

# グローバルフードバリューチェーン協議会 第1回 ASEAN部会

ベトナム農業ビジネスの現状



2014 年 7 月 31 日  
株式会社ドリームインキュベータ

## ベトナムの主要産業は農林水産業

## ベトナムの概要

## 基本情報

人口 9,170万人

平均年齢 27.4歳

GDP 約1,700億米ドル(2013年)

GDP/人 1,896米ドル(2013年)

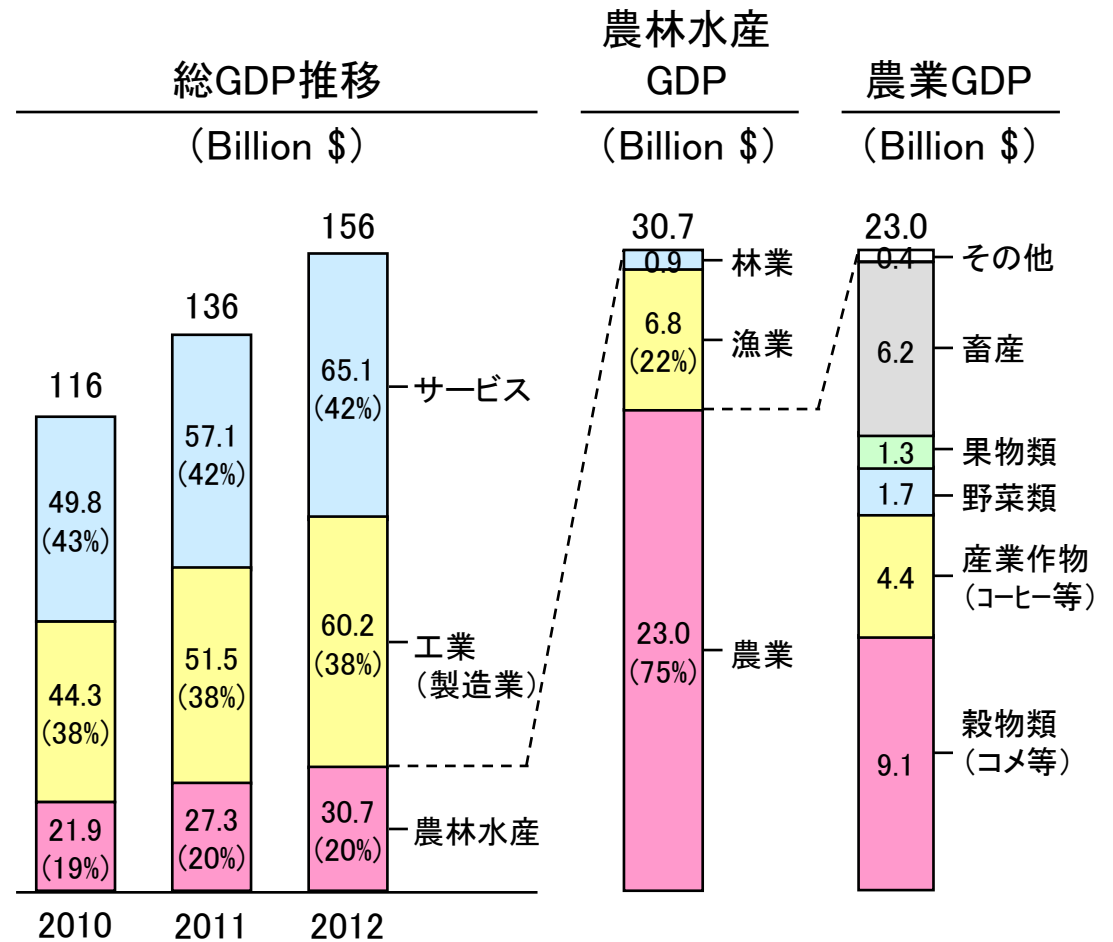
地理 南北1,700km(北緯8～23度)

- 北部: 四季(温暖冬季少雨気候)
- 中部: 高原の冷涼気候
- 南部: 熱帯モンスーン気候  
(年間通じ温度差が僅か)

面積: 33万km<sup>2</sup>

- 平地は約21%(7万km<sup>2</sup>)で紅河・メコン両デルタに集中

## 農業中心の産業構造



人口の約70%が農林水産関連業に従事

出所: General Statistics Office (GSO) in Vietnam、IMF(2013年)、外務省  
ベトナムの農産物の生産と流通(国際農林水産省研究センター(JIRCAS))

## 各地域の特徴を生かした農業が営まれている

## ベトナム農業の全体マップ

| ベトナム全体マップ                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | エリア      | 主要省                                                                                                                           | 主要作物                                                                                                                                                               | 農業の特徴                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ベトナム省区分地図</p> <p>中国</p> <p>ラオス</p> <p>タイ</p> <p>カンボジア</p> <p>ベトナム省区分地図</p> <p>1 Vinh Phuc<br/>2 Ha Noi<br/>3 Bac Ninh<br/>4 Hai Duong<br/>5 Hung Yen<br/>6 Ha Nam<br/>7 Ninh Binh</p> <p>8 Binh Duong<br/>9 Ho Chi Minh<br/>10 Tien Giang<br/>11 Dong Thap<br/>12 Vinh Long<br/>13 Can Tho<br/>14 Hau Giang</p> | ● ハノイ近郊  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hanoi</li> <li>● Hai Duong</li> <li>● Ha Nam</li> <li>● Thai Binh</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 野菜               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 葉類野菜</li> <li>- キュウリ</li> <li>- トマト</li> </ul> </li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 長時間の保存が難しい野菜を中心とする都市近郊型農業</li> </ul>                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ● 北部沿岸   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nghe An</li> <li>● Ha Tinh</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 野菜・果物               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 葉類野菜</li> <li>- オレンジ</li> </ul> </li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 四季を生かした農業               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 土地条件が悪く、灌漑施設等を導入した農業</li> </ul> </li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ● 中部高原   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lam Dong (Da Lat)</li> <li>● Dak Lak</li> <li>● Dak Nong</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● コーヒー・茶</li> <li>● 野菜・花卉               <ul style="list-style-type: none"> <li>- キャベツ</li> <li>- レタス</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 冷涼な気候を生かした高原作物の高付加価値農業</li> </ul>                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ● HCMC近郊 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ho Chi Minh</li> <li>● Dong Nai</li> <li>● Binh Duong</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 野菜               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 葉類野菜が中心</li> </ul> </li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 長時間の保存が難しい野菜を中心とする都市近郊型農業</li> </ul>                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ● メコンデルタ | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dong Thap</li> <li>● An Giang</li> <li>● Kien Giang</li> <li>● Tien Giang</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● コメ</li> <li>● 果物類・花卉               <ul style="list-style-type: none"> <li>- マンゴー</li> <li>- リュウガン</li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 豊富な水と日照量という気候条件を生かした南国農業</li> </ul>                                                                          |

