

## グローバルレポート

## ベトナム生活産業分野の一翼を担う注目企業 Vingroup

グローバルコンサルティング部 [東京] チーフコンサルタント 半田 博愛

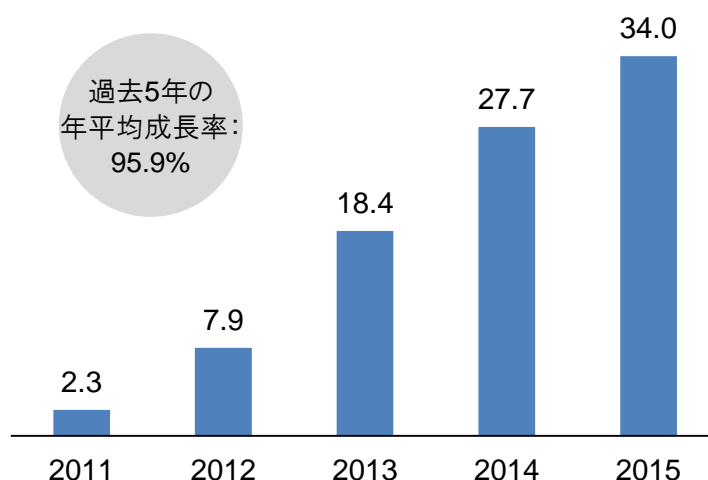
## ■ 不動産開発を中心に生活産業分野で急成長する Vingroup の概要

- TPP 加盟に伴う一連の規制緩和を受けて、外資系企業の出資・買収なども含めた参入が相次ぐことが予想されているベトナムにおいて、国益を錦の御旗として、生活産業分野で急成長を遂げている企業グループが存在する。ベトナム投資グループ(通称 Vingroup)である。
- Vingroup の党首である Pham Nhat Vuong 氏は、ソビエト社会主義共和国連邦(現ロシア連邦)の大学を卒業後、ウクライナで食品メーカーの Technocom を立ち上げ、売上高 1 億 USD 規模にまで事業を拡大した。2009 年に Nestlé に 1.5 億 USD で売却し、その後本格的にベトナムにおいて不動産開発分野を中心に事業を急拡大している。2015 年 12 月期の売上高が 34 兆ベトナムドン(日本円換算で約 1,890 億円)に達しており、過去 5 年間、年平均で約 100%の成長を果たしてきたことから、その驚異的な成長が窺える。

## &lt;&lt;Vingroup の事業概要&gt;&gt;

会社名	VINGROUP JOINT STOCK COMPANY
業種	不動産投資、病院、百貨店、食品小売、ホテル、テーマパーク等
オーナー	Pham Nhat Vuong
本社住所	No 7, Bang Lang 1 Street Viet Hung Ward Long Bien District Ha Noi Vietnam
URL	<a href="http://www.vingroup.net">http://www.vingroup.net</a>

Vin Groupの売上高推移(単位:兆VND)



(出所) Speeda、Vingroup ホームページを基に三菱 UFJ リサーチ&amp;コンサルティング作成

- Vingroup は、政府とのコネクションなどを活用した有望立地における不動産開発事業をベースとし、アセット型で得た収益(賃料収入等)及びノンアセット型で得た収益(不動産売却益)を梃子に不動産開発に再投資するビジネスモデルを採っている。
- 近年は、不動産物件価値を高めるべく、生活産業分野の更なる拡大を図っていると推察される。例えば、「Vin-Mart」や「Vin-Pro」に代表される小売事業の強化は典型例だろう。加えて小売事業の強化は、外資系小売事業者による地場食品メーカーの買いたたきを防止する、いわば国内産業保護という錦の御旗を得ることにもつながる。このように国益を前面に押し出すことで政府当局の協力も得やすくなり、コア事業である不動産開発における有望立地の斡旋を受ける好循環のサイクルを生み出すことにもつながっている。
- Vingroup のビジネスモデルを冷静に俯瞰すると、タイやインドネシアなど華僑系財閥が発展してきたビジネスモデルと近似している。例えばインドネシアの大手財閥である Lippo Group(インドネシア華僑系大手財閥グループのひとつ。不動産・小売分野を中心に大きな影響力を持つ)は、1948 年に金融業でスタートしたが、1990 年に不動産事業に参入し、1998 年のアジア通貨危機以降は不動産事業および小売事業にシフトした。Lippo Group は地方の大規模な土地を調達し、そこでグループが抱える小売、病院、エンターテインメント、学校、保険等の各種生活産業をテナントに組み入れることで不動産開発物件の価値を高め、当該物件をシンガポール REIT(通称 S-REIT)に売却することで資金を回収、不動産開発の再投資に回すモデルで発展を遂げている。

## ■ Vingroup の今後の戦略の方向性仮説

- Vingroup の戦略を近隣諸国の生活産業分野における大手財閥に示唆を見出すならば、今後は不動産開発をコア事業として、その不動産物件の価値を最大化するための独自の小売業態の開発や、メディアや金融などにも事業領域を拡大する動きが出てくると思われる。
- Vingroup は外資系企業との提携実績も殆どなく、自前展開がベースになっていることを鑑みると、今後生活産業分野でベトナムに参入し、事業を展開する日系企業にとっては、競合先として対峙する場面が増えることが予想される。
- 但し、Vingroup は事業規模こそ拡大しているが、小売店舗のオペレーションの脆弱性を指摘する声があるなど、進出分野で必ずしも競争優位性を保っているとは言い難い。そのため各事業領域で Vingroup の存在を確認しつつも、本質的な競争力やポジショニングを慎重かつ冷静に見極めることが重要となるだろう。

以 上

### － ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。