

# 新興国とともに発展を遂げる経営

——ケース研究 エースコックベトナム——

杉 田 俊 明

甲南経営研究 第50巻 第4号 抜刷

平成 22 年 2 月

# 新興国とともに発展を遂げる経営

——ケース研究 エースコックベトナム——

杉 田 俊 明

はじめに

第1節 ベトナムへの直接投資と現地での事業発展

- 1-1 エースコックの概況
- 1-2 エースコックベトナムの概況
- 1-3 エースコックグループの新展開

第2節 直接投資における戦略的意思決定

- 2-1 ベトナムへの直接投資の意思決定要因
- 2-2 エースコックによる直接投資の意思決定要因
  - 2-2-1 受け入れ側の要望と商社の仲介
  - 2-2-2 投資側による新たな成長市場の模索
  - 2-2-3 経営陣による現地調査と迅速な判断

第3節 現地の企業として根付く経営体制

- 3-1 現地法人経営人材の配置とそれぞれの活躍
- 3-2 現地ヒット商品企画開発への道のり
- 3-3 国内外で実践する「人間を大切にす経営」
- 3-4 現地に適合する経営理念の導入
- 3-5 現地に適合するモチベーションシステム

結びにかえて

- 4-1 グローバル経営における経営者の役割
- 4-2 現地社会とともに成長する企業
- 4-3 変革と転換, そしてその対応

## はじめに

エースコックの本社が入居しているのは、大阪の江坂駅から徒歩5分程度のあるビルである。9階建のビルのうち、5フロアを借用しているもので、質素で控えめそのもの本社社屋である。そのエースコックは、日本国内で数々のヒット商品を出し、中堅食品メーカーの座を不動のものにしているだけでなく、海外売上高比率が約40%にも達するグローバル企業でもある。

特に、エースコックの海外事業の柱をなしているのはエースコックベトナムであり、エースコックの唯一の海外現地法人ではあるが、その売上高はすでに年300億円超にも達している。大ヒット商品 Hao Hao ブランドの即席麺を製造販売している、ベトナムでは知らない人はいないほど、高い知名度を有する企業であり、2000年から連続9年間、通産10回もベトナム最高品質賞を勝ち取り、トップ500社のランキング入りも果たし、2009年では95位にランクされている大手企業の一つでもある。

「ベトナムの将来性」や「ベトナムでの事業展開」が昨今の日本のマスコミを賑わせているが、エースコックはベトナムにおいて現地調査を行い始めたのは1992年であり、そして、直接投資し合弁企業を設立したのは1993年のことである。

なぜエースコックは早い時期においてベトナムに対して認識を持ち、ベトナムに直接投資を行ったのか？ ベトナムでの事業はどのようなプロセスで展開してきたのか？ 現地における経営はどのように行われているのか？ エースコックベトナムの事業展開は何を意味しているのか？ 本稿は、経営者による戦略的な意思決定、海外事業展開における現地経営適応や人的資源活用のあり方などに注目し、実務経営というミクロの視点に徹し、経営陣の方々へのインタビュー、そして同本社と現地法人でのフィールドリサーチを通じてその内容と意義を明らかにするものである。

とりわけ本稿は、経営の現場に身を置く経営者自身による一つ一つの具体的な「行動」と、それらに対する整理と分析から得られる「啓示」により、「結果」を実証するものである。同時に、グローバル経営、アジアでの経営において、本ケース研究がもたらす普遍的な意義についても探求するものである。<sup>(1)</sup>

## 第1節 ベトナムへの直接投資と現地での事業発展

### 1-1 エースコックの概況

エースコックは「エースコック」ブランドの即席麺・スナック麺・乾麺・スープおよび調味料（タレ）などを製造販売する企業であり、代表的なヒット商品に「ワンタンメン」「スーパーカップ」「わかめラーメン」「スープはるさめ」などがある。

1948年においてパンの製造販売からスタートした個人企業であったが、1954年に「梅新製菓株式会社」が設立され、ソフトビスケットの製造販売を開始する。そして1959年に即席麺の製造を開始し、「エースラーメン」を発売する。1963年に「ワンタンメン」を発売するようになり、それはいまでも続いているロングセラー商品である。1964年から社名を「エースコック株式会社」（本稿ではエースコックと略す）に改称し、現在に至っている。

資本金は19億2435万5千円で、代表取締役社長は村岡寛（文中敬称略。以下同）である。社員は567名、売上高は801億円（いずれも2008年12月期）で

---

(1) 本稿は、エースコックとエースコックベトナムに対して行った実態調査をベースに得られた研究成果の一部であり、エースコックグループから提供いただいた諸資料により構成されたものである。2009年2月から7月の間において、エースコック代表取締役社長村岡寛、そして本社では海外事業部副参事三谷悦生、ベトナムではエースコックベトナム社長浪江章一がそれぞれ複数回、かつ、長時間にわたって筆者の調査研究に丁寧に対応いただいた。丸紅本社並びにベトナム（ホーチミン支店）駐在員も筆者のベトナム関連研究に協力いただいた。各位の協力に深謝するとともに、文責は筆者にあることもここに記す。

新興国とともに発展を遂げる経営（杉田俊明）

<sup>(2)</sup>  
ある。

ところで、国際協力銀行の調査によると、2008年度における日本の食料品業種の海外売上高比率は18.5%である。<sup>(3)</sup> 対して、エースコックの売上高の内訳をみると、国内は495億円、海外は306億円であるために、海外売上高比率は38.2%にも達している。そして、これら海外での売り上げは、ほとんどはエースコックがベトナムにおいて設立した現地法人、エースコックベトナムによるものである。

