

サービス産業の国際展開調査

エースコック株式会社 (海外：ベトナム)

※本調査シリーズは『サービス産業の国際展開』に関する調査を本旨としておりますが、製造販売業における国際展開はサービス産業の海外ビジネスにも参考となることを鑑み、今回エースコック社にご協力をいただいたものです。

2010年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 ACECOOK VIETNAM JSC (エースコック株式会社)

【インタビュー相手】 代表取締役社長 CEO 浪江章一様

【インタビュー地】 ベトナム

【日時】 2009年12月11日

Q. ベトナム進出までの経緯を教えてください。

当社(エースコック ベトナム)は1993年に設立しました。工場の操業は1995年です。来年(2010年)で(実質的な)操業15年を迎えることになります。ベトナムに進出したきっかけは、当時既にベトナムで多数の庶民の間で即席麺が普及し始め、2~3億食程度の需要があったようです。当時からベトナムは共産党の1党主義で、国家の統制経済でしたから当然ベトナムの即席麺メーカーも全て国営企業でした。あまり海外との接触がなかったため、外国からの技術移転もできていない状況でしたので、即席麺の品質も非常に悪かったのです。例えば即席麺は「麺」をフライ(揚げる)しますが、フライ油の管理がたいへん難しく、フライ油が劣化して酸化が進んだ麺を食べると気分が悪くなったり、腹痛や下痢をします。そこで政府はベトナムの即席麺の品質をもう少し向上させる必要があると判断し、先進国の技術やノウハウを導入するために、ベトナムの国営企業と外国企業との合併企業を設立したいという話が持ち上がりました。そこで丸紅から当社に、「ベトナム政府からこんな話があるが、エースコックさんはどうですか？」という打診がありました。

ベトナムは東南アジアの中では人口が多く、とりわけ若年層人口が多いのです。現在の平均年齢は26歳です。ピラミッド型の人口構造で、人口の底辺が厚い。また即席麺は若い人に食べてもらう商品なので、将来ベトナムで即席麺市場は大きな市場になる可能性があると判断し丸紅から持ちかけられた話にすぐにOKを出しました。ベトナムの国営企業であるVIFON社と合併企業を設立、ベトナム側のVIFON社が40%、エースコック(株)30%、丸紅(株)30%という持分比率でした。これによって「VIFON-エースコック」社が設立されました。この会社の設立の目的は、ベトナムにおける即席麺全体のレベルをアップすることだったので、日本と同じ品質レベルの製品を作ることを目標に、日本の最新設備を導入しました。

ベトナム政府は、1987年にドイモイ政策を発表し工業化、近代化をスタートさせていました。国家の統制経済から自由に競争できる自由経済へ方向転換したものの、すぐにはスタートできなかったため、実質的にドイモイ政策がスタートしたのは1990年以降でした。その後は高い経済成長を続け、急速に経済発展を遂げています。政府も海外からの資本導入を積極的に勧誘しています。2008年は、アメリカのサブプライム

ローンから発した世界同時不況の影響で、経済が一時的にダウンしていますが、その後も6%前後のプラス成長を保っています。

操業当初の1995年と言えばドイモイの初期段階であり、日本からベトナムへ最新設備をもってきたものの、日本と同じ良い品質の製品を作るための原材料がまだベトナムでは調達できない状態でした。当時の国営企業と同じ製品であれば生産できますが、日本と同じレベルの高品質の製品はできません。しかし、当社のベトナム進出の目標はベトナムの即席麺の品質のレベルアップであったので品質は妥協できない。そこで95%の材料を日本や近隣諸国から輸入し、生産を開始しました。しかし、輸入材料を使用しているためコストが非常に高くなってしまいました。当時、ベトナムの企業を作るラーメンは一個5円くらいの価格でしたが、当社は一個15円からスタートせざるを得ませんでした。最大限のコスト低減の努力をし、減価償却費もゼロ、利益もゼロと覚悟しても小売価格15円は下回ることができなかつたのです。当社が発売した製品は、当時のベトナムの競合メーカーの製品とは明確に差別化された高品質の商品でしたので、発売当初から当社の製品は高品質で大変おいしいと高い評価を受けました。しかし値段が高いために量は出ませんでしたので、操業後5年間は大変に苦労しました。2000年頃までは赤字が続き経営はかなり苦しかった。しかしその間、マスコミに取り上げられたこともあり、またベトナムの消費者の間に高品質で、美味しく、安全で健康的な食品としてロコミで噂が広がり、全国の消費者に食品の「高級ブランド」として知られるようになりました。しかし、値段が競合他社より高かったため、たまにしか買ってもらえない。パーティーや子供の学校の成績が良かったときのご褒美やお中元、お歳暮の贈答品として利用される商品となっていたのです。

