

中国企業の海外進出——重慶オートバイ企業のベトナム進出の事例——

大原盛樹

(アジア経済研究所)

中国地場企業の海外進出（輸出と直接投資による現地経営）が近年注目されている。中国の機械関連製品の輸出は、実際には外資企業による輸出が金額的に大部分を占め、中国の地場企業によるものは割合としては小さい。一方、家電製品や二輪車等では、中国の地場企業が大規模な輸出を行い、さらには海外に生産拠点を設立する例が近年、増加している。その実態はあまり明らかでないが、断片的な情報に拠れば、地場企業は低価格を武器に海外市場に進出したものの、品質問題を出したりブランド力が弱い等の理由で、少なからず苦戦を強いられているようだ。

しかし中国市場での競争の経験に鑑みれば、中国企業は、先進国を基盤とする業界ですでにドミナントな地位にある多国籍企業に比べ、世界的なローエンド市場（図1）に対応する能力という点で、相当の潜在力を持つと報告者は期待している。そのような視点から、本報告では、一時期大量の中国製二輪車を輸出し、日本メーカーに衝撃を与えた重慶企業のベトナム進出の事例について、中国及びベトナムでの企業調査を踏まえて、現状と課題を考察する。

中国の地場企業による海外進出で国際的な注目を集めた事例は、2000年から2年間続いた、二輪車のベトナム市場への洪水的な大量輸出である。

中国は1990年代から国内で二輪車需要が急激に高まり、それに合わせて生産も急増した（図2）。1993年からの5年間で国内の二輪車保有台数が約3000万台増えたが、これは日本のそれの2倍にあたる巨大なものであった。需要の大部分が農村や中小都市の低所得者層によるもので、そこで売れたのはホンダやヤマハが開発した標準的な車種を、地場企業が国産化したり、独自の改造を加えた、いわゆる低価格版「コピー」バイクであった。そしてその最大の産地が重慶である（完成車で約30%、エンジンの約50%を生産）。

2000年に中国からベトナムへの二輪車の輸出が急増した。その大半が重慶からの輸出であった。1999年まで60万台市場と言われていたベトナムに、2000年に120万台、01年に180万台が洪水のように流入した（中国側の輸出統計による。図3）。これにより中国は世界最大の二輪車輸出国となった。それまでベトナム市場をほぼ独占していたホンダのシェアは、分母が急増した分だけ落ち込んだ（図4）。これらの二輪車はほとんどがホンダのオリジナル車種の「コピー」製品で、価格はその三分の一であった。世界中の国々に進出し、生産や販売の規模で地場企業にこれまで負けたことの無かった日本企業は「ベトナムショック」とも言うべき大きな衝撃を受けた。その後、低コスト対応が重要な目標の一つとなり、アジア戦略車の開発と、そのための現地部品の積極活用、国際分業体制の再編、合弁パートナーの組み直し等、様々な改革を加速化させる契機となった。顕在化しなかったローエンド市場を低価格で打開した中国製品の意義は大きい。

2001年には中国企業がベトナムで現地メーカーと組立販売の提携を行ったり、政府の現地化規制に対応するため多数の部品サプライヤーがベトナムに投資を行い進出した。中国の二輪車業界の認識では、当時のベトナム進出ブームの中で、中国二輪車企業による生産

工場が、大小あわせて 100 前後設立されたと言われる。

ところが 2002 年になるとベトナムへの二輪車輸出は一気に急減し、2003 年にはほとんど止まってしまった。急減の直接的な原因は政府の規制強化である。元来、中国製二輪車は、ベトナムの国産化政策に違反したベトナムの地場企業により輸入されたものだった。従来、ベトナムでまともに二輪車を製造する力があるのは外資企業しかなく、政府はその外資に厳しい国産化規制を課すかわりに、ライセンスにより独占的地位を与えていた。それにより二輪車価格は高止まりし、高い利益を享受していたのである。それに対し、ベトナムの地場企業は、規制の網をかいくぐり、中国企業と提携して KD セットを輸入して組立販売を行った。しかし 2002 年にベトナム政府が取締を厳格化すると、たちまち KD セット輸入ができなくなった。また日系企業が「廉価版」モデルを投入し始め、さらに中国製品の品質問題が発生して市場での信用が低下すると、販売は不振に陥った。それまでベトナムに輸出をしていた主要企業の多くがベトナムをあきらめ、アフリカ、中東等の他の市場開拓に重点を移していった。