## 1-2 エースコックベトナムの概況

エースコックは1993年12月、ベトナムにて合弁による現地法人、VIFON-ACECOOK（ビフォン・エースコック。現社名：ACECOOK VIETNAM。本稿ではエースコックベトナムと称する）を設立し、本格的に即席麺事業を開始した。2000年から現地で開発・販売した高品質で安価な「Hao Hao」（ブランド名）という商品（袋麺）が大ヒットし、一挙に多くのファンを獲得するに至った。

人口約8600万人のベトナムでの即席麺マーケットは、いまや年間消費量が約40億食の規模にまで拡大している（2009年度。エースコックベトナム推計値）。同社は、うちの26億食（国内シェア65%）を超える販売実績を持ち、2001年からベトナムにおいて市場シェア No. 1 の座に君臨し続けている。

現在では、ベトナム南部のホーチミン地域に2工場と他に1協力工場、北部のハノイ地域に2工場のほか、中部のダナン地域に1工場、そしてホーチミンの南西部のビンロン地域に1工場などを持ち、ベトナムの全土にて生産・販売拠点を広げている。

2009年7月現在、エースコックベトナムの従業員は4500人を超え、拡大す

---

(2) 本項は同社 Web サイト掲載の情報を合わせて参照し、構成したものである。

(3) 国際協力銀行（2009），p4。2009年12月19日最終アクセス。

るベトナム国内市場にて高いシェアを保持しつつも、カンボジアにも販売オフィスを設け、ベトナムにとどまらず近隣諸国をはじめ、世界各地への輸出も行い始めている。輸出先はシンガポール、マレーシア、インドネシア、カンボジア、イギリス、フランス、ドイツ、ロシア、オランダ、チェコ、スウェーデン、ハンガリー、アメリカ、カナダ、スリナム、オーストラリア、ニュージーランド、ケニア、さらに、中東の一部の国などが含まれている。<sup>(4)</sup>

まさに、新興国ベトナムに進出し、ベトナムの発展とともに現地市場での成功を成し遂げ、そして、それらを基盤に、世界市場への進出をも図り始め、「ベトナム発の多国籍企業」という兆しまでも見せ始めている企業である。

### 1-3 エースコックグループの新展開

いま、エースコックのベトナムでの事業成功と、エースコックベトナムの現地でのブランドイメージや信用力を頼り、とりわけ食品や飲料、あるいはコンビニ、スーパーなど消費財関連の多くの日本企業がベトナムを訪ね、エースコックとのアライアンスを検討しているところである。エースコックもまた、自らの実績と現地でのさまざまなリソースを活用し、ビジネスチャンスとして生かそうとしている。

一つのステップとして、2008年5月、エースコック、エースコックベトナムとキリンビバレッジの3社共同出資で「キリン・エースコック飲料有限責任会社」をベトナムに設立した。飲料メーカーのマーケティング力と競合優位性のある製造技術力と、エースコックグループのベトナム市場での事業ノウハウや販売力を融合することで、ベトナムの飲料市場に高品質・高付加価値型の商品<sup>(5)</sup>を投入できるようになり、エースコックにとっても既存の経営資

---

(4) 本項は同社（ベトナム）Webサイト掲載の情報を合わせて参照し、構成したものである。

(5) 2008年5月20日付けの、キリンビバレッジ株式会社とエースコック両社のニュ

新興国とともに発展を遂げる経営（杉田俊明）

源を生かしながら、まずは本業と関連性の強い経営領域を模索し、多角化への展開をも意味するものである。

このように、エースコックグループは、グローバル戦略において、エースコックベトナムの事業展開を基軸に、新たな発展を目指し、新たなステップを踏み始めているのである。

## 第2節 直接投資における戦略的意思決定

### 2-1 ベトナムへの直接投資の意思決定要因

ベトナムは、1986年にベトナム共産党の第6回党大会にて採択された市場経済システムの導入と対外開放化を柱としたドイモイ（刷新）政策により、経済成長の軌道に乗り始めていた。そして、経済改革の一環として、外国企業によるさまざまな形態の直接投資を歓迎し、合わせて国営企業の改革も進め、外国企業との合弁事業の展開も奨励していた。

諸外国企業もベトナムの経済成長とその将来性に注目し、直接投資を始めていた。日本企業も例外ではなく、90年代中盤から対ベトナムへの直接投資が増え始め、第一次ベトナム投資ブームを迎えていた。その後、90年代末のアジア経済危機の影響もあり、直接投資は一時低迷したが、2007年1月におけるベトナムのWTOへの正式加盟を契機に、直接投資は再び急増するようになった。ベトナムにとってはいま、日本は最大の経済援助国だけでなく、最大の直接投資国の一つでもある。（図表1を参照）

対ベトナム直接投資の要因として、前掲のベトナムによる経済発展要因、対外開放と外資誘致要因以外に、日本企業側においてはそれぞれの戦略や思惑はあるが、国際協力銀行の調査によると、図表2に記されている諸要因が判明された。昨今のベトナム国内市場の発展ぶりと今後におけるさらなる拡