2000年頃になると、ベトナムの工業化、近代化が進んできます。ベトナムの工業化は、もともと設備がないゼロからのスタートです。原料メーカーが導入した機械設備は、新規に海外の優秀なブランド設備を導入していたので、小麦粉、スープ、包装資材、ダンボールに至るまで、工業化、近代化のスピードは速いものでした。しかし設備は良い設備があっても、その設備を使ってよい製品を作るノウハウやソフト面がまだ追いついていない。そのため当社は、現地の材料メーカーに対してノウハウや技術を支援し、共同で日本からの輸入材料と同じレベルの材料をベトナムで作れるように協力してきました。このお陰で、それまで輸入してきた材料を現地調達へ切り替えることが可能となりました。製品の品質を落とさずに、材料を輸入材料からベトナム国内材料に切り替えて開発した製品が、「ハオハオ」ブランドです。

当社はベトナム即席麺業界のリーダーとして、即席麺全体のレベルアップを計ることが大きな目的でありました。しかし、当社のシェアは当時5~7%であり、これではベトナムでの業界のリーダーになれない。業界のリーダーとしての役割を果たすには、最低でも20%のシェアを取る必要があります。そこで、「ハオハオ」を20%のシェアを獲得するための戦略商品と位置づけ、当分は利益ゼロ、あるいは少々マイナスを

覚悟の上で発売しました。ベトナムの材料ではあるが、他社が使用している材料よりグレードは高い材料なので、他社よりコストがかかることもあり、他社より 20%~30% 高い 7 円で発売しました。この価格は当社の従来の高級ブランドの製品の丁度半額でありました。発売初期には「エースコックベトナムの高級ブランドを、半額で提供します」と大々的に宣伝をしました。

フランス領の時代の影響もありますが、ベトナム人はブランド志向が強い。そのため「高級ブランド」が半額で買えるということで、製品発売と同時に消費者が小売店に殺到しました。商品がすぐに売れ切れとなるという状態で、お店によっては商品を買うためにお客様の行列ができるほどでした。

Q. 先ほどスーパーの店頭で確認したのですが、ハオハオは品薄状態の様子でしたが。

「ハオハオ」は本年（2009年）10月から3ヶ月間の消費者キャンペーンを実施中です。このキャンペーンのお陰で販売が大きく伸びています。このキャンペーンは期間中に自動車が3台、バイクが50台、その他「金のメダル」が当たるというビッグキャンペーンで、大変人気があります。ハオハオ発売当初は、生産ラインは1ラインしかなく、「ハオハオ」発売後はラインを24時間フル操業しても到底焼け石に水であり、まったく生産が追いつかない状態が続いていました。ベトナム人の副社長の自宅には深夜2~3時でも全国の代理店から「商品を優先して納入してほしい」という電話があり、副社長の奥さんがノイローゼになるような状態でした。商品が売れることは間違いないので、生産設備を早く増強する必要がありました。そこで設備投資のために増資を各出資者に要請したのですが、その当時は（2000年ごろ）まだベトナムの情報が現在のように多く日本に伝わってなく、ベトナム戦争の時代のイメージがまだ強く残っていました。さらに共産主義の国であるということで、いつ政府の方針が変わるかも知れないというリスクもあり、「そんな国にこれ以上投資してもいいのか？」といった反発が強く、増資の決済を得られませんでした。各銀行にも長期融資をお願いに行きましたが、当時ベトナムは融資のための担保物件の法制度が不十分であり、長期融資は出来ないと断られてしまいました。「日本の親会社が債務保証するのであればOK」ということでしたが、親会社にとっては銀行の債務保証をするということは増資のリスクと同じことと承認はもらえませんでした。

