

ケーススタディ：ベトナムのブランド「ハプロ」＜補遺＞

梶原 勝美

目 次

- 1、はじめに
- 2、「ハプロ」とは
- 3、個別事業の企業ブランド「ハプロ」
- 4、商品ブランド「ハプロ」
- 5、新たなる展開
- 6、おわりに

1、はじめに

ベトナムはマルクス・レーニン主義にホーチミン思想を加えた独自の社会主義国家である^(注1)。1976 年、アメリカとの戦争に勝利し、南北ベトナムを統一した^(注2)が、その後、経済が行き詰まり、1986 年、当時国家主席であったチュオン・チンはドイモイ（刷新）政策を導入した。それまでベトナム社会主義共和国の根幹的特徴であった生産手段の所有形態の多様化と価格の自由化を認め、国際分業を重視するというドイモイ政策のもとに市場経済への移行を開始した^(注3)。

ドイモイ以降、1996 年、AFTA（ASEAN 自由貿易地域）加盟、2001 年、越米通商協定の実施、2002 年、中国・ASEAN の FTA、2007 年、WTO 加盟^(注4)、2008 年、日本ベトナム経済連携協定（JVEPA）などによりベトナム経済はグローバル化を志向し、経済発展の最中である。

現在のベトナムは社会主義国家というイメージではなく、訪問すればすぐにわかるようにすでにブランド社会に入っている。しかしながら、ベトナムのブランド・マーケティングについての研究はほとんど見受けられず、まだ闇の中にある。このような現状に鑑み、多くの制約の中、ベトナムのブランド研究を試みた。具体的にいえば、第1回目、2011 年 4 月 30 日より 5 月 4 日および第2回目、2011 年 8 月 5 日より 12 日の計2回、ベトナムのホーチミン市とハノイ市を訪問した。その研究成果はすでに「ベトナムのブランド『ハプロ』」として発表した^(注5)。

本稿は、第3回目の訪問、すなわち、2013 年 9 月 2 日より 9 月 9 日の日程で実施された専修大学社会科学研究所のベトナム・ハノイ市の実態調査による新たな成果を加え、補遺としてまとめたものである。

首都のハノイ市やホーチミン市には百貨店（写真 1、参照）はもちろんのことコンビニエンス・ストア（写真 2、参照）やGMS（総合スーパー）（写真 3、参照）もあり、その発展は今や著しいものである。たとえば、ホーチミン市のGMSのコープ・マート‘Coop Mart’に行ってみれば、日本の総合スーパーと何ら変わりがない。ただ、セキュリティの職員が目を光らせているのと手荷物をロッカーに入れなければならないのが違いといえば違いである。店の棚には豊富な商品が並んである。それらは日本の「味の素」、即席ラーメンの「エースコック」（写真 4、参照）をはじめとしてアメリカ、ヨーロッパ、韓国、中国といった外国ブランドの輸入品や（ライセンス生産を含む）現地生産品、そして、多くのベトナムの国産ブランドである。

写真 1 百貨店



写真 2 コンビニエンス・ストア



写真 3 GMS ‘Coop Mart’



写真 4 「エースコック」



ここで一例としてミネラル・ウォーターを例にあげてみれば、ベトナムでは水道水が飲用に適さないためか、多くのブランドがコープ・マートの棚にあった。フランスからの輸入品と思われる‘evian’、ネスレ社との提携現地生産ブランドの‘La Vie’、ペプシコ社の現地生産の

‘AQUAFINA’、ベトナム国産の‘VinHAO’、コープ・マートのPB（プライベート・ブランド）と思われる‘Coop’、また、少し異なる観がある‘H₂OH’である（写真5、参照）。もちろん、コープ・マートの棚にはなかったが、これら以外のミネラル・ウォーターのブランドがベトナム市場で数多く展開されている。コープ・マートで売られていたミネラル・ウォーターの500mlの価格を比べたものが図表1になる。