---

ースリリース（両社 Web サイト掲載の情報）を合わせて参照。

図表1 ベトナムに対する国・地域別直接投資

単位：100万ドル，%

投資側国・地域	2006年	2007年	2008年	1988～2008年	累計額 シェア	累計額 順位
	投資額	投資額	投資額	累計投資額		
台湾	228.4	1,732.60	8,643.50	19,171.60	12.80	第1位
マレーシア	20.6	1,091.20	14,938.30	17,759.50	11.86	第2位
日本	1,056.50	965.2	7,287.50	16,325.30	10.90	第3位
韓国	2,807.50	4,463.20	1,803.40	15,337.00	10.24	第4位
シンガポール	442.4	2,614.20	4,466.40	15,205.60	10.15	第5位
合計(その他含む)	9,222.20	17,855.90	60,271.40	149,774.70	100.00	

出所：日本貿易振興機構（ジェトロ）の下記 web 掲載の資料を参考に集計・作成。

[http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/stat\\_06/](http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/stat_06/)

注1：前掲ジェトロの資料はベトナム計画投資省（MPI）の資料から作成。新規、認可ベース。

注2：2008年の数値は2008年12月19日現在のもの。

大の可能性、あるいは、中国ビジネスを再編するためのアジアとの事業のバランスなどの事情から、日本企業はベトナムに熱い視線を注ぎ、このような回答が寄せられたことは当然の結果とも言える。

だからこそ、ベトナムへの期待も込めて、2009年度の日本企業による「中期的（今後3年程度）有望事業展開国・地域」の調査においても、ベトナムは連続4年間、中国、インドに次ぐ第3位の座をキープしている<sup>(6)</sup>のである。

図表2 ベトナムへの直接投資を有望と思われる主な理由

(回答社数における比率。複数回答値)

1	現地マーケットの今後の成長性	60.40%
2	安価な労働力	57.70%
3	優秀な人材	21.50%
4	他国のリスク分散の受け皿として	18.80%
5	組み立てメーカーへの供給拠点として	14.80%

出所：国際協力銀行（2009），p16に基づき作成。

(6) 出所：国際協力銀行（2009），p12を参照。



新興国とともに発展を遂げる経営（杉田俊明）

## 2-2 エースコックによる直接投資の意思決定要因

ところで、エースコックのベトナムへの直接投資折衝は1992年である。当時のベトナムは現在の日本企業の期待とはかなり異なる現実があったのはいうまでもない。所得が低く、市場規模が小さいだけでなく、国内の流通網も未整備のため、ベトナムに直接投資を行う企業の多くは「安価な労働力」に着眼し、「生産（供給）拠点」としてベトナムを位置づけていたのである。その中で、エースコックは、ベトナム国内市場への参入を目的に、直接投資を決断していたのである。

### 2-2-1 受け入れ側の要望と商社の仲介

80年代後半からベトナムは外資による直接投資を歓迎し、国営企業の改革も進めていた中で、国営企業も経営不振からの脱皮を図るために、自身の経営改革とともに、外国企業との合弁事業の展開、あるいは外国企業への身売りを模索していた。ピフォンはまさにこの状況に置かれていたベトナム企業の一つであり、最大の国営食料品メーカーの一つであった。

ベトナムにおいて早い段階からビジネスチャンスを探し、事業を展開していた総合商社の丸紅は広い人脈ネットワークからこの情報を的確にキャッチしていた。ピフォンの要望としては、外資による既存事業の一部買い取り、あるいは外資との合弁事業の展開などであったので、丸紅としてはビジネスのつながりもあるエースコックに対して、早速、情報の供給と新規事業を展開するための提案がなされた。1992年初頭のことである。

### 2-2-2 投資側による新たな成長市場の模索

時期を同じにし、業績的には健闘しているほうだが、飽和状態で低迷しつつある国内市場の状況を見越し、エースコックの経営者もまた、新たな成長エンジンを求めるために思索しているところであった。海外事業部門も中国

ビジネスの厳しさを体験しながら、新天地を求め、ベトナムに思いを寄せていた。

商社のアテンドのもとで、エースコックによるベトナムでの事業調査が早速始められた。ビフォンに限らず複数の地域、複数の関連企業を視察し、現地において事業展開を行うための調査を広く行ってきた。マーケティングリサーチを行い、さまざまなデータを収集し、分析を行っていた。そして、3年から5年の事業計画を織り込んだフィジビリティ・スタディ（F S。企業化可能性調査）を作成していた。

### 2-2-3 経営陣による現地調査と迅速な判断

前掲までの業務プロセスについて、国際経営において一定の経験を有する企業なら普遍的な常識だが、エースコックの場合、経営者の対応も早かった。村岡（当時、専務取締役）は「まずは見に行こう<sup>(7)</sup>」と自ら現地に飛び込んで行った。もともとインドネシアにおいて技術指導関連の業務があったため、その帰り道にベトナムに寄ったものではあるが、「非常に印象が良かった」という。

ビフォンは当時、ベトナムにおける即席麺の最大手であり、丸紅との付き合いだけではなく、すでに日本の味の素と合弁事業があったため、エースコックにとってもある程度、安心感の持てる相手であった。

ただ、「(ビフォンの工場は) 鉄工所のようなイメージで窓もないような建物で、衛生面も品質面も（当社との）格差が大きかった」ため、「買い取って経営するのは難しい」ので、「古い設備や、それまでのやり方をやめ、こちらの提案に従って経営すれば」、「合弁ならどうか」と提案した。