しかしベトナムに本格進出した企業も少なからずある（図 5）。例えばその中で最大の重慶力帆実業有限公司は、ベトナムで生産許可を得て 2002 年から現地に完成車工場と付随する部品工場（数社の中国サプライヤーと共同出資）を立ち上げた。また 2001 年に重慶の有力部品サプライヤー 4 社が協同で 1000 万ドルを投資し、UNITED という部品工場を設立した。比較的大規模にベトナムに進出した企業は他に数社あると見られる。

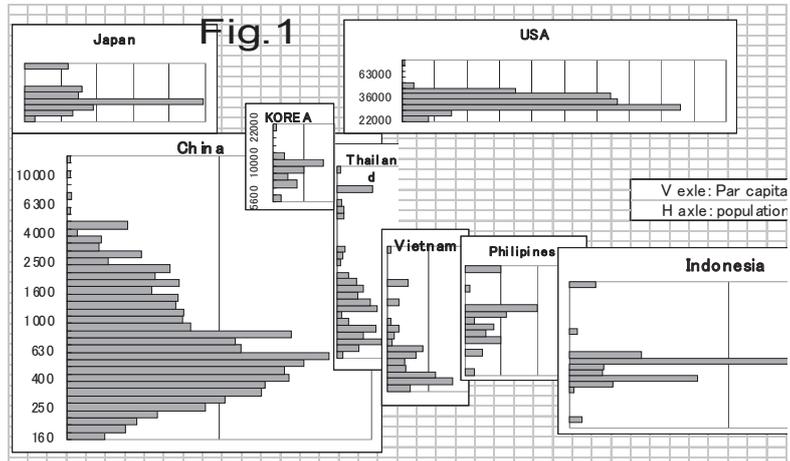
そのうちの A 社は、中国 B 社とベトナムの国営企業が合弁で 2001 年に設立した完成車メーカーである。B 社は 2001 年に輸出台数が中国で第 4 位となり、そのほとんどがベトナムへの輸出であった。A 社は 2002 年から本格生産に入り、03 年 14 万台、04 年(1~8 月)13 万台を生産している（従業員 2000 人）。彼らが生産するのは一台 400 ドル前後のホンダ車とのコンパチ製品であり、主な市場は中南部の農村である。

2003 年に中国で B 社にヒアリングしたところ、A 社の現地調達比率は 60%以上で政府の規制水準をクリアしているとのことであった。外部購入部品のうちベトナムにある中国系サプライヤーから 8 割を調達しているとのことであった。2004 年に A 社で観察したところでも、主要な部品を内作しており（エンジン部品、タンク、フレーム、カウリング等）、近隣の力帆等の中国系サプライヤーから部品を購入していた。中国系企業が、メーカー、サプライヤーとも、現地化が進んでいることが確認できた。

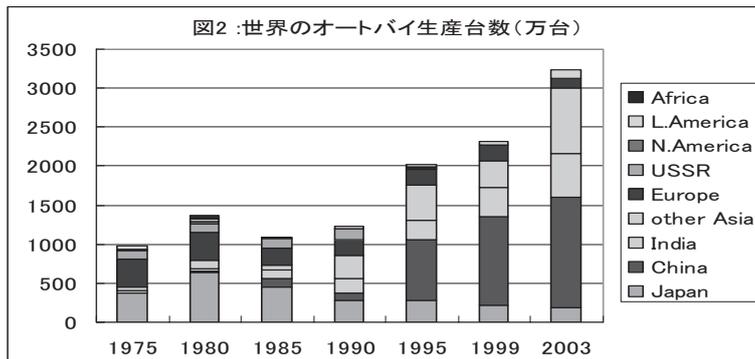
ベトナムでは中国系企業が製造するバイクに対する需要は根強いものがあるようだ。ホーチミンやハノイでの都市部ではあまり見かけなくなってしまうが、所得の低い小都市や農村部では未だに中国ブランドのバイクが保有台数の相当数を占める。新規に市場に出回る製品も、一見すると技術の出所が中国系とはわからないが（現在は製品に Taiwan とか Korea と偽った刻字をしている）、A 社のように実態は中国企業が技術を握っているメーカーの製品は多い。それらはローエンド市場に対応しつつ、ベトナム企業とタッグを組みながら、根強く生き残っている。B 社によれば、独自の販売網の構築が進むと同時に、市場クレームに対応した品質改善も進んでいるという。低価格は中国企業の最大の優位だが、すでにそれだけに頼ってはいは生き残れないという。

