

第3章

中国企業の海外進出—海爾の米国展開と重慶二輪車メーカーのベトナム投資—

大原 盛樹

田 豊倫

林 泓

はじめに

総論で述べられたとおり、中国における機械関連産業の輸出入の大半は、中国に進出した外資企業により行われている。しかし中国の地場企業（中国人の資本により経営が行われている企業）が海外で活動を活発化させることも、中国経済のグローバル化の重要な一側面である。中国の輸出入や資本移動に占める地場企業のシェアは確かに小さいが、しかし絶対額でアジアの周辺諸国と較べれば決して無視すべきものではない。実際には、中国全体の所得水準の低さと比べれば、活発な海外展開を行う地場企業は多い。後述するように、現在では製造業が中国の直接投資の主要なセクターとなり、アジアを中心とした国際的な分業ネットワークに積極的に参入している。建国以来連綿と続いた工業基盤建設の上に、一部の地場製造企業が国際的な舞台に打って出るだけの実力を身につけたことは確かである。

ただし、海外進出する企業が増えたとは言え、中国企業は、活動のベースである本国が1人当たり GDP1000 ドル以下の発展途上国であり、資本規模、経営組織、技術、販売力等の総合的な面で、国際的に未熟な部分を有するのも事実である。中国市場で外資企業と競争する時には、地場企業は中国を本拠地とする地の利を活かすことができたが、しかし海外市場では後ろ盾は無く、経験豊富なグローバル企業と直接対峙せねばならない。海外では国際的に見た中国地場企業の弱点がより鮮明に浮かび上がるであろう。

本章は、海外に進出する中国の地場企業の実像を検討することで、地場企業の持つ実力や国際的な特徴、そしてグローバル化時代における優位性と課題を描き出そうというものである。

第1節では、中国の海外直接投資の概況を、マクロデータを使って検討する。中国でも近年、製造業が直接投資の主役となりつつあること、アジア、アフリカ、中南米と言った発展途上国

向けの投資が増えていること等が示される。

第2節では、地場企業が主役となって輸出を伸ばす冷蔵庫と二輪車について、輸出急増の基本的な背景（供給過剰と国内需要の低迷）について紹介する。

第3節で、中国で最も海外進出が進んでいると言われる中国 No.1 家電メーカー、海爾集團の海外展開を分析する。同社が最も得意とする冷蔵庫製品に焦点をあて、米国という先進国になぜ中国企業が進出するのかについて検討する。

第4節では、二輪車産業における地場企業の発展途上国への進出の実態を、ベトナム市場における重慶市の私営二輪車メーカーの事例に焦点をあてて検討する。

最後にまとめを行う。

第1節 中国の直接投資の現状と変化

中国は全体的には膨大な労働力を抱えた低所得国で、相対的に資本が不足している経済だと言える。それに加え、世界的に対中投資ブームと言える時期にあり、膨大な投資を海外から受け入れている。それに比べれば、中国からの海外直接投資は、割合的に少ない（総論図 13、14 参照）。

しかし絶対額で見れば、中国はアジアで有数の資本の出し手だと言える。IMF 統計によれば、中国の対外直接投資は 2001 年に 60 億ドルを超え、台湾と韓国のそれを上回った。2002 年は 25.2 億ドルと落ち込んだが、それでも韓国と同じ水準にある。中国が資本輸出国として国際的な分業関係に影響を与える時期に入ったことを示唆する。

中国の対外直接投資は、改革開放期以前から、主に貿易、海運、金融、飲食店等のサービス分野で行われてきた。改革開放期に入って徐々に増加し、改革開放路線が明確になった 1992 年には第一次の海外投資ブームが起こった。首都鉄鋼会社が 1.2 億ドルでペルーの鉱山を買収したのもこの時だった。しかし加熱傾向の中で安易に投資が行われ、過度の資本流出が懸念されるようになる。翌年には批准を厳格化するなどコントロールが強化され、90 年代半ばに投資額は減少した。しかし 90 年代半ばを過ぎると、再び増加傾向が明確になった。

1997 年に政府は地場企業の海外投資を促進する姿勢を示した。比較優位を発揮できる企業が海外進出して多国籍経営を行うこと、そしてそれを通じて輸出を促進することを支持すると声明した¹。同年のアジア金融危機で国際的の巨大資本が世界経済に与える決定的な影響力を思い知らされた指導部は、中国から世界的な多国籍企業を輩出せねば、世界経済に中国のポジションが築けないと強く認識するに至った²。同時に、同年から始まったデフレ傾向、製造業、

¹ 1997 年 9 月 12 日の「江沢民在中国共产党第十五次全国代表大会上的報告」。

特に組立加工型製品での「モノ余り」傾向に対し、技術が成熟化し供給過剰となった産業、生産設備を海外に移転し、原材料や部品供給によって輸出を促進する。一方、国内ではより付加価値の高い産業、製品に移行し、全体の産業構造をグレードアップする、という考え方が強まった。WTO 加盟が目前に迫った 1999 年には、進展するグローバル化への対応策の 1 つとしての海外投資促進政策（「走出去」戦略と言われる）がより鮮明に打ち出された。同年に 100 社を超える企業に「国外加工貿易企業批准証書」を発行し、中国から原材料・部品を輸出し、海外で組み立てて販売する「加工貿易」を促進した³。後述する家電やオートバイはその主な対象となり、実際に国内市場の飽和に嫌気した多数の企業が主体的に海外に組立工場を確保し、輸出を増やしていった。

中国政府（対外経済貿易合作部、現商務部）が批准した海外投資プロジェクトに関するデータに基づき、近年の海外直接投資の現状を検討しよう⁴。

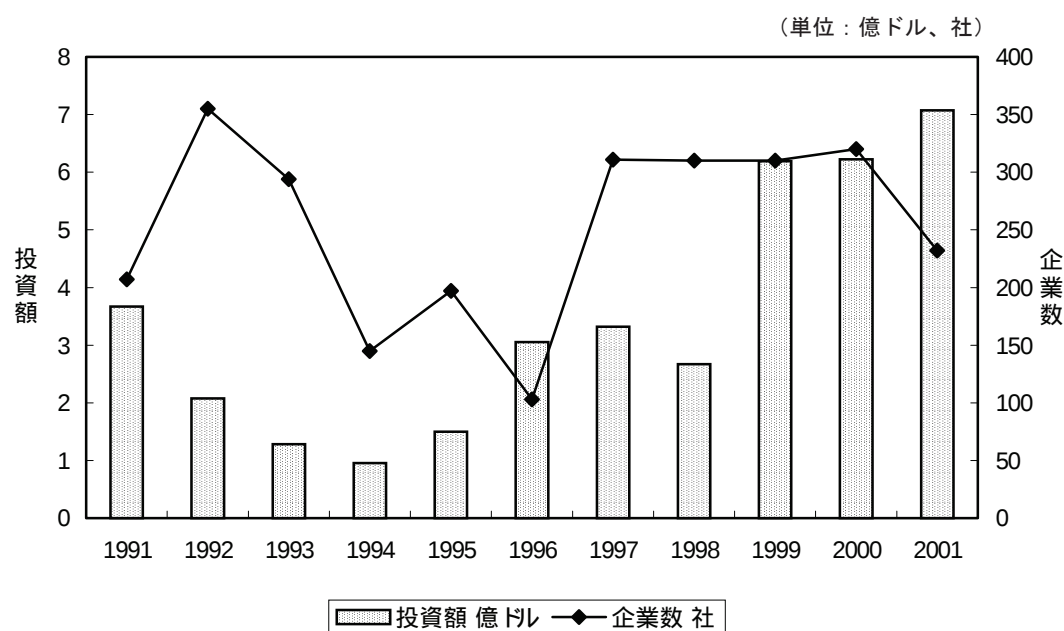
政府が海外投資促進の姿勢を鮮明にした 1999 年から投資が増加している。政府が批准した海外直接投資プロジェクトは、同年に 437 件、6.2 億ドルに達した（図 1）。これは 1990 年代初頭のピークを超えるものである。一方、件数では増加はなく、むしろ 2001 年に減少している。そのため 1990 年代後半を通じて投資プロジェクト 1 件当たりの投資額は増大している（図 2）。2001 年に 1 件あたり投資規模は平均 300 万ドルを超えたが、これは近年の台湾企業の平均的な台中投資プロジェクトとほぼ同じである（本書第 7 章）。

² この認識は、グローバル経済への対応が中心的テーマとなった 1999 年末の共産党中央の「経済工作会议」での江沢民報告に明確に表れている。同報告では、世界経済は、① IT 産業、ニューエコノミーの進展、自由化・規制緩和で経済構造の調整過程のただ中にある、② 科学技術の飛躍的發展の中で従来の技術的階層が崩れようとしている（つまり新技術分野で中国が台頭するチャンス）、③ 巨大なグローバル企業の影響力がますます強まり、中国にそれら多国籍企業を呼び込むと同時に、中国からも多国籍企業を輩出せねばならない、という基本認識が示された。

³ 廬進勇「中国企業の対外直接投資」『中国投資年鑑』2001 年版。

⁴ 総論の IMF によるマクロデータ（Balance of Payment ベース）と政府批准ベースのデータ（本章図 1）を比較すると、2001 年に金額で 10 倍近い差がある。商務部国際貿易経済合作研究院でのヒアリングによれば、政府の批准を得るのは一般的に何らかの公的資金を得て投資を行う企業（主に国有企業）で、膨大な数のその他の企業（特に民間企業）を含んでいないのが主要因だという。筆者が家電と二輪車分野のいくつかの大型国有企業で聞いたところ、政府の批准を経ずに直接投資を行うのが一般的なのだという。また批准ベースのデータは金融部門の投資を含んでいない。

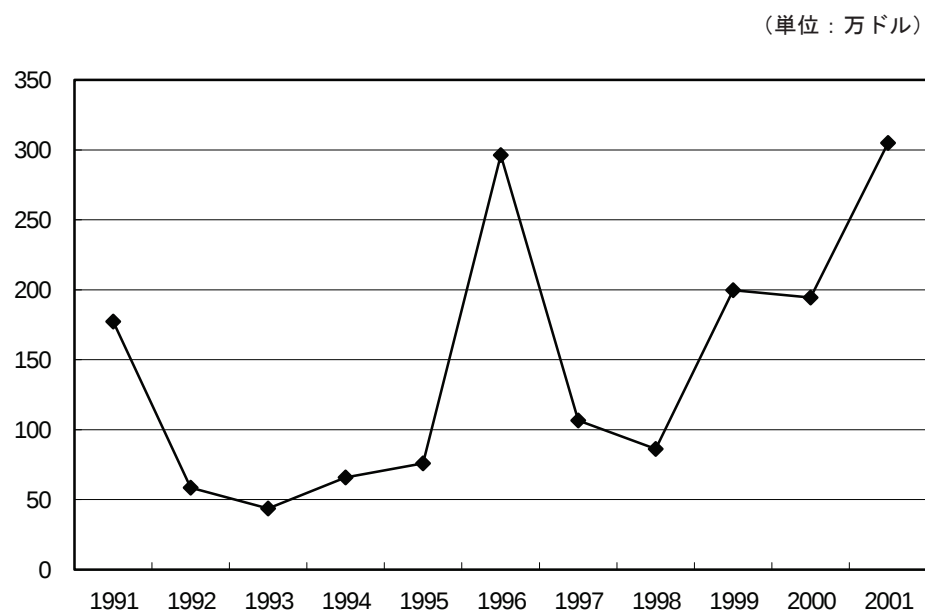
図1 中国の海外直接投資の推移（対外経済貿易合作部の批准ベース）



注：1992年以前は貿易企業のデータが含まれていない

出所：『中国対外経済貿易白皮書』各年版、『中国対外経済貿易年鑑』2002年版より作成

図2 中国の海外直接投資プロジェクトの1件当たり規模（政府認可ベース）



出所：図1に同じ

表1 中国の対外直接投資（政府批准ベース）の産業構成

	1978年～98年 上半期までの累計		1997年				2000年			
	投資額	割合	企業数	投資額	割合	1社当 投資額	企業数	投資額	割合	1社当 投資額
	万ドル	%	社	万ドル	%	万ドル	社	万ドル	%	万ドル
貿易	377000	61.0	153	14259	42.1	93	77	7147	11.5	93
資源開発	120000	19.4	10	6318	18.6	632	17	9789	15.7	576
製造	71000	11.5	71	7502	22.1	106	146	38625	62.1	265
旅行・飲食			6	1122	3.3	187	7	165	0.3	24
労務請負			21	780	2.3	37	14	445	0.7	32
農業			8	1412	4.2	177	9	2194	3.5	244
交通運輸	11000	1.8	12	308	0.9	26	20	553	0.9	28
その他 (サービス、コンサル、 投資等)	39000	6.3	30	2186	6.5	73	30	3325	5.3	111
合計	618000	100.0	311	33887	100.0	109	320	62243	100.0	195