出所：DIインタビュー

# ベトナムは世界有数の農業大国

## 2013年の実績

コーヒー                      輸出量   世界第2位

コメ                              輸出量   世界第2位

ゴム                              輸出量   世界第3位

カシューナッツ              輸出量   世界第1位

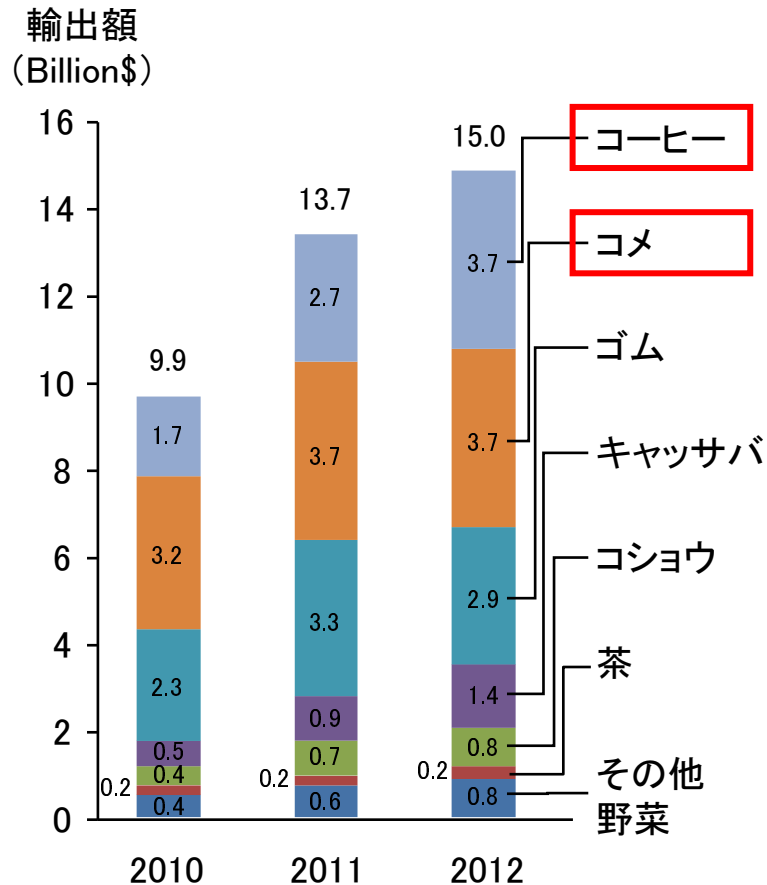
キャッサバ                    輸出量   世界第2位

# 輸出規模は拡大しているものの、低付加価値の構造からは抜け出せない

## 農林水産物の輸出構造

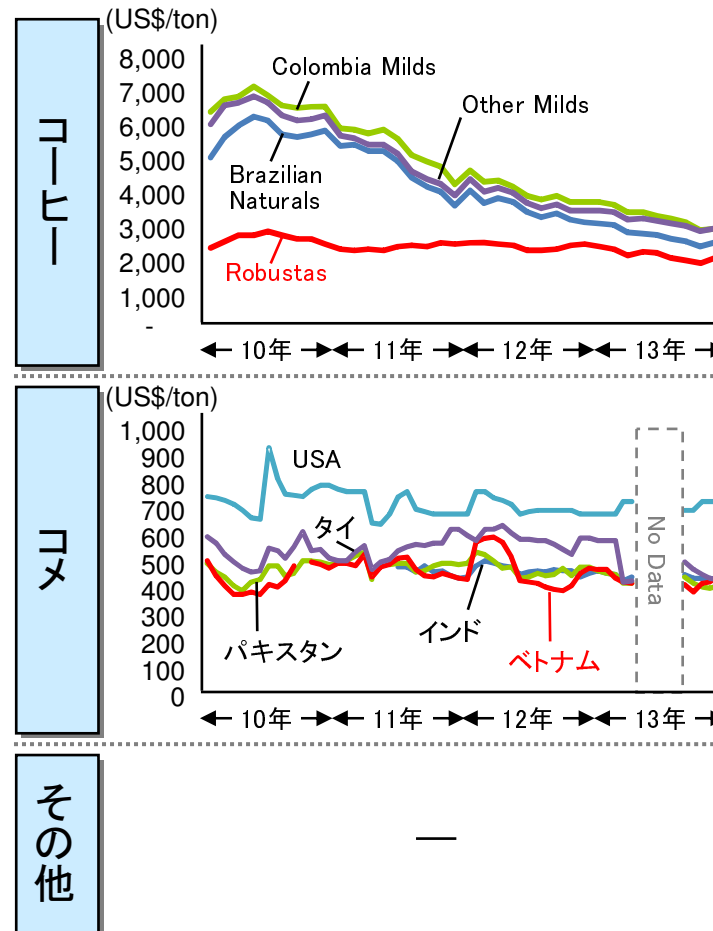
### 農産物輸出は順調に拡大

(ベトナム農業輸出額の推移)



### しかし、国際市場では高値がつかない

(国際市場価格比較)



#### Robusta種は低付加価値

- ベトナムは最大輸出国\*
- インスタントコーヒーや缶コーヒーの“増量剤”

#### ベトナム産は最安値

- 長粒種は低価格
- ただし、タイは品質コントロールで高付加価値化

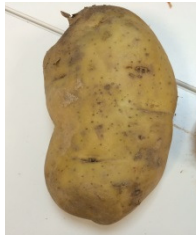
先進国の考える輸入基準を満たすものが限定的

\* Robusta種の70%はベトナム産  
出所: GSO、USDA、  
International coffee organization (ICO)

品質が不十分であり、国際的な評価も低い

# 国内市場は中国産農作物の流入による影響を大きく受けている

## 国内農産物市場の比較

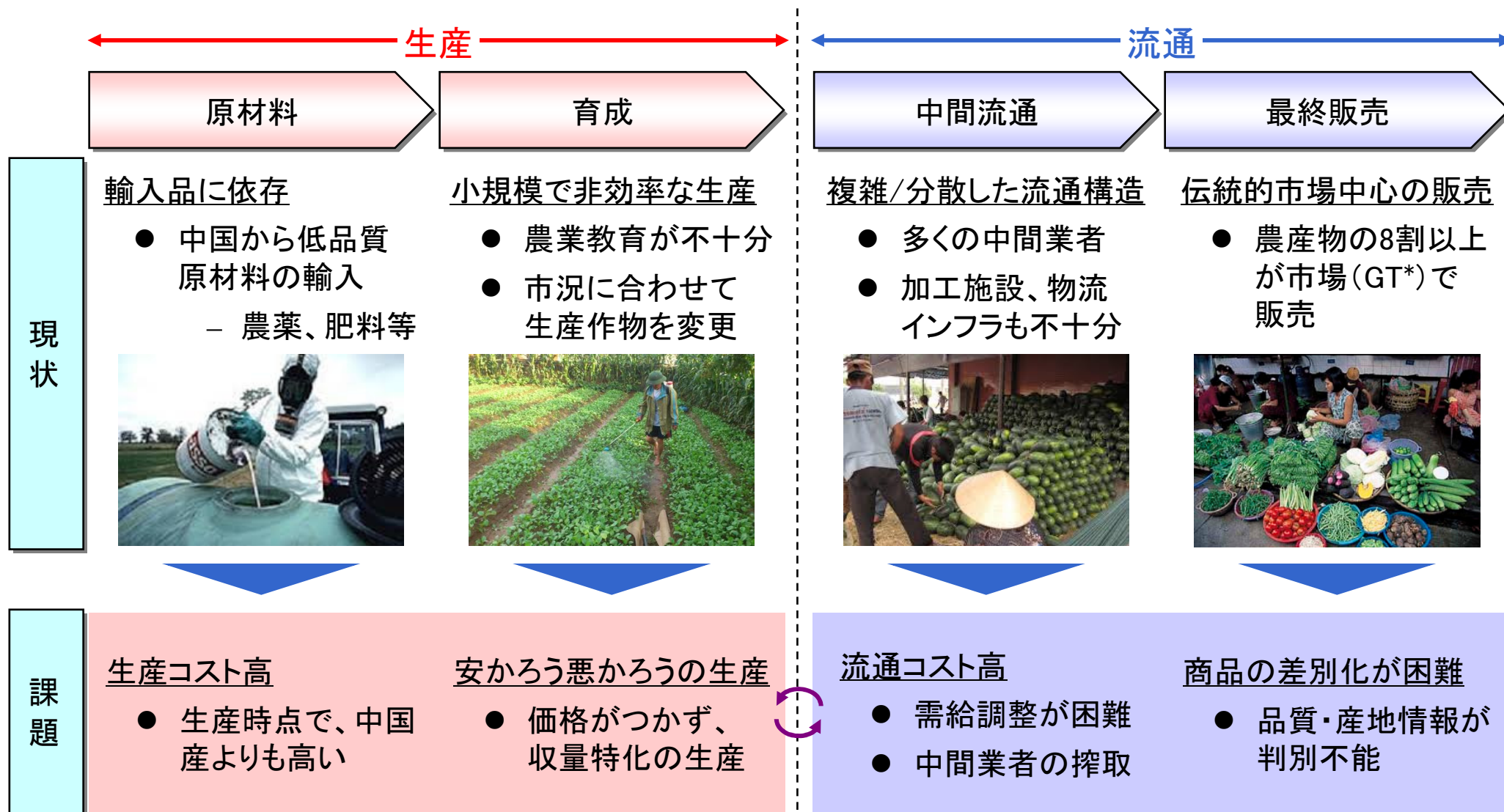
| 国内農産物の輸入割合<br>(ベトナム南部のケース) |              | 作物比較                                                                                      |                                                                                             |
|----------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |              | ベトナム産                                                                                     | 中国産                                                                                         |
|                            |              | 価格<br>(US\$/kg)                                                                           | 価格<br>(US\$/kg)                                                                             |
| ニンニク                       | 30% 国産       | <br>1.7  | <br>0.9  |
|                            | 70% 輸入 (中国産) |                                                                                           |                                                                                             |
| ジャガイモ                      | 20% 国産       | <br>1.0 | <br>0.6 |
|                            | 80% 輸入 (中国産) |                                                                                           |                                                                                             |
| レタス                        | ほぼ 100% 国産   |        | 中国産の流入は<br>ほとんどない                                                                           |
|                            | 輸入 (僅少)      |                                                                                           |                                                                                             |