同図表から同じ500mlのペットボトルのミネラル・ウォーターにもかかわらず、それぞれのブランドごとに価格が大きく異なっていることが分かる。価格の高い順に言えば、まず、‘evian’が輸入ブランドのためか最も高価であり、次に「ネスレ」のブランドが付与されている‘La Vie’、ペプシコの‘AQUAFINA’が続き、ベトナム国産のブランド‘VinHAO’は比較的安く、それよりもさらに安いのはPBの‘Coop’である。なお、国産ブランドの‘H₂OH’の価格が比較的高いが、同ブランドはミネラル・ウォーターではなく、レモンや砂糖の入っている加工水であり、同じ棚に並べてあったので、参考までにあげた。試しに飲んだところ、‘H₂OH’以外のどのブランドも味などに大きな違いはなく、ほとんど同じように思えた。したがって、価格の差はブランド力の差によるものと思われる。

写真5 ミネラル・ウォーターのブランド



図表 1 ミネラル・ウォーターのブランドの価格

ブランド	価格 単位ドン (円)
evian	22,600 ドン (約 90 円)
La Vie	3,600 ドン (約 14 円)
AQUAFINA	3,500 ドン (約 14 円)
VinHAO	3,200 ドン (約 13 円)
Coop	2,900 ドン (約 13 円)
H ₂ OH	4,800 ドン (約 19 円)

ホーチミン市 コープ・マート (2011年8月8日)
500ml 1円=250 ドンで換算

ミネラル・ウォーターにおいてみられるように、外国のリージョナル・ブランドやグローバル・ブランドと多くのベトナム国産のブランドがあらゆる商品分野で展開されている。そのような中で、ベトナムの事例研究のブランドの候補として、ベトナム独自のものを探してみた。魚が主原料の独特の醤油のブランド‘SHIN-SU’ (写真 6、参照)、日本でも最近売られ始めているという米 (コメ) から作られる春巻きに使うライス・ペーパーのトップ・ブランド‘Safoco’などがあげられる (写真 7、参照)。まず、‘SHIN-SU’ について研究を試みようとしたが、同ブランドは企業へのヒアリングが不可能であるということで、断念した。次に、‘Safoco’ について検討したが、ライス・ペーパーはいわば最終製品ではなく、春巻きを作る素材のひとつであり、これもブランド研究を断念した。そのような中、知り合いの紹介でヒアリングに応じていただけるブランド企業を紹介された。そのブランドが「ハプロ」である。

写真 6 ‘CHIN-SU’



写真 7 ‘Safoco’ のアイテム



2、「ハプロ」とは

本稿で論じるベトナムのブランド「ハプロ」‘Hapro’については事前に全く情報収集ができず、いわばぶっつけ本番でホーチミン市でのハプロ社の幹部とのヒアリングに出向いた。ベトナム人の案内役はホーチミン市の人で、「ハプロ」については知らないという。彼女の話ではホーチミン市では「ハプロ」はほとんど認知されていないということであった。後に、ヒアリングの中で分かったことであるが、「ハプロ」のブランド企業であるハプロ・グループは、本拠地が首都のハノイ市にあり、そこでは大変有名な非上場の国営企業のグループである。

ヒアリングの結果、「ハプロ」は国営企業グループの統一ブランドであり、また、グループ傘下の個別企業の企業ブランドでもあり、さらに、商品ブランドでもあるというたいへん複雑なブランドであることが分かった。

ハプロ・グループ‘HANOI TRADE CORPORATION’^(注6)はドイモイの結果、1991年に設立された国営企業グループで、傘下には子会社17社及び関連会社19社、計36社^(注7)を数え、それらは大別すると、次のように5つの事業部に分かれ、かなり多角化した事業展開を行っている。

- 1)貿易事業
- 2)小売事業
- 3)サービス事業
- 4)投資事業
- 5)製造事業

したがって、これらの多角化した事業を統一ブランド「ハプロ」のもとで展開しているのである。なお、本稿では、ハプロ・グループをハプロ社と表記することにする。また、ハプロ社はベトナムの4大商社の1つに挙げられている^(注8)。

3、個別事業の企業ブランド「ハプロ」

1) 貿易事業

ハプロ社の中核となる事業のひとつが輸出と輸入からなる貿易事業である。小売事業、サービス事業、製造事業が主としてハノイ市を中心に展開されているのに対して、貿易事業だけはホーチミン市に支店があり、特別な事業であることが分かる。インターネットでハプロ社を調べたと

ころ、雑貨貿易の窓口はハノイ市ではなくホーチミン市の HANOI TRADE CORPORATION HOCHIMINH CITY BRANCH (HAPRO) が出てきたが、ハノイ市の窓口は見つけ出すことができなかった。このホーチミン市の HOCHIMINH CITY BRANCH (HAPRO) のマネジャー^(注9) がヒアリングに応じてくれたのである。

