

# 大阪商業大学学術情報リポジトリ

## ベトナムにおける韓国CJグループの現地映画市場への参入とその展開

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学商経学会 公開日: 2019-07-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 崔, 圭皓, CHOI, Kyuho メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/807">https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/807</a>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



# ベトナムにおける韓国 CJ グループの 現地映画市場への参入とその展開

崔 圭 皓

はじめに

1. なぜベトナムなのか
    - ・韓国にとってベトナムとは
  2. CJ グループのベトナム進出
    - ・CJ グループとは
    - ・ベトナムでの韓流ブーム
    - ・海外進出の背景
    - ・CGV、E&M、Oshopping
  3. ベトナム映画への投資と成果
    - ・ベトナム映画市場の概観
    - ・E&M の現地映画制作への参画
- まとめに代えて

## はじめに

昨今ベトナムへの関心が高まっている。その背景には、世界経済の不確実性ゆえのチャイナ・リスクが取り沙汰され、チャイナ・プラス・ワンの選択肢としてベトナムが浮上している一面がある。また、地政学的観点とりわけ東南アジア市場へのアクセスや巨大中国市場に隣接している点からも、ベトナムとの強固な絆を構築しようとする動きが見られる。

だが、より本質的なのはベトナムの魅力が再評価されたことに違いない。

本稿では、ベトナムで、韓国企業である CJ グループを取り上げ、同グループのベトナムにおける映画事業拡大を追うことにした。

## 1. なぜベトナムなのか

まず、ベトナムの経済について概観したい。図表 1 はこの国の関連指標である。過去 10 年間における平均 GDP 成長率は 6% を超え（サービス産業の成長率は 7%）、物価も東南アジア諸国に比べ安定している。一人当たり GDP も期間中倍増しており、人口も 1 億人に迫っ

図表1 ベトナムの主要経済指標

項目	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
GDP成長率(%)	5.7	5.4	6.4	6.2	5.3	5.4	6.0	6.7	6.2	6.8
サービス業(%)	7.6	8.6	7.2	6.8	5.9	6.7	6.2	6.3	7.0	7.4
人口(百万人)	85.1	86.3	86.9	87.8	88.8	89.7	90.7	91.7	92.7	93.7
一人当たりGDP(ドル)	1,154	1,181	1,297	1,532	1,753	1,902	2,049	2,088	2,172	2,306
消費者物価指数(%)	23.0	6.9	9.2	18.2	9.2	6.6	4.1	0.6	2.7	3.5
直接投資(FDI, 百万ドル)	11,500	10,001	11,000	11,000	10,047	11,500	12,500	14,500	15,800	21,276
為替レート(ドン/ドル)	16,302	17,065	18,613	20,510	20,828	20,933	21,246	21,890	22,159	22,698

出所:JETRO データを参照, 著者作成

ている。ドンの対ドルへの評価は10年間約4割切り下がっているなか、外国からの直接投資(Foreign Direct Investment: FDI) 金額も徐々に増えていることがわかる。

ベトナム経済の世界経済への編入の歩みをかえりみるとその歴史は浅いことが分かる。

- 1986年 ドイモイ(刷新)政策の採択
- 1992年 中国・韓国との国交正常化
- 1995年 ASEAN(東南アジア諸国連合)加盟と対米国交正常化
- 1998年 APEC(アジア太平洋経済協力会議)加盟
- 2007年 WTO(世界貿易機構)加盟
- 2008年 日越EPA(経済連携協定)締結
- 2017年 開催国としてAPECの主催

次に韓国との経済協力を見てみよう。

2017年末基準の韓国のベトナムに対する貿易収支は、輸出で中国とアメリカに次ぐ3位(金額と比重ではそれぞれ477億ドル、8.3%)、輸入で8位(161億ドル、3.4%)を記録している。韓国にとってベトナムは米国・中国・日本に次ぐ4番目の主要貿易パートナーである。

図表2は1988年から2017年までの30年間にわたるベトナムにおけるFDIの集計を表したものである。この数字から日韓両国の投資がベトナム全体FDIの5割を占めており、投資件数からもプレゼンスの大きさが垣間見える。韓国は累積投資金額においては1位であるものの、一件ごとの投資金額は大きくなく、中小企業による投資が大半を占めていたことがわかる。各種資料からは韓国の投資先がホーチミンに偏っていることと、大企業の投資が本格化したのはベトナムのWTO加入があった2007年以後のことである。