根菜類は中国産の  
輸入割合が高い

葉類は鮮度維持の  
問題で国産品が主流

# 生産、流通の両面に高付加価値化を妨げるボトルネックが存在

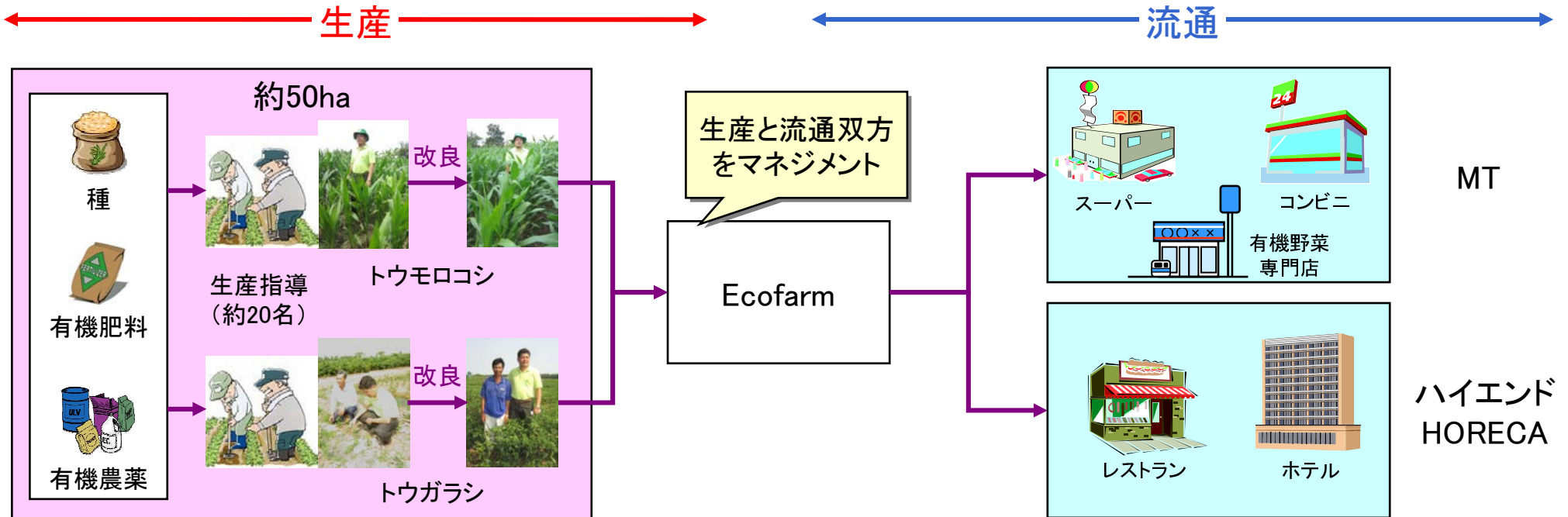
## ベトナム農業の課題の全体像



\* GT(General Trade) ⇄ MT(Modern Trade)  
出所: DIインタビュー

# 一部プレイヤーはバリューチェーン全体をマネジすることで成功しつつある

## 成功事例(Eco Farm)



### 契約農家を確保し、生産をマネジメント

- 生産すべき作物の特定(高付加価値品)
  - 香り米、トウガラシ、トウモロコシ 等
- インプットとその利用方法を教育・管理
  - 有機肥料/農薬を積極的に利用

### 高品質商品を一定価格で購入する先の確保

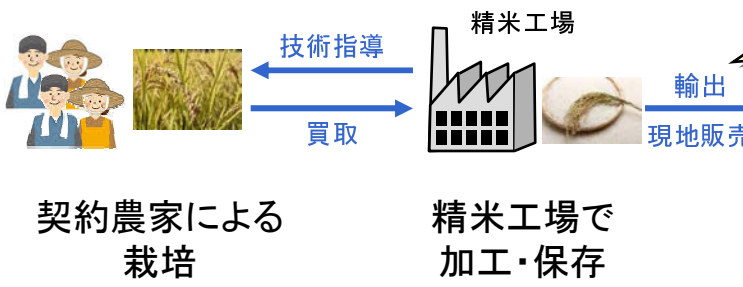
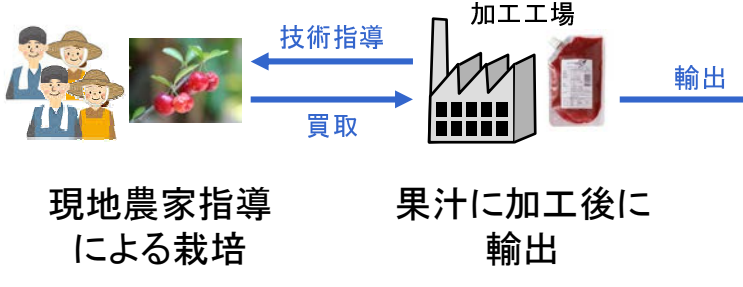
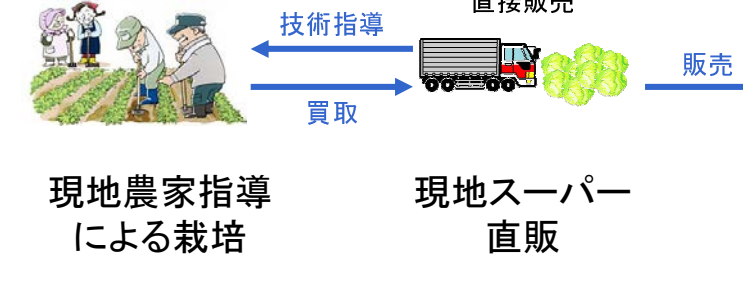
- MT(スーパー、コンビニ等)、ホテル/レストランを中心に販売
  - 品質を重視する販売先であり、継続的な安定需要が見込める