中国企業の強みは、先進国企業が対応しきれないローエンド市場への対応力にあると考えられる。初歩的には、それは低価格で実現されたが、現在では価格を維持したまま、品質を向上させることで生き残りを果たそうとしている。今後はさらに進んで、ローエンド

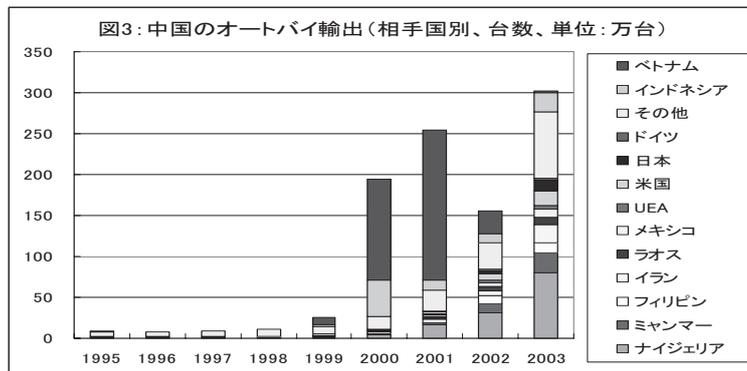
市場対応の独自の技術革新が進む可能性もあるだろう。彼らのホームグラウンドである中国市場での激しい競争が、海外のローエンド市場開拓の基礎を作っている。



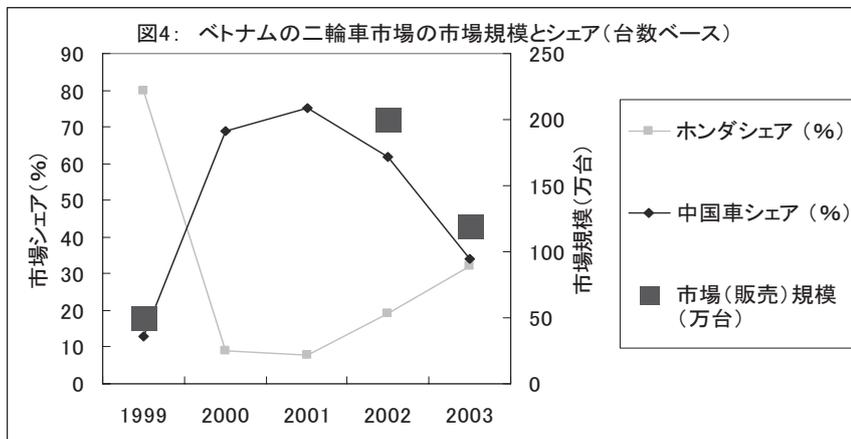
注：県、州ベースの統計による。中国は約 3000 の県レベル統計による。
出所：各国統計年鑑より筆者作成。



出所：本田技研工業『世界二輪車概況』各年版

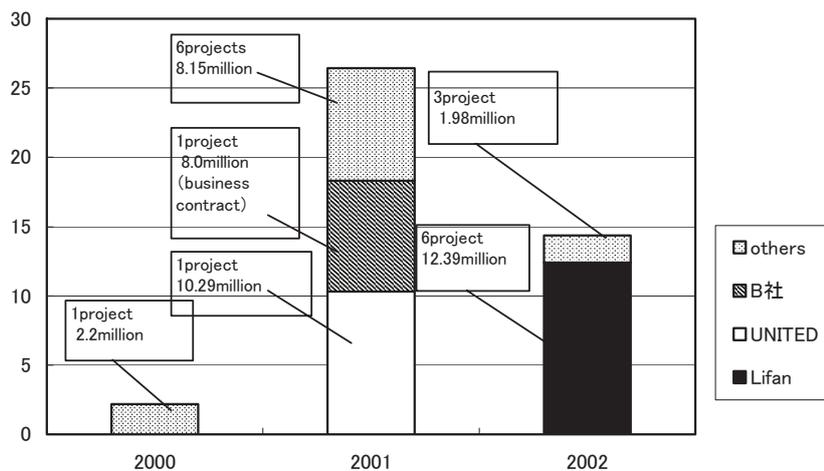


出所：中国税関統計 (World Trade Atlas による)



出所：ベトナムホンダ提供データによる。

図5：中国からベトナムへの二輪車関連投資



出所：ベトナム中央経済経営研究所所収資料より作成