かつて、ベトナム進出の韓国企業の調査研究には、製造業を中心とした中小企業研究が大半を占めてきたが、ベトナム国内市場の成長に伴った流通・建設・興行などサービス業においても新たな動きが見え始めた。本稿で取り上げる映画館ビジネスやコンテンツ制作も典型的な興行サービス業である。

また、チャイナ・リスクの台頭から中小企業だけではなく大企業群によるベトナム進出も

図表 2 ベトナムの FDI 認可と累積投資額—上位 10 カ国（国・地域別）

2017年12月31日現在  
(単位:百万ドル、%)

No.	国・地域	件数	構成比	累積投資額	構成比
1	韓国	6,549	32.1	57,862	21.9
2	日本	3,607	17.7	49,307	18.6
3	シンガポール	1,973	9.7	42,541	16.1
4	台湾	2,534	12.4	30,867	11.7
5	バーズン諸島	744	3.6	22,535	8.5
6	香港	1,284	6.3	17,934	6.8
7	マレーシア	572	2.8	12,275	4.6
8	中国	1,817	8.9	12,023	4.5
9	米国	861	4.2	9,894	3.7
10	タイ	489	2.4	9,289	3.5
	総計	20,430	100.0	264,527	100.0

出所: ベトナム計画投資省データをもとに著者作成

目立つようになった。次第に、現地の低賃金を求める単純加工をメインとする輸出型製造業より、現地市場を求める流通業ほかサービス業への関心が高まっている。

FDIを決める要因に関する研究として J. ダニングの OLI 折衷パラダイムがよくあげられる。ダニングは、企業の海外進出に先立って、競争優位要因として自社の所有優位 (Ownership specific advantage) を前提に、ロケーション優位 (Location specific advantage) と内部化インセンティブの優位性 (Internalization incentive advantage) をもって進出背景を分析している。つまり 3 つの OLI 優位の組み合わせによって、企業は「輸出・委託契約 (ライセンス)・直接投資の何れかを選ぶという (Dunning, 1979)。

しかし、OLI パラダイムは主に製造企業がどうやって直接投資を通じて国際生産を踏み切るのかを説明してはいるものの、輸出の難しさが存在するサービス産業における海外直接投資を説明するには十分ではない。とくに、本稿で取り上げる CJ の事例のように一社ではなくグループの主力企業がこぞって進出する場合つまり製造から流通や興行サービスという全事業に跨っている場合は、より精緻な分析のフレームワークが求められる。

本稿では CJ グループの歩みを考察し、何かベトナム進出を働きかけていたのかを時系列で追うことにする。

## 2. CJ グループのベトナム進出

### 2.1 CJ グループとは

CJ はフォーチュン誌の企画「2016年世界を変える 7 つの革新企業 (7 world-changing companies to watch)」にアジア企業として唯一選ばれた。その内容は KOICA (韓国国際協力団) と CJ がベトナムで展開している「セマウル運動」が、企業による CSV (Creating

Share Value 共有価値創造) 事業として高く評価されたことである<sup>1)</sup>。

CJ グループは、1953年発足したサムスン・グループ初の製造会社である(株)第一製糖 (Cheil Jedang) を母胎としている。韓国を代表する食品製造およびサービス企業として成長し、1993年にはサムスン・グループから分社独立した。以降「健康と楽しみと便利さを追求する生活文化企業」をグループのモットとして標榜し、積極的な経営多角化を展開し現在、資産総額基準で韓国15位の企業集団に指定されている。

同グループの4大コア事業は、①食品の製造及びサービス、②製薬とバイオ、③物流・小売業、④エンタテインメント・メディアで構成されている。

食品関連事業(製造)と流通エンタテインメント(コンテンツ・サービス)がグループの両軸になっている。

図表3はグループの2017年末基準での部門別売上と利益をまとめたものである。全体売上26兆ウォン強のうち製造部門が5割ほどを占め、利益ベースでは4割弱を担っている。

一方、グループの最近10年間の実績推移をあらわしたのが図表4である。過去10年間売上と営業利益がそれぞれ3倍近くになっていることがわかる。

そもそも食品製造が中心であったCJを短期間で高速成長させた原動力になったのは新規事業の積極的な参入であった。

サムスン・グループから分離された後、1995年CJはハリウッドの新生スタジオ Dreamworks SKGに3億ドルを出資する。翌年には社内カンパニーとしてエンタテインメント部門(現E&M)を新設し、その後CGVを設立、映画館ビジネスへ参入する。

モノづくり企業における組織構造や意思決定とコンテンツ・サービス企業で求められるものは相いれない側面があり、モノづくり側からみるとコンテンツの創作・流通というのは虚業で水物のように思われがちである。