現地調査で見聞・体験したことにより、ベトナムは政治が相対的に安定し、

---

(7) 本項は前掲関係者に対するインタビューに基づいて構成したものであり、特に括弧内は村岡の原語を引用したものである。

新興国とともに発展を遂げる経営（杉田俊明）

治安も相対的に良かったと判明できた。また、人口が相対的に多く、即席麺の潜在的、顕在的な消費者である若年層人口が特に多いので、エースコックとしては近い将来において市場の拡大が見込まれ、勝算があったからだ。

一部のアジア国では「スラムが多く、子供がたむろしているように見えたが、ベトナムでは子供が町にいないと思ったら、学校に行っていると言われた。教育熱心という点で感心した」「(このような国は) いまは貧しいが、これからは良くなるしかないと思った」。そして、「ベトナム人の人懐こさ」、 「対日感情の良さ」 に対しても好感したという。

ビフォンの誠意、ビフォンが持つ人脈や諸チャネルなどを活用できる可能性も含め、合弁パートナーはビフォンと決まった。さらに、ビフォンがホーチミン市に持つ既存の工場敷地内にある空き用地、同一敷地にいる既存の管理職人材と熟練工、加えて、ホーチミン市はベトナム最大の都市で人口がもっとも密集しているため、国全体の物流が未整備の状況下では逆に集積された一大市場圏になり得ることなどから、立地はホーチミン市に決まった。

同年12月に契約書を交わし、合弁会社を設立する申請手続きを開始し、1993年12月に政府より認可を得ることができた。そして、1995年7月からは稼働し販売し始めていた。

### 第3節 現地の企業として根付く経営体制

ベトナムへ直接投資に関わる交渉と決断は短期間内にて収められたものであったが、現地での経営や現地市場への参入は順風満帆とは行かなかった。

諸許認可や行政手続きの煩雑さ、経営感覚の違い、従業員の勤労姿勢の違い、生産や食品衛生感覚の違い、販売感覚の違い、そして、原料や資材調達  
の困難さ、価格設定の困難さ、物流の困難さなどがエースコックを悩ませていた。だが、直接投資に際して経営陣は資本投下よりも、意思決定の焦点をむしろそれぞれのステージにおける担当人事の人選に充てていた。そして、

現地法人においても、「人間を大切する経営」を実践していた。

### 3-1 現地法人経営人材の配置とそれぞれの活躍

1993年末にエースコックベトナムが設立され、翌1994年には初代社長として堺公夫が任命された。合弁パートナーの一方である丸紅からの出向である。(図表3を参照。以下同)

異なる経営環境での「現地法人の形作り」<sup>(8)</sup>というステージにおいて、多くの、煩雑な許認可手続きをクリアしなければならない。また、用地の確保や設備の導入、現地パートナーとの間の出向人事の詰め、新規従業員の採用など、現地の事情をある程度把握でき、現地側各方と交渉できる能力が求められていたステージでもある。エースコックベトナムは製造企業ではあるが、このステージにおけるトップマネジメントでは商社特有のノウハウが求められていた。結果的に現地法人の滑り出しは相対的に順調だったために、エースコックは商社のノウハウと人材は「為になった」と、いまでも評価している。

1996年、2代目社長として森本誠が任命された。エースコックから派遣された財務の専門家である。

異なる経営環境、異なる財務システムや慣習の中での企業経営には「経営管理システムの構築」というステージが必要である。本社による最小限の資本投入の中で、資金繰りと日々の財務管理を行い、経営基盤を管理の視点で固め、同時に、関連の仕組みを作り上げていくために、この領域の専門家による貢献が重要であった。

1998年、3代目社長として酒井靖夫が任命された。

---

(8) 本項は前掲関係者に対するインタビューに基づいて構成されたものである(以下同)。「結び」に続くものも含め、括弧内にあるステージの分類と名称は筆者によるものである。

新興国とともに発展を遂げる経営（杉田俊明）

図表3 エースコックベトナムの沿革

1993年12月15日	合弁会社 Vifon-Acecook 社設立。ホーチミン市 ベトナム食品（VIFON）社 40% 日本側（エースコック、丸紅、JAIDO）60%
1994年	■初代社長 堺公夫が任命される 副社長 HOANG CAO TRI（今日まで至る）
1995年7月7日	生産開始。従業員 100人
1996年	■二代目社長 森本誠が任命される 現地本社以外の販売拠点（Can Tho）を初設立。メコンデルタを担当 輸出も開始、アメリカ市場に参入
1997年9月6日	販売拠点を Ha Noi で設立 北部地域をカバー
1998年4月1日	■三代目社長 酒井靖夫が任命される 第二生産拠点を設ける ベトナム高品質商品賞を初獲得 ベトナム商品博覧会にて金、銀、銅メダルを獲得
2000年	Hao Hao ブランドがヒット商品に ベトナム高品質商品賞を再度獲得
2001年	■四代目社長 浪江章一が任命される Hung Yen 生産販売拠点を設立 生産ラインを増設、合計7ラインに Da Nang にて販売拠点を設立、中部地区をカバー
2002年	カンボジアにて販売販売事務所を設立 Outstanding Young Enterprise of 2002 賞を獲得 Cornerstone Industrial Product of the City in the 2002-2005 period 賞を獲得 通算4回目のベトナム商品博覧会金、銀、銅メダル獲得
2003年	Yellow Star of Vietnam for 2003 賞を獲得 Gold Dragon for 2003 賞を獲得 Binh Duong に拠点を新設 生産ラインが12に 販売代理店は700以上に 即席麺の売上高は国内市場シェアの60%に
2004年	Da Nang 工場を新設 エースコックベトナムに形態改編。実質100%日本側出資に Bac Ninh 工場を新設 2ラインが増設 従業員が2150人に達する。パート従業員も約300人に 3rd order of labor 賞を授与される
2005年	ホーチミン市の Tan Binh 工業団地にて工場を新設
2006年	6番目の工場を Vinh Long にて新設 消費者の投票により、Famous brand name を獲得 Golden Dragon 賞を獲得
2007年	Typical Saigon Businessman 賞を獲得 World Instant noodle Association のメンバーになる ベトナムのトップ500社にリストされる
2008年	エースコックベトナム Joint Stock 社に（JSC）に形態改編 連続9年間、通算10回目のベトナム高品質商品賞獲得 従業員が4500人に