商品の欠品が続いていた状況の中、たまたまベトナムでの有数の資産家の方が、将来有望な事業に投資をしてもよいと言っておられるという話をベトナム人の知人から聞き、さっそくハノイへ会いに行きました。当社の事業は間違いなく成長する事業であり、またベトナムの社会に貢献できる事業であると説得しました。その方は理解力のある優秀な事業家の方だったので、協力していただくことが決まりました。その方が所有していた土地に即席麵の工場を建て、設備を3ライン購入、工場、設備まるご

とリースしてもらうことになったのです。北部はこのフンエン工場の稼働のお陰で、消費者の需要に答える商品供給ができるようになったのですが、1年半後にはこの設備でも足りなくなり、リースオーナーにお願いして、第二工場の建設と2ラインの増設をお願いしました。これで北部のハノイ支店は十分な商品が供給できる体制が整いました。

しかしベトナム南部は1ラインしかなく、大幅な欠品状態が続いていました。ハノイでの工場リースの成功を聞いて、南部の当社の取引先から「工場を建て、設備を買ってリースしてもよい」という話があり、すぐにリースする商談が決まり、リース工場としてスタートしました。この工場はホーチミン市の隣の県にあり、ホーチミン市内から車で40分ぐらいの距離で配送に有利な立地でした。2003年ごろになると日本の親会社も「これは本物だ」ということで増資することが決まり、中部のダナンや南のビンロンにも自社資本で工場を建設しました。現在では8工場、35ライン、5,500人の従業員が働いています。さらに現在2工場を建設中であり、来年は従業員も6000人程度になる予定です。売上も6兆ドンに近く(=300億円程度)、現在の生産量は年間約30億食です。ベトナムの総需要は42億食前後です。つまり当社は、ベトナム国内では70%のシェアとなっています。ベトナム国内には35社の即席麺メーカーがあります。30億食と言っても数字が大き過ぎてピンときませんが、例えば日本国内の総需要は50億食前後なので、当社1社で日本国内の60%に相当する生産をしているのです。ちなみに当社が使用する小麦はベトナムの消費量の20%を占めています。

短期間に何故ここまで急速に発展できたかという点、発展の初期の段階ではリースという他人資本を活用し、その後自己資本も投入したことでここまでの急速な発展が可能になったと思います。この資本の急速な投資が、ベトナムの経済成長とともに訪れたチャンスを逃すことなく100%吸収できた大きな要因でしょう。言かえれば、経済の成長につれ、所得水準もアップとともに、即席麺を買いたいという需要欲求が急速に膨張してきたのですが、膨張した新しい需要を満たすために、短期間に一気に設備を拡大し、他社が入り込む隙間をあたえなかったことで、拡大した需要を100%当社は獲得することができた。おそらく自己資本だけであれば、このように短期間に大きな投資はできなかったと思います。海外進出している企業は、おそらくみな同じ悩みをもっているのではないかと思います。自国の本社と海外で働いている社員間にはどうしても温度差が生じてしまいます。自分が実際に体験したり、経験したりしたことと、TVや本で見たり、人の話を聞いて知ってことには、感じ方、思い方に大きな差があります。海外の本当の実態は、現地に来て肌で感じて初めて実感するものです。例えば阪神大震災を体験した人から聞いたのですが、震災後は怖くて地下鉄には乗れないとっておられました。しかし、東京にいて阪神大震災をTVで見たり、新聞で読んだりした人は、恐ろしいことは知っていても地下鉄に乗ることは出来ます。この差が肌で感じる差なのです。リースは親会社に及ぶリスクは少ない。万が一海外現地の会

社が倒産しても、海外へ出資分した範囲のリスクに限定されます。その意味では、投資より親会社の承諾がとりやすいという利点があります。経費面では少し割高にはなりますが、決裁や行動が早い。事業が起動に乗り出してからは、無担保でも銀行から長期融資が受けられるようになり、現在は、銀行からの融資で初期のリース工場や設備を買い取り自社資本としています。

Q. 「ハオハオ」は現地人材のアイデアなのでしょうか。

そうです。ベトナム人スタッフが即席麺市場で 20%のシェアを取る商品として開発した商品です。

Q. ベトナム人の味の好みは分かっていたのでしょうか。

開発は全てベトナム人が担当しているので、ベトナム人の味については、当然よく知っています。当社は、消費者や流通の皆さんもベトナムの会社と思っておられるほど現地化しているのです。