一方、クリエイティビティが重視されるコンテンツ企業ではより柔軟で迅速な意思決定が組織に求められる傾向があり、そういう面で考えると食品製造というモノづくりとエンタテインメントというコンテンツ・サービス業を両軸にして成長をけん引してきたCJのような例は稀である。それに加え、そもそも食品製造・加工業やサービス業は内需志向が強く、そのため海外への直接進出の例は一部多国籍企業(MNC)を除くと多くは見当たらないことである。

同じ韓国企業でベトナムのホテルと小売業で積極的な事業展開を行っているのがロッテグループとハイパーマーケットE-martを展開する新世界グループがある。

ロッテはそもそも日韓両国でビジネスを展開し、国境をまたがるグループ経営に馴染んでいると言われていて製造業の進出は少ない。また、新世界グループはハイパーマーケットを中国でチェーン展開したものの、現地での撤退決定をきっかけに拠点をベトナムにシフトし、失地挽回を目指しているところである。

いずれにしても大きな成長が見込めない国内市場から出て成長余力が十分あって、活気溢れる新市場を目指すことにおいては共通の現実認識があったと思われる。CJグループも飽

1) 「セマウル運動」とは1970年代韓国の農村で盛んに行われた「新たな町づくり運動」であり、農村地域を対象に農地改良と農業関連の技術伝授を通した所得倍増運動である。

<http://fortune.com/2016/08/18/change-world-cusp-small-companies/> 記事を参照

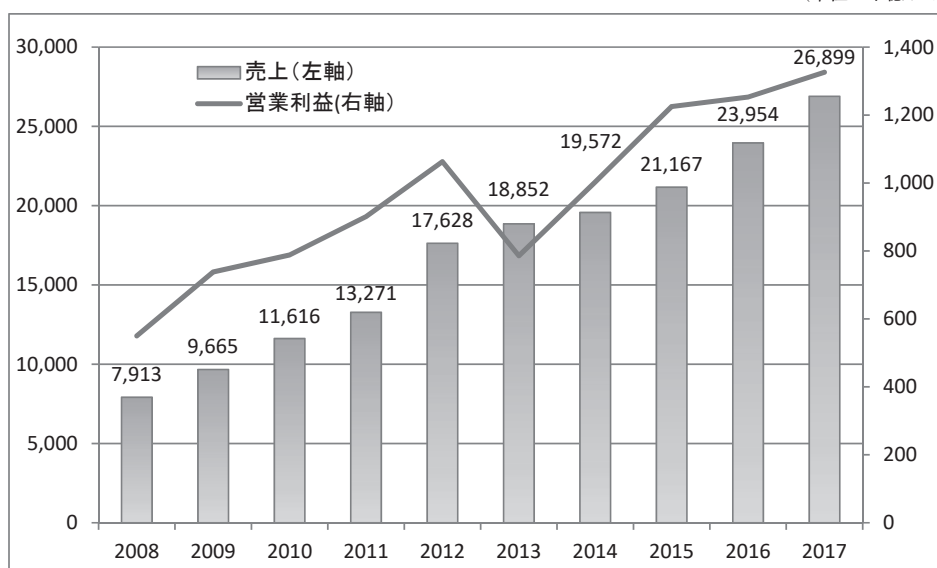
図表3 CJ グループの売上構成（2017年末基準）

(単位：十億ウォン)	食品 & サービス	バイオ & 生命工学	流通	エンタテインメント & メディア	その他	総計
売上高	8,194	4,746	9,000	4,509	449	26,899
営業利益	335	243	462	251	67	1,358
総資産	9,079	7,843	11,472	9,924	3,693	42,011

出所：CJ (株)の有価証券申告書のデータを参照、著者作成

図表4 CJ グループの最近10年間の業績

(単位：十億ウォン)



出所：CJ (株) 有価証券申告書のデータを参照に、著者作成

和状態の国内食品市場や映画産業から逃れ、更なる成長を海外で求めたものである。

だが、文化への依存度も濃く、ブランドとして認知度も低い韓国映画や音楽ほかコンテンツを海外に持ち出したり、現地でのコンテンツの共同制作に取り組んだりすることは一朝一夕にできるのではなく、グループあげての戦略的意思決定の産物であったに違いない。

コンテンツとして映像・音楽というソフトを制作し、映画館、ケーブルチャンネル（放送局）、ライブ公演施設などハードを運用することで補完しながら相乗効果を生み出す。文化商品というソフト・ビジネスをインフラ運営というハードで結びつける CJ 流ビジネスモデルの構築である。