彼によれば、事業の中心はハプロ・ブランドではなく、OEM で世界の 60 カ国以上の市場に竹製品、陶器、手工芸品などの雑貨を輸出しているとのことである。したがって、「ハプロ」は輸出事業の企業ブランドではあるが、OEM として輸出する個別の商品のブランドではない。会話の中で、欧米ではハプロ社の雑貨の評判がいいにもかかわらず、日本への輸出が順調に行われていないので、不思議であるというので、「欧米には竹がない。一方、日本には竹が豊富にあり、したがって、竹製品の雑貨も質、量ともに充実している。このような日本市場に進出するには、欧米市場のような OEM ではなく、ブランドとして進出すべきである。」と回答した。

情報が十分ないので推測になるが、おそらくハプロ社はベトナム各地の竹細工の小規模生産者と欧米からの OEM 生産の仲介業務をしており、竹細工という製品のブランド創造・展開というマーケティング機能を果たしていないのではないだろうか。支店のオフィスを伺った範囲でいえば、スタッフがほんの数人であり、事務的な業務が中心のようであり、マーケティング以前の状態のようである。

論文に製品の写真をのせてほしいといわれ、自由に写真を撮らせてくれたが、それらが次の写真 8、9 である。

写真 8 ハプロ OEM 竹製品 1



写真 9 ハプロ OEM 竹製品 2



2) 小売事業

ハプロ社の小売り事業は大きく分けると 3 種類になる。ひとつは、スーパー・マーケット事業の「ハプロ・マート」(写真 10、参照) であり、二つ目は、コンビニエンス・ストア事業の「ハプロ・フーズ」(写真 11、参照) であり、三つ目のものは、免税店の「ハプロ・デューティ・

フリー」(写真 12、参照)である(第 3 回目の訪問時、改築工事中であった)。いずれもホーチミン市ではなく、現在、ハノイ市中心に展開されている。

なお、ハプロ社は日本の 100 円ショップの大創産業と提携し、ハノイ市に「3 万ドン・ショップ」をオープンした^(注 10)。

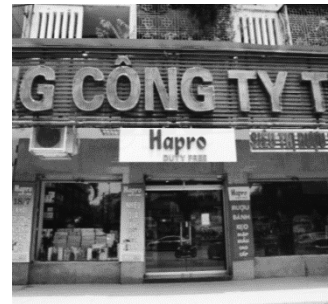
写真 10 ハプロ・マート



写真 11 ハプロ・フード



写真 12 ハプロ免税店



3) サービス事業

ハプロ社にはサービス事業部門がある。ベトナム経済の発展に伴って消費者の所得上昇が起こり、サービス需要が生まれてきている。そのひとつが外食であり、もうひとつが観光である。同社は両部門のサービス・ビジネスを展開している。

同社の外食事業は、レストラン・カフェ「ハプロ・ボンムア」(写真 13、参照)であり、ハノイ市中心部の大きな池に面した公園の道を挟んで反対側の道路際のビルの 1 階にあり、おそらく外食産業にとっては一等地に当たるものと思われる。メニューには食事、お酒、喫茶、アイスクリームなどがあり、ケーキもレジ・カウンターの横で販売している。客層は、ベトナムに滞在中あるいは観光客の外国人、おそらく役人の接待と思われるグループ、富裕層と思われる家族連れ、カップルといったようにバラエティに富んでいたが、料金が高めに設定されているためか、一般市民らしい姿は見受けられなかった(写真 14、15、参照)。

同社の観光事業部門は Hapro Travel Joint-stock Company が担っており、ベトナムの観光地へのツアー、伝統的なお祭りのツアーばかりか、エコ・ツアーも実施している^(注 11)。

