに供給している。
- (17) ダッチレディの練乳製品のラベルが、製造工程で誤って殺虫剤のラベルを貼り付けられたまま商品が市場に出た事件があった（*Viet Nam News*, 2005年3月28日付）。
- (18) Coca Cola社は自社製品を店頭に置く場合、アイスボックスを無料で貸与していた。5年間は同社製品のみをこのボックスに置くが、期限が終了すると他社製品が置かれるようになる（ホーチミン市での聞き取り調査から）。
- (19) *Thanh nien*〔青年〕, 2005年7月4日付（<http://www.nhandan.com.vn> 2005年7月5日閲覧）。
- (20) *Tuoi tre*, 2005年3月29日付（<http://www.tuoiitre.com.vn> 2005年5月29日閲覧）ただし、2004年にVINAMILKがトップテンに入ったのは、宣伝活動が拡大したからではなく、これまで宣伝広告費が国有企業には半額だった制度が廃止されたからだという。

- (21) 2004年の販促事業では、販促対象商品に応募シールをつけ、集めたシールの点数が一定の条件を満たすと懸賞に応募できる。懸賞にはホンダの自動車、コンパックのPC、ノキアの携帯電話が上位に含まれている。
- (22) ゲアン省では貧困削減政策の一環で酪農振興策を進めたが、生産物の引き取り手がないという状況が発生した。
- (23) ホーチミン市周辺の牛乳生産者には、「牛乳を売った収入で乳牛を飼育することはできるが、飼育している人間を食わせることはできない」という悲観的見方が増えてきている。輸入粉乳の関税が下がる方向であるので、国産牛乳の乳価が上がる可能性は低いとみている( *Thoi bao Kinh te Sai Gon* , <http://www.nhandan.com.vn> 2005年8月8日閲覧)。メコンデルタ地域では飼育乳牛数はすでにピークをすぎ、赤字経営で乳牛を売却する農家が増えている。農業・農村開発省農業局長のホアン・キム・ザオ( Hoang Kim Giao )氏は、「デルタ地域は毎年洪水があり牧草地が不足しているから、デルタ地域では酪農を奨励すべきではない」と述べている( *Viet Nam News* ,2005年8月13日付。 <http://www.nhandan.com.vn> 2005年8月17日閲覧)。
- (24) 2005年7月の農業・農村開発省でのインタビューによる。

### 〔参考文献〕

#### <日本語文献>

- アメリカ・南ベトナム合同開発調査班(安芸皎一・高橋裕訳)[1970]『ベトナムの戦後開発』時事通信社。
- 小野寺義幸[1995]「食品産業」(『戦後日本産業史』東洋経済新報社)。
- 宮崎萬右衛門編[1962]『南ベトナムの経済開発』アジア経済研究所。
- 鷹尾亨編著[2001]『牛乳・乳製品の実際知識』第6版,東洋経済新報社。
- 酪経新書[2003]『NEWSのことは - 酪農乳業用語解説集2003年版』酪農経済通信社。
- [2004]『酪農と乳業 第7集 2004』酪農経済通信社。

#### <ベトナム語文献>

- Ban Vat gia Chinh phu [政府物価委員会][1998]“ Cong ty Sua Viet Nam ”[ベトナムミルク公社], *Nong nghiep Viet Nam tren duong hien dai hoa* [現代化途上のベトナム農業], Ha Noi.
- Bo Cong nghiep [工業省][2005] *Quyét ding cua Bo Truong Bo Cong nghiep: Phe duyét Quy hoach phat trien nganh cong nghiep sua Viet Nam den nam 2010*

va dinh huong den nam 2020 ( 22/2005/QD-BCN, 2005/ 4 /26 ) [ 工業大臣決定第22号 : 2010年までのベトナム乳業分野発展長期計画および2020年までの方向の認可 ] .

Bo Thuong mai, Vien Nghien cuu Thuong mai [ 商業省 , 商業研究院 ] [ 2004 ] *Phat trien he thong phan phoi hang hoa o Viet Nam trong boi canh hoi nhap kinh te quoc te* [ 國際經濟統合環境を背景としたベトナムの商品流通システムの発展 ] Ha Noi: Nha Xuat ban Ly luan Chinh tri [ 政治理論出版社 ] .

Cuc Thong ke Thanh pho Ho Chi Minh [ ホーチミン市統計局 ] [ 1994 ] *So lieu kinh te xa hoi cac tinh Nam Bo 1991-1993* [ 南部省经济社会資料1991-1993 ] , Ho Chi Minh.

[ 2001 ] *Nganh cong nghiep thuc pham va do uong o TP. Ho Chi Minh, Thang 11, 2001* [ ホーチミン市の食品・飲料工業 ] , Ho Chi Minh.

Tong cuc Thong ke [ 統計総局 ] [ various years ] *Xuat nhap khau hang hoa Viet Nam* [ ベトナムの商品輸出入 ] , Ha Noi: Nha Xuat ban Thong ke [ 統計出版社 ] .

Nguyen Sinh Cu[ 2003 ] *Nong nghiep, nong thon Viet Nam thoi ky Doi Moi, 1986-2002* [ 1986-2002年ドイモイ期ベトナムの農業・農村 ] , Ha Noi: Nha Xuat ban Thong ke [ 統計出版社 ] .

Quyét dinh cua Thu tuong Chinh phu so 167/2001/QD-TTg ngay 26/10/2001 ve mot so bien phap va chinh sach phat trien chan nuoi bo sua o Viet Nam thoi ky 2001-2010 [ 2001-2010年期のベトナムの酪農発展方法と政策に関する2001年10月26日付政府首相決定第167号 ] , *Cong bao* [ 官報 ] , So 45 [ 第45号 ] , 2001年12月8日.