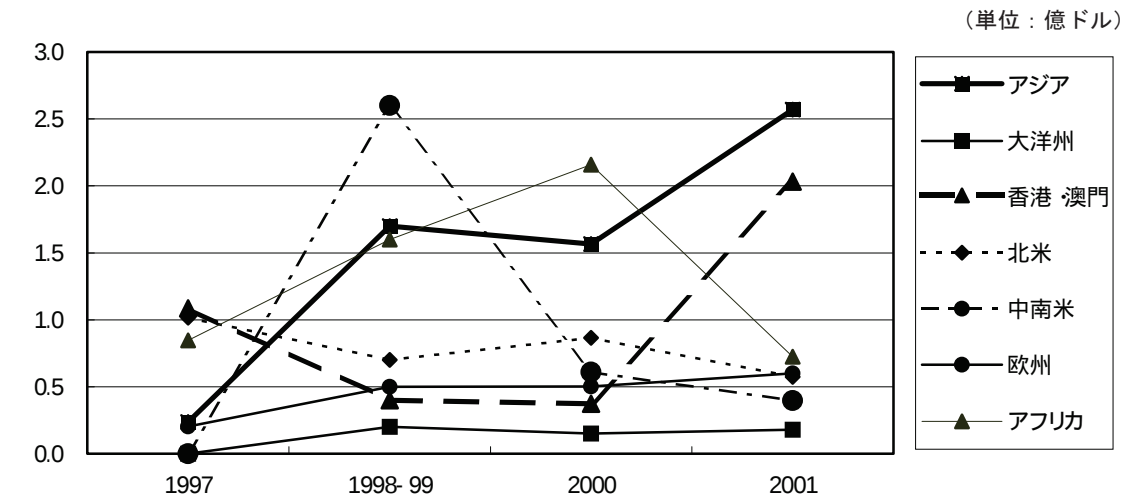
出所：図1に同じ

1件当たり投資規模の増大は、投資分野の構成に影響されると考えられる。表1によれば、1979年から98年の累計では、金額ベースで6割が貿易分野の投資であり、次に資源開発が2割であった。これは単純累計（投資発生時点での金額を足しあげたもの。減価償却やその後の廃業、撤退を考慮しない）で、過去の投資分野をより色濃く示す。一方、より最近の1997年のデータでは、金額で貿易分野が4割と高く、次いで生産・加工の製造業分野が2割を超え第2位となった。次いで2000年には製造業分野の投資額が97年の5倍近くまで急増し、構成上も6割以上を占めるようになった。件数でも製造業が97年の倍の146件となり、反対に貿易が153件から77件に半減している。製造業投資の1件当たり投資額も97年に比べ大型化している。以上から、政府認可ベースの統計を見る限り、近年の中国の海外直接投資は製造業が主要な投資先になっており、それが1件当たり投資額の増大をもたらしていると考えられる。

投資先地域を見てみよう。図3によれば、特徴として、1990年代後半からアジア地域への投資が急増していることがわかる。中国がアジア地域で活発化する分業ネットワークに積極的に参与していることを示唆する。

第2に、中南米とアフリカの比率が比較的高い。これは、多くの中国企業が、アジアを含めて、自国と同じかそれよりも低いレベルの市場により多く活路を求めていることを示すと考えられる。その分、欧米の比率は低い。発展途上国の未開拓の低所得市場を開拓する新しいアクターとして中国企業が本格的に動き出していることを示唆すると考えられる。

図3 中国の対外直接投資の投資先地域



出所：図1に同じ

第2節 地場企業が主導する輸出製品—冷蔵庫と二輪車

中国の機械関連製品の輸出は、全体としては外資企業が中心に行うが、一方、地場企業が主役となって輸出を伸ばす機械関連製品分野もある。その代表は白物家電製品と二輪車である。本節では、冷蔵庫と二輪車について、生産力の急増と内需の低迷が輸出の増大の基礎にあったことを示す。

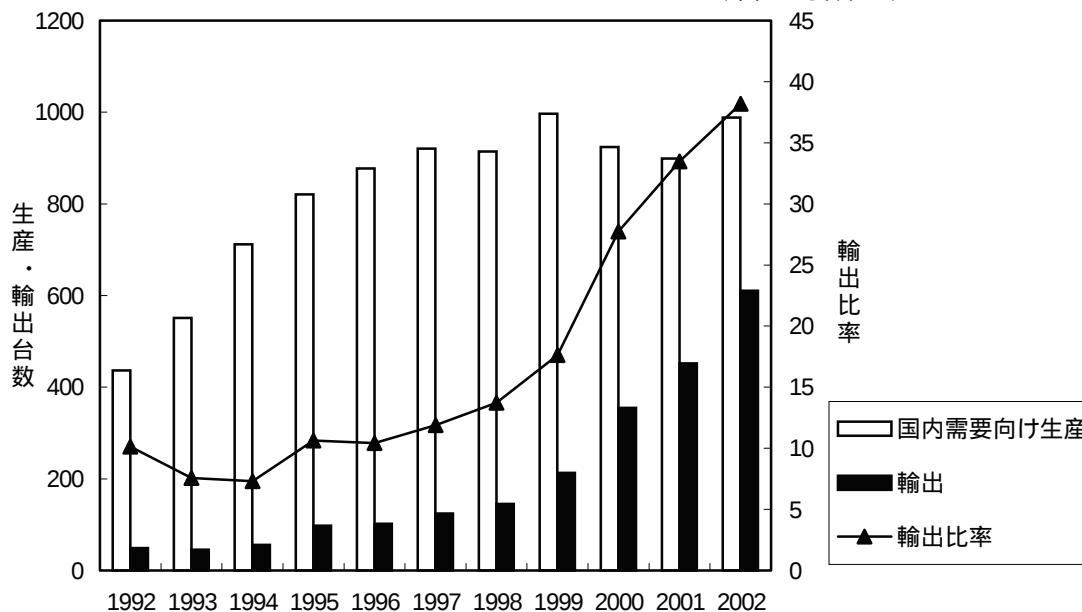
1. 地場メーカーの巨大な供給力と内需低迷—冷蔵庫

改革開放に入り、それまで抑圧されていた消費財への需要が一気に爆発した。その最大の対象が家電製品で、高騰する家電価格につられて100社以上に上る地場企業が海外から生産ラインと主要部品（コンプレッサーや筐体等）を輸入し、家電製品を生産しだした。当時は外資企業がなく、生産も組立のみなので地場企業が容易に参入できたのである⁵。1997年頃から内需の不振が顕著となり、それを補うように輸出が急増していった。1996年に10.4%だった輸出比率は99年に17.6%、2002年に38.2%まで上昇した。ここには示していないが、エアコン、カラーテレビ、電子レンジ等、様々な家電製品が、冷蔵庫同様、1999年以降、急激に輸出比率を高めている。

⁵ 地場企業が生産の中心となったのは、その製品の特性にもよる。冷蔵庫はAV製品やパソコンと異なり、販売先の気候やユーザーのライフスタイル、電源やスペース等の居住環境と製品の構造や機能が密接に関係していること、そして体積が大きく輸送コストが比較的高くつくため、販売先の市場で設計、生産される場合が一般的であった。地場メーカーは外資企業よりも現地市場密着の優位を発揮しやすい。

図4 冷蔵庫の内需向け生産と輸出

(単位：万台、%)



注：国内需要向け生産＝国内生産－輸出。輸出比率は輸出／国内生産

出所：『中国統計年鑑』、中国税関統計（World Trade Atlas）

輸出の急増は、必ずしも専ら外資企業によりなされた訳ではない。1990年代半ばまでに、中国に数多くの外資メーカーが白物家電分野に進出していたが、当初の主な進出目的は国内市場での販売であった。しかし国内市場で地場メーカーとの競争になり販売が伸びず、やむなく海外（日本企業なら主に日本）市場に目を向けるというのが大方の状況であった。

地場メーカーの輸出については、全体のデータがないので全容は不明である。しかし少なくとも輸出を牽引する地場企業がある。海爾集团の中核企業である青島海爾股份有限公司の冷蔵庫輸出台数は、2000年に80万台（中国全体の23%に相当）、2001年127万台（同28%）、2002年180万台（同30%）に上る（表1）。国内で100万台以上の規模で生産する地場冷蔵庫メーカーが他に数社あるので、全輸出に占める地場企業の割合はさらに高いだろう⁶。冷蔵庫の輸出を地場企業が主導しているとは言えないかもしれないが、少なくとも、海爾のように地場企業であっても、海外市場で主役の一角を担える企業が出現している産業だと言える。

⁶ 中国家用电器協会の資料では、2000年に1000万ドル以上の輸出を行った25の家電メーカーのうち、冷蔵庫を主要製品とする外資企業は5位のシャープ（上海）、10位のサムソン電子（蘇州）、22位の松下（無錫）で、3社の輸出額は合計で1億6800万ドルであった。一方、地場企業で冷蔵庫を主要な製品とするのは1位海爾、11位科竜、19位合肥美菱、20位河南新飛の4社で、合計輸出額は3億5500万ドル（うち海爾を除く3社で7500万ドル）である。地場企業は輸出において無視できる存在ではない。『中国軽工業年鑑』2001年版、p362。

表2 青島海爾股份有限公司の冷蔵庫とエアコンの生産・輸出台数

(単位：万台、%)

		2000 年	2001 年	2002 年
冷 蔵 庫	生産台数	280	283	388
	輸出台数	84	127	180
	輸出比率	30.0	44.9	46.4
エ ア コ ン	生産台数		206	253
	輸出台数		75	81
	輸出比率		36.4	32.0

出所：青島海爾股份有限公司年度報告各年版

2. 二輪車の輸出急増

内需の低迷と供給過剰が輸出拡大の基礎となったのは、二輪車も冷蔵庫と同じである。中国で二輪車需要が急激に高まったのは90年代前半で、僅か数年の間に生産台数は1000万台を超え、世界最大の生産国となった。この間、150社近くのメーカーが乱立し、その大部分が地場メーカーであった。しかし冷蔵庫と同様、90年代後半から内需が伸び悩み、輸出による成長を目指すようになった。特に2000年、2001年に輸出を急増させ、一躍台数ベースで世界最大の二輪車輸出国となった（本章図8、本書第11章図6）。

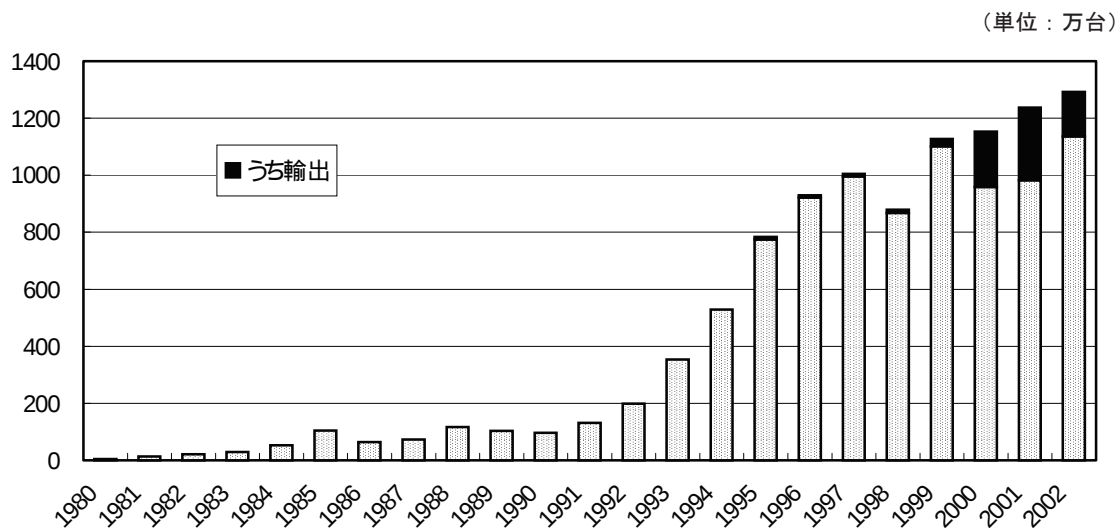
中国全体での輸出比率は2001年に約20%であったが、分母が巨大であるためその絶対数は大きい。輸出の急増は海外の二輪車業界、とりわけ日本メーカーを驚愕させた。2000年と2001年にベトナムに洪水のように中国製二輪車が流れ込み、従来60万台レベルと言われたベトナム市場が、一気に200万台以上が売れる市場となり、それまで同市場を独占していた日系ブランド製品の市場シェアが急落したのである。いわゆる「ベトナムショック」である。

ベトナムへ洪水的な輸出をしたのは、地場メーカー、特に重慶の新興私営メーカー達であった。家電と異なり、外資企業は輸出において、2000年まで積極的な役割を果たしていない⁷。

中国の冷蔵庫輸出をリードする海爾と、二輪車輸出の主役である重慶の私営メーカーの一部は、輸出急増と時を同じくして、本格的な海外事業展開を行うようになった。ここで海外事業の展開とは、海外直接投資、即ち現地での企業経営を目的とした投資を伴う海外市場への対応である。販売子会社の設立や、海外市場でのノックダウン（KD）部品組立生産拠点、および本格的な現地化生産拠点の設立等が主な内容である。ただし、独自ブランドで製品を販売するため、生産だけでなく、マーケティング、製品開発、部品調達、販売・アフターサービス、資金調達等の、多様な活動の現地化も必要になってくる。単にバイヤーの要求に基づく生産販売

⁷ ホンダ技研工業（以下、ホンダ）等の日本企業や台湾企業等が、合計20社近い外資メーカーを設立しているが、彼等は2001年にホンダが上海工場で作った低価格スクータを日本に輸出するまで、中国で作った完成車を中国以外の市場に本格的に輸出することは、少量輸出や部品輸出を除いて、ほとんどなかった。

図5 中国の二輪車の生産台数と輸出



『中国汽车工業年鑑』各年版、中国税関統計

(OEM)とは異なる段階に進んでいる。

基本的に、「国内の供給過剰による薄利」→「海外市場へ輸出」→「より現地に根ざした経営(現地化)」, という基本的な流れは、冷蔵庫と二輪車、あるいは海爾と重慶の新興メーカー達とで大きな違いはない。しかし現実的には、生産過剰な製品を安売りすれば市場が確保できる訳ではなく、国際的な舞台に立つと、生産能力以外の多様な活動において、彼等の未熟さが明らかになる。それを念頭に置きながら、以下に、海爾と重慶私営メーカーの海外進出の経緯と背景および彼等の優位と課題について分析しよう。