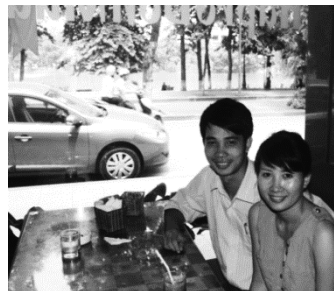
写真 13 ハプロ・ボンムア（概観）



写真 14 ハプロ・ボンムア看板



写真 15 ハプロ・ボンムア（店内）



4) 投資事業

ハプロ社は流通部門への投資をかなり行っている。前回のハノイ訪問時には同社の大規模ショッピングセンターは建築中であったが、今回（第3回目）の訪問時には完成していた（写真 16、参照）。そのほかにもベトナムの流通インフラへの設備投資を単独もしくは共同で行っている。「ベトナムの4つの牽引的卸企業のサトラ、ハプロ、サイゴンコープ、フー

写真 16 ハプロ・ショッピングセンター



タイ各社は共同でベトナム流通ネットワークの開発を目指し、1兆5000億ドンを出資して投資合資会社（VDA）を設立した。VDAは今後、商用基盤施設ネットワークを確立するために取引センターと大型スーパーチェーンの開発そして建設に力を注ぎ、その上で小売と卸のネットワークの再編成に取り組んでいくことになるという（注12）。

証券投資や不動産投資も行っており、投資機会が豊富にあるベトナムでの投資事業によってハプロ社は強力な複合企業体を目指している（注13）。

5) 製造事業

ハプロ社は、輸出及び国内用の多くの商品の製造工場や工房を持っている。それらが製造している商品にはつぎのような多種多様なものがある。

手工芸品、ハンドバッグ、陶磁器、ガラス製品、衣料、壁紙、農産物加工製品、即席めん、伝統食品、缶詰、「ハプロ・ウォッカ」、ワイン、アイスクリーム、ハノイ・ミルク、ソーセージ、カシューナッツなどである（注14）。

4、商品ブランドの「ハプロ」

製造事業の中に、「ハプロ」ブランドとして展開している商品ブランドの代表として、ウォッカの「ハプロ」があげられる。ベトナムにはウォッカの製品がそれまでなく、輸入品で代用していたのであるが、ハプロ社はウォッカ・ブランド「ハプロ」を創造し、展開を行なっている。

ヒアリングの後、ホーチミン市のスーパー・マーケット、コンビニエンス・ストア、酒販店などを見て回ったが、どの店舗の売り場にも「ハプロ」は見当たらなかった。そこで、第2回目のベトナム訪問時にハノイ市まで出かけたところ、免税店の「ハプロ・デューティ・フリー」でウォッカの商品ブランド「ハプロ」をようやく見つけ、購買した（写真 17、参照）。販売員の説明では、品質がよく評判がいいとのことであった。

同ブランドは、現状では、ハノイ市を中心としたローカル・ブランド‘LB’のようであり、今後、ナショナル・ブランド‘NB’を目指すものと思われる。なお、同ブランドは、ハノイ市のノイバイ国際空港およびホーチミン市のタンソンニャット国際空港の免税店には見当たらなかった。

その他にもハプロ社は多くの商品ブランド「ハプロ」を展開している。たとえば、お茶のブランド「ハプロ」があげられる（写真 18、参照）。また、コーヒー、ジュース、ワイン、スパイス、缶詰、瓶詰など多種多様な商品のブランド「ハプロ」も展開している。

しかしながら、いずれの商品ブランドもまだ北のハノイ市中心のローカル・ブランドであり、南のホーチミン市にはそれほど浸透していない。したがって、前述したように、ホーチミン市の消費者は「ハプロ」のブランド認識がみられないということになる。今後、多くのブランドが展開され、競争が激しいホーチミン市の市場においてブランド「ハプロ」として多くの消費者に認識され、評価され、支持されることがナショナル・ブランドへの第一歩かと思われる。

写真 17 ウォッカのブランド「ハプロ」



写真 18 お茶のブランド「ハプロ」



5、新たな展開

ハプロ社は日本流に言えば多くの子会社に現業部門を持つ総合商社のような会社である。多くの子会社群は国営企業を再編したものと思われる。しかも主なビジネス・エリアは、政治の中心であるハノイ市およびその周辺であり、現状では「ハプロ」はハノイ市中心のローカル・ブランドであるといわざるをえない。

今後、小売事業ばかりかすべての事業において、北のハノイ市周辺から南のホーチミン市をはじめとしてベトナム全土に発展し、ナショナル・ブランドになりうる可能性は十分にうかがわれるが、それを実現するにはいくつかの課題があると思われる。