## 2.2 ベトナムでの韓流ブーム

本国を離れ他国への韓国のコンテンツ（テレビドラマ、映画、K-POP、食文化ほか）の輸出とそれに伴う社会的現象としていわば韓流ブームが本格化したのは1990年代後半のこ

とである<sup>2)</sup>。

一国の文化が一部地域あるいは国家群に影響を与えるのは過去にもなかったわけではない。映画の場合は、1980年代の香港映画の人気ぶりがそうであったし、全世界に輸出された日本のアニメやテレビゲームの影響も少なからず各国への社会的反響を引き起こしてきた。

ベトナムにおける韓流ブームは、韓国ドラマが1997年東南アジア地域では初めて国営放送に流れ、それを皮切りに多数の韓国ドラマがベトナム地上波放送のプライムタイムに載せられたことから本格化した。

韓国のドラマが、テーマの重い中国のモノやあまり斬新すぎて共感が得られない日本のモノに比べ、ベトナム国民の情緒に合ったこと（儒教文化の価値観や家族愛など）が大きな反響を及ぼした。2003年には韓国の番組が輸入番組全体の3割を占め、2009年にはなんと7割（本数で1800本）まで伸びた。（Nguyen、2013、p14）

また、韓国のコンテンツはドラマに加え、バラエティ・音楽・シットコムなど多数の番組が揃えており、手頃なコンテンツを求める需要側（放送局など）のニーズに合致した点にも注目しておきたい。

とくにドラマの場合、ほとんどが長期間にわたって流れる息の長いものが多く、毎日あるいは毎週決まった時間帯に視聴者をテレビの前に釘付けにする吸引力をもつ。その理由から番組にはコマーシャルが付きやすく、登場人物のライフスタイルは視聴者への憧れにも、マネするスタイルにもなりえる。

コンテンツの質、それに量的に充実していること、手ごろな値段と中長期的で安定供給、以上3つが過去成功したコンテンツの必須条件であった。韓国のコンテンツは3つの条件を難なくクリアした。

とくに1990年代末、放送における多チャンネル時代の到来のなか、アジア経済危機の発生は、多数のコンテンツを低価格で調達しなければならなかった。そこで、韓国ドラマがその市場ニーズに合致する現実的代案となった。

次第に、韓国ドラマの視聴が、ベトナム人の生活の一部として定着した。しかもほとんどがプライムタイム帯の放送である。ベトナム人が涙をそそるドラマといえば、まず韓国ドラマが浮かんでくるとも言われるようになったという（Tao、2015、p31）。

一方、映画の場合は、2004年に韓国資本によるシネコン会社ダイヤモンド・シネマが合弁会社の形でホーチミンに設立された<sup>3)</sup>。同年ベトナム映画市場では、早くも韓国映画の輸入本数はハリウッド映画に次ぐものになっていた。

## 2.3 海外進出の背景として韓国内の事情

CJによる海外映画ビジネスへの積極的な展開の背景には、韓国内の事情が大きい。

韓国映画振興委員会（以下KOFIC）の2017年韓国映画の産業分析によると、韓国における一人当たり年間映画鑑賞本数は4.25回で世界最高レベルを維持しており、自国映画の上映

2) 韓流という言葉が初登場したのは2000年9月30日の中国の人民日報という説が有力であり、以後、韓流（ハンリュウ）は本国の韓国においても普通名詞化し、一般に使われたと思われる。

3) 後にダイヤモンド・シネマを買収したのが同じ韓国系ロッテシネマであり、現在ベトナム興行市場において約20%のシェアを占めている。

市場でのシェアは51.8%である。

全世界を市場に取り組みアメリカのハリウッド映画に対し、ローカル自国映画産業がここまで頑張っている（自国映画の興行収入がハリウッド映画のそれを越えているのは、アメリカを除いて稀である）点から韓国市場と韓国映画は異彩を放しているといえる。

しかし、韓国は映像物の著作権（Intellectual Property Rights）による2次市場がほぼ成立しない市場になっていて、映画市場は興行部門（映画館）に偏って成長してきた<sup>4)</sup>。しかも、急速に成長した興行部門の更なる成長余力は乏しく、市場規模は伸び悩んでいる。大まかにいうと、韓国の映画産業は年間2億人の観客動員による2兆ウォンの興行収入によって支えられてきたものの、興行部門への過剰な依存は相変わらず改善の余地が見えていない。実に2017年の興行市場は前年比0.8%成長で足踏み状態が続いている。