第3節 海爾集団の海外展開と米国への直接投資

1. 先進国のニッチ市場と低価格志向—「コモディティ製品」で足がかり

海爾の製品の主な輸出先は欧米市場であり、特に冷蔵庫では米国が最大の市場である⁸。

ヒアリングによれば海爾の冷蔵庫輸出は、90年代前半までOEM供給が中心であった。販売先は米国の有名家電メーカーや、ウォルマートやベストバイと言った量販店であった。96年頃から供給相手先に独自ブランドでの販売を求めるようになり、徐々に独自ブランドでの輸出が中心になったという。

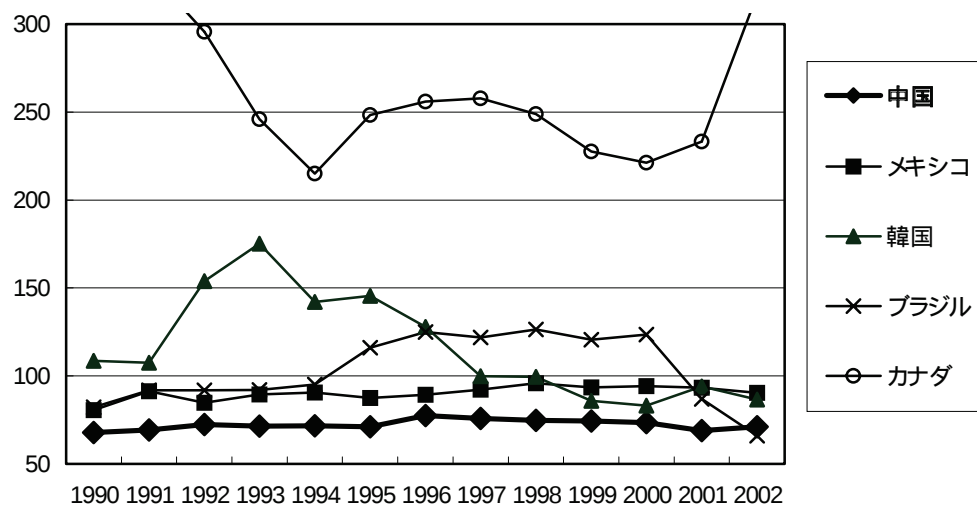
⁸ 1990年代末の段階で、海爾全体の輸出の製品構成では冷蔵庫が30～40%を占め、うち欧米市場向けが60%、米国向けでは冷蔵庫が特に多いとのことであった。1999年の同社でのヒアリング。

海爾が米国で販売に力を入れたのは低価格の小型冷蔵庫であった。米国の一般家庭では400リットル以上の大型冷蔵庫が主流であり、そのセグメントではGE、ワールプール、メイタグ等の従来のメジャー企業が国内市場を支配している。一方、大学の学生寮で使うような小型冷蔵庫はブランドが気にされることはなく、「Haier」（海爾）というブランドが無名だからという理由で相手にされないということではなかった。むしろ、その安定した品質に比べた低価格が市場に歓迎をもって受け入れられた。海爾の主要な市場はそのようなニッチと言えるセグメントであった。既存のメジャーブランドと直接対決した訳ではなかったのである。

図6にあるとおり、米国が中国から輸入する冷蔵庫の価格は低い。製品の種類にもよるので一概には言えないが、最低の価格帯にあると考えてよい。ただし、中国製品が低価格で米国の市場シェアを開拓し、奪ったと見るのは早急であるように思える。図7にあるように、冷蔵庫で中国が米国にとって最重要な輸入元となったのは1997～98年以降であるが、価格はそれ以前と比べ下がっている訳ではない。むしろ米国側がある時点からこの低価格製品に目を付け、求めるようになったと言うべきである。その理由は90年代後半からのデフレ傾向であり、それに対応した流通段階での家電量販店の隆盛であった⁹。また消費者にとって家電製品そのものの価値が低下し、ブランドロイヤリティが大きく低下している。消費者が家電製品に求める属性が、機能から価格に移っている¹⁰。中国製品が価格重視の新しい需要にうまくマッチし、

図6 米国の冷蔵庫輸入価格の推移（1台あたり価格）

（単位：ドル）



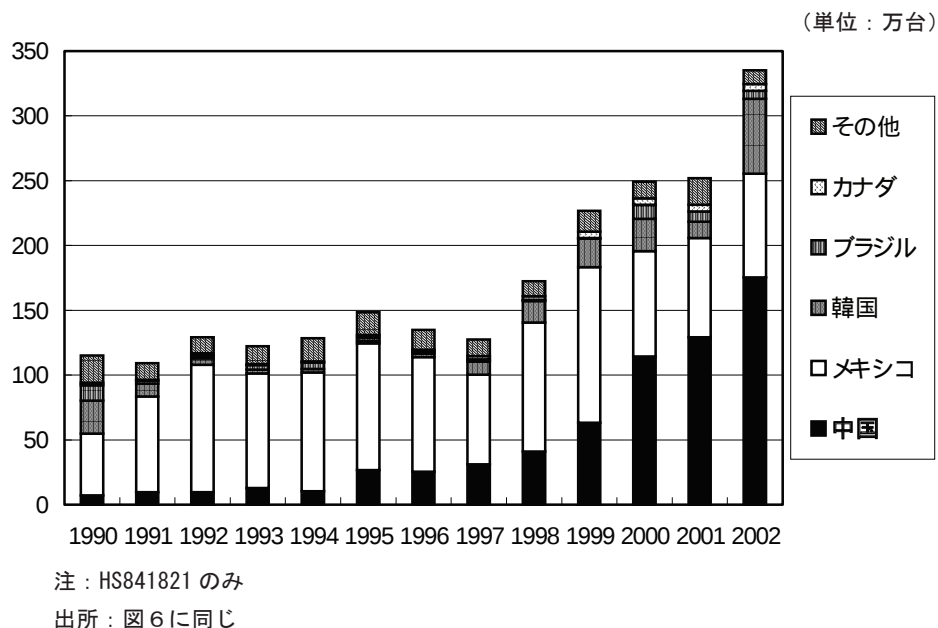
注：HS841821のみ

出所：米国税関統計（World Trade Atlas）

⁹ Jancsurak, Joe[2001] " Majors: Good(Not Great)Times Ahead Worldwide" , Appliance Magazine, March 1.

¹⁰ David Chace [2001] "Editorial: Appliance Line-Think Differently" , Appliance Magazine, November 1

図7 米国の冷蔵庫輸入量の推移



量産力で応えることで市場シェアを拡大した、と言うべきであろう。

中国製冷蔵庫の品質が米国市場で十分受け入れられる水準に到達していたことは確認せねばならない。すでに中国製家電製品は「安かろう悪かろう」の段階にはなく、ブランドを気にしなければ、基本的な機能において十分海外で品質が認められる段階に来ていた。最高品質という訳ではないが十分「合格」であり、価格を考えればとてもよい製品であった。

ただし、個々の要素技術に関して海爾に優れたものはない。むしろ既存標準技術を徹底的に活用できる点が、海爾の優れた点である。冷蔵庫という製品そのものが技術的に成熟している。特に海爾等が得意とする低価格普及品は、日本では一昔以上前のインバータでないコンプレッサーを使っている。またコンプレッサーのような基幹部品を自社製造せず、外部からの標準品購入に頼っている。自らが得意としているのは、冷蔵庫の外観・性能・機能面の設計と筐体等の部品製造、そして機能設定のための制御用チップのプログラミングである¹¹。製品技術および製造技術の面で、独自で創造的な、海爾にしかない特別なものはない。彼等が現状で得意とする製品は、標準化した「コモディティ」製品なのである。

¹¹ 冷蔵庫製造において、海爾の強みはメカニクな基幹部品の開発・製造にあるのではなく、むしろ中国 No.1 と言われる自社金型工場と成型工場で大型のプラスチックやプレスの外観部品、構造部品を素早く内作できることにある。以上は、大原盛樹「中国：白物家電産業における海爾（ハイアール）グループのグローバル展開と競争優位」（星野妙子編『発展途上国の企業とグローバリゼーション』2002年3月）。

2. 米国進出の目的—ブランド価値の創出を目指して

1980年代半ばの発展初期の頃から、海爾には海外市場で独自ブランドをうち立てようという強い意志があった。独自ブランドでの販売促進と、そのための市場対応こそ、海爾が他の中国企業に先んじて数々の海外工場を設立した理由であった。

海爾は1990年代半ばまで欧米市場向けの輸出はOEMが中心であったが、東南アジア等の発展途上国市場では独自ブランドでの輸出を中心としていた。そのため海外工場の設立はまず東南アジアから始まった。主要な目的は完成品の関税回避であり、工場設立といっても実態は主要部品のKD輸出による現地組立であった。合併パートナーは現地の販売商社で、販売は彼等に一括してまかせるものであった。

表3 海爾グループの概況：海外進出を中心に

従業員数	約3万人
売上	2002年 711億元（約86億ドル）
輸出	2001年 4.2億ドル
主要製品	冷蔵庫（2000年販売304万台）、エアコン（同210万台）、洗濯機（同306万台）等白物家電
その他製品	テレビ、携帯電話、小物家電、浴室等69分類の10800種の製品（2000年）
海外販売ルート	海外特約商社62社、12物流子会社、販売ポイント3万カ所
設計事務所（提携）	ロサンゼルス、リヨン、ロッテルダム、モンリオール、東京
国内外のサービス取扱店	1万2000カ所
国内の販売取扱店	1万5000カ所
海外の販売取扱店	3万8000カ所
発展史	1984年 青島電冰箱総廠設立（赤字140万元） 独リープヘル（Liebherr）社から技術導入
1988年	リープヘルブランドで欧州へOEM輸出開始
1991年	冷蔵庫の自社ブランド輸出開始
1992年	長府からエアコン技術導入
1993年	三菱重工（業務用エアコン）、伊メルローニ（洗濯機）と合併企業設立
1994年	GKデザインと合併企業設立（以後、欧米日の6社と提携してデザイン機能の強化）
1995年	海爾工業パーク完成。本部移転
1996年	インドネシアに冷蔵庫組み立て工場確保（現地ディーラーと合併）
1997年	フィリピン（冷蔵庫）、マレーシア（洗濯機）
1998年	イラン（洗濯機）
1999年	米国海爾設立（米国工場建設開始）
2000年	バングラデシュ、パキスタンで工場建設開始
2001年	米国工場生産開始。 イタリアの冷蔵庫工場を買収（イタリアは欧州ハイアールの拠点） モロッコ等にも工場建設。
2002年	日本サンヨー、台湾声宝と包括提携。タイでダイスター社と提携。

出所：海爾集團の各種資料より筆者作成

米国市場では、小型冷蔵庫とフリーザーで一定のシェアと知名度を得た後、1999 年から大型冷蔵庫やエアコン、冷蔵庫以外の洗濯機やテレビ等のプロモートを開始した。米国でのフルライン戦略、即ち、メジャー化である。その拠点となったのが 1999 年に設立した販売専門の米国海爾社であり、2000 年からサウスカロライナに建設した米国工場（合弁子会社）であった。またカリフォルニアのデザイン事務所¹²も重要な役割を果たしている。

海爾は、先進国の家電展示会にインターネット家電のプロトタイプモデルを出展し、ハイテク企業というイメージを打ち出している。以前のように標準的で単一のローエンド製品を量販店で低価格販売するという販売戦略だけでなく、ネットワーク家電化や省エネ化、クリーン化と言った世界的な最新トレンドを先取りする戦略に転換したい、あるいは、少なくともそのような戦略をも付け加えたい、という意味が見て取れる。

「コモディティ」製品から米国進出の足場を築いた海爾だが、米国市場への進出は、製品開発、マーケティング、プロモーション、アフターサービス等を自ら引き受けながら、Haier というブランドの価値を高めることであった。製品分野も当然、高付加価値製品にラインナップを拡げねばならない。無論、一足飛びにそれを達せするのは難しいが、しかしターゲットとする市場に飛び込まねば何事も始まらない。

3. 先進国で生産活動をする合理性

米国に工場を建設して生産活動を行うのは一見不可解に見える。中国の安い労働力と部品を使って実現した低コストこそ彼等の国際的な競争優位の最大の源泉だとすれば、コストの高い米国での生産は不合理に見える。しかし、次の理由を総合的に考えれば、戦略的にあながち間違っていないように考えられる。

まず労働コストについては、家電の製造コストに占める労務コスト（オペレーション作業員の労賃）は中国のような途上国で数%、最もコストの高い日本で十数%だという。海爾の家電製造コストのうち、約 80%が外部からの部品購買コストであり、労働コストはマイナーな要素である。少なくとも主要な生産活動が組立だとすれば、大きな不利にはならないだろう。

むしろ、中国からの輸出に比べて、現地生産は有利である。米国は、元来、海爾にとって海外で最大の市場であった。海爾にとっては、すでにある市場に対して、中国から供給するのか、現地で組み立ててから供給するのか、という選択の問題になる。外国からの輸出に比べ、現地生産のメリットは多い。第 1 に、最大の目的である自社ブランドの浸透を図るには、現地での経営は重要である。

第 2 に、関税と同時に、環境規制、安全規制、特定国からの輸出を狙ったアンチダンピング提訴等、中国にとって不条理に見える様々な非関税障壁を回避することができる。海爾は、か

¹² 詳細は不明だが、GK デザイン機構のカリフォルニア事務所と業務提携していると思われる。

つて包装材料が米国の環境規制の変更にふれたため急遽輸出できなくなるという事態に遭遇したという。また米国に生産拠点があれば、米国政府調達のビディングに参加する資格を得られるという。

第3に、中国にはない進んだ技術や市場環境を学ぶことができる。例えば先進国には中国に先んじた環境規制や安全規制等があり、現地で経営することで新たな技術基準や新技術標準の変化に速やかに対応できるだろう。

以上を、海爾の創設者である張瑞敏は次のような言葉で語った。「海爾の海外工場設立の動機は、海爾ブランドの競争力を高めるためである。長期的に見れば、海爾の海外への拡張は『転ばぬ先の杖』ということだ。私が見るに、中国がWTOに加盟すれば、非貿易障壁は現在の貿易障壁よりもさらにひどくなる。中国企業が直面するのは、単なる輸出コストの問題ではなく、根本的に海外市場に入れないという問題だ。海外の高い技術標準は、一群の中国企業を淘汰に導くだろう」¹³。

4. 米国工場の経営の実際

海爾にとって戦略的に最重要な米国海爾であるが、その経営の実態は不明である。ここでは、各種の業界記事と筆者によるヒアリングから、その輪郭を探ってみよう。

米国工場は現地の商社と合併で2000年に設立され、2001年春に生産を開始した。投資は3500万ドル、出資比率は海爾が過半数で、2000年に40万台の生産能力を有していた¹⁴。製造するのは冷蔵庫が中心で、主に180リットル以下の小型と、400リットル以上の大型冷蔵庫だという。またエアコン、洗濯機、テレビも併せて生産する。

生産実績は明らかでないが、売上規模から推測すると、2001年段階で数万～10万台の規模であったと推測される¹⁵。報道によれば、2001年の売上は1億5000万～2億ドルで、利益が出ていたという¹⁶。2002年10月の本社でのヒアリングでは、小型冷蔵庫は中国からの輸出でまかない、現地では大型冷蔵庫を中心に生産しているとのことであった。2002年に年間20万台の冷蔵庫を生産するという予定であった¹⁷。

2002年の段階で、生産の20～25%はライバルメーカー向けを含むOEM生産であった¹⁸。

¹³ 『中国経営報』1999年1月26日。

¹⁴ “Taking the Fight to the Enemy”, Far Eastern Economic Review, March 29, 2001.