VINAMILK [ 2005 ] *Ban Cong bo Thong tin* [ 情報公開資料 ] , Thang 02/2005 [ 2005年2月 ] , Cong ty chung khoan ngan han hang dau tu va phat trien Viet Nam ( BSC ) [ ベトナム投資発展銀行証券会社 ( BSC ) ] . ( <http://www.ssc.gov.vn/> 2005年5月閲覧 )

< 新聞 >

*Cong nghiep Viet Nam* [ ベトナム工業 ] .

*Dien dan Doanh nghiep* [ 企業フォーラム ] .

*Sai Gon Giai phong* [ 解放サイゴン ] .

*Thoi bao Kinh te Viet Nam* [ ベトナム経済時報 ] .

*Tuoi tre online* [ 若者 ] .

*Thoi bao Kinh te Sai Gon* [ サイゴン解放時報 ] .

*Viet Nam News*.

< 英語文献 >

- Cu Chi Lo[ 2005 ] Vietnamese Dairy Industry: A Policy Overview, "Vietnam Institute of Economics = Institute of Developing Economies Joint Study Project.
- FAO [ 2004 ] *Livestock Sector Brief- Vietnam*. ( [http://www.fao.org/ag/againfo/resources/en/publications/sector\\_briefs/lb\\_VNM.pdf](http://www.fao.org/ag/againfo/resources/en/publications/sector_briefs/lb_VNM.pdf) 2005年 5 月閲覧 )
- General Statistical Office( GSO ) various years ]*Statistical Yearbook*, Hanoi: Statistical Publishing House.
- Pham Quang Dieu and Trung Kien[ 2005 ]*From Material Base Development Toward Rural Industrialization- The Case of Nestle and Dairy Household in Ha Tay Province* ( NEU=GRIPS, The Vietnam Development Forum ). ( <http://www.vdf.org.vn/WS/WS%202005/DieuWS6-1-05Nestle/paper.pdf> 2005年 6 月閲覧 )

資料1 VINAMILKの財務指標\*

(%)

	2001年末	2002年末	2003年末	2004年上期
自己資本利益率 (ROE)	17.9	29.6	33.8	25.1
総資産利益率 (ROA)	8.5	21.1	19.5	19
売上利益率	5	9.4	13.5	12.5
総資産回転率	1.69	2.25	1.45	1.53
総資産/自己資本	2.11	1.4	1.68	1.32
営業効果率	15.2	28.4	30	24.1
利息収入/売上高	6.7	13.7	18.7	12.3
営業利益/売上高	8.1	14.1	22	12.5
税・利息引き前利益/売上高	7.4	13.8	21.6	12.5
売上利益率	5	9.4	13.5	12.5
資産利用効果率				
資産回転率	-	2.13	1.61	1.47
流動資産回転率	-	2.5	1.96	1.99
流動資本回転率	-	4.6	3.2	3.2
未払い金回転率	-	11.44	6.44	7.57
在庫回転率	-	5.24	7.64	5.89
未払い金回転率	-	12.72	5.55	5.34
固定資産回転率	-	17.4	16.2	11.6
未収金期限 (日)	-	31	56	48
在庫期限 (日)	-	69	47	61
販売者への支払い金期限 (日)	-	28	65	67
短期支払い能力				
流動比率	1.71	3.2	2.2	3.54
当座比率	0.05	1.82	0.72	1.72
現金精算率	0.05	1.82	0.72	1.72
営業活動資金によるキャッシュフロー (dong tien) 精算率	-	3.24	1.76	0.86
総資産に占める短期負債比率	0.36	0.06	0	0.01
自己資本に占める短期負債比率	0.77	0.09	0	0.01
財政状況				
総資産に占める未払い金率	0.53	0.29	0.41	0.24
自己資本に占める未払い金率	1.11	0.4	0.68	0.32
総資産に占める長期負債率	-	-	-	0.01
自己資本に占める長期負債率	-	-	-	0.01
総資産に占める長短期負債率	0.5	0.27	0.36	0.2
自己資本に占める長短期負債率	1.06	0.37	0.61	0.26
未払い金に占める営業活動からのキャッシュフロー (dong tien) 比率	-	3	1.57	0.68
支払い利息/長短期負債	0.03	0.09	2.22	-

(出所) VINAMILK [ 2005 ] から筆者作成。

\* 本表の訳語について、大阪外語大学の林裕子氏からご教示いただいた。

資料 2 VINAMILKの経営状況 - 貸借対照表

借方	(単位：100万ドン)									
	2001年末	2002年末	2003年末	2004年上期	2001年末	2002年末	2003年末	2004年上期	2003年末	2004年上期
資産	2,334,176	2,103,671	2,631,571	2,446,897	貸方	2,334,176	2,103,671	2,631,571	2,446,897	
流動資産	1,993,925	1,793,338	2,101,406	1,662,064	資本	1,228,678	605,098	1,069,534	591,851	
現金	55,525	1,019,340	692,592	805,817	負債	1,168,498	559,908	955,776	469,421	
短期投資					短期負債					20,000
(売掛)未収金	451,074	375,808	807,082	180,879	長期負債					
在庫	1,408,588	396,623	600,327	670,824	その他	60,180	45,190	113,759	102,430	
その他流動資産	78,738	1,567	1,405	4,544	自己資本	1,105,498	1,498,573	1,562,036	1,855,047	
固定資産・長期投資	340,251	310,333	530,165	784,833	資本 + 基金	1,012,596	1,329,334	1,560,499	1,817,422	
固定資産	300,174	245,020	226,261	419,102	経費	92,902	169,239	1,537	37,625	
長期投資	40,077	65,313	303,904	365,732						

(出所) 資料 1 に同じ。