出所：2009年2月における現地調査とエースコックベトナム Web サイト掲載の情報を合わせて参照し、作成。

前ステージの基盤づくりを受け、エースコックベトナムは「商品開発と攻めの営業」というステージに突入していた。このステージにおいて、村岡社長は「本格的な商品開発，商品管理，そして日本からノウハウをもっていくためにやれる人間をもって行った」と回顧しており，企画管理能力を持つ人材がエースコックから投入された。

新商品の開発と新拠点の設立，攻めの営業などを展開し，累積損失を解消しながらヒット商品を市場に投入し，基盤を築き上げるために貢献したステージでもあった。

2000年，浪江章一が現地法人の最高顧問としてエースコックから出向を命じられた。3代目社長と共に働き，業務の拡大を支えた。同年，エースコックベトナムがついにヒット商品をベトナムの市場に投入することができた。

2001年，「高度成長と全体経営」のステージを迎え，急速に拡大しているエースコックベトナムの経営について「全体をまとめられる人材」（村岡）として，商品の研究開発，営業，関連会社の経営などさまざまな分野において豊富な経験を持つ浪江が現地にてそのまま4代目の社長に任命された。

その後の約9年間，本社の支援や現地従業員たちの支えもあり，浪江はエースコックベトナムを率いり，ベトナムにおいて国家レベルの表彰を数々勝ち取っていた。国内市場シェア No.1 の座も勝ち取り，ベトナムトップ500社入り<sup>(9)</sup>を果たし，同社を現地の著名企業に育てたのである。

### 3-2 現地ヒット商品企画開発への道のり

エースコックベトナムは設立にあたり，日本の設備，日本流の工程管理と

---

(9) ベトナム評価レポート社 (Vietnam Report) が VietNamNet (web) にて発表したデータを参照。最終アクセス：2010年1月15日。

VNR500 - TOP 500 VIETNAMESE LARGEST ENTERPRISES において，エースコックベトナムは2008年では98位，2009年では95位である。

新興国とともに発展を遂げる経営（杉田俊明）

品質管理，日本流の販売網，日本流のブランド戦略などを導入すれば成功すると確信していた。日本から最新の設備が導入され，本社からも技術者が大勢駆けつけて応援していた。選抜された現地の従業員も日本に招かれ，研修を受けていた。

ベトナムの商品は品質の良いものは少なかった時期でもあり，「日本と同じ品質のものをつくる」と意気込むエースコックベトナムの商品は品質もパッケージも良質なもので，安心，安全な食品として口コミで広がり，高級品として特に高い評価を得ていた。だが，なかなか売れなかった。礼品など贅沢品として扱われ，日用食料品ではなかったからだ。

これは現地の事情によるものであり，当時の経済発展段階によるものであった。ドイモイが始まってまだ5年程度のベトナムには，裾野産業が育っていなかった。エースコックベトナムにおいては，設備はいうまでもないが，原材料の90%前後も輸入に頼らざるを得なかった。日本からのものが多かったが，ほかにも小麦粉は韓国から，パッケージ用のフィルムはマレーシアからといったような状況であった。

結果的に，現地において一般的な商品の相場は700ドン<sup>(10)</sup>であるに対し，エースコックベトナムの商品は2000ドンかかっていた。現地相場の約3倍であった。

苦境打開のための戦略商品を開発しなければ，とエースコックベトナムと本社との開発会議を重ね，対応策を模索してきた。品質に問題はないので，プライスをどう下げられるかということと，商品のコンセプトやブランド，ネーミング，そしてプロモーションなど，マーケティングが課題であった。

原材料においては，ベトナム人もベンチャー精神が旺盛で，かなり早いスピードで裾野産業に関わるさまざまな事業を手がけるようになったのが幸い

---

(10) 2009年12月23日現在，1日本円は約201ベトナムドン。

した。米の生産国で小麦の輸入はやむを得ないが、それまでに製粉・精製の技術も関連企業もほとんどなかったものの、徐々に関連企業が誕生したため、現地での調達ができるようになった。

エースコックベトナムもまた、原材料メーカーと共同で努力していたので、やがてほとんど国産品で対応できるようになってきた。パッケージ用のフィルムも、調味料やスープなどもそうであった。これで原材料調達の現地化がほぼ達成でき、コスト競争の課題にある程度対処できるようになった。