¹⁵ 海爾グループの2000年の米国市場での売上は、輸出と現地生産を合わせて7000～8000万ドル、01年1～8月期は1.05億ドル、うち中国からの輸出は9000万ドルだという（海爾ニュース・インターネット配信版）。差額の1500万ドルが米国工場の売上と見なすと、この間の現地生産は冷蔵庫、洗濯機等あわせて数万～10万台のレベルだと考えられる。

¹⁶ “Haier Reaches Higher” Fortune, September 5, 2002

¹⁷ Alan Wolf, “Asian Invasion Adds To Domestic Makers”, Twice, May 5, 2001

¹⁸ 前掲、“Haier Reaches Higher”

実際の生産台数は、生産能力を下回っており、いかに自社ブランド販売の拠点とはいえ、OEM生産で稼働率を上げるのはやむを得ない。ブランドの浸透は、OEMで顧客を見つけるのとは相当異なり、それほど容易には進まないと見て良さそうだ。

米国工場での部品調達については、現地部品使用率（ローカルコンテンツ）は他の米国企業並だという。コンプレッサーは、世界最大のコンプレッサー供給国であるブラジルのものを多用しているという¹⁹。部品調達で必ずしも中国からの輸入品にこだわっていない様子である。

表4 海爾の海外合併会社の概要（一部）

Haier America	米 Camden 工場は投資 3000 ～ 4000 万ドル。2000 年設立、2001 年生産開始。 従業員 180 人（2000 年設立時） New York 本社ビルは投資 1500 万ドル 米国側経営者（Michael Jemal 氏）は従来、海爾製品の販売パートナー 2001 年売上 1 億 5000 ～ 2 億ドルで黒字 （＊中国からの輸出分の売上を含むという説明あり） 2002 年冷蔵庫生産 20 万台（予定） ・従来型の小型冷蔵庫は中国から輸出。米工場では標準型＋その他製品 生産の 20 ～ 25% は OEM（ライバル企業へも含む） ・部品のローカルコンテンツは米国企業並。コンプレッサーはブラジル。 ・デザインはロサンゼルスセンター（GK とと思われる） 250 種類の製品（99 年は冷蔵庫 3 種類のみ） 2005 年の目標売上額 10 億ドル（米冷蔵庫市場 900 万台の 10%） ＊海爾製品の米国でのマーケットシェア（海爾側情報、未確認） コンパクト冷蔵庫（4.2 立方フィート＝約 120 リットル）50%、 アパートメントサイズ冷蔵庫 25%、チェストフリーザー 40%、 ワインセラー 50%、窓置型エアコン 18% ＊これまでのところ「ニッチ」市場
Haier Europe	イタリア・モデナにある Menghetti Spa 社の冷蔵庫工場を 700 万ドルで買収。 欧州海爾の本部。
Haier Pakistan	南アジアへの拠点。2001 年に建設。ドバイの貿易商社と合併。 投資額 3000 万ドル（うち 30% が設備と技術として海爾から） 生産能力（計画）：冷蔵庫、洗濯機、エアコン各年 30 万台 2002 年 5 月から CKD で冷蔵庫と洗濯機生産開始。
Haier Bangladesh	バングラデシュのエレクトロニクスメーカー、Hayes 社との合併。 エアコン、洗濯機、冷蔵庫、フリーザー、テレビ、AV、小物家電等
Haier Thailand	タイの家電販売企業、Dystar 社との合併で 2002 年設立。 韓国大宇が撤退した後の工場を買収。Dystar は 45% 株所有。登録資本金 1 億バーツ。
Haier Philippines	1997 年に LKG 社と設立。冷蔵庫

出所：各種報道より筆者作成。

¹⁹ 前掲、“Haier Reaches Higher”

デザインは海爾のロサンゼルスセンターが主に担っているようだ。ロサンゼルスセンターは、海爾と深い提携関係にある日本の GK デザイン機構のロサンゼルス事務所による支援が加わっているものと推測できる。

デザインや部品調達面での現地化が進むに連れ、製品の種類は多様化しており、1999 年に冷蔵庫が 3 種類しかなかった製品ラインナップは、2002 年末の段階でエアコンや冷蔵庫を含む 250 種類に増加した²⁰。

2003 年の段階で海爾側が発表する米国での市場シェアは、小型冷蔵庫（120 リットル以下）で 50%、アパートメントサイズの冷蔵庫で 25%、チェストフリーザー 40%、ワインセラー 50%、窓置き型エアコン 18% だという²¹。これらは出所不明の情報ではあるが、従来のニッチ市場と言ってよい分野である。既存の高付加価値市場への移行はそう簡単ではないようだ。

米国海爾の代表は、中期的な目標として、2005 年段階での売上額 10 億ドルを挙げている。これは米国の冷蔵庫市場 900 万台の 10% 分に相当し、米国市場の 3 大メジャーに割ってはいえるのだという²²。2001 年段階の売上実績と比べると相当チャレンジングな目標である。

米国海爾の代表は、元来、海爾製品の米国での販売を一手に手がける販売代理商であった。海爾はほとんどの海外販売先で、現地国で特定の販売会社 1 社と独占販売契約を結び、販売台数が多くなると、彼らと合併で現地組立工場を設立する方法をとる（表 4）。米国でもパートナーに大きな権限を与え、チャレンジングな目標を掲げさせることで、高いモチベーションを与えているものと考えられる。

総じて、海爾の米国工場は、彼らの独自ブランドでの市場開拓という戦略的目標にとって重要な役割を果たすが、各種報道等から垣間見られる彼らの経営の実態は、未だ理想的に進んでいる訳ではないようだ。無論、米国海爾が設立されてまだ 3 年程度しか経っておらず、今後の成長を見守るべき段階にあることは言うまでもない。初期の困難を克服する段階にある。

第 4 節 重慶私営二輪車メーカーのベトナム進出—後進国市場の潜在需要の開拓と課題

同じ海外進出でも、中国と同じか、あるいはさらに所得水準や需要の質が低い市場に向う選択肢もある。中国市場での過酷な競争の中で磨いた優位を、発展途上国の市場で発揮するのである。実際に、中国の地場企業が海外に生産拠点を設けるのはほとんどがこのパターンである。

²⁰ Richard Babyak, “First Step”, Appliance Manufacture, September 27, 2001

²¹ 海爾 HP 情報

²² 前掲, “Haier Reaches Higher”

海爾でさえ、10 以上ある海外工場のうち、先進国に設立したのは2カ所のみである。

その典型例として、地場二輪車メーカーのベトナム市場への進出を検討しよう。

上述のように、2000 年になって突如、中国製の二輪車がベトナムとインドネシアに大量に流れ込んだ。中国製の低価格の二輪車は広範なユーザーを獲得し、それまで両国で二輪市場を実質的に独占していた日系企業には、「ベトナムショック」とでも言うべき衝撃を与えた。

しかし、2002 年に入るとベトナムへの輸出は急減し、2003 年に入るとほぼ消滅状態になってしまった（図8）。近年の二輪車輸出が全体的に右肩上がり伸びているのに比べると、ベトナム（およびインドネシア）向け輸出の一時的な急増と激減は、独立した突発的事象のようにも見える。

しかしそこには中国の二輪車産業企業が、海外進出において有する特徴や課題も見て取れる。以下に、中国二輪メーカーのベトナム進出の経緯を追いつつ、それらの問題を検討しよう²³。

1. 中国製二輪車がベトナムで受け入れられた背景

まず、中国製二輪車がベトナム市場に急速に入り込んだ背景を検討しよう。中国における供給過剰と低価格という基本的な理由の他に、次のようなものがあった。

(1) 事実上の業界標準車と粗野なコンパチビリティ（互換性）

ベトナムに洪水的な輸出をしたのは主に重慶の新興メーカー達であった。重慶は90年代半ばには、ホンダのスーパーカブのベースであるC100と言われるエンジン、車体および同部品の世界最大の産地となっていた。現代中国の二輪車産業を形作ったと言える嘉陵工業股份有限公司（以下、嘉陵）という重慶の軍需企業が、1980年代からC100と基本的に同じ構造のエンジンであるCD70をホンダからの技術導入で国産化し、市場で広く受け入れられていた。1990年代に入って市場が急拡大し、重慶に大量の新興メーカー、部品メーカーが生まれてこぞってその模造品を作るようになり、1990年代の半ばにはC100系のあらゆる部品（オリジナル規格と改造規格の両方）を低価格で供給するサプライヤーシステムが形成された。重慶には、例えば二輪車用エンジンを年100～200万台作るエンジンメーカーや、シリンダヘッドを年400万個、ピストンを年に500万個生産すると言った巨大な部品サプライヤーが、いくつも存在する。ほぼ標準化し、数万個単位で量産される部品の価格は驚くほど安い。あるスタンダードモデルについては「先に部品ありき」という状態になっており、多少の資金があれば商人、ブローカーと呼ぶべき個人事業者でさえ、複数の部品サプライヤーからそれらを買集め、完成車を組立販売することも容易であった。市場には同じような車種、エンジン、部品が溢れ、各社は激しい価格競争の中で、利益がでない水準まで消耗戦を展開していった。

²³ ベトナム側から見た中国二輪車問題については、本書第10、11章も参照されたい。

一方、ベトナム市場の側では、中国製二輪車が流入する以前に、タイ経由で「ドリーム」という C100 ベースの車種が入り込み、市場で事実上のスタンダードモデルとなっていた。ユーザーは C100 についてすでにある程度の製品知識を持っていた。またドリームなら修理できるという補修業者および粗悪な模造品を含めた互換性の高いアフターパーツがすでに市場に遍く普及していた。そのためユーザーが商品の購入後に補修問題で困ることが、とりあえず、なかった²⁴。これが個々の部品までほとんど同じ規格で作られた中国製「ドリーム」が容易に入り込む下地となった。

(2) 需要の質と日系企業の業界支配力

また、ベトナムには、タイ市場でのように外資企業による整った販売ネットワークが存在しなかった。日系企業がベトナムに本格進出したのは 1990 年代半ば以降で、現地化の歴史は浅い²⁵。例えばタイ市場では、津浦々々までディーラーを通じた日系メーカーの市場支配力が確立しているので、中国製二輪車を排斥する力は大きいだろう。しかし既存企業の市場支配力が確立されていないベトナムは、中国企業にとって入り込むすぎが大きかったのである。

より本質的、基本的な原因として、ベトナムと中国は、需要の質が似通っていた。ユーザーの低い所得水準、使用目的（庶民の足、ビジネス）、走行環境（高速道路ではなく悪路）、メンテナンス環境（特約店の純正補修部品でなく、町の修理屋の模造部品）、排ガス規制（緩い）等の面で、ベトナム市場はタイより中国のほうが近かったのである。

中国製二輪車が登場する以前は、ベトナム市場はホンダを中心とする日系各社がほぼ市場を独占していた。しかしそれはある高品質、高価格の二輪車を需要する階層についてであって、ベトナム市場の潜在的な本当のボリュームゾーンを開拓していたわけではなかった。日系企業は潜在的な低所得者需要に気付いておらず、また気付いたとしても開拓は容易でなかった。それまでと全く異なる手法が必要となるからである。高所得国のメーカーとして、低所得国市場

²⁴ 個々の部品にある程度の互換性があると言っても、それは基本的な規格、寸法が同じという程度の非常に「粗野な互換性」であった。オートバイの部品は相互に干渉する度合いが強く、特にエンジン等の動力と駆動に関する部分の各部品は、微妙な精度とバランスで組み付くように設計されている。個々のメーカーにより詳細設計（例えば金属加工の精度要求や公差要求）が異なるのである。見た目は同じ「ドリーム 100」の部品だが、A 社のエンジンに B 社の部品を取り付けようとしても、すんなり組み付けられないこともある。修理屋で若干の加工をして取り付けることもできようが、それでは機能部品に関しては十分な性能が出ない。しかしユーザーの性能に対する要求が低ければそれでも通用する。二輪車に乗って出掛けた先で故障しても、適当な修理屋でコンパチ部品を探して組み付けられれば、「とりあえず」家に帰ることはできる。出力は落ちるのだがそのままですませてしまう、というユーザーが多ければ、「粗野なコンパチ部品」でも商品として通用するのである。

