

ベトナムの国有企業を躍進させた経営者

—マイ・キユウ・リエン—

藤田麻衣

二〇年ほど前まで、乳製品はほとんど存在しなかったベトナムだが、いまや、ビナミルク・ブランドのヨーグルトや牛乳は、人々の食生活にすっかり根づいている。全国津々浦々、二〇〇のディーラーと一八万の販売店を通じ、これらの製品が消費者に届けられている。

ベトナム乳業株式会社（ビナミルク）は、ベトナムの乳製品市場で圧倒的なシェアを持つだけではない。ベトナム屈指の優良企業でもある。もとは軽工業省（現工商省）傘下の国有企業であったが、二〇〇三年に株式会社に変換され、二〇〇六年にホーチミン証券市場に上場して以来、ベトナムを代表する優良銘柄として人気を集めてきた。二〇一〇年には、アメリカの『フォーブス』誌の「アジア太平洋地域の売上高一〇億ドル

未満企業ベスト二〇〇社」にベトナム企業として初めて選ばれている。

二〇一一年年末時点で、ビナミルクにおける国家の所有比率は四五%に低下し、同社はすでに民間企業となっているが、ベトナムの国有企業としては比類のない成功例だといえる。国有企業の多くが経営不振に陥るなか、なぜビナミルクはここまで発展することができたのか。複雑な要因が働いていることは間違いないが、過去二〇年にわたり同社の経営を主導してきたマイ・キユウ・リエン氏の役割はきわめて大きかったのではないかと筆者は考えている。なお、リエン氏は、二〇一二年、『フォーブス』誌の「アジアの女性ビジネスマン」に「スリーダー五〇人」にベトナム人として初めて選ばれた。

●リエン氏のプロフィール

リエン氏は、一九五三年に医師の両親の下にフランスで生まれ、ベトナム戦争最中の一九六九年、ソ連のモスクワ精肉乳業大学に入学し、乳製品加工を学んだ。進学にあたってリエン氏は、幼少時から希望であった師範ないし医師を目指すことを考えていた。だが、最終的に彼女を乳製品加工専攻へと導いたのは、「ベトナムが平和になったときに、乳業は子どもたちの栄養状態の改善の助けとなる分野だ」という両親の助言であったという。

終戦直後の一九七六年に大学を卒業し、帰国したリエン氏は、ビナミルクの前身となる南部のチュオン・ミルク（南ベトナムに存在した蘭フリースランドの乳製品工場を国家が接収することによって設立された企業）に入社し、コ

ンデンスミルク工場の技術者として勤務を開始した。一九八〇年代前半まで一貫して技術畑でキャリアを積んだのち、レニングラード経済大学で一年間の経済管理の研修を受け、入社後一〇年に満たない一九八四年には早くも副社長に就任した。そして、ドイモイ開始後間もない一九九二年に社長に就任、ビナミルクが株式化された二〇〇三年からは取締役会会長兼社長となった。リエン氏は、一九九〇年代初頭以降のビナミルクの成長を一貫して主導してきた経営者だということになる。

●積極的な製品開発と国内市場の開拓

一九九〇年代初頭のベトナムでは、乳製品といえばコンデンスミルクと粉ミルクに限られ、消費量もわずかであった。その一方、当時のビナミルクには、競合する乳業企業はほとんど存在せず、この未開拓の市場をいわばフリーハンドにできる状態にあった。成長するベトナムの国内市場を狙った外資や民間企業が次々と参入してくる二〇〇〇年代までの間、ビナミルクが国内市場を積極的に開拓したことは、のちの同社のベトナム

市場における圧倒的な優位を決定づけることになった。

市場開拓の取り組みの筆頭にあげられるのは、積極的な新製品の投入である。一九八八年、ベトナムで初の粉ミルクの販売を開始したのを皮切りに、一九九〇年前半にはプラスチックや紙の容器を用いたヨーグルト、加工乳、アイスクリームといった製品を次々と市場に投入していった。この背後には、新工場を設立し、外国から先進的な設備を導入するなど、積極的な設備や技術への投資があった。