ブランドやネーミングについて、当時のベトナムは無頓着の状況であった。ラーメンや米うどんは、「ラーメン」や「フォー」がそのまま商品名でもあるような状態であった。

エースコックベトナムと本社の担当者が開発を積み重ねていた時、本社の関係者が偶然、ある話しをしていた。それは、日本において「中国野菜ヌードルハオ」を一度出していたが、日本ではあまりヒットしなかった、という話しであった。これこそが、後の大ヒット商品「Hao Hao」(ハオハオ)につながるヒントとなるものであった。

「Hao Hao」は中国語では「好好」であり、ベトナムの従業員たちは中国語に詳しいわけではなかったが、歴史的に中国の影響を受けていた部分もあるために、「好き」や「良い」などのニュアンスとして受け止められており、イメージ的にもウケルものがあった。

現地に合う風味なども含め、企画と開発担当者たちは検討に検討を重ね、商品の内容とともにこのネーミングに決めた。これが、エースコックベトナムにおいて、ブランドやネーミングを重視した初の商品であった。

そして、プロモーションやコマーシャル対策のほうにおいても、手法の転換が行われた。

ベトナム市場に参入した当初、「日本の板前さん」が売りとして起用されていたが、ベトナム人が登場するものに切り替えた。加えて、それまでに



新興国とともに発展を遂げる経営（杉田俊明）

2000ドンだった高級品を、1000ドンで提供するというコマーシャルを流し、「日本の技術、ベトナムの味」というキャッチフレーズも織り込まれていた。

市場攻略のために努力を尽くしたプロダクトで自信作でもあった。だが、内心では「当面は利益ゼロでもやむを得ない」（浪江）と忍耐する覚悟であったが、「爆発的な売れ行きであった」。「作っても作っても間に合わない。その後も売上が年年倍増」の状態で業績が急速に好転した。累積損失を処理し、2001年からは配当ができるようになった。

ちなみに、「Hao Hao」は現在でもエースコックベトナムにおいては売り上げの6割も占める主力の商品である。

現在、エースコックベトナムにおいては、マーケティング部門では約30人の現地従業員（以下同）がソフト分野を担当し、商品開発部門では約50人がハード分野を担当している。味付け、配合、スープ、パウダーなどの製造はいうまでもなく、レシピなども現地で開発し、商品のネーミングなども含め、パッケージ化された研究開発業務のすべてを現地にて行っているのである。

### 3-3 国内外で実践する「人間を大切にする経営」

「人間を大切にする経営」とはよく聞く言葉であるため、新味はないが経営にとっては大切なことである。だが、実践している企業は多くないようだ。定年退職の例一つにしても、如何に貢献し、如何に能力を有しても規定期日を期限に杓子定規のように決められている企業が多い。しかし、エースコックグループにおいて調査研究を行っている、関係者はこの問題に多言はしていないが、中堅企業ならではの柔軟性を活かし、人間を大切にする経営、永年勤続者や定年退職者を大切にする経営を、普通のように実践していることが分かる。

浪江は70歳をすでに超えている。9年間の駐在生活を経ちながら、2009年

末現在でもベトナムに在住し、現地法人の社長として陣頭指揮を執り、活躍している。

本社海外事業部副参事の三谷もまた、定年退職を迎えて数年も経つが、いまだにベトナムも含め担当者の一人として国内外を飛び回り、本社と海外現地法人の掛け橋になっている。

二人はいずれも先代社長の時代からエスコックを支えてきた長老組ではあるが、だからといって単に籍を置かせてもらっているわけではない。誠実な働きぶりだけではなく、長年の勤務を経て国内外や業界・社内外の事情に明るく、実務遂行能力も高いが故の結果でもある。

人間を大切に、それぞれに活躍する舞台を与え、生きがいを与える。そして、仕事の喜びを感じさせ、人々との交わりを楽しませる。夢や成果を追い求め、達成感も味わせる。エスコックは企業の社会的責任を果たすと同時に、従業員の能力の発揮により、企業自身の発展を遂げさせているのである。

### 3-4 現地に適合する経営理念の導入

従業員であり、現地法人の経営者でもある浪江は、この「人間を大切にする経営」の重要性を痛感しているからこそ、現地法人においてもこれを理念として正式に導入している。

エスコックの経営理念は、「食」を創る仕事を通して社会に貢献する。時代のニーズに合った価値のある商品やサービスを創造することにより、1、消費者に満足を提供する。2、販売先や仕入先など取引先と共に発展を図る。3、社員の生活の安定と自己実現を図る、とある。

浪江も含め経営陣はエスコックの経営思想を織り込みながら、自らの信念も込めて以下の3箇条をエスコックベトナムの経営理念として制定している。

- 1、私たちは人間を大切にする。

新興国とともに発展を遂げる経営（杉田俊明）

従業員や社内における人材育成，そしてその家族の幸せを守り，豊かにするための保証をするだけでなく，消費者に対しても，健康と安全，品質に責任を持つことを意味するものである。

2，私たちの会社は人の役に立つ会社である。

ビジネスだけではなく，ベトナムの食文化の発展と向上に役立つ会社であり，ベトナムの発展に貢献する会社になることを誓ったものでもある。社会貢献の一環として子供や教育事業を中心に，エースコックベトナムはさまざまな慈善支援活動を行っている。

3，私たちの会社は出資者に感謝する。

これは特に旧共産・社会主義国であるベトナムの人々に対し，企業に出資した人がいるから我々が働いていることを理解してもらうために設けた条項である。自らの努力により自らの発展を図る。同時に，出資者への感謝と還元，そして再投資も必要だということを説明しているものである。