²⁵ ベトナムに二輪車メーカーが生まれたのは、1990 年代前半に台湾企業が 1 社、1995 ～ 98 年に日系企業が 3 社進出したことによる。日系各社にとっては、中国で合併事業を開始した時期よりさらに数年遅れている。

に対する対応力に限りがあったと言わなければならない²⁶。中国の地場二輪車メーカーこそが、このような未開拓市場の有望性に果敢にチャレンジできたのである。

(3) 中国ビジネスを引き込んだベトナム企業

最後に、ベトナム企業の側も中国企業と手を組むことで高い利益を得た。1999年に国内の地場企業が安価な中国製二輪車をKD部品として輸入し、組立販売を始めたが、それは多分にベトナム国内の政策に反した行為であった。当時は完成車の輸入が基本的に禁止され²⁷、現地生産を行う外資メーカーには高い国産化率の達成が求められていた。しかし多数の地場二輪「メーカー」は半ば公然と無税で中国からKD部品を持ち込み²⁸、ほとんど国産部品を使わないまま、大量に完成車を組み立てて販売した。ベトナムの行政コントロール能力の欠如をついた闇雲で機会主義的な輸出であり、「カオス」²⁹と表現されたほどの無法状況が出現した。

正規に登録されていただけでもその「メーカー」数は50以上に上った。国産化のために規制が強化される中で外資企業が本格生産できないのを横目に、規制をくぐる術に長けた地場企業が守られた市場の高い利潤を求めて中国企業（商人、ブローカーを含む）と組んだのである。中国の二輪ビジネスは、地場企業によりベトナムに引き込まれたのである。

2. ベトナム市場で直面した困難

以上見たように、中国の二輪メーカーが低価格と業界標準コンパチという利便性で、既存外資企業の気付かなかったベトナム市場のある部分を開拓したことは確かである。しかしそれは重慶の各社にとって、「偶然」に近い恵まれた好条件の結果でもあった。何らかの意図、戦略により、自ら競争環境をそのように仕向けた訳ではない。極端に言えば、彼等のうちの多くは、たまたまそれが「売れたから、売れるだけ売った」というに過ぎなかったのである。

実際に、ベトナム市場での販売に影響を及ぼす様々な困難が登場すると、後述する一部を除いて、多くの企業、業者があっさりこのビジネスから撤退していった。多くの企業が、「石にかじりついてでも」ベトナム市場を死守するというコミットメントを見せることなく、次の新規市場を求めて、ナイジェリアやイラン、その他の発展途上国市場に向かったのである。

まず、ベトナム市場で始まった困難について簡単に見てみよう。

²⁶ またそれをしなくても独占的な利潤があった。

²⁷ ある一定程度の部品の現地化（20%以上）を伴うKD（ノックダウン）生産の場合は一セット（1台分）の部品に対して60%の関税が課せられていた。石田暁恵氏による。

²⁸ 例えば、中国製なのにベトナム製と偽って書いた部品を輸入する、第三者が輸入した中国製部品を、地場企業から購入したとしてローカル部品として扱う、コネを使って密輸する、等々である。藤田麻衣「ベトナムにおける直接投資と工業化—輸出加工型投資への転換とその限界」（石田暁恵編『地域経済統合とベトナム—発展の現段階』2003年、アジア経済研究所）。

²⁹ “Bike assembly shifts into high gear” *Viet Nam News*, Tuesday, July 9, 2002

(1) 輸入部品規制の強化による供給サイドの規範化

ベトナム政府は、2002 年 5 月に以上のような不正行為を検査し、公表するとともに、9 月から、①部品の輸入数量規制³⁰（主要企業への輸入枠割り当て）、②国産化率が基準に満たないメーカーに対する部品関税の厳しい徴収³¹、③二輪完成車の関税を 100%に上げる、という措置を実施した³²。関税を払わねば部品の輸入ができなくなった地場企業は、多くが事実上生産不能になった。

(2) 需要減少—政府の所有規制と中国製二輪車に対する全般的低評価

さらにベトナム政府は、ハノイやホーチミンといった大都市部で新規オートバイの所有規制を開始し、需要の抑制を図った。新規需要が飽和に近づいていたこともあり、二輪車に対する需要は伸び悩んだ。2003 年 3 月末の時点で、ベトナムの地場企業に割り当てた 90 万台分の部品セットのうち、国内企業が実際に輸入したのは 72 万台強であり、45 万台強しか実際に販売されなかったという³³（本書第 10 章参照）。

また中国製二輪車の低品質とサービスの欠如がすぐに明らかになった。上記のように、当初は安くて「とりあえず」用が足せばいいという新規購入者は多かったが、しかし次第に消費者はそれでは我慢ができなくなる。またピーク時には多くの中国企業が、品質を考慮せずにとにかく売ろうとずさんな生産を行い、粗製濫造製品を大量にベトナムに輸出させた。安全面で大きな問題となり、中国製二輪車全体のイメージを損なった。後述するように、中国企業の中には地道に競争しようというものがあるのだが、他の中国企業の露骨な粗製濫造と機会主義が、全体のブランドイメージをおとしめ、彼等の努力に冷や水を浴びせるのである。

(3) 日系メーカーの反攻—低価格対応

中国メーカーにとって競争上より本質的な困難は、業界をリードする日本企業の逆襲であ

³⁰ 150 万台分の部品の総枠を決め、うち外資企業に 60 万台、地場企業に 90 万台を与えた。

³¹ 国税局の措置は、国産化率が 40%に満たない企業及び国産化率の申告に虚偽があったことが発覚した企業に、60%の関税を、2001 年 12 月末まで遡及して課税する。それを払わなければ以後、部品輸入割当を与えない、という厳しいものであった。“MoT seeks increase in motorbike kits”, *Viet Nam News*, August 29, 2002.

³² 以上藤田 [2003]。ただし、数年後の WTO 加盟をにらんで、2003 年 5 月に部品輸入割り当てと、国産化率に応じて輸入関税を変動させる課税方式は廃止された（“Motorbike import quotas abandoned”, *Viet Nam News*, May 26, 2003）。石田暁恵氏によれば、二輪車の生産と国産化率に関する監視は、貿易規制ではなく、生産ライセンス面でにらみを利かせることで行おうとしている。

³³ ベトナム政府の統計に拠れば、2003 年半ばの時点で、市場には 70 万台分の KD 部品の売れ残りがあり、うち 40 万台が 2003 年に入って輸入したもの、36 万台が 2002 年に輸入された在庫だという。「CBG 研究 市場調研—国産摩托车要貫徹市場多元化戦略」（「中国貿易指南」HP（<http://service.cbg.net.cn/cbgyi/scdy447.asp>））。

る。彼等は価格を下げることで反攻に出た。中国製部品を組み付けたいわゆる「コピー製品」(まがい物)の優位は圧倒的な低価格で、従来、模倣先として集中したベトナム・ホンダ純正のドリームとは、約3分の1の価格差があった。2000年までホンダ製ドリームが2100ドルだったのに対し、2001年の段階で、中国車の価格は約700ドル(類似品の最低価格は約550ドル)であった。

しかし日系企業はすぐさま値下げで対応した。ドリームは値下げを繰り返し、2001年10月に2370万ドン(約1500ドル)を1999万ドン(約1300ドル)に、2003年9月には1590万ドン(約1060ドル)まで下げている³⁴。さらに従来製品の値下げに加え、低所得者層向けの戦略車である廉価版「ウェーブα」を開発し、2002年初頭に投入した。販売価格は1099万ドン(約730ドル)で、中国車の価格に迫る。ホンダ以外にもヤマハ、スズキが続けざまに既存車の値下げを行い、廉価版を新規にリリースしていった。

価格を素早く下げることができたのは、守られた市場の中で元々の価格が高かったことにも一部よると思われる³⁵。しかし、本質的には戦略的廉価版ウェーブαの投入に見られるように、低価格の新製品を開発、導入することで対応した部分が多い。

ウェーブαの主な開発の場となったのは、ベトナム・ホンダのマザー工場であるホンダのタイ製造拠点(タイ・ホンダ・マニュファクチャリング。以後、タイ・ホンダ)である。廉価戦略車の開発には、現場の合理化以外に、二つの大まかな方法がある。低価格用の車を新たに設計すること、そして低価格部品(中国製部品含む)の採用である。

筆者によるタイ・ホンダでのヒアリングによれば³⁶、ウェーブαは、基本的にタイ・ホンダで従来生産されていたドリーム100のエンジン(C100)とウェーブ110の車体の組み合わせを基に開発された。ただし、単に既存のモデルの部品を組み直しただけでは無論ない。タイにはホンダの製品開発部門(本田技研研究所)の子会社(ホンダR&Dサウスイーストアジア)があり、現在では相当のR&D能力を身につけている。既存モデルの現地仕様車の試作、テストを行い、適合証明まで現地で行う程度にまで開発能力が蓄積されている。現地主導の製品開発なので、より東南アジアの実状に適した製品開発が見込めた。また既存モデルの活用版なの

³⁴ 価格の変遷については、本田技研工業HPのプレスリリース及びベトナム在住者有志によるベトナム生活倶楽部HP「バイク最新価格」情報によった。(http://www2m.biglobe.ne.jp/~saigon/bike.htm)

³⁵ 中国車の流入で既存企業間の競争が激化し、価格下げと市場拡大に寄与したというのが内外の一般的な見方である。例えば当時、地元新聞には次のような記事が見られた。『もし国内企業の中国製部品組み立てバイクが出現しなければ、大手メーカーはこれほど値下げをしたらどうか?』多くの人が疑問に思っている。工業省は次のように言う。『ベトナムで生産・販売されている合弁企業のバイクの価格はほかのASEAN諸国で販売されている同種のバイクの価格と比べて高すぎる。平均して1.7～2倍である。ベトナムの国民1人あたりの収入が他のASEAN諸国と比較して5分の2から10分の1であることを考えれば、現在のバイク価格はいっそう不合理である』。ベトナムニュースセンターHPによるThoi bao Kinh te Saigon(サイゴン経済時報)2001年12月13日記事の抜粋翻訳(http://mypage.naver.co.jp/vietnam/bn003.html)。

³⁶ 2003年3月11日のヒアリング。

で、その分、開発コストは低く抑えられる。さらに、ベトナム版ウェーブαには、当初から安価な中国製部品も搭載されていた。このように、ホンダがタイで蓄えた製品開発力を活かしながら、より積極的に中国製部品を採用するなど購買面でも戦略変更した上で、コストを抑えながら品質を保つという、日本企業が長年培って来たノウハウを活用して初めてできたものなのである。中国企業にしてみれば、本気を出した日系企業は脅威そのものであった。

上述のように、大都市での二輪車所有規制は未だ続いており、ベトナム全体の販売台数は、2002年の6月期に、対前年同期比で55%下落したという（本書第10章参照）。しかし、ホンダやヤマハ等の販売状況は決して悪くないという。例えば農村部や中小都市部は好調なのだという³⁷。

3. 中国メーカーの対応—新規市場の開拓と現地化

ベトナム市場への完成車輸出はほぼなくなってしまったが、二輪車輸出企業のその後の対応には幾通りかあるようだ。

(1) 新規市場の開拓

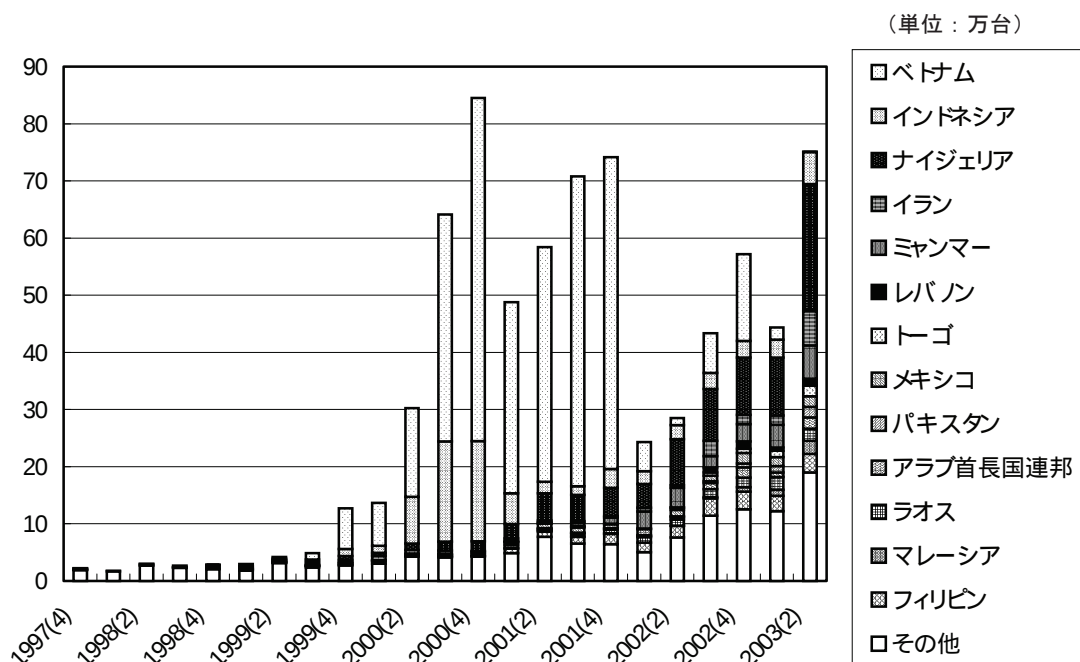
第1の対応は、新規市場の開拓、売り先の多様化である。中国の二輪車産業全体の傾向として、ベトナムへの完成車（KD含む）の輸出は急減したが、その他の地域向けの輸出は拡大している（図8）。2002年はナイジェリアへの輸出が急増して最大のマーケットとなり、2003年に入ってからイランやミャンマーが重要な輸出先となっている。輸出先が多様化し、国際市場の新規開拓が進んでいることがわかる。主要市場は途上国、それも貧困国が中心である。トーゴ（人口435万人）やラオス（538万人）のような貧しい小国さえ主要輸出先になっている。めぼしい市場を落ち穂拾い的に探しては販売しているようにも見える。