並んで重要であったのは、国内の流通網の開拓である。流通への参入規制が撤廃されるやいなや、ビナミルクは国内の販売店の開拓やブランドの構築に乗り出す。一九九〇年代半ばには、早くも都市部にアイスボックスを備えた小売店や小規模スーパーマーケットが現れ、冷蔵乳製品が販売されるようになった。

このような初期の果敢な市場開拓の取り組みは、一貫して市場と技術を重んじるリエン氏の経営姿勢の反映だとみられる。「ブランドを構築するうえで最も大切なのは、科学技術を利用し、品質

を上げることです。我々は、既存の最も先進的な設備を選んで投資することを重視してきました」（参考文献）との発言には、多くの国有企業経営者にみられる国への依存志向はみじんもない。技術重視の姿勢は、リエン氏自身が乳製品加工の技術者であったことと強くかかわっているとみられる。多くの人々に良質な製品を手頃な価格で届けたいという市場重視の経営姿勢は、人々の栄養状態の改善に貢献したいというリエン氏の原点から生まれたのではないだろうか。

●株式化、証券市場への上場、そして原点への回帰

二〇〇〇年代に入ると、ビナミルクに大きな転機が訪れた。二〇〇三年の株式化、そして二〇〇六年のホーチミン証券取引所への上場である。同社は、株式市場への参画を戦略的に利用することによって、新たな成長軌道に乗っていった。

株式市場でビナミルクを高く評価したのは、外国人投資家であった。外国人投資家の所有比率は、ほぼ常に国の定める上限に張り付いた状態にあり、株式化当初の四・

九%から二〇一一年末には四九%にまで上昇している。シンガポールの食品・飲料メーカーであるフレイザー&ニープ、ベトナムの有力投資グループであるドラゴン・キャピタル、ドイツ銀行などが主要株主となっている。ビナミルクは、株式市場における高い評価や潤沢な調達資金を用いて、製品の多様化と品質の改善、ブランドイメージの向上、輸出の拡大など、リエン氏の市場重視姿勢に沿った積極的な成長戦略を展開していった。

その一方で、国からの距離は広がるばかりであった。株式化当時、国家所有比率は八〇%であった。国としては、優良企業を手放したくなかったようであるが、以後、国家所有比率は低下の一途をたどっており、二〇一一年末時点で四五%となっている。

だが、順風満帆にみえるビナミルクにも失敗がある。ビナミルクが証券市場への上場を果たした二〇〇六年頃は、ベトナムが証券投資ブームに沸いていた時期であり、同社もビールやコーヒの生産、不動産業などへの多角化を進める戦略を打ち出した。しかし、同社が優れていたのは、迅速に戦

略の誤りを認め、修正したことである。二〇〇五年にオランダのビールメーカー、サブミラーと結んだ合弁契約は二〇〇八年に破棄し、二〇一〇年頃からはコアビジネスである栄養・健康食品に集中する方針を明確に打ち出した。多くのベトナム企業が多角化の失敗で経営難に陥っているのとは対照的に、同社が良好な業績を維持できているのは、堅実な経営による。ところが大きいと思われる。

現在のビナミルクのビジョンは、「人々の生活のための栄養・健康製品におけるベトナムのリーディング・ブランドとなること」。ベトナムは格段に豊かになり、人々の栄養状態も向上したが、子どもたちの健康な発育のため質の高い製品を世に送り続けたい。リエン氏の情熱は、今もビナミルクに息づいている。

（ふじた まい／アジア経済研究所
東南アジアII研究グループ）

《参考文献》

Doanh Nhan Viet Nam（ベトナムの経営者）、Nha Xuat Ban Lao Dong（労働出版社）、Hanoi, 2011.