第1の課題は、ドイモイ政策によってそれまでの国営企業の資産、商圏、利権を引き継ぎ、同時に多くの国営企業を再編し、市場経済化に適応するためにハプロ・グループが新たに作られたものと思われるが、「ハプロ」ブランドにしても総合的なブランド力を発揮しているとは必ずしもいえない。その一例として、現在のところ、ハプロ社のロゴやシンボル・マークの統一は完全なものではなく、それぞれの事業、商品ごとにばらばらである。換言すれば、同社のブランド「ハプロ」の統一ロゴとして‘Hapro’（図表 2、参照）があるが、同社傘下の個別事業の企業ブランドとしての「ハプロ」にはそれぞれ異なるロゴとシンボル・マークを使っている（図表 3、参照）。

図表 2 「ハプロ」の統一ロゴ

The image shows the unified logo for Hapro, which consists of the word "Hapro" in a bold, sans-serif font. The letters are dark grey, and the word is centered horizontally. Below the word, there is a thin horizontal line.

図表 3 個別事業の企業ブランド「ハプロ」のロゴ、シンボル・マーク





したがって、企業ブランド「ハプロ」と商品ブランド「ハプロ」を統合し、強力な統一ブランド「ハプロ」に作り変えなければならないであろう。換言すれば、ベトナムの全国市場を構成する自由な消費者の評価と支持をえなければならない。それには消費者への情報の発信^(注15)が必要であると思われるが、これも大きな課題である。

次の課題は、一日も早くハノイ市周辺のローカル・ブランドからナショナル・ブランドへと発展しなければならない。これまで商圈、利権がなかったホーチミン市をはじめとするベトナムの全国の市場で「ハプロ」のブランド展開することは、すでに誕生し、展開を始めている多くのブランドとの競争を意味し、市場経済下での勝負は、政治力ではなく市場を構成する自由な消費者が究極的には判断することになるであろう。

第3の課題は、「ハプロ」はその地盤であるハノイ市で苦戦している。それは今回（第3回目の訪問時）、同グループのスーパー・マーケット部門である「ハプロ・マート」の2か所の店舗を実際に調査したが、いずれの店舗も客がほとんど入っていなかった。店は薄暗く、商品の品揃えも十分ではなく、店員の態度も十分に教育・訓練されたものとは思われなかった。何人か

写真 19 「ヴィンコム・メガモール・ロイヤルシティ」



のハノイ市民にインタビューしたところ、「ハプロ・マート」の存在は認知しているが、あまり買い物には利用していないというものであった。ハノイ市内には最近新たな大型のショッピング・モールが完成し（写真 19、参照）^(注 16)、そこは多くの顧客、消費者、市民でごった返していた。新たな競争に直面しているのである。

第 4 の課題は、貿易事業にみられるように、現状の OEM から脱却し、

自己ブランドの創造と展開を始めることである。つまり、世界中の市場に OEM ではなく、「ハプロ」ブランドを展開することである。外国の大手流通業者の仕様書に基づく OEM 生産ではなく、自己の創造したブランド「ハプロ」のもとで世界展開をすることである。そのためには、単なるモノ作りではなく、情報づくり、価値づくりとその発信が必要となる。それは単なるデザインでもない。そこで、マーケティング、すなわち、ブランド・マーケティングが必要となるのである。

このように「ハプロ」の発展には多くの困難な課題が待ち受けていると思われるが、ハプロ社は必ず解決し、ベトナムのナショナル市場だけではなく周辺のリージョナル市場、そしてグローバルな市場、すなわち、ナショナル・ブランド、リージョナル・ブランド‘RB’、グローバル・ブランド‘GB’へと発展する途を見い出さなければならないであろう。

6、おわりに

現在、急速な経済発展を遂げているベトナムは今後ますますブランド社会へと移行するものと思われる。また、TPP（環太平洋経済連携協定）に参加することを志向していることからより一層グローバル経済に巻き込まれることとなる^(注 17)。このような経済社会の大変革を迎えて、ベトナムの市場ではブランド間の競争が多くのレベルでみられるようになるのは当然である。それは単なる国内ブランドと外国ブランドとの競争といった単純なものではなく次のようなものとなるであろう。

ベトナムの経済発展に鑑みれば、ブランド化以前のモノ商品とブランド商品との競争、ベトナム国内のローカル・ブランド同士の競争、ベトナムのローカル・ブランドとベトナムのナショ