Q. ベトナム進出当初から現地化をお考えだったのでしょうか。

私がベトナムに来たとき、ベトナム人側と日本人側とで揉め事が多かった。お互いに欠点を見つけ出し、足の引っ張り合いをするような状態でした。そこでベトナム人の幹部を集め、「当社の社員はお互いにベトナム人でも、日本人でもない。エースコックベトナムの社員である。お互いにどうすれば会社をよくすることが出来るかだけを考えましょう。私も今日から日本人であること、又日本の親会社であるエースコックのことも忘れます」と宣言したのです。そこから社員の態度が「変わった」のです。もともと合弁会社であったため、親会社（VIFON、エースコック、丸紅）から出向している社員も多く、自分の親会社に少しでも有利にしようとする考えがありました。このためお互いが疑心暗鬼になっていました。当社はベトナムの消費者がお客様であり、そのためにはベトナムの会社になりきる事が大切であると話をしたのです。当時は赤字でもあったこともあり、日本人からの出向社員には費用がかかるので、出向社員を減らし、ベトナム人管理者に任せるようにしてきました。

Q. 徹底した「現地化」を発想された浪江社長のオリジンはどのようなことなのですか。

ベトナムのお客様にお買いいただくためには、その国の文化や習慣に溶け込まなけ

ればなりません。つまり現地（ベトナム）の企業になりきらなければならなければならないということです。そうすることで、消費者が親しみを感じ、安心してお買い物いただくことができるのです。

Q. 浪江社長ご自身の海外業務経験を教えてください。

私の海外赴任はベトナムだけです。英語も苦手です。私は日本のエースコックで色々な部門で幅広い仕事をしてきました。この経験が、ベトナムへ赴任してとても役にたっていると思います。工場、開発、品質管理、開発、営業、マーケティング、経営など、浅いかもかもしれませんが、幅広い知識があります。

ベトナム人は仏教の影響もあり、年寄りを敬う風潮があり、私の年齢が「長老」ということで、社員の皆さんが信頼してくれたこともあります。海外へ進出している企業は自らの国内の企業以上に、自分の会社がどんな会社かを明確にし、自社の PR を積極的に行なわなければなりません。その PR で大切なものが会社の理念です。当社の理念は次のようなものです。私はよくいろいろなところで繰り返し言い続けていることです。社員の頭に理念がこびりついて、やっとな会社の「性格」になると考えています。

そのひとつは「人間を大切にできる会社です」。人間とは従業員と当社のお客様である消費者です。会社が発展するかどうかは、その会社の人材が一番大切なのです。優秀な社員を育てるとともに、社員とその家族が少しでも豊かな生活を将来も送ることが出来るように会社は責任を持ちます。また、当社を信頼して当社の商品を買っていただいている消費者に感謝し、その期待に答える義務があります。お客様を裏切ってはならない。社員と消費者は当社の財産です。

二番目には「私達の会社は人のお役に立つ会社になります」。企業は、利益をあげるためだけに存在するのではないのです。もちろん利益も大事ですが、その前提には社会に役に立つ会社であることが重要です。利益を追求するだけの会社は永遠には続きません。いつか人に見放されて潰れてしまう。社員の皆さんが、エースコックベトナムで毎日働いている、そのことが人のお役になっているのです。人間は、社会のなかで互いに助け合って生きています。だからこそ生きがいを感じるのです。当社は、ベトナムの消費者に豊かで楽しい生活を提供し、ベトナムの食文化の向上に努めます。

三つ目は、ベトナムは共産主義的の国なので、社員に資本主義の根本的な解釈に差があるような気がします。つまり、会社は投資家のものであるという観念に差があるように思うのです。利益は会社のもの、会社は皆のものという考え方になる傾向があるので、あえてこの三つめの項目を入れました。皆さんが給料をもらって、このように働けるのは会社があるからです。会社があるのは、お金を出して会社を作った投資家があるからです。私達は会社を作った出資者に感謝し、会社は利益を上げ出資者にお礼をする義務があります。お礼、それはすなわち利益の一部を配当として支払うこ

とです。又会社を発展させて、より立派な会社にするには、皆さんは将来も安心して働けることになり、又会社を持っている出資者も、その財産の価値が大きくなり、喜んでいただけることになります。私達は出資者のためにも会社をより立派な会社に発展させる義務があります。