時間はかかるが、着実に成果が上がりつつある

# 日系プレイヤーの進出も進み始めている

## 農林水産分野における日系企業進出の例

| 進出企業 | 農作物  | エリア                     | 国内/輸出 | モデル                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------|------|-------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 木徳神糧 | コメ   | An Giang省<br>(メコンデルタ)   | 国内・輸出 |  <p>技術指導<br/>買取</p> <p>契約農家による栽培</p> <p>精米工場<br/>加工・保存</p> <p>輸出<br/>現地販売</p> <p>木徳神糧・Angimex<br/>(An Giang省輸出入公社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 北米、シンガポール、マレーシア、EU 等</li> </ul> <p>国内・輸出用として販売</p> |
| ニチレイ | アセロラ | Tien Giang省<br>(メコンデルタ) | 輸出    |  <p>技術指導<br/>買取</p> <p>現地農家指導による栽培</p> <p>加工工場<br/>果汁に加工後に輸出</p> <p>輸出</p> <p>日本で最終加工/販売</p>                                                                                                                      |
| 川上村  | レタス  | Lam Dong省<br>(中部高原)     | 国内    |  <p>技術指導<br/>買取</p> <p>現地農家指導による栽培</p> <p>直接販売<br/>現地スーパー直販</p> <p>販売</p> <p>現地スーパーでの販売</p>                                                                                                                      |

出所： 各社ホームページ、NNA、DIインタビュー

## ベトナムにおける農業ビジネスの可能性

### まとめ

ベトナム農業ビジネスのポテンシャルは大きいが課題も山積

- 旺盛な国内需要に加え、周辺国への輸出も視野に入る
  - － 輸出量(コーヒー、コメ)では世界有数の農業大国
- 一方、現状は生産面、流通面の双方で課題が存在
  - － インプットの質が低い上、生産技術や効率性も低い
  - － 流通整備が不十分で、高コストな上、商品の差別化も困難

そのため、バリューチェーン全体で新たなモデルの実現が重要

- 生産と流通の両面をつなぐことで長期的に安定需要を確保
- 高付加価値品を一定の価格で販売する仕掛けを構築

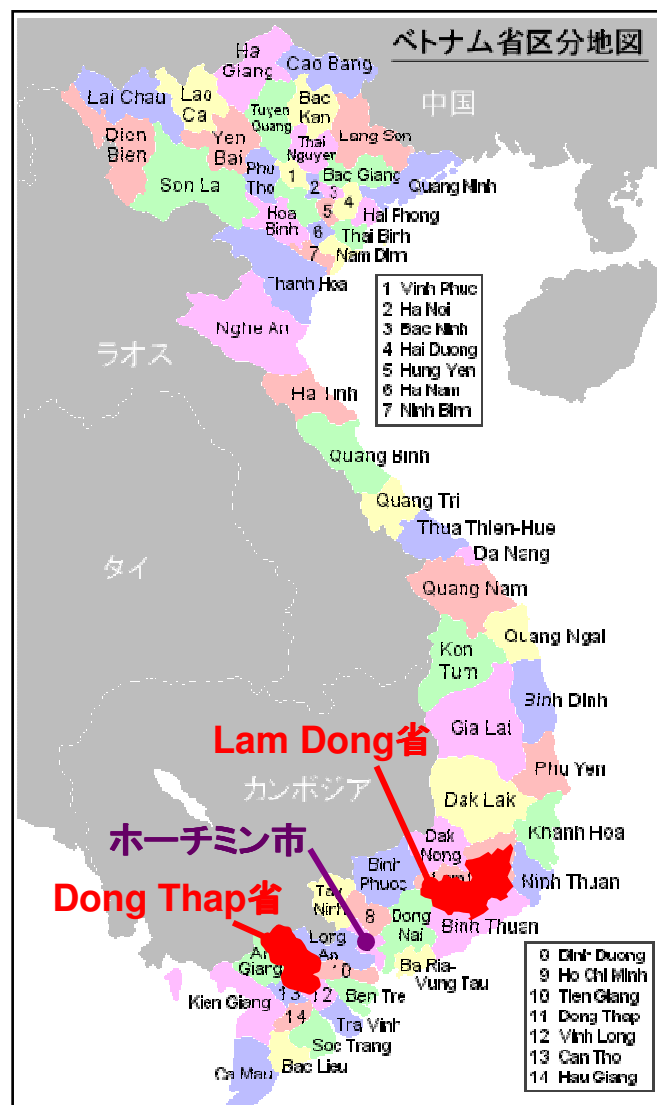
本モデルの実現にはベトナム農家だけでなく、民間企業の参画が不可欠

- 農家が高付加価値品を生産しても、一定価格以上で購入されない
- 川下に位置する企業が主導しない限り、農家も変わらない

DIでは本モデルを実現するための仕組みを民間企業/省政府と検討中

# DIベトナムでは、農林水産分野におけるベトナム省政府の支援を検討中

## DIベトナムが連携を進めている2省のご紹介



出所：DIインタビュー、GSO

### 地理

### 人口

### GDP

うち、農林水産

### GDP/人

### 農業の特徴

#### Dong Thap省 (メコンデルタ)

ホーチミン市から西に165km

- 車で3～4時間程度

160万人

20億USDドル

9億USDドル

1,250USDドル

#### Lam Dong省 (中部高原)

ホーチミン市から北東に320km

- 車で6～7時間程度

120万人

19億USDドル

9億USDドル

1,583USDドル

#### ベトナム国内有数の農業地域

- 国内3位のコメの生産地
- 国内2位の花卉生産地
- 果物の生産・輸出も盛ん
  - － マンゴーはベトナム1位の生産量

#### ハイテク・高付加価値の農業を 実践している最先端地域

- 国内1位の花卉生産地
  - － ユリ、ラン、バラ 等
- 果物・野菜の生産量も  
ベトナムトップクラス
  - － ジャガイモ、レタス 等

# 民間投資を活用した日越農業協力の可能性(仮)

|                | 品目<br>(例)           | 企業<br>(例) | ベトナムでの取組可能性           | 主な課題(DI仮説) |               |               |           |
|----------------|---------------------|-----------|-----------------------|------------|---------------|---------------|-----------|
|                |                     |           |                       | 契約農家<br>確保 | 品質改良<br>低コスト化 | 輸送・保存<br>インフラ | 販売先<br>確保 |
| 大企業            | 国内向け<br>商品原料<br>の生産 | ジャガイモ     | ポテチメーカー ポテチ用イモの生産     | ○          | ○             | ○             | 自社<br>利用  |
|                |                     | アセロラ      | 飲料メーカー 飲料用アセロラの生産拡大   | ○          | ○             | ○             |           |
|                |                     | 鶏卵        | 調味料メーカー ベトナム産鶏卵の生産・利用 | ○          | ○             | ○             |           |
|                | 輸出作物<br>の生産         | コーヒー      | 商社 認証コーヒーの生産・輸出       | ○          | ○             |               | 輸出先<br>保有 |
|                |                     | コメ        | 商社 日本米の生産・輸出拡大        | ○          | ○             | ○             |           |
|                |                     | 果物        | 食品メーカー 輸出用果物の生産・輸出    | ○          | ○             | ○             |           |
| 農業<br>自治<br>団体 | 国内需要<br>向け生産        | レタス       | 自治体 国内向けレタスの生産・販売     | ○          | ○             | ○             | ○         |
|                |                     | 他野菜       | — 国内向け野菜の生産・販売        | ○          | ○             | ○             | ○         |