中国製二輪車の競争優位は、既存メーカー（特に日系ブランド）と比べた低価格である。ベトナム市場で起こったパターンは、中国製二輪車は、それまで二輪車が高級品として高値で取り引きされている市場に入り込み、低価格で潜在的市場を開拓する。そこである企業が成功すると、たちまち他のメーカーが参入し、価格競争が始まりさらなる低価格化を引き起こす、というものである。上述のようにベトナムでは、それまで1台2000ドル以上が相場であった市場に、先行者が1台分のKDセットを700ドルの価格で売り込み大ヒットすると、すぐに中国メーカー間での価格競争が激化した。2000年上半に500ドルを割り込み、2001年に入ると300ドル以下でたたき売られるようになった（図9）。それにつれて粗製濫造品が増え、中国製二輪車全体のイメージを損ねたのは上述の通りである。

ベトナムでの自己破滅的な値下げ合戦は少し極端な例であるようだ。他の主要輸出先国向け

³⁷ “City motorbike traders at crossroads”, *Viet Nam News*, June 28, 2003

図8 中国の国別二輪車輸出台数の推移（四半期ごと）



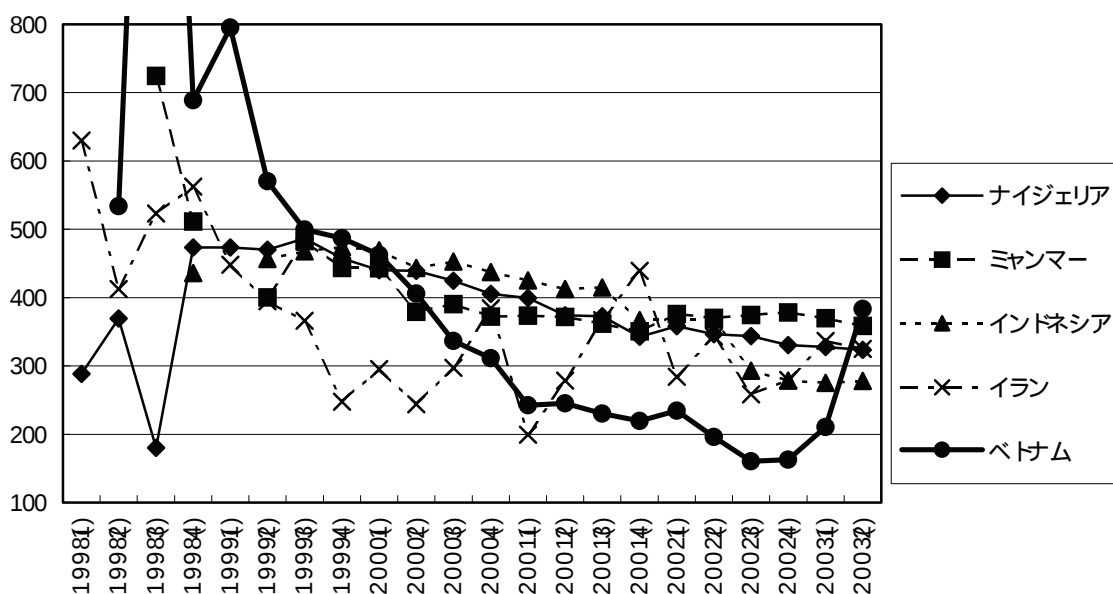
注1：HS8711 から HS871190（その他二輪車）を除いたもの。

注2：(2) は第2四半期、(4) は第4四半期。

出所：中国税関統計（World Trade Atlas）

図9 中国二輪車の輸出価格の推移（1台あたり平均価格）

(単位：ドル)



注：HS8711 から HS871190（その他二輪車）を除いたもの

出所：図8に同じ

の価格は比較的安定している。しかし全体的には値下がり傾向にあり、ナイジェリアでも、1999年に約500ドルであった価格が、2001年に約400ドルへ、2003年には325ドルへ低下している。

発展途上国の新規市場開拓と値下げによる対応というのは、極端に言えば、現状の実力（製品ラインナップ、製品開発力、ブランド力、販売力等）を向上させなくても達成可能な差別化である。特に第三国市場で逆襲に転じた日本メーカーとの直接対決を避ける方法と言ってよい。無論、本来、コストを下げるにも技術改善や組織の改編が必要であり、販路の開拓も容易なことではないが、中国メーカーと日本メーカーとの現在の実力差を考慮すれば、このような対応でとりあえず現状をしのぎ、臥薪嘗胆で実力を蓄えるというのもやむを得ないかもしれない。

実際に、多くの中国メーカーにとって、海外市場でよりも、中国市場での日本メーカーとの競争のほうが重要である。ここで詳しく触れる余裕はないが、2000年頃を境に、廉価でかつ性能を向上させた新車種を、日系企業は中国でもリリースし始めた。2002年末からのヤマハYBRの成功はその最たる例で、価格を抑えると同時に、これまでとは全く異なる新機種で大ヒットするものが出てきた。基礎的な技術力、開発力が弱く、日本や台湾の既存車種の改造版しかラインナップにない中国の地場メーカーにとって、技術力に優れた日本メーカーが本腰をいれて中国市場向けの車種を新規に投入してくるのは、大きな脅威なのである。

(2) 現地合併会社の経営による現地化の推進

第2の対応は現地化である。ベトナム政府の要求に応え、部品の国産化、現地生産を通じて市場を開拓しようと言う中国メーカーがいくつかある。重慶力帆轟達実業(集団)有限公司(以下、力帆)はその代表である。これら企業のベトナムにおける経営の実態は必ずしも定かでないが、訪問ヒアリングと各種資料からその輪郭は推測できる。

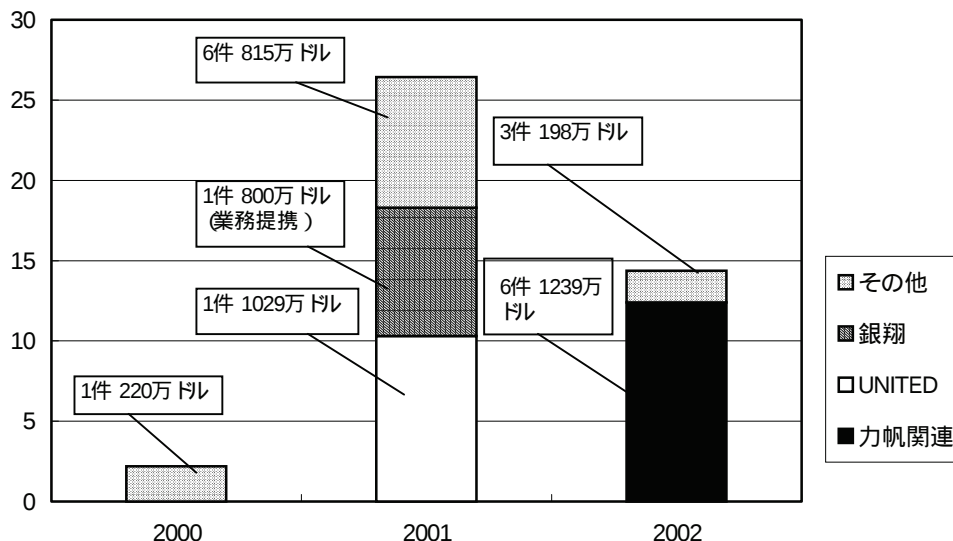
ベトナムで現地生産を始める企業は、少なくとも現地化規制の強化が時間の問題となった2001年以後、増加した。図10は本書第10章の「付表：機械関連産業における中国の投資プロジェクト・リスト」から二輪車関連のものを抜き出したものである（より詳しくは同付表を参照されたい）。これによれば、登録上の事業内容は、後述する「ベトナム力帆」を除いて、全て部品生産である。これら正規に登録されたもの以外にも現地生産事業者は多いのだろう。

重慶の複数の企業でのヒアリングによれば、ベトナムには二輪車関連の中国系合併工場が100社以上あるという。ほとんどが完成車メーカーに追随して進出した部品企業だが、ある程度の規模を持つものは10社程度に過ぎず、ほとんどは小さな工場、作業場レベルなのだという³⁸。

³⁸ 中国での中古設備を持ち込み、ベトナムの国営工場の作業場を一部借りて下請け加工をするようなレベルの

図 10 中国企業による二輪車関連のベトナム投資（プロジェクトの総資本金額）

（単位：100 万ドル）



出所：ベトナム Central Institute for Economic Management 収集資料（本書第 10 章付表）を整理

現地化が進んでいることを示唆するのが、貿易統計上の部品とエンジン輸出の増加傾向である（図 11）。ブーム時には、ほぼ完成車ができる分だけ揃った KD セットを中国から輸出していたが、それらは中国側では貿易統計上、完成車輸出として記載される。一方、ベトナム側で KD 部品輸入の取締が厳格化されると、進出した中国企業は部品の一部を現地化した上で、足りない部品を中国からの輸入でまかなうようになると推測できる。すると統計上は中国側の完成車輸出が減少し、部品やエンジンという項目の輸出が増えることになる³⁹。

以上、主にマクロ統計から中国企業の対応を概観したが、以下に、2003 年 7 月、8 月に重慶市で訪問調査した中国の代表的な二輪車輸出メーカーでのヒアリングを通じ、彼等の海外展開の現状と戦略をより具体的に検討しよう。

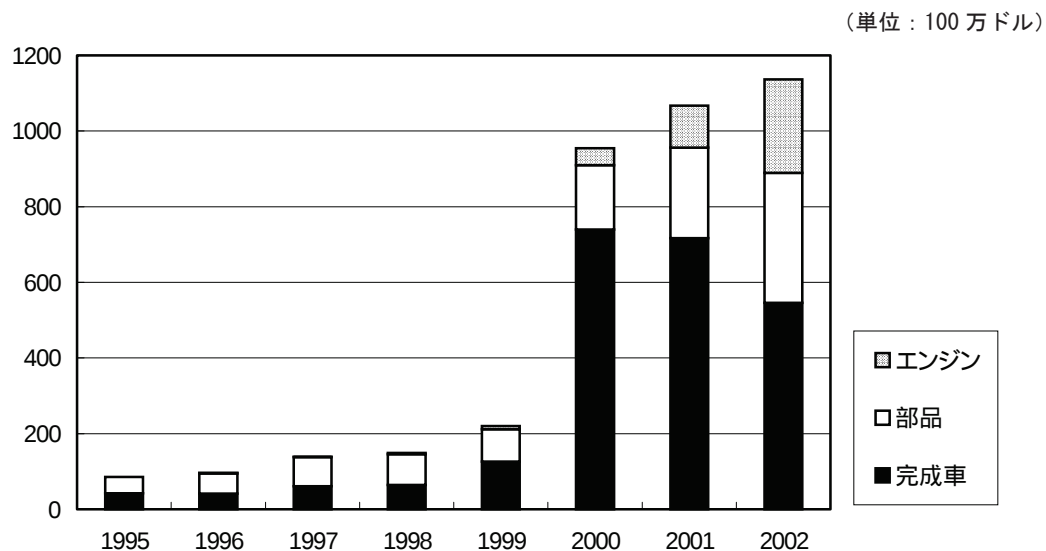
4. 主要企業のベトナム進出の事例—ヒアリング調査から

中国の対ベトナム二輪車輸出は、金額ベースでは 2000 年にピークを迎え、完成車（KD 部品を含む）と部品、エンジン単体を含めた総輸出額は 4 億 4300 万ドルに上った。そのうち重慶企業による輸出が約 60%をしめた。また同年に重慶の二輪企業の輸出総額は約 4 億ドルで、そのうちベトナム向けがやはり 60%をしめた。中国のベトナム輸出の主役は重慶企業であり、また重慶企業もベトナム輸出を重点的に進めていたのである。

ものだという。

³⁹ 無論、今後、部品レベルの現地化がさらに進めば、部品とエンジンの輸出も減少に向かうであろう。

図 11 中国の二輪車関連製品の輸出



注：「完成車」：HS8711（ただし HS871190（その他二輪車）を除く）、「部品」：HS871419、「エンジン」：HS 840732（車両用 50 ～ 250cc のもの）。
出所：中国税関統計（World Trade Atlas）

(1) 重慶の私営メーカーとベトナム

重慶には大メーカーから小ブローカーまで、完成車やエンジンを輸出する企業が数十あると推測される。2000 年の上位 10 メーカー合計の輸出は、73.8 万台で全体の 72%、金額では 2.8 億ドルで全体の 75%をしめた⁴⁰。即ち、全体の 3 割弱が、重慶市内で上位 10 社に入らないような規模の企業によってなされている。