Q. このような浪江社長の言葉は通訳を通じて皆さんにお話されるのですか。

そうです。通訳を介しています。英語も使うことはありません。

Q. すると、伝えることに「忍耐力」が必要なのではないでしょうか。

ベトナムで仕事を続けるためには忍耐は必須です。慌ててはいけません。日本人はせっかちすぎる。時間に遅れるとすぐイライラする。それぞれの国で歴史や風土の違いから、性格や生活習慣も変わります。日本は海に囲まれた島国であり、外国から攻められて占領されたことは、たった1度、アメリカとの戦争だけです。歴史の中で外国人と交わった経験があまりない。日本人全てが仲間であり、身内同士なのです。外から何か違うものが入って交わることに、不安を感じるのです。だから、何でも「純」を好み、たとえば、純情、純真、純粹、など「純」に安堵を感じるのです。「純」が好きなのは日本人だけではないでしょうか。だから「純」ではない外国人との付き合いに不安を感じるのです。

他方、ベトナムの歴史は外国との戦いの歴史です。中国の歴代の王朝から、何度も攻められ、占領された歴史です。中国の王朝が倒れると独立し、また次の王朝から攻められ、占領され、独立することの繰り返しです。近代ではフランスに占領され、日本軍に占領され、南北に分かれてアメリカと戦い、その後も中国と戦うなど、戦いの歴史を繰り返しています。だから外国人と交わることは普通であり違和感がない。外国人に対して開放的です。また、日本人は簡単にすぐ謝る。これは日本という村の中で、日本人という身内同士の中で生活してきたからだと思います。ベトナム人は簡単に謝らない。自分がミスしたとわかっていても簡単には認めない。ミスを認めてしまうと、それで自分の人生が終わりだという漠然とした恐怖や不安感を持っています。昔、「ベトナム人は短命である」と言われていたこともあります。外国に占領されていた時代には、少しの罪やミスでもすぐに死刑になり殺されてしまうという歴史があり、歴史から受け継がれた恐怖感が、まだベトナム人の心の中や社会の中に残っています。ミスに対して出来るだけたくさんの言い分けを並べ、責任を回避する。これは自分が生き残るための必死の手段なのです。彼らは、心の中では自分のミスを認めて反省しているのです。だからミスをしてあまり突っ込まないようにしています。仕事をすすんで、PLAN・DO・CHECKの中でも、DOが一番重要な要素だと思っています。

管理とはコミュニケーションだと思います。PLAN を実行するために、上司と部下が徹底的にコミュニケーションすることが必要だと思います。お互い納得の上で、仕事に取り組むことが重要です。何度もコミュニケーションを重ねることで、互いが相手の立場に歩み寄って折り合いをつける。納得した上で受けた仕事はやり遂げる責任があります。これが仕事のやる気を起こさせ、責任を果たす喜びを与えるのです。上から一方的に支持された仕事にたいしては、部下に責任感がない。仕事の喜びや意欲が沸いてきません。もし部下が仕事を達成できなかつたら、「あなたはこの仕事を責任もって達成すると言って受けたのではないか？、どうして達成できなかったのか？」と強く反省を求めることができます。達成感の喜びと、反省の繰り返しがよい部下を育てることになるのです。

Q. 今後海外進出を検討する日本企業へのアドバイスをお願いします。

外国で、その国の消費者に商品を買って頂く事業をするならば、ローカル化を徹底することが重要です。当然その国の文化や風習をよく知り、尊重して事業に取り組むことが必要です。自国での管理や商品をそのまま押し付けてはいけません。経営管理方式には、欧米式のトップダウン方式と昔の日本式のボトムアップ方式があります。トップダウン方式で進めるとしたら、しっかりした組織と多くの優秀な管理者が必要になります。本国から優秀な人を多く連れてこなければならぬ。しかし、上からの支持が下まで正確に理解して伝わったか、指示したことが正確に実行されたかという、チェックのシステムが重要になる。当社はボトムアップ方式を採用しています。いろいろな意見が下から上がってくる。ボトムアップ方式の方が発展途上国には向いているのではないかと思います。その場合は、社員全員に仕事に意欲を持たせることが一番重要な課題です。ベトナム人に偏見を持たず、部下を信頼してやり、相手のプライドを傷つけないことです。人を尊敬すると逆に人から尊敬されるものです。