日越政府による  
協力(案)

## ベトナム政府

- 農家・農地の確保
- 対象作物の生産奨励
- 不作の場合の補償

## 日本政府

- 全体のMP・戦略作り
- 人材派遣・技術移転
- インフラ整備支援
- 販売先の確保
- ブランディング

(参考)

ドリームインキュベータのご紹介

# ドリームインキュベータ(DI)の概要

## 会社概要

理 念: “ソニー・ホンダを100社作る”

設 立: 2000年6月1日(活動開始)

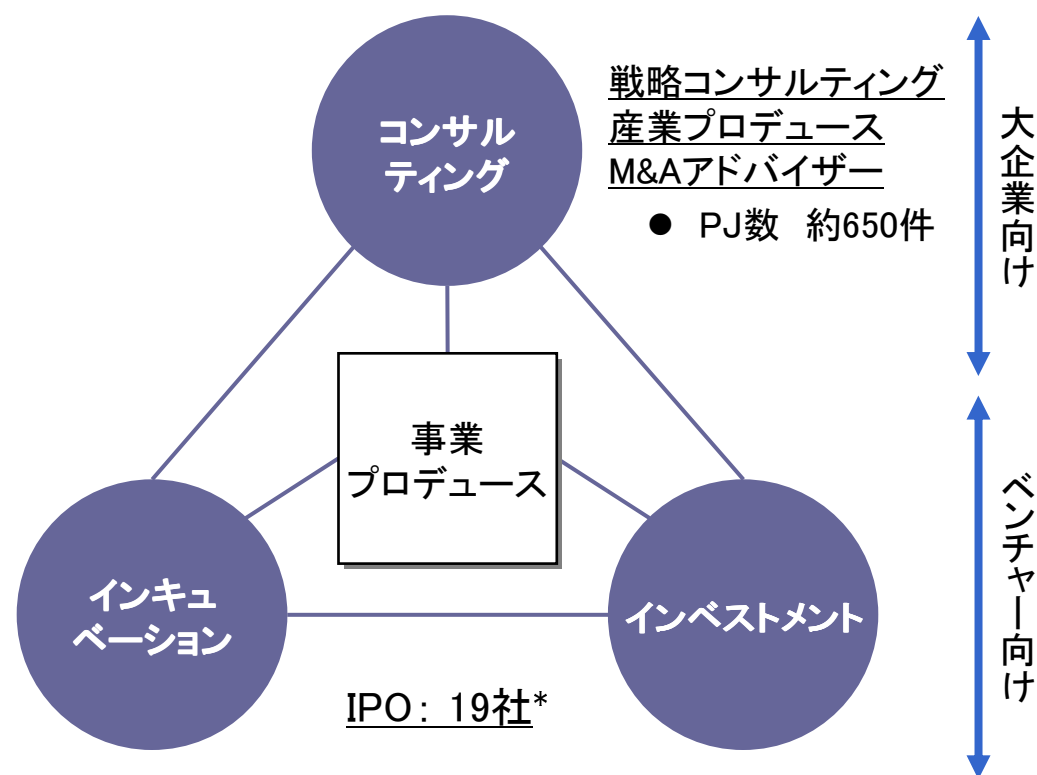
連結純資産: 143億円\*

人 員: 304名\*(連結役職員数)