2001 年まで重慶で主にベトナムへ輸出を行っていたのは私営メーカーで、代表的なものに力帆、隆鑫集团公司（以下、隆鑫）、重慶銀翔摩托車（集団）有限公司（旧中汽吉竜摩托車有限公司、以下、銀翔）がある。特に力帆と隆鑫はベトナム輸出の双璧で、力帆は 2001 年に国内生産台数 63 万台の 66%にあたる 42 万台（前年度の 3.3 倍）を、隆鑫は同 60 万台の 60%にあたる 36 万台（前年の 2.2 倍）を輸出した⁴¹。彼等によれば、その 80 ～ 90%はベトナム向けであった。2001 年に台数ベースで、両社はそれぞれ生産量で中国の第 3 位と第 4 位、輸出量で第 1 位と第 2 位となったが、ベトナムへの急激な輸出の増加が、両社が国内でプレゼンスを上げる原動力であった⁴²。

⁴⁰ 重慶市汽車弁公室資料。

⁴¹ 『中国汽車工業年鑑』2002 年版。

⁴² ただし、中国のベトナムへの輸出急増は 2000 年からで、2001 年からではない。それを主にどのメーカーが担ったのかは定かでない。公式統計上の 2000 年の輸出台数は、力帆が 13 万、隆鑫が 16 万台で、仮にこれらが全てベトナムに輸出されたとしても、中国全体のベトナムへの輸出台数 120 万台の 4 分の 1 にす

一方、2002年からの困難に直面して以降、彼等のベトナム市場に対する取り組み方はそれぞれ異なっていた。以下に、ベトナムに工場を持たずに市場を半ば放棄した感のある隆鑫、ベトナムで組立業務提携を続けている銀翔、新規に建設した自社工場を通じた本格的な現地化を目指す力帆、そして重慶の大型部品サプライヤー4社による合弁部品メーカーを設立した出資会社の1つ、重慶市志成機械廠について、それぞれの海外戦略、ベトナム戦略について検討する⁴³。

(2) 隆鑫集团公司

隆鑫は1993年にエンジン組立メーカーとして設立され、現在は重慶の3大私営二輪車メーカーに数えられている。隆鑫は2001年に生産台数で中国第4位にランクされるようになったが、ベトナムへの輸出の増加がその原動力であった。2001年に輸出量の90%以上をベトナムに集中させており、中国でベトナム輸出が最も多い企業であった。

しかし2002年以降は、新規市場を開拓し、輸出先を変えることで対応している。2001年まで生産量の60%以上を輸出していたが、輸出台数は激減し、現在ではその比率は20%あまりになってしまった。現在では、ベトナム向けの割合は全体の十数%である。隆鑫の認識では、ベトナムは価格競争が厳しすぎて儲からず、元来、あまりメリットがなかったという。

同社の海外戦略の基本的な発想は、「新市場の開拓」である。今年はイランが最重要な市場で、ナイジェリアとラミ市場がそれに続く。米国市場への輸出も伸びているという⁴⁴。

一方、同社は海外に生産拠点を設けていない。理由は、①二輪車は中国で作るのが最もコストが安く、②発展途上国は市場が成熟・安定しておらずリスクが高いからである。特にベトナムでの工場建設と生産の現地化は「機が熟していない」という。というのも、ベトナム政府が現地化政策を強要するのに対し、実際には現地のサプライヤーは発展していない。ベトナムでは外資企業が現地化に四苦八苦すると聞くが、隆鑫のように、もともと外部のサプライヤーに多くを頼って生産を行うメーカーが、拙速な現地化を避けたのは、賢明だったかもしれない。

ところで、輸出比率が比較的高いにもかかわらず、販売は基本的に現地のエージェント（代

ぎない。一方、隆鑫と力帆以外の有名メーカーは、必ずしもベトナム輸出に集中していない。よって、ベトナム輸出の相当の割合があまり大型でない無名のメーカー（或いは商社、ブローカー）により担われたと考えられる。ベトナムと言えば「HONDA」を騙った「コピーバイク」が問題になるが、当初はそれら無名業者により主に行われていたのかもしれない。力帆、隆鑫は、むしろ自社ブランドで勝負する比較的真面目な企業であったかもしれない。ただし、力帆、隆鑫とも、ブランドは自社のものだが、彼等が作る二輪車は、やはり見た目はホンダそっくりである。

⁴³ 以下、特にことわりのない限り、2003年7月20（力帆）、8月11日（銀翔）、12日（隆鑫、志誠）で行ったヒアリングに基づく。一部、力帆については大原が2002年9月3日および1999年2月1日に行ったヒアリングも参照している。

⁴⁴ レジャー用バイク（子供用および運搬用ATV、50ccバイク）。

理商)まかせである。一国で複数のエージェントを使っており、ベトナムでも数社を通じて輸出していたという。海外には販売子会社がなく、連絡業務を行う海外事務所があるのみで、取引は重慶の本部が海外と直接行う。輸出が多い割にはそのための組織が簡便に過ぎるようにも見える。ベトナムで複数のエージェントを同時に使うのは、「ベトナムは中国より遅れており、理性的な考えが通じない。エージェントは忠誠心が低くて信頼できず、儲ければ誰とでも取引をする」からだという。

ただし、海外用の現地仕様車の製品開発には注力しているという。例えば、2001年にベトナム向けにドリーム(100cc)をベースにウェーブαに似せた「ウエイラス」(110cc)を開発し、2年で20万台売ったという。これはベトナム人の好みに外観を変えたものである。欧州市場への進出も計画しており、その車種の開発についてはイタリアのデザイン事務所および米国、オーストリアのエンジンメーカーと協力している。BMWタイプとダビッドソンタイプの大型モデルだという。

総じて、同社とベトナムとの関わりは、上述したような「売れたから売った」タイプであり、売れなくなるとあっさりと他に市場を探そうとしている。販売組織、ネットワーク作りの点でも、自社の販売子会社で直接行うのではなく、現地の代理店との売買関係が中心である。特定市場での「ねばり」が見られない企業ではあるが、しかしベトナムの生産拠点として未成熟さを考えれば、短期的には合理的な考えではある。

(3) 重慶銀翔摩托車(集団)有限公司

オートバイ部品の輸出商をしていたオーナーが10年前に設立した同社は、力帆、隆鑫と同じく、重慶の部品サプライヤーの蓄積を活用してエンジンを組立・販売することからスタートした。旧名称を重慶渝中区中汽吉竜摩托車有限公司といったが、彼等は元々全国的に無名であった。同社が名を知られるようになったのは2001年からの輸出拡大である。同社は『中国汽车工業年鑑』2002年版に輸出台数11.7万台(中国で同年第5位)で公的な統計資料に初登場するが、生産台数も同じ数量であった。生産した完成車を100%輸出していたことになる。恐らく、同社は元来、無名の「雑牌」(有象無象ブランド)エンジンメーカーで、元々本格的な生産を行っている訳ではなく、完成車輸出と言っても実際には自社製造のエンジンにかき集めた部品をセットにしたKD輸出であったものと推測される。

ベトナムは彼等の最大の市場であり、2001年にベトナムに組立と部品生産の工場を確保した。重慶でベトナム輸出を主導した企業の典型だと推測される。2002年の同社の生産台数は、オートバイ10万台、エンジンが30万台で、うち60%を輸出している。

同社の海外戦略の基本的な発想も、隆鑫と同じく「毎年、新市場を開拓すること」である。2002年からイラン市場を開拓し、翌年はイラン向け(エンジンのみ)輸出が最大となった。同社はベトナムに1998年からC100を低価格で輸出しており、同社にとって東南アジアは「伝

統的市場」だという⁴⁵。

同社はベトナム、ラオス、ナイジェリアに海外工場を持ち、合弁相手は全て現地メーカーだという。図 10 および第 10 章付表では、2001 年にベトナムで 800 万ドルの総資本金で「二輪車部品製造業務提携契約」のプロジェクトを行っていることになっている。同社でのヒアリングでは、同社側の投資金額は実際には数百万元（100 万ドル前後）だという。登録上は部品生産がメインになっているが、実際には完成車の組立が主体のようである。ただし実際に合弁企業なのかどうかは定かでない。完成車は現地パートナーの名義で行っている可能性が高い。

同社によれば、このプロジェクトのパートナーは国営企業である。ベトナムでのビジネスには政府の支援が重要で、当時は国営企業とでなければ合弁できなかったという。完成車組立だけでなく、プラスチックカバー（カウリング）やフレームの生産も行う。同社はベトナムへの完成車輸出をすでに放棄しており、現地生産（および一部部品の輸出）に切り替えている。

同社の現地調達比率（完成車）は 60% 以上で、政府の規制を達成しているという。現地調達する部品の 60～70% は現地の中国系サプライヤーから調達し、台湾系サプライヤーも使うのだという。

基本的に「売れる場所で売る」という隆鑫と同じ考え方の企業である。しかし、金額と形態は定かでないが、ベトナムにそれなりの投資を行っており、ある程度のコミットメントを見せてはいる。また、ヒアリング内容に偽りがなければ、ベトナムで中国系企業による部品調達ネットワークがある程度形成されていることになる。興味深いが実態は定かでない。

(4) 重慶力帆轟達実業（集団）有限公司

力帆は、隆鑫と同様、重慶のエンジン部品を活用したエンジン組立メーカーとして創業した企業である。同社は、ベトナムで走るその「HONGDA」（同社のブランド「轟達」の中国語読みローマ字表記）というブランドにより、日本では知的財産権侵害企業の代名詞のように言われる場合がある。しかし 1990 年代末から、C100 や CG125 をベースとしながらも、水冷式エンジンや EFI（電子燃料噴射）システム搭載エンジンを独自開発しており、中国国内では製品開発能力に秀でた優良企業として認識されている。2001 年の生産実績は、完成車が 67 万台、エンジンは 184 万台（中国 1 位）に上っており、台数ベースでは世界最大級のエンジンメーカーである。

力帆がベトナムで設立した力帆（越南）摩托車聯營公司（以下、ベトナム力帆）は、外資完

⁴⁵ 無名企業が比較的早くからベトナムと取引をしていたことを伺わせる。なお、同社は東南アジアでは、ビルマに年 7～8 万台（完成車）を「辺境貿易」で輸出している。ビルマは二輪車の輸入を禁止しているとのことで、正規の統計に出ない類の取引かもしれない。

成車メーカーとして認可されている唯一の中国系企業である。力帆は、2002 年からベトナム力帆を通じて他の重慶の主要部品サプライヤーと共同出資し、部品生産合弁メーカーを 5 社立ち上げ⁴⁶、「力帆工業パーク」を形成している。

この合弁会社設立の経緯は定かでないが、各種報道と関連企業でのヒアリング情報を総合すると、次のようなものだと考えられる⁴⁷。この企業の前身は、1997 年に華偉工業（集団）有限責任公司（以下、華偉）という重慶の軍需系二輪エンジンメーカーが、数社のベトナムあるいは中国企業と共同で始めた二輪車製造事業であった。華偉は 1998 年から出資により合弁企業となるべく申請を行ったが、ベトナム政府はなかなか認可を与えなかった。業を煮やした華偉は、2000 年になると（恐らく本体の業績不振もあり）合弁の申請を取り下げ、ベトナムから撤退することにした。しかし理由は定かでないが、重慶市政府をはさんで合弁交渉は継続され、2001 年に晴れて完成車の合弁許可が下りることになった。2002 年に新しく設立された合弁会社の株式の 70%を購入したのが力帆で、同社はベトナム力帆として改編された。数社の部品メーカーは、ベトナム力帆が出資する子会社として統括されている。この時、力帆側は 300（または 500）万ドルの投資を行った。2003 年からの 5 年間でさらに 1800 万ドルの資金を投入する方針で、完成車 20 万台、エンジン 60 万台を生産可能な工場にするという。5 万台分の完成車生産割当を受け、2003 年初から生産を開始したという。

ただし、現在のオペレーションの実態は定かでない。ヒアリングでは担当者の口は重く、回答は得られなかった。力帆の現地経営や投資決定の是非の評価については、現在は経営が始まったばかりで判断を下すことは難しく、そのための情報もない。

力帆がベトナム投資を決断した背景は、降ってわいたベトナム政府の生産ライセンスの取得と、それによる市場の確保への期待である。力帆は、華偉の現地生産許可を引き継ぐことで、保護されたベトナム市場で堂々と完成車の生産、販売ができるようになる。合弁を決定した当初、力帆には次のような考えがあったようだ。ベトナムは年間 160 ～ 180 万の販売が見込めるアジア有数の市場であり、政府の厳格な規制により、限られた数の外資企業（および国内企業）しか生産許可を得ていない。生産許可さえあれば（そして国産化要求さえクリアできれば）、利幅の高いビジネスができる。さらに AFTA（ASEAN 自由貿易地域）の自由化が本格的に進展すれば、ベトナムから他の ASEAN 地域へ自由に製品を輸出できる、というものである⁴⁸。

⁴⁶ 本書第 10 章付表によれば、クラッチ、イグニッション、スタータ等エンジン部品、カウリング（ライト、その他電装含む）、ネジ、ボルト、ワッシャー等である。

⁴⁷ 以下の記述は力帆および華偉工業関係者へのヒアリング情報の他、同上「CBG 研究」および張辛「力帆：風風火火闖越南 劍舞越南圖謀東盟」（中国汽車新網 2003 年 2 月 27 日転載 <http://www.qiche.com.cn/files/200302/27019.html>。初出は『中国経営報』掲載日不明）、薛彩雲「尹明善：開拓国際市場 跨国規避不平等競争」（中国汽車資源網 2003 年 1 月 15 日転載 <http://www.fedcars.com/files/200301/15037.html>。初出は『経済観察報』掲載日不明）による。しかし情報源により相互に矛盾もあり、実態は不明である。

⁴⁸ 前掲、張辛 [2003]。

そのかわり力帆は大きな投資リスクを負担している。まず短期的な日々のオペレーションレベルで、ベトナムの経営環境は非常に厳しいようだ。中国ではベトナムの投資環境、取引環境、生産環境が大変劣悪であると認識されており、まずそれらを乗り越えねばならない⁴⁹。