ナル・ブランドとの競争、ベトナムのナショナル・ブランド同士の競争、ベトナムのナショナル・ブランドとリージョナル・ブランドとの競争、ベトナムのナショナル・ブランドとグローバル・ブランドとの競争といった複雑なブランド間競争にさらされることになる（なお、3 回にわたる短期間の訪問では必ずしも断言はできないが、ベトナム全土を市場とする外国のグローバル・ブランドは見受けられるが、ベトナム国産のナショナル・ブランドはまだそれほど多くのものが展開されてはいないと推測される）。

このような状況にあるベトナムを代表するブランドのひとつが「ハプロ」^(注18)である。しかしながら、同ブランドはいまだローカル・ブランドであり、ナショナル・ブランドにはなっていない。同ブランドを展開しているブランド企業であるハプロ社は非上場の国営企業のためか、HP（ホーム・ページ）の英語版には、詳細な企業の沿革の説明がないだけでなく、グループの組織などについての十分な説明もない。したがって、企業グループの統一ブランド、個別企業のブランド、商品ブランドとしての「ハプロ」は依然として謎の多いブランドであるといわざるをえないであろう。したがって、もし同社がグローバル企業を志向するのであれば、ベトナムの消費者だけではなく、（OEM から脱却するためにも）世界の消費者に「ハプロ」についての情報を発信する必要があるといえるであろう。

それだけではない。すでに述べたように同社の製造ビジネスのひとつである衣料についていえば、一般的には製造企業の所有形態は国営、非国営、外資と3つのタイプがあり^(注19)、その多くはハプロ社にみられるようにOEM、すなわち、CTM 型委託加工^(注20)であり、付加価値が低い。このように付加価値生産性の低いOEMからの脱却はオリジナル・ブランドとしての「ハプロ」の創造が必要であり、ブランド創造の人材を確保するのとともにブランドのすべてにわたるリスク負担を負わなければならない。そのためには、何から何まで多くのビジネスや商品にブランド「ハプロ」を拡張して、展開することから、ブランド「ハプロ」の選択と集中がいずれは必要となるかもしれない。

果たして国営企業グループのハプロ社がそのような決断ができるであろうか。もしそれが近い将来に実現できれば、「ハプロ」の今後の動向は大変興味深いモノとなり、さらなる研究が必要なブランドとなるであろう。

付記。本稿は平成23年度 専修大学研究助成・個別研究「研究課題ブランド・マーケティングの国際比較」の研究成果の一部である。

注1、 トラン・ヴァン・トゥ『ベトナム経済発展論』pp.54-55、勁草書房、2010年。

注2、 ベトナム経済研究所編、窪田光純著『ベトナムビジネス』p.30、日刊工業新聞、2008

年。

注 3、 トラン・ヴァン・トゥ、前掲書、pp.51-53。

注 4、 同上、pp.57-59。

注 5、 梶原勝美「ベトナムのブランド『ハプロ』」専修ビジネス・レビュー、Vol7 No.1、専修大学商学研究所、2012 年。

注 6、 HANOI TRADE CORPORATION は日本語では多様に翻訳されている。たとえば、ハプロ社—「ベトナムにおけるサービス産業基礎調査」p.20、日本貿易振興機構（ジェトロ）、ハノイ総合貿易会社—<http://chudauc ceramic.vn/tabid/295/default.aspx> (2011/11/14、閲覧)、交流ハノイ貿易株式会社—<http://www.haprocra ft.vn/aboutus.php> (2011/11/14、閲覧)、ハノイ貿易総公社（ハプロ）—<http://news.searchina.ne.jp/> (2011/11/14、閲覧)、ハノイ商業総公社（ハプロ）—<http://news.nna.jp.edgesuite.net/> (2011/11/14、閲覧)、などがある。なお、本稿では、後述するようにハプロ社に統一して表記する。