東証マザーズ上場: 2002年5月10日

東証一部昇格: 2005年9月26日

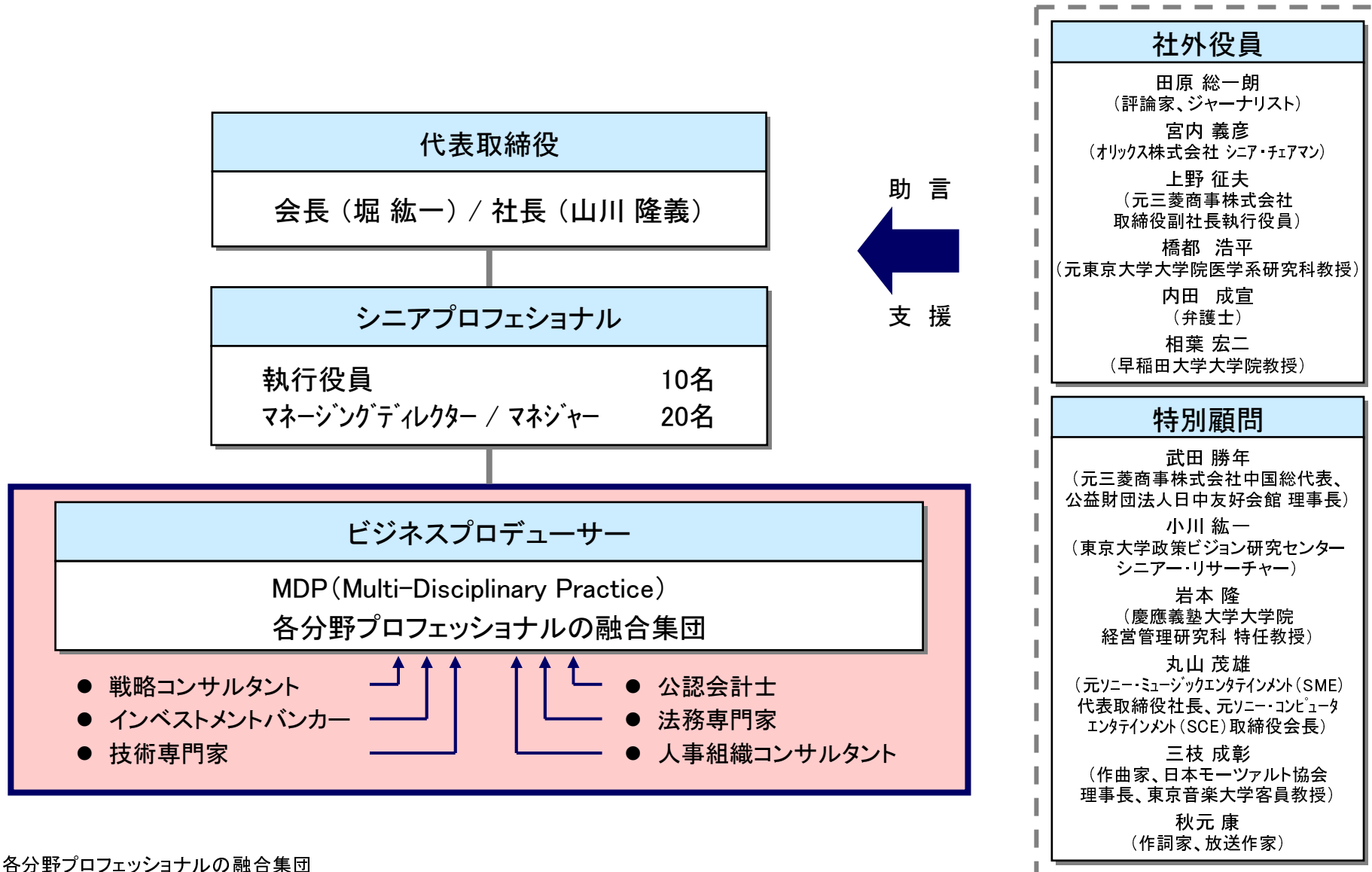
## 主な事業



あらゆるステージの企業を「育てる」プロフェッショナルファーム

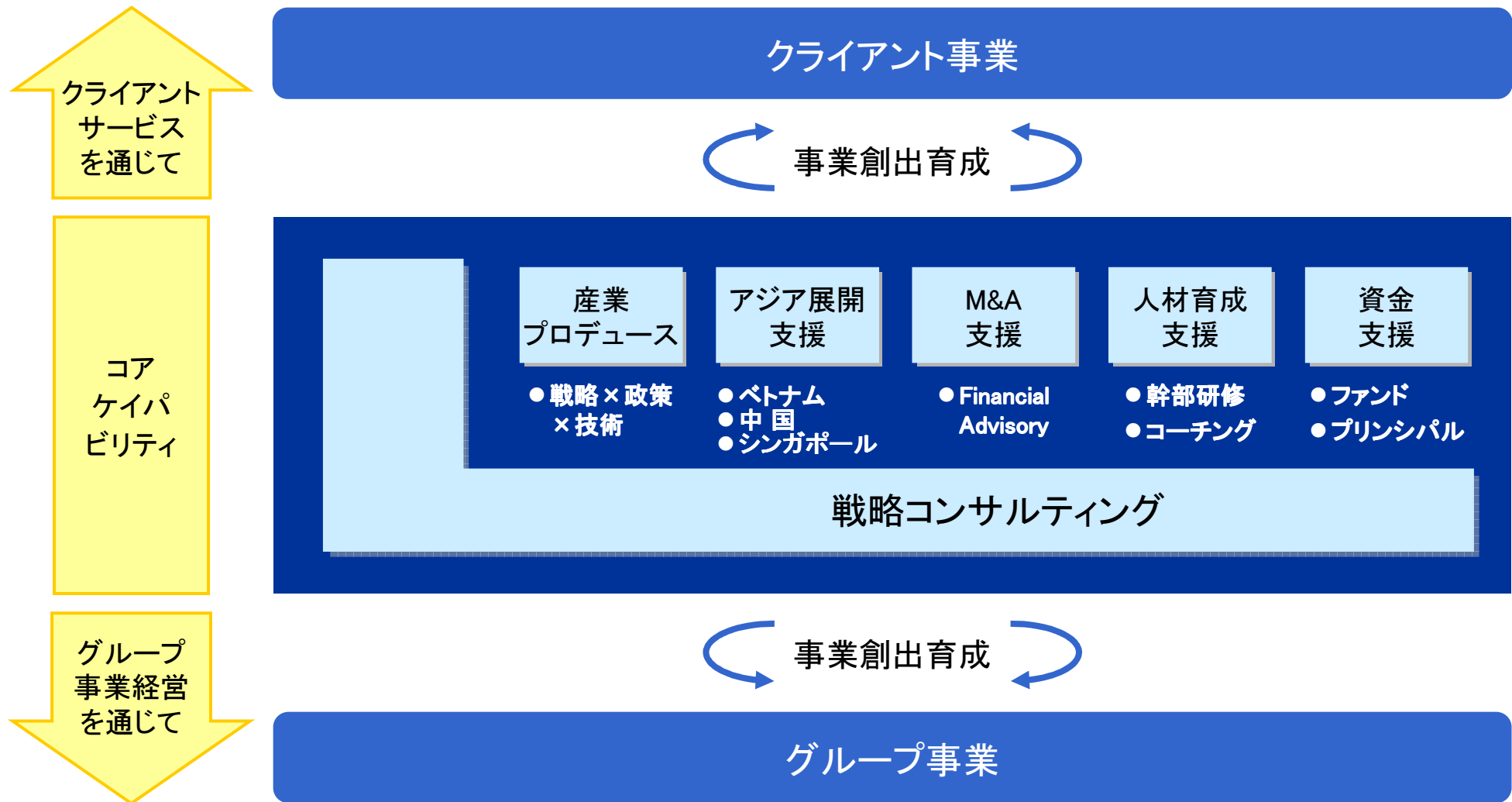
## DIの特徴: MDP (Multi-Disciplinary Practice)\*

多様な専門家の英知をDI内で融合・昇華させ、顧客のあらゆる課題・悩みをサポート



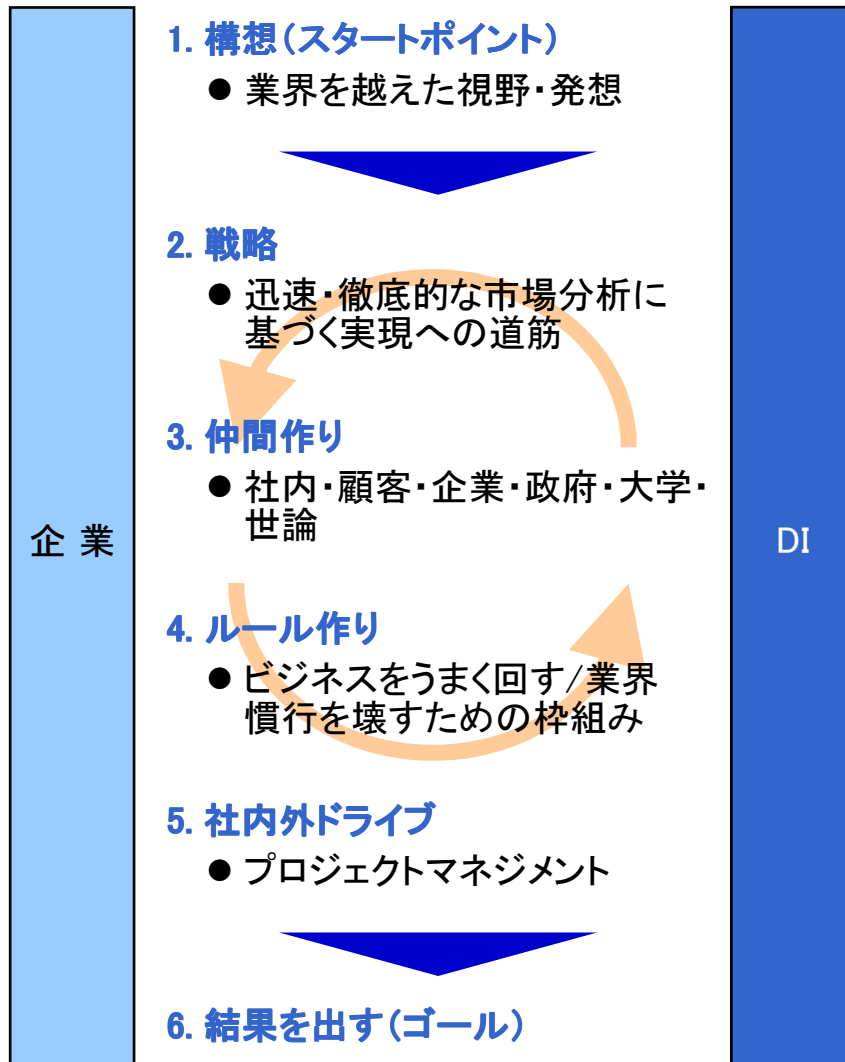
## DIのビジネスモデル

The Business Producing Company



## ビジネスプロデュース支援の構造

## ビジネスプロデュース支援の実績例



## 構想・戦略



## 支援企業

|                                               |   |                                              |
|-----------------------------------------------|---|----------------------------------------------|
| “グリーンシティ構想”<br>● 経産省の最優先産業<br>戦略に位置付け         | × | ● 自動車メーカー(EV)<br>● 不動産デベロッパー<br>● 電力/ガス、重電 他 |
| 省エネ機器の国際展開構想<br>(標準化などを含む)                    | × | ● 家電メーカー                                     |
| 大型蓄電池を軸とした、エネル<br>ギー・システムの産業戦略                | × | ● 重電メーカー、IT企業<br>● 自動車メーカー 等                 |
| 日本版リサイクルメジャーの<br>構想設計                         | × | ● 商社、家電メーカー、<br>● 大手リサイクル企業 等                |
| システム・インフラ輸出戦略<br>● 有望分野特定、戦略                  | × | ● 商社、インフラオペレーター<br>● 重電メーカー、IT企業 等           |
| クールジャパンのコンセプト設計、<br>有望事業例の基準設定                | × | ● メディア、コンテンツ、IT<br>● 消費財、流通 等                |
| 医療産業の海外展開モデル<br>設計、再生医療戦略設計                   | × | ● メーカー(製薬、機器)<br>● 商社、IT企業 等                 |
| 有望な農林水産技術の産業化<br>ロードマップ                       | × | ● 食品メーカー、流 通企業<br>● 化学・素材企業、電機 等             |
| 高齢化に対応したまちづくり<br>● コンパクト化と産業創造を<br>両立させるモデル構想 | × | ● 自治体<br>● 不動産デベロッパー<br>● メーカー(自動車、電機) 他     |