しかしより本質的な困難は中長期的なリスクであろう。彼等が160万台と見込んだ国内需要は、大都市での所有規制も加わって伸び悩んでいる。隆鑫の言うように、ベトナムの現有の部品サプライヤーで厳しい国産化要求が満たせるかどうかは定かでない⁵⁰。さらに、今でこそ国内産業保護の政策を採っているベトナムだが、しかし、数年後のWTO加盟を目指して徐々に規制の自由化を目指す方向に進んでもいる。紆余曲折はあろうが、最終的に二輪車の生産ライセンスが撤廃される日が来れば、力帆は国内企業保護政策の恩恵に預かれなくなってしまう。AFTAで自由貿易が実現されれば、より生産規模が大きく、部品サプライヤーの集積も顕著なタイやインドネシアで生産された日系メーカーの二輪車と競争せねばならない。

ベトナムに進出したとしても、自由貿易化が進む現在では、日系メーカーとの直接競争は避けられない。グローバル化対応、世界的な分業体制の構築の面では、日系企業は力帆の相当先を進んでいる。そうかと言って、国内市場に止まっていたのでは明るい未来も見えない⁵¹。

いずれにしても、海爾の例と同じく、二輪車産業でも本格化するグローバル化の中で外国企業との競争に備えて海外拠点を真剣に構築しようとする地場企業があること、そして彼等も相当のリスクを負ってそれを実行していることは確認できた。

(5) 重慶市志誠機械廠

最後に、部品メーカーの例を検討しよう。重慶市志誠機械廠（志誠）は、シリンダヘッドばかり年間500万件近く加工する、国内で最大級の規模を誇る私営サプライヤーである。重慶

⁴⁹ 雑誌等の報道では、ベトナムの経営環境がいかに劣悪であるかが喧伝されている。政府の突然の政策変更、恣意的・裁量的な解釈と執行、不効率・汚職、企業の信頼感や契約履行の責任感のなさ、経営者の日和見主義、設備や労働者のレベルの低さ等、ありとあらゆる不満や損害発生が例が報道されている。実際にベトナムでビジネスを行う各社でのヒアリングでも同様の意見が聞かれる。ある企業ではベトナムを「1986、87年頃の中国」と形容していた。

⁵⁰ 日系メーカーは、主に日系サプライヤーからの調達でまかなっているようである（本書11章参照）。銀翔は台湾系サプライヤーからも購入しているという。力帆も日系、台湾系のサプライヤーからの調達を行えば、現調率達成は可能であろう。ただし、それだけでは中国メーカーの武器である価格面での優位性は発揮できず、市場シェアも奪えないだろう。

⁵¹ 尹総裁によれば、中国国内の競争は激しく、かつ税や地方保護主義、知財問題等で競争は不平等であり、力帆のような「ルールを守る企業」（正規企業）がこのような市場で発展するのは困難である。また利潤は海外のほうが数倍高く、需要が大きく発展の可能性が大きい、ということである。イランでもエンジン工場の建設を準備しており、インドネシアや米国でも工場建設の計画があるという（以上は、薛[2003]による）。筆者による尹総裁への1998年のヒアリングでも、海外市場の利潤および発展の可能性の高さを強調していた。力帆は当時から南アフリカでKD組立工場を確保し、イラン、カンボジア等で組立工場設立を検討していた。総裁のこのような認識も、隆鑫との海外戦略の相違を生んだ要因の1つであったと推測できる。

のエンジンメーカーはもとより、全国の手業者メーカーをユーザーとし、近年ではホンダやヤマハ等の日系メーカーにも製品を納入している。

志誠を含めた重慶の大型サプライヤー4社は、2001年にベトナムで United Moter Vietnam Ltd.（越南優耐特有限公司、以下、ユナイテッド）を共同出資で設立した⁵²。志誠によれば、ユナイテッドは、カウリング、フレーム、シリンダヘッド、ホイールを生産する4工場からなる。それぞれを生産する中国のサプライヤーが共同出資して持ち株会社を設立し、その傘下に各サプライヤーの子会社を置く形にしているものと思われる。4社合計の投資額は約1000万ドルで、投資額は2002年の力帆より多い⁵³。本格的な部品サプライヤーだと推測できる。

同社のオーナーがベトナムへの投資を決めたのは、高い利益を見込んでのことであった。ベトナムではまさに部品が求められており、中国国内での販売に比べれば利潤は相当高いのである。

志誠はユナイテッドの中でシリンダヘッドの生産を担当する。金型と原料のアルミ合金は中国から輸入する。同社で使う設備は全て新品を中国で調達したものだという。

同社は、2003年6月から生産開始をしている。オペレーションが始まって間がないので、経営の善し悪しを適切に評価する段階にない。まだいろいろ試している段階だという。

鍵になる工程を担う技術スタッフはもちろん、設備のオペレーターまで中国人を使っているという。ベトナム人ワーカーは技能が低く、簡単な作業しかまかせられないのだという。現在、中国人の駐在員が20数人おり、さらに60人近くが出国準備中とのことであった。

同社の現在の目標は、ベトナムホンダに部品を納入することだという。ベトナムにおける力帆など中国系現地メーカーによる需要は、現状では少ない。現在のベトナム市場を席卷しているのは日系メーカーであり、彼等と取引ができれば仕事量の確保ができ、経営の安定につながる。無論、品質を向上させねばならない。日系メーカーへの納入は絶好の目標である。

中国企業といえども、力帆のように自社ブランドで勝負する完成品メーカーと、メーカーの要求に応じて生産する部品サプライヤーでは、グローバル競争の激化や海外進出の意味も異なる。ホンダやヤマハ等の日系メーカーは、日本で販売する低価格スクータの生産を中国に移管するなど、中国を世界的な部品の開発・供給基地にする方向にある。中国国内で販売する完成車用の部品についても、1990年代末からは、日系サプライヤーから有力地場サプライヤーへ調達先を積極的に切り替えている。中国の優良部品サプライヤーにとって、グローバル競争の激化は外資メーカーとの取引増加につながる。ベトナムのような地場サプライヤーの蓄積がなく、それでいて国産化規制が厳しくかつ国内企業が保護されている市場は、投資先として悪くないのである。

⁵² この合併企業は、報道によれば、重慶東方摩托車集団の100%出資という説もある。

⁵³ ちなみに、中国やタイの日系の部品サプライヤーは、資本金300万～1000万と言った規模の会社が多い。

しかし課題も少なくない。彼等がベトナムの地場サプライヤーに対して技術的に優位な立場にあるのは確かだが、しかし日系メーカーや台湾メーカーとの取引になると、彼等を取り巻く日系や台湾系のサプライヤーと直接競合せねばならない。海外では中国企業だからこそそのメリットは特にはない。価格面でも中国にいればこそ低価格の部材や労働者が活用できたが、海外では他の企業と同じ土俵で勝負せねばならない。中国製の部材を安く調達するメリットも考えられるが、それも他の企業が真似できない優位ではない。中国メーカーとの取引や共同開発がしやすいことはメリットだが、現状では彼等はあまり頼りにならない。しかしベトナムでそれらの課題を克服した時、国際的に非常に強い競争力を持った企業に成長しているであろう。

まとめ 自由貿易時代における中国地場企業の海外進出の困難と活路

ベトナムで2年間にわたり洪水的な輸出が発生したのは、①発展途上国の人々が求める安価な製品が、中国で生産過剰状態にあること、②ベトナムの関税等の貿易障壁が、その間にうやむやのうちに機能しなかった（すなわちインフォーマルな自由貿易状態が出現した）ことが、基本的な背景である。仮に周辺国が中国と自由貿易地域として一体化すれば、多数の製品分野でこのような事態が発生するであろう。

しかし、一方で、ベトナム政府が取締を強化することで数多くの中国企業が撤退したように、当然のことながら、ビジネスは価格以外の要素が非常に重要である。価格以外の重要な要素としては、製品に求められる品質、安全性、ユーザーの嗜好の変化をリードする製品開発力、販売力、サービス力と販売系列による市場支配力、それらに裏打ちされたブランド力、等が挙げられる。

少なくとも海外市場において、大多数の中国の二輪車メーカーがそれらの「総合力」において未熟であることが明らかになった。日系メーカーがタイ等で行ってきたように、それらの能力を築きあげることは、相当な長期にわたる投資と工夫、経験の蓄積が必要になる。海外生産拠点とは、本来はそのような長期のコミットメントを継続するための拠点だと考えられる。

一方、多くの中国メーカーは、コスト競争に勝ち残り、短期的に生き残るために、それら長期のコミットメントを行うことに多大なリスクを感じている。隆鑫や銀翔に見られるように、彼等の現在のレベルと日本企業のレベルを鑑みれば、長期のコミットメントを避けるというのは、1つの合理的な選択である。「中国で作って輸出したほうがよい」という彼等の発想は、それはそれで説得力がある。

ただし、「新規市場の開拓」を長期に続けるのは、物理的に限度があるだろう。巨大な生産力を背後に控えた多数の中国企業が「バッタの大群」的にグリーンフィールドを求めて毎年海外を飛び回って食いつないで行くには、発展途上国の市場はあまり大きくないかもしれない。

人口 8000 万人弱と決して小さくないベトナム市場でさえ、中国製二輪車が洪水のように流れ込み、短期間に市場は飽和してしまったのである。

一方、力帆のように、長期のコミットメントを見せようという企業が生まれていることも事実である。力帆は、概して言えば、国内では新製品開発能力等で秀でているという評判を得ており、創業して初期の無名時代に「HONGDA」の商標を使っていたことを除けば、地道に実力をつけることに主眼を置いてきた企業である。そのような自信を持った企業が、国際展開に踏み出したのは、注目すべきである⁵⁴。

ところで、そもそも中国企業が全面的に多国籍展開をすべき時期に来ているのだろうか。不慣れた海外市場に進出し、競争に勝ち残る力を多くの地場企業が持っているのだろうか。

中国の地場企業は、同業の外資企業に対して、一般的に技術やブランド力の面で優位に立っていない。むしろ外国企業に対する地場企業の競争優位は、中国市場でこそ発揮される。即ち、中国市場（消費者、関連業者、政府等）によりよく適応できることこそ彼らの優位性であった。しかし海外に出てゆけば、その優位は消失してしまう。

発展途上国の地場企業が相手だと話は別かもしれない。中国とベトナムの企業を比べれば、少なくとも技術レベルでは、中国企業の側の経営資源が優位にあり、不慣れたベトナムに進出するというハンディキャップを持っていても、勝機はあるだろう。

しかしグローバル化した現在では、中国企業は往々にして、進出先において、地場企業だけでなく業界リーダーを含む先進国企業とも競争せねばならない。ホームベースである中国市場でも思うようにいかない中国企業が、慣れない海外で、長年に渡り国際化の経験をつんだ先進国企業と渡り合うのは、大変な困難が待ち受けているだろう。

二輪車と「ベトナムショック」の例で明らかになったのは、既存市場での独占的地位に慢心し、適応不全により本来のボリュームゾーンの開拓に手が付けられなかった先進国企業に対する、中国企業の商人気質的先乗り精神の優位性である。主要な武器は、業界標準製品に対する互換性と低価格であった。ただし、その後の「ウェーブ α」で明らかになったのは、本気になって適応を試みた日本企業の側の底力である。「中国の台頭」に気付いて自己革新を始めた先進国企業は、ことのほか手強い競争相手であった。合理化で価格を落とすと同時に、新製品の投入で既存製品を陳腐化させ、価値を低下させてしまうのである。

無論、先進国企業が万能ではなく、彼等の手が届かない、あるいは利幅が少なすぎて放棄してしまう市場もある。海爾の小型冷蔵庫のような「ニッチ」市場であり、そのような間隙は先進国であっても（あるいは市場の多様化が進んだ先進国にこそ）存在する。そこに中国企業の活路の 1 つがある。

⁵⁴ 残念ながら、現状では中国から追隨する関連支援産業が少ない。上記のように、ベトナムでも、中国企業の本格的な投資プロジェクトが力帆関係とユナイテッド関係のみというのは、若干心細い。追隨するサプライヤー数が多くなると、軌道に乗るのも早いだろう。

海爾にしても力帆にしても、彼等が得意とするのは、冷蔵庫や低排気量二輪車という、技術的に成熟化した製品の、さらに成熟し標準化した機種（およびその改造版）だと言ってよい。製造技術は標準化して誰が作っても同じ、あとはデザインの素早い変更と価格の安さが重要という、いわゆる「コモディティ」製品である。先進国企業が早晩、生産移管をし、手放してもおかしくない製品と言ってよい。その点も、地場企業にとっては有利な環境にある。

ただし、海爾のように、従来の製品範囲を超え、経験豊富な先進国企業の得意な新規分野でも対抗しようとする、困難は格段と増加するだろう。

総じて言うと、海爾や力帆のような本格的な海外進出を行った企業はあるが、全体として見れば少数派で、現状では華々しい成功をおさめているわけではない。設立されて日が浅く、創業初期の困難を克服しようという時期にある。両社とも、海外進出に当たって、それなりに合理的な戦略を練っており、彼等が現在掴んでいるセグメントについては、勝機がある。ただし、彼等の目標は高く、目標達成のためにはさらに紆余曲折があるだろう。

上記のように後進国の企業ゆえの課題や困難は山積みだが、しかしそれを嘆いてばかりでは何も始まらない。リスクを負いながら目標を達成するのが企業の姿であるならば、彼等は非常に企業らしい企業である。両社とも、短期的な利益のみ追求するなら、海外直接投資は必要がない。彼らが行っているのは、グローバル時代の生き残りをかけた、自己を向上させるための投資なのである。