一方、アジア諸国とりわけ中国・インドネシア・ベトナム・フィリピンなどでの映画市場は人口も多く、映画好きな若い年齢層も厚い。市場成長の可能性において国内とは比較にならない。CJは海外で市場を求めることにした。その先鋒に立ったのがCGVである。

## 2.4 CGV、E&M、O-shopping

CGVは韓国No.1のシネコン企業である。国内映画館事業つまり上映市場では半分を超えるシェアをもっている。

国内市場で蓄積した劇場運営の中核的能力や洗練されたサービスノウハウを基に、積極的な海外展開を進めてきた。現在、CGVは中国・トルコ・ベトナム・インドネシア・ミャンマー・米国に合わせて海外240ヶ所、1855個のスクリーンを運営する世界5位の興行会社に成長している（国内を含むと373ヶ所、2851スクリーン）。その内訳をまとめたのが図表5である。

CGVベトナムは2011年当時ベトナム最大手の映画館運営業者であったメガスターの経営権を買収することで現地市場に参入し、その後積極的な投資を続け、不動の業界一位を維持している。買収当時9か所40スクリーンであったのが、現在61か所365スクリーンになっている。CGVは後発走者として買収による参入を果たし、その後一気に先頭に立ったようにみえるが、実をいうと買収後のPMI（Post Merger Integration）に力を入れ、CGVブランドによる統合は2014年のことであった。

図表5 CGVのグローバル展開

地域	韓国	中国	トルコ	ベトナム	インドネシア	ミャンマー	米国
サイト	133	81	88	38	27	5	1
スクリーン	996	636	773	247	185	11	3

出所：CGV 有価証券報告書（2017）から著者作成

4) KOFIC(2016)の「2014 韓国映画産業の実態調査と収益性分析」によると、韓国映画収入の内訳は興行部門（映画館）が87.5%を占めており、映画の2次市場（DVD、ネット配信ほか付加収入）は9.2%に過ぎない（P172参照）。



さらに、CGVの強みは、配給への影響力にも見ることができる。

ベトナムでは映画館事業者（上映部門）が配給ビジネスを兼ねているが、同社はベトナムローカル映画に加え、ハリウッドメジャー（ディズニー・フォックス・ユニバーサル・パラマウントの4社）の映画もローカル配給している。2017年度においてはなんと配給市場の69%を握っている。つまり、興行市場の半分と配給市場の7割をCGV一社が握っている。図表6はベトナム主要映画館の関連状況をまとめたものである。

図表6 ベトナム映画館の関連指標

	2018年8月基準					
	ホーチミン	ハノイ	その他	全国合計	映画館の数	平均料金 (ドル)
CGV	137	100	128	365	61	3.66
ロッテ	43	22	106	171	38	2.92
Galaxy	53	7	29	89	14	2.74
その他	74	46	119	239	55	2.64
総計	307	175	382	864	168	

出所：CJCGV Vietnam 資料を参考に著者作成

現在、ベトナム映画の興業部門は韓国系（CGVとロッテ）が6割強を占め、残りを現地企業であるGalaxyなどが分かち合っている。

図表6からはCGVのプレゼンスが他社を圧倒していることが分かる。とりわけベトナム最大商圏であるホーチミンとハノイでのマーケットシェアは突出している。しかもプレミアム・ブランドとして平均料金も高い。

## E&M

韓国映画「Sunny」のベトナムリメイク版「ゴゴ・シスターズ」がCJHKエンタテインメントによって制作された。CJHKはホーチミンに現地法人を構えているCJE&Mとベトナム制作会社HKフィルムによる合併会社である。

同作品は2011年韓国で750万観客を動員したヒット作のリメイク作として、2018年3月9日ベトナムローカル市場で封切りされ、歴代興行収入5位を記録した。これによってベトナムローカル映画トップ5作品の中CJE&Mの共同制作が3本ランクすることになった。同社は2014年以後、ベトナムで9本の映画制作に参加し、本格的な現地化を進めている。

ベトナムローカル映画の歴代興行トップ5は以下である。

1位「怒りの疾走」（封切り：2015年、興行収入：690万ドル）、2位「エイジ・オブ・ウルトロン」（2015年、500万ドル）、3位「私が君のお祖母さんだよ」（2015年、485万ドル）、4位「マイが決める2」（2014年、475万ドル）、5位「ゴゴ・シスターズ」（2018年、460万ドル）であり、中で3-5位の作品がCJE&Mとの共同制作によるものである（出所：韓国貿易協会ホーチミン支部）。