## DIの海外展開

|          | ベトナムオフィス<br>(Dream Incubator Vietnam Joint<br>Stock Company)                                                                                                                                                                                                                              | 中国オフィス<br>(得爰(上海)企业管理咨询有限公司)                                                                                                                                                                                                                               | シンガポールオフィス<br>(Dream Incubator Singapore<br>Pte. Ltd.)                                                                                                                   |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 設立       | 2007年11月/ホーチミン市                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2010年12月/上海市                                                                                                                                                                                                                                               | 2011年8月/シンガポール                                                                                                                                                           |
| 事業<br>内容 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ベトナム現地企業に対する</li> <li>● 戦略コンサルティング</li> <li>● M&amp;Aアドバイザー</li> <li>● フェイスブックマーケティング</li> </ul>                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国に対する日系企業の進出戦略コンサル<br/>ティング及び実行支援</li> </ul>                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ASEAN、インド、オセアニアに対する<br/>日系企業の進出戦略コンサルティ<br/>ング及び実行支援</li> </ul>                                                                 |
| 現地<br>人員 | 日本人 3名 <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 細野 恭平 (執行役員、VN社長)</li> <li>－ 加藤 秀行 (マネジャー)</li> <li>－ 田代 雅明 (マネジャー)</li> </ul> 現地スタッフ 20名                                                                                                                                                 | 日本人 2名 <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 石川 雅仁 (執行役員 兼<br/>DI中国 董事 兼 総経理)</li> <li>－ 板谷 俊輔 (高級創業経理)</li> </ul> 現地スタッフ 8名                                                                                                                            | 日本人 1名 <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 松田 励 (DIシンガポール社長)</li> </ul> 現地スタッフ 3名                                                                                   |
| 主な<br>実績 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● DIAジア産業ファンド(DIAIF)の運用               <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 2010年6月ローンチ、50億円</li> <li>－ 現地大手企業4社に投資</li> </ul> </li> <li>● ベトナム省政府: 産業発展戦略</li> <li>● 大手商社: 農業セクター戦略</li> <li>● 大手食品: 販売拡大戦略</li> <li>● JICA: 南部港湾調査</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>大手商社</u>: 環境分野に関する事業戦略<br/>及び実行支援</li> <li>● <u>大手電機</u>: インフラ分野に関する技術<br/>導入戦略及び実行支援</li> <li>● <u>エンタメ企業A社</u>: 中国戦略、生産戦略、<br/>新規ビジネス機会発掘</li> <li>● <u>エンタメ企業B社</u>: 業界構造分析、現地買<br/>収企業に対するPMI支援</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>金融機関</u>: 環境分野に関する事業<br/>戦略及び実行支援</li> <li>● <u>PEファンド</u>: 店舗事業者のビジネス<br/>デューデリジェンス</li> </ul>                              |
| 特徴       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地企業400社以上とのネットワーク</li> <li>● ほぼ全てのセクターに精通</li> <li>● 現地における高い知名度</li> </ul>                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本/中国の政策連携が可能</li> <li>● 中国国営企業、省庁、ベンチャーキャピ<br/>タルとの連携               <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 通用技術集団、レジェンドキャピタル<br/>(Legend Group) 等</li> </ul> </li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● シンガポールを基点として幅広い<br/>地域でのプロジェクト展開が可能</li> <li>● シンガポール、インドネシアにおける<br/>豊富な人的ネットワークを保有</li> <li>● 日系企業による現地企業買収も<br/>支援</li> </ul> |

注: 2014年3月現在

## DI ベトナムの概要

### 設立/所在

2007年11月/ホーチミン市

### 事業内容

1. ベトナム現地企業に対するファンド投資
2. 戦略コンサルティング
3. M&Aアドバイザリー
4. FBオンラインマーケティング(今年1月～)

### 現地人員

日本人 3名  
 - 細野 恭平 (執行役員、DIV社長)  
 - 田代雅明 (マネージャー)  
 - 加藤秀行 (マネージャー)  
 現地スタッフ 20名

### 主な実績

- DIAアジア産業ファンド(DIAIF)の運用  
 - 2010年6月ローンチ、50億円
- 越政府: BRVT省政府の産業戦略
- 日政府: 港湾に関する調査
- 日系商社 インフラビジネスDD
- 食品メーカー ベトナム事業戦略、など

## DIVの強み

- ベトナム企業のCEOを400社以上訪問  
 - 広範なセクターに精通
- 投資先ベトナム企業の経営に取締役として関与
- ベトナム企業内での高い知名度  
 - 最近の現地メディア記事



### 堀紘一記事

- コンサルティングとは何か



### 細野記事

- VNの裾野産業政策について

## DIベトナムの強み

### DIベトナムの強み

- 自ら、ベトナム企業のCEOを400社以上訪問
- 10社以上の現地企業に対するDD経験
  - － うち有望企業4社に投資
- ベトナムに対する圧倒的知見
  - － 広範なセクターに関するネットワーク・知識
- ベトナム企業の経営を熟知
  - － 投資先4社の経営に取締役として参画
- ベトナム国内での高い知名度
  - － メディア露出多数