注 7、 子会社：Bat Trang Ceramic Joint-Stock Company, Hapro Distillery Joint-Stock Company, Hanoi Building Material Joint-Stock Company, Thuy Ta Joint-Stock Company, Hanoi Building Investment and Glass Joint-Stock Company, Live Stock Production & Trading Joint Stock Company, Import-Export Southem Hanoi Joint-Stock Company, Cho Buoi Joint-Stock Company, Long Bien Trade investment Joint-Stock Company, Phuong Nam PUNA Joint-Stock Company, Hapro Travel Joint-stock Company, Hanoi Trade & Investment Company (TIC), Hanoi Manufacturing-Import export Agricultural products company, Hanoi Trading Service Fashion Company (Hafasco), Trang Thi Trade & Service company, Hanoi Import-Export and Investment corporation (UNIMEX), Hanoi Food State Own-Member Limited Company. <http://www.haprogrou p.vn/english/index.php/aboutus/subsidairu-companies.html> (2011/11/14 閲覧)。

関連会社：Tan My Production-Trading and services Joint stock company, Hapro supermarket of decorative plans corporation, Bohemia Crystal Hanoi Co., Ltd, Hanoi optic Joint Stock Company, Lixeha Joint-Stock Company, Hanoi supply ration of industry Joint Stock company, Traditional Food Joint-Stock Company, Hapro pure water Joint Stock Company, Hanoi Trade Development Joint-Stock Company, Thang Long-Wine Joint Stock Company, Hapro Service Joint-Stock Company, Viet Bac Limited Company, Long Son Joint-Stock Company, Hanoi Milk Joint-Stock Company, Asia East Joint-Stock Company, Hanoi Commercial Import Export Joint-Stock Company, Hanoi Import-Export Development investment Joint-Stock Company, Hapro Herbal Wine Joint-Stock Company, Hanoi General Trade-Service

company. <http://www.haprogroup.vn/english/index.php/aboutus/subsidairu-companies.html>
(2011/11/14 閲覧)。

注 8、<http://blogs.yahoo.co.jp/> (2011/11/14 閲覧)。

注 9、ハプロ社のホーチミン市支店の責任者である Mr. Dang Quang Vu (Foreign Relations Manager) であり、十分な時間がではなかったが、快くヒアリングに応じていただいた。記して、謝意を表します。

注 10、財団法人商品産業センター「ベトナム食品マーケット事情調査報告書」p.53、平成 21 年 3 月—<http://www.shokusan-sien.jp/>; <http://blogs.yahoo.co.jp/> (2012/1/1 閲覧)。

注 11、<http://www.haprotravel.com> (2012/1/1 閲覧)。

注 12、<http://blogs.yahoo.co.jp/nhatanhl/52226623.html> (2011/11/14 閲覧)

注 13、<http://www.haprogroup.vn/english/index.php/investment.html> (2011/11/14 閲覧)。

注 14、<http://www.haprogroup.vn/english/index.php/manufactor.html> (2011/11/14 閲覧)。

注 15、わずかな滞在で確信は持てないが、ホーチミン市でのテレビ CM でいえば、「ハプロ」の CM に接していない。これが事実であれば、ホーチミン市の多くの消費者が「ハプロ」を認知していないこともうなずけることとなる。

注 16、読売新聞国際版、2013 (平成 25) 年 8 月 15 日。同紙によれば、同ショッピング・モールは 600 店舗の商店が入り、その中には世界各国のブランド・ショップもあり、シネコン (複合型映画館)、ボーリング場、スケートリンクも併設され、アジア最大級を誇っている。

注 17、日本経済新聞、2011 年 12 月 16 日 (金)、「TPP 交渉参加国の思惑 2 ベトナム」。

注 18、ブランド「ハプロ」はベトナム政府の商工大臣からベトナムを代表するブランドとして次のような表彰を受けている。‘Good Reputation Exporter Award’, ‘Gold Elite Enterprise Award’, ‘Vietnam Super Brand Award’, ‘Top Trade Service 2007 Award’
<http://www.haprogroup.vn/english/index.php/aboutus.html> (2011/12/09 閲覧)。

注 19、後藤健太「繊維・縫製産業—流通未発達の検証」、大野健一・川端望編著『ベトナムの工業化戦略』pp.135-163、日本評論社、2003 年。

注 20、縫製品の輸出の大半は委託加工契約による生産・流通の下で行われている。ベトナム縫製企業は裁断 (Cut)、縫製 (Make)、仕上げ (Trim) の三工程のみを行うことから、この生産・流通形態は一般的に CMT 型委託加工と呼ばれている一同上、p.139。

付記：本稿で使用した写真はすべて私が撮影したものである。