韓国映画「SUNNY」とベトナムリメイク版「ゴゴ・シスターズ」のフォースター  
出所：CJE&M

ここでCJE&Mについて紹介しておきたい。

CJE&M（以下E&M）は「アジア No.1スタジオ」を目指す総合コンテンツ制作・配給会社である。韓国で15年間連続の映画配給市場1位を達成し、グループ関連会社であるCGVが上映部門を担うことで、映画ビジネスの垂直統合体制を構築し、韓国映画産業の成長をけん引してきた<sup>5)</sup>。

しかし、E&Mも韓国市場の飽和に直面し、映画・放送・音楽公演部門が新規市場を海外に求めるようになった。最初の投資先は巨大内需市場をもつ中国への進出であった。中国では外国映画の輸入に厳しいクォータが存在するため、E&Mは共同制作を通じた現地での封切りへ方針転換を図った。

とはいえ、中国には政府規制だけでなく、予測できない変数が多数存在することから自ら一定のコントロールができる未開拓の新市場を求めた。その過程でベトナム市場への参入が決まった。

現在、ベトナムE&Mは放送とドラマおよび映画投資・制作部門が進出している。

2016年には現地コンテンツ制作会社を買収し、CJブルーを立ち上げた。今後コンテンツの現地制作に力を入れることが予想される。

今E&Mベトナムの放送部門（ドラマ・音楽ほか）は主に韓流ドラマから年間1000億ウォンの売上をあげている。ベトナム映画配給からの年間収入がその1/10程度であることを考えると放送コンテンツ市場の大きさが分かる（E&M担当者インタビューから）。

ベトナムでCJグループはCGVの映画館ビジネスで年間1000億ウォン、E&Mのコンテンツ輸入・制作・配給で同じ規模の売上を上げている。

5) 映画産業の垂直統合による弊害は、一部商業映画を除いて独立映画の上映機会が確保できないことやグループ関連会社同士による不正取引などが問題として指摘される。

## O-shopping

CJは、2010年SCJ設立を通してテレビショッピング市場に本格参入した。

SCJは、ベトナム最大ケーブル会社SCTV（ベトナム全地域をカバーし、1100万世代の加入者をもつ）とCJO-shoppingの折半によるジョイントベンチャーである。テレビショッピング・チャンネルの運営ノウハウとサプライヤー開発能力をCJ側が提供し、SCTV（国営放送VTVの子会社ゆえの）側はチャンネルパワーをもつネットワークや対政府交渉力を提供する。

現在、SCJは独自の撮影スタジオをもち、ショッピングチャンネルとして唯一平日14時間生放送を展開している。また、365日24時間体制のコールセンターも運営している<sup>6)</sup>。



出所：ホーチミン本社で筆者撮影 2017年8月8日  
ホーチミン本社スタジオの内部写真

## 3. ベトナム映画への投資と成果

### 3.1 ベトナム映画市場の概観

ベトナム映画産業の主要指標をまとめたのが図表7である。2015年基準で年間観客数は5100万人つまり、国民一人当たり年間鑑賞本数は0.5回程度である。韓国が4回を超えていることと比較すると成長の余地は大きい。ベトナム当局も2020年まで観客数の倍増を目標に掲げている。

一方、封切り本数からみて自国映画は年間41本で、外国映画の約1/5に過ぎない。これを2030年までの15年間のうち4倍まで増やす意気込みである。

図表8はアジア圏における映画関連データをまとめたものである。

映画市場とりわけ興行市場はチケット代と入場観客数で大まかな規模が測れるものである。ここに示されるベトナムの鑑賞回数0.5回、スクリーン普及度5.6の数字は、今後成長の

6) 現地関係者によると、決済はCOD(cash on delivery)が90%で、平均購買金額は40ドルだという。製品のなか韓国産は家電や化粧品・健康食品など約25%を占めているという。

図表7 2015年ベトナム映画産業の主要指標

区分	2015年	2020-2030の目標	
		2020年	2030年
観客数（万人）	5,100	11,000	25,000
国産映画制作（本）	41	80	160
年間封切り本数	240	350	500
・海外映画	199	270	300
スクリーンの数	538	800	1,200

注）ベトナム映画局発表「2020-2030's Target」資料から修正作成

図表8 アジア国家別映画鑑賞データ

	日本	シンガポール	韓国	中国	タイランド	ベトナム
鑑賞料金	11.64	7.25	7.06	5.11	4.17	2.99
鑑賞回数	1.4	3.4	4.3	1.2	0.7	0.5
スクリーン	3525	257	2766	50776	1200	538
（普及度）	(29.4)	(44.3)	(53.4)	(35.8)	(36.3)	(5.6)