### 3-5 現地に適合するモチベーションシステム

このように，浪江は「人間を大切にする経営」をベトナムにおいても実践し，しかるべき経営システムを作り上げている。さまざまな仕組みの中で，従業員に喜んでもらっている一つに「赤い星」という表彰制度がある。毎度のことだが大々的に表彰式を行うのもベトナムならではのことで，従業員のモチベーションを高めるに重要な役割を果たしている仕組みの一つである。

「赤い星」とは，毎月，従業員の中から優秀な者を現場の推薦を経て，審査委員会による公正な審査を経て選ばれ，社長など経営陣から直接「勲章」を授与するものである。毎月，1割から2割の従業員が表彰されている。

1回表彰されると作業帽に赤い星が一つ付く。それが3つになると中星になり，それがまた3つになると大星になる。年間を通じて最優秀と選ばれた者は社長から表彰状を授与され，一緒に記念写真を撮るようにしているとい

う。

日々の経営業務の合間を縫って浪江は毎月（少なくとも2カ月一回）、全国にある工場を巡回し、従業員を励ますために可能な限り従業員に「勲章」や表彰状を直接手渡すように努めている。これらの表彰状や写真は従業員本人だけではなく、家族一同にも喜ばれているという。

工場ごとに優秀な従業員を選抜し、年間ではそれぞれ数十人が選ばれ、海外旅行に招待されるだけでなく、昇給時のプラス要因や役職昇進時にも有利になる仕組みである。

ほかにも、企業側がほとんどの費用を負担するが、社会主義国家が特有の共産党の社内組織や労働組合が総務部門と共同で開催する全従業員対象の忘年会や親睦旅行なども含め、これらの制度はいずれも従業員に喜ばれ、厚生福利の向上と同時に、生産性の向上、良好な労使関係の維持などにも寄与しているのである。

エースコックベトナムは創立から16年を経過している。「人間を大切にす  
る経営」という経営理念のもとで、企業を自分の家のように思う従業員も多く、創業時の従業員の多くはいまでも幹部社員として活躍しているのである。

ベトナムにおける国営企業の改革などの諸事情から、エースコックベトナムはビフォンから持ち株を買取り、合併事業が解消され、エースコック主導の経営に変わったが、創立当初からビフォンより出向してきた副社長はその<sup>(11)</sup>ままエースコックベトナムに移籍し、いまでも最高責任者の一人として、経営実務を切り盛りしている。

創業時において日本語通訳を務めていた女性従業員は、いまや総務部長を務め、現地法人傘下の各工場も含め、全社の関連業務を担当し、かつ、日本人経営陣と現地経営陣をつなぐ重要な継ぎ手として活躍している。

---

(11) 2004年。紙幅の都合上、同社企業形態の変化とその背景についての記述や分析については本稿では割愛し、続稿とする予定。

新興国とともに発展を遂げる経営（杉田俊明）

総じて言えることは、従業員の定着率が相対的に高く、労働生産性も相対的に高いのは、「人間を大切にする経営」がエースコックベトナムにおいて浸透し、日本とベトナム双方の経営陣も日常的にそのための努力を積み重ねているからでもある。<sup>(12)</sup>

## 結びにかえて

エースコックベトナムについての本関連研究は我々に多くの示唆をもたらせている。本ケースの意義と当該企業の課題も含め、本稿は結びに際し主に以下の点について簡潔に記しておきたい。

### 4-1 グローバル経営における経営者の役割

新興国ベトナムに、海外事業やマーケティング担当者だけでなく、経営者自身がいち早く飛び込み、自ら調査と交渉に臨み、その発展の可能性を確信したからこそ、エースコックは短期間においてベトナムにおける事業展開に踏み切れたのである。

「すべて整然としたことをやってきたわけではなく、模索しながらのことだが」（村岡）と謙遜するが、それらの意思決定においては、それぞれの時点における経営環境に即応した自社の事情とグローバル市場への先見的な把握など、戦略性が織り込まれていたのである。

そして、商社の経営資源も含め、それぞれのステージにおいて、それぞれの分野に長けた人材を配置し、それぞれの経営資源を活用しながら、それぞ

---

(12) 筆者の本調査研究に際し、浪江は同社の経営理念とその浸透を図るための業務に関する説明だけで、数時間を費やしてくれた。並々ならぬ情熱と信念だと思う。

さらに、同社においては「日本側もベトナム側もない」「わが社はベトナムの企業だ」と力説するのである。それに従いながら本稿は双方の努力を表す便宜上、「日本とベトナム双方」にしているものである。

(13) 紙幅の都合上、同社が協力工場など外部経営資源を活用してきた事例について

れの活躍により難題のクリアと次ステージへの前進を期待していた。歴代の現地法人経営陣もまた、起業家精神を発揮し、それぞれの歴史的な役割を果たしていたのである。

国内外での経営において普遍的に求められているのは起業家精神である。だが、グローバル経営、とりわけ新興国への直接投資と現地における経営は、積極性と慎重さのバランスが一層求められる。臨機応変、即断即決などの対応能力もより自律的に求められるため、本社の指示を仰ぐだけの現地法人の責任者は本物の経営者にはなれないことをも意味するものである。