ベトナムで一番遅れている点は流通でしょう。しかしここ 5 年で大幅に変わると思います。当社の場合は、売上全体のモダントレードの売上は 7%しかなく、小規模な小売店の売上げが 93%です。今後、モダントレードが 50%になると思われます。流通が変われば、ベトナム人の生活スタイルが大幅に変わる。現在の買い物は小売店であり、小さい規模の店が多く品数も少ない。消費者は、「店にあるもの」を買うしかないので。スーパーマーケットは、広くて品数が豊富にあるので、消費者は商品を選んで買えるようになる。商品を与えられる時代から、選ぶ時代となる。この構造から、今までは川上＝メーカーが強かったのですが、これからは川下＝消費者が強くなっていくでしょう。

生活スタイルも変わってきます。これまでベトナムの物価が安かった理由は、国内の自給自足の商品が多かったためです。近代化が進み、現在の情報化社会の中では先

進国の情報はすぐにベトナムにも広まり、海外のよい商品を欲しくなる。スーパーで色々な商品を目にすると買いたくなる。一度よいものを使うと、もう元には戻れません。自給自足は薄れ、今後輸入品が増え、生活スタイルも変わる。当然物価も上昇し、経営成長とともに所得水準も上がってくるでしょう。この5年でベトナムは大きく変化するであろうと考えています。私は、ベトナムはこれからドイモイの第2ステップの段階に入ると考えています。すなわち世界との関係がより深くなり、グローバルな競争経済の時代となると思います。ドイモイの第1ステップは国内での競争経済を確立することだったと思いますが、これもまだ規制緩和が十分ではありませんが、ほぼ形は出来上がってきたのではないかと思います。

Q 日本の企業にもチャンスがあるということでしょうか。

モダントレードの進出で、店頭が一気に広がることから様々な商品が置けるようになります。現在の一般的な小規模小売店は、置けるアイテムが少ないので、トップメーカーの商品しか置かないので当社にとっては有利です。競合他社が新規に参入したくても店頭化が難しい。しかし、スーパーが増えれば新規のメーカーの商品も置けるようになる。スーパーでは、お客様に「フレッシュさ」を感じられる商品であれば喜んで扱っていただけるのではないのでしょうか。外食もベトナム式だけでなく、先進国のチェーン店方式の店舗が普及するチャンスでしょう。つまり食べ物、着るものだけではなく、生活スタイルや、思考そのものが変化するということです。レジャーも同様です。ベトナムのレジャー産業はとても遅れているので、今後は新しいレジャー産業が増えてくるでしょう。現在、当社では売上の10%は輸出であり、輸出先は42カ国にも及びます。ベトナムを海外ビジネスの基地として、アメリカ、カンボジア、ラオスに支店を出しています。なお、カンボジア、ラオスでは当社製品は50%のシェアを獲得している。モスクワのある会社の食堂で見たことがあるが、麺を壊してスープ皿入れ、お湯を注いで、スープの具代わりにスプーンですくって飲んだり、戻した麺をパンにはさんでサンドイッチ代わりに食べていました。ラーメンの食べ方ひとつをとっても世界で違うものです。人口の多い中国やインドではまだ奥地での普及が遅れています。ベトナムも、まだ倍は伸びると考えている。世界では、現在即席麺の需要は1,000億食を超えている。人口1人当たりの消費量では、韓国がトップで一人当たり年間68食、2位がインドネシア、3位が日本、ベトナムは4位になる。ちなみに日本は年間50食です。

Q. 御社のグローバル化はどのように進むのでしょうか。

当社は、ベトナムを基地として世界への輸出を考えています。将来は、主要な輸出

国には営業所なり、連絡所を置きたいと考えています。現地の事業所には、現地人材を雇用したい。カンボジア、ラオスはベトナム人を当社から出向させています。アメリカの支店長は、アメリカ国籍のベトナム人です。ベトキューといわれる海外に住んでいるベトナム人は、400 万人から 500 万人とされています。ベトナムは世界中に移住し、現地国籍を持っています。当社は 42 カ国に輸出しているが、エージェントはほとんどベトキューの人達であります。ベトナム人のネットワークは日本の商社以上に組織が世界へ広がっています。そういう意味からいえば、東南アジアでベトナムはもっともグローバル化が進んでいるのです。そのため、ベトナムは世界的な輸出基地として海外への展開がやりやすい。これは輸出を拡大していく中で感じていることです。ドイツのスーパーへの帳合もベトナムキューのエージェントです。商談もベトナム語のできるのでやりやすいのです。