2015年末基準、料金はドル換算、回数は年間、普及度は人口100万人あたりのスクリーンの数  
出所：KOFIC 世界映画産業データを参考に著者作成

ポテンシャルが大きいことを語っている。

実際、ベトナムの映画市場は過去毎年25%以上成長し、3年ごとに市場規模を倍増させてきた。この勢いでは、2020年頃にはスクリーンの数が1000個を超えることも無理ではない。大都市映画館の平均入場料は3.5ドルで、年間鑑賞者の数は5千万人程度である今の数値が、今後どこまで伸びるかは調査機関によってバラつきがあるものの、経済成長に連動し成長していくことは確かである。

今、ベトナムの一人当たり GDP は2306ドルであり、大都市（ホーチミンとハノイ）居住者の一人当たり GDP が5千ドルに達したとはいえ、入場料は所得水準からみると安いものではない。つまり、ベトナム人にとって映画鑑賞は「特別な日に観に行く非日常的なちょっとした贅沢」である。

現地関係者の話によると、観客の7割を30代以下が占めていることである。年配の方は道端に溢れる違法 DVD や不法 WEB ハードからの海賊版で鑑賞を済ます傾向が強いという。それに同じ鑑賞料金を払うなら、スケールの大きさや完成度の高さゆえにハリウッド映画が選ばれるわけなので、如何に若者の嗜好を読み取るかが本国映画制作側には欠かせない課題である。

ここでE&Mによる現地映画投資の事例をみていきたい。

### 3.2 E&Mの現地映画制作への参画

ベトナム映画市場における本国映画が占める割合は約3割である。映画作りにおける素材の多様性、投資規模、スターシステムによるプロモーション能力など海外映画にまさるとは

言いかたい。同じ入場料を払って見るなら海外映画に軍配が上がる。

本国映画の制作費用は平均して50万ドル前後で主なテーマは家族対象のコメディかメロ物語が多い。

E&Mは2011年の現地映画「クイック」の配給に続き、2014年「マイが決める2 (De Mai Tihn 2)」の制作に初参加した。その結果は、なんと同年の興行成績1位達成という輝かしいものであった。

図表9は「マイが決める2」制作プロジェクトにおける社別役割をまとめたものである。

図表9 「マイが決める2」共同制作の役割分担

会社名	役割	備考
Chanh Phuong	共同企画、制作進行、編集 共同投資 (直接経費の40%)	ローカル配給および海外販売権
Early Risers	共同制作	付加権利
CJE&M	共同企画、共同制作管理、広報・マーケティング 共同投資 (直接経費の30%)	付加権利と海外配給権の確保
Galaxy	共同投資 (直接経費の10%)	ローカル上映権

出所：KOFIC 記事、ユンハ (2016) P44 を参考に著者が修正作成

一見、日本の邦画制作によく使われる「製作委員会」方式を連想させるところも少なくはない。E&Mはファイナンスと企画・制作において共同参画を、広報・マーケティングにおいては独自で参画している。現地でのロケおよび制作進行やファイナル編集 (いわばマーケティング権) などは Chanh Phuong 社に任せる反面、本国から蓄積してきたマーケット・プロモーションに力を発揮したものである。

図表7からもわかるようにベトナムのローカル映画は、年間を通しわずか40本前後が制作され、興行的に成功する作品は稀である。劇場主の立場からは収益が見込まれるハリウッド映画を輸入してかけた方が安全で楽である。実際、外国映画の輸入権をもつ映画チェーンの一般的な行動でもある。

それにも関わらず E&M は、ベトナム映画に賭けている。

共同制作で製作費60万ドルを前提に、マーケティング費用15万ドル、配給費用5万ドルを想定すると、映画の損益分岐点は興行収入で180万ドル前後 (客単価を3ドルに計算すると60万の観客入り) が目算である。しかし、ベトナムで本国映画をもって60万人の観客を動員するのはまだ高いハードルである。

映画の主な観客層は15-25歳であり、この観客層のニーズをつかむのは容易なことではない。映画の話題性やスケールにはハリウッド映画にかなわないため、ストーリーの面白さや俳優の人気に便乗するしかない。小さい規模のローカル映画の宿命でもある。SNS (Social Network Service) を使った広告や宣伝も必要ではあるが、口コミこそモノをいうと E&M 関係者はいう。