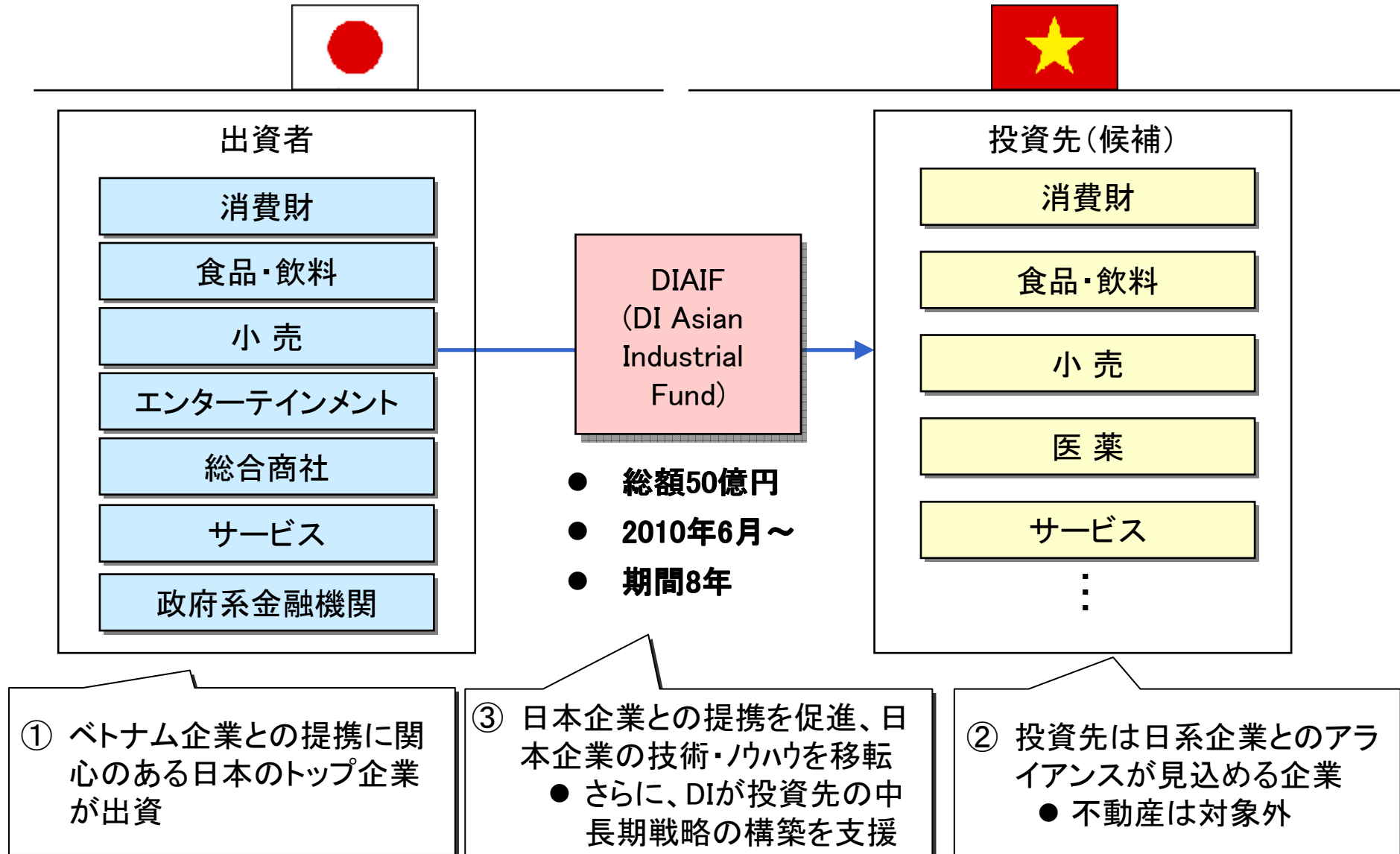
### DIVの保有する現地企業とのネットワーク(カッコ内は企業数)

|                                         |    |                                                          |    |                           |    |
|-----------------------------------------|----|----------------------------------------------------------|----|---------------------------|----|
| 食品・飲料<br>● 乳製品<br>● 菓子<br>● 飲料<br>● 肉 等 | 50 | 素材系<br>● 鉄/ステンレス<br>● セメント<br>● プラスティック<br>● ガラス<br>● 繊維 | 30 | 農産物<br>● 米/コーヒー/<br>お茶/ゴム | 30 |
| 製薬/医療                                   | 25 | 建設・不動産<br>● 不動産<br>● 建設資材<br>● インフラ                      | 20 | 水産<br>● エビ/なまず            | 15 |
| トイレタリー<br>● 洗剤・芳香剤<br>● シャンプー 等         | 10 | 運輸・インフラ<br>● 陸・海                                         | 30 | 酪農<br>● 豚・鶏農家             | 30 |
| 他消費財<br>● 台所用品、<br>文房具、家電               | 15 | エネルギー<br>● 石油/ガス                                         | 10 | 農業系商品<br>● 餌、殺虫剤、<br>肥料   | 10 |
| サービス<br>● 旅行/リサイク<br>ルなど                | 15 | 金融<br>● 銀行<br>● 証券<br>● 保険                               | 20 | 工業系製品<br>● 家具、機械          | 20 |
| 小売<br>● ファッション、<br>卸、飲食                 | 30 |                                                          |    | 病院・学校                     | 0  |
|                                         |    |                                                          |    | メディア/通信                   | 10 |
|                                         |    |                                                          |    | IT                        | 20 |

約400社

## ベトナム向けに50億円のファンドを運用

## DIアジア産業ファンドの基本コンセプト



# 「DIアジア産業ファンド(第1号)」の概要と投資先

| 概 要                                                       | 投資ポートフォリオ   |                                 |                                      |                                 |
|-----------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
|                                                           |             | ヌティフード                          | JVC                                  | Santedo                         |
| 目 的                                                       |             |                                 |                                      |                                 |
| ● <u>アジアの有望企業の支援・育成</u>                                   | 設 立         | 2000年                           | 2000年                                | 2013年                           |
| ● <u>日本企業のプレゼンス向上</u>                                     | 所在地         | ホーチミン                           | ハノイ                                  | ホーチミン                           |
| ● 投下資本とリターンの回収                                            | 事業内容        | 乳飲料の製造・販売                       | 医療機器の卸売                              | 医薬品の卸売・販売                       |
| 設 立                                                       | 強み          | 乳飲料市場でトップ5のシェア                  | 医療機器「卸売」でシェア1位                       | 民間の医薬品・卸売としては最大級                |
| ● 2010年6月                                                 |             | 全国30,000店舗への販売網                 | 全国1,000の国立病院へのアクセス                   | 薬局チェーンとして最大規模(20店舗強)            |
| 運営会社                                                      | DIベトナムによる支援 | 栄養・健康を軸とした事業拡大                  | 総合医療サービス会社化                          | 薬局チェーン事業の拡大                     |
| ● DI Investment Partners Limited<br>－ DI 50%、オリックス 50%    |             | ● 日系食品・飲料メーカー紹介<br>● 新規事業立ち上げ検討 | ● 日系医療機器メーカー・卸売紹介<br>● コーポレートガバナンス強化 | ● 日系薬局チェーン・医薬品卸売紹介<br>● 現地でのM&A |
| 参加企業                                                      | 出資比率        | 37%                             | 31%                                  | 25%                             |
| ● DI、オリックス、国際協力銀行(JBIC)、総合商社A社、食品B社、食品C社、流通D社、旅行E社、エンタメF社 |             |                                 |                                      |                                 |
| ファンド総額                                                    |             |                                 |                                      |                                 |
| ● 50億円                                                    |             |                                 |                                      |                                 |

## ベトナムにおけるコンサルティングの例

| プロジェクト                           | 顧客            | プロジェクト概要                                                                                                                |
|----------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① バリアブントウ省の産業発展戦略                | ベトナム政府        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● BRVT省の工業化戦略のレビュー</li> <li>● 日系を含む大手メーカーの海外工場投資戦略</li> </ul>                    |
| ② 食品メーカーのベトナム本格展開                | 日系企業          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費者調査</li> <li>● 流通分析</li> <li>● 新規市場の可能性調査</li> </ul>                         |
| ③ 建設関連資材の可能性調査<br>プロジェクト         | 日系企業          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 某建材の市場性・プレイヤーの調査</li> <li>● 参入に向けての戦略策定</li> </ul>                             |
| ④ 農業関連の参入戦略                      | 日系企業          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 農業関連の市場分析</li> <li>● 主な販売代理店候補のリストアップ・交渉支援</li> </ul>                          |
| ⑤ 食品メーカーの買収M&A                   | 日系企業          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象候補企業のリストアップ・初期評価</li> <li>● 対象候補の事業性評価</li> </ul>                            |
| ⑥ “地雷源から綿花畑に”<br>ーオーガニックコットン事業戦略 | カンボジア<br>日系企業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● カンボジア農業・綿花栽培の現状</li> <li>● 世界のオーガニックコットン・ファッションの現状</li> <li>● 事業化戦略</li> </ul> |
| ⑦ ベトナム南部港湾の活性化                   | JICA          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ベトナムの港湾物流事情の現状調査</li> <li>● カイメップ港活性化に向けての打ち手の検討</li> </ul>                    |