#### 4-2 現地社会とともに成長する企業

「人間を大切にする経営」は伝統的な日本の経営の長所を受け継ぐものである。エースコックベトナムでのこの経営理念の浸透も、旧社会主義国家における、企業自体がコミュニティという考えに適合するものであり、いままでに受け入れられたものでもある。

企業経営において大切にされ、信頼され、活躍の場を与えられる者、働きが正当に報われ、表彰される者などは、その日々の業務プロセスにおいて自らの生きがいを得ることになる。同時に、「社員の生活の安定と自己実現」<sup>(14)</sup>は企業にも確実に利益を与えるものである。つまり、企業は組織として機能するための前提として「企業は人なり」という普遍的な真理がまず作用しているのである。

他方、企業の直接投資と経営は新興国の社会に産業基盤をもたらせ、活気をもたらせるものである。同時に、新興国の発展はまた、直接投資をした企業に市場を与え、経営を支えるものでもある。

ベトナムでの事業展開は中国でのそれと対比して、経済発展のプロセスや

---

は本稿では割愛し、続稿とする予定。

(14) 同前、エースコックの経営理念による。

新興国とともに発展を遂げる経営（杉田俊明）

国民生活の向上，あるいは経営や労務管理などの側面において共通点が多い。中国ビジネスにおける経験はベトナムの事業においても活かせる部分はある（三谷）。ただ，発展段階や時期の違いはあり，現地市場や消費者の嗜好に相違する側面もあるため，現地市場を目指す以上，それぞれの現地市場に根ざし，適応していく努力が必要である。

エスコックベトナムは，ベトナムの経済成長や産業基盤の勃興とともに，現地の人々のために，現地の人々に合う商品を研究開発し投入してきたのである。また，品質を保つことを前提に，現地企業同様に一般国民にも受け入れられる価格帯の商品（ポリウムゾーン商品）を幅広く提供し，マーケティングの4Pなどに相対的に包括的に対応できたことにより，市場でのシェアを勝ち取り，自らの成長も果たし，現地の企業として認知されているのである。

日本に籠るよりも世界の新興市場にもっと目を向ける。食料品業界に限らず，MADE WITH JAPANESE TECHNOLOGY<sup>(15)</sup>の強みを生かしながら，「ポリウムゾーン」も含め，それぞれの現地市場にマッチする幅の広い商品を開発し，提供する<sup>(16)</sup>のが日本企業の新たな成長路でもある。

#### 4-3 変革と転換，そしてその対応

エスコックベトナムは「現地法人の形作り」，「経営管理システムの構築」，「商品開発と攻めの営業」，「高度成長と全体経営」の各ステージを相対的に適切に対応してきたと言える。だが，これらの成功体験は早くも過去の遺産に過ぎないという時代に，同社が差し掛かっているのである。

---

(15) 同社の商品パッケージに印刷されているキャッチフレーズ。ちなみに，異業種だが快進撃を続けているユニクロのHEATTECHにおいても，JAPAN TECHNOLOGYと記されている。

(16) ポリウムゾーン関連対応の詳細事例については続稿を参照されたい。

WTOの加盟により規制が緩和されたベトナムに、その拡大しつつある国内市場を狙うために、世界中から競合同業がやってくる。従来のベトナムにおける代理店販売が主体の営業形態は、新たに進出して来る大型スーパーマーケットにより取って代われつつある。新規参入する外資系企業の殺到と、経済の発展に伴う生活様式やコミュニティ意識、勤労意識の変化からモチベーションシステムのあり方についての変革も求められている。

現地法人の基盤づくりや企業成長に寄与してきた現経営陣においても、ベトナムでは普遍的に見かける若手経営者に負けない次世代経営者の育成が急務になってきている。また、「ベトナムの会社」として成熟しつつある企業、あるいは日本企業のグループ企業の一つとして、しかるべき明確なコーポレートガバナンスを、システムとして求められている。

この「変革と転換」のステージは、エースコックベトナムにとっては「第二の創業」にも該当するものである。これからの激戦に備えるために、同社はいま、主要幹部によって構成されたプロジェクトチームが立ち上げられている。本社経営陣の支援のもと、変革と転換に対応し、急ピッチで諸環境の整備を行っているところである。<sup>(17)</sup>

急成長する新興国の経済発展とともに、多くの企業はチャンスを見だし、直接投資を行うことにより、企業成長を果たしてきている。新興国とともに発展を遂げる経営、そして、経営自身の進化も遂げる経営がこれから期待されているのである。

#### 主要参考文献

エースコック社のホームページ

<http://www.acecook.co.jp/>

エースコックベトナム社のホームページ

<http://www.acecookvietnam.com/>

---

(17) 紙幅の都合上、同社が現在取り組んでいる戦略プロジェクトの詳細については割愛し、続稿とする予定。



新興国とともに発展を遂げる経営（杉田俊明）

キリンビバレッジ社のホームページ

<http://www.beverage.co.jp/>

国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告——2009年度海外直接投資アンケート結果（第21回）——」（速報版）2009年11月

<http://www.jbic.go.jp/ja/about/press/2009/1106-01/final091112%E9%80%9F%E5%A0%B1%E7%89%88%EF%BC%88%E5%92%8C%E6%96%87%E2%91%A0%EF%BC%89.pdf>

ベトナム評価レポート社（Vietnam Report）のホームページ

<http://www.vnr500.com.vn/ranking-table?ref=vnr500-top-500-vietnamese-largest-enterprises&year=2009>