図表10 CJ ベトナムの映像事業展開

年度	出来事	備考
2010	ホームショッピング事業開始	合弁会社 SCJの設立
2011	映画館事業への進出	CGV によるメガスターの買収
2014	ローカル映画制作に参画	E&M 現地法人の設立
2016	CJブルー設立(コンテンツ制作)	E&M による現地会社の買収
2018	「ゴゴ・シスターズ」の封切り	歴代興行収入 5 位を記録

出所：各種資料を参考に著者作成

## まとめに代えて

CJの他の現地法人や韓国内の事業部に比べると、ベトナム E&M の収益基盤は脆弱である。しかし、そこには金額だけでは換算できないプラス効果が潜んでいる。韓国という国のイメージ・アップ、韓流スターの誕生と憧れ、韓国製品のさりげない宣伝効果とそれによるライフスタイルの提案が次第に新たな需要の喚起につながる。

CJグループ全体にとってベトナム事業はまだ、始まったばかりである。CJの李会長は、CJグループの未来はグローバル展開にかかっていると度々強調している。なお、ベトナム事業の位置付けを本国と中国に次ぐ第3の拠点として宣言し、グループあげで力を注ぎこんでいる。

筆者の2017年のホーチミン現地調査から一年が経ち、その間CJグループのベトナム事業にはいくつかの変化があったので、以下にそれらについて記す。

まず、本稿では取り上げてないベトナムの食料部門であるが、CJは積極的な現地企業のM&Aを通し順調に実績を伸ばしている。

次に、ベトナムCGVの韓国での企業公開(IPO)が今進行中である。韓国でのIPOを通して調達する資金でベトナム現地での攻撃的な投資につないでいくことが予想される。

もう一点は、2018年初頭、O-shoppingとE&Mの組織統合が行われた。ホームショッピングというE-commerceとコンテンツ制作配給ビジネスを融合させ、更なるシナジー効果を狙うという。図表10はCJベトナムの映像事業展開を簡略にまとめたものである。

## 謝辞

本研究は、2017年大阪商業大学比較地域研究所の研究プロジェクトの一環として行われたベトナムホーチミン一帯の日韓企業研究調査の成果の一部であり、ここで記しお礼申し上げます。

## 参考文献

- ・「韓国—ベトナム映画共同制作に関する研究」 ユンハ プサン大学大学院 修士論文 2017

- ・「CJグループの現況と主要モニタリング要素」 韓国企業評価 イスング 2015.8.31
- ・“Korean Waves in Viet Nam Focused on Korean Television Dramas” Nguyen Honghanh Hanyang Univ. 2013
- ・「韓国企業の対ベトナム進出—現況と示唆点—」 チョン ジュンモ IBK 経済研究所 2016.10
- ・「最近の韓国の対ベトナム貿易・直接投資の動向」 日本貿易振興機構 (ジェトロ) 2017.2
- ・ベトナム一般概況～数字で見るベトナム経済～ 日本貿易振興機構 (ジェトロ) 2018.3
- ・“Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory” JH Dunning Oxford bulletin of economics and statistics 1979
- ・「2014 韓国映画産業の実態調査と収益性分析」 KOFIC 2016
- ・「ベトナム投資を拡大する韓国企業」 みずほ総合研究所 2017.10.4
- ・「ベトナムと経済関係を強める韓国—期待される効果とリスク—」 環太平洋ビジネス情報 向山英彦 RIM 2018 VOL.18 No.70 P73-95
- ・“Consumption motivation and behavior of Vietnamese movie viewers: A comparative analysis of Vietnamese, Korean and American movie consumption patterns” Unen fung Tao Sejong Univ. 2015

#### その他

- ・CJCGV、CJE&M 有価証券報告書 各年度分
- ・中小企業と一緒に CJO-shopping ベトナム編 <http://blog.CJ.net/1931> 2106.11.18
- ・KOFIC 世界映画産業データ 2016 <http://www.kofic.or.kr>
- ・CJE&M 海外営業チーム部長 イムミョンキュン氏 インタビュー記事  
[http://www.kobiz.or.kr/new/kor/03\\_worldfilm/news/news.jsp?mode=VIEW&seq=2208](http://www.kobiz.or.kr/new/kor/03_worldfilm/news/news.jsp?mode=VIEW&seq=2208)
- ・ホーチミン現地インタビュー
  - ・CJE&M film Division COO チョン テソン 2017.8.8
  - ・SCTV shopping CEO オム ジュファン 2017.8.8
  - ・CJ Vietnam COO チェ ソクジョン 2017.8.10