

ベトナムの二輪車産業： グローバル化時代における輸入代替型産業の発展

三嶋恒平

論文要旨： 本稿は、ベトナム二輪車産業が輸入代替的な発展プロセスを経たことを明らかにした。発展の主な要因は、最終組立に特化して海外先発国の静態的競争優位を活用した地場系企業と、漸進的改善活動という動態的競争優位を自己に内部化した外資系企業とが厳しい競争を展開したことだった。その結果、市場は急拡大し、外資系企業による製品革新と一部地場系企業をも巻き込んだ産業全体の質的向上が進むこととなった、と本稿は結論した。

[キーワード： ベトナム、二輪車産業、輸入代替、産業発展、企業間取引関係]

1 はじめに

ベトナム二輪車産業は、厳しい競争を経ながら今日着実に競争力を備えつつある。国内市場規模は150万台に達し、主要な外資系組立企業、サプライヤーの進出も60社を越えた。クラッチなどの重要機能部品もベトナムで生産するようになり、多様な生産品目や工程から成るサプライヤー群の形成が進行中である。それに伴い、輸入代替は段階的に進展し、組立企業の現地調達率は80%をクリアするまでになった。さらに完成車輸出は10万台に達し、外資系企業は一部研究開発機能の現地化にも着手した。

こうしたベトナム二輪車産業は、途上国産業の発展に向けてどのような意義を有するのか。貧困解消に迫られる現代の発展途上国にとって、産業発展を通じた経済の底上げはひとつの重要な選択肢である。そうした産業発展に向け、輸出志向型である外資系企業（海外直接投資）の誘致が途上国の重要な課題のひとつとなっている（小島，1998；木村，2002；大野，2003）。なぜなら、外資の誘致により、国際競争力を持つ多国籍企業の技術や経営ノウハウの移転が見込めるからであり、産業集積が促されグローバルな生産ネットワークへの参加も可能になるからである。一方、輸入代替型産業の発展は、輸出志向型産業に比べ様々な困難があるとされる¹⁾。その主な困難とは、第1に

狭隘な国内市場に依存することによる市場制約、第2に競争制限による企業や産業の効率性及び規律の低下、などである（渡辺，1996；木村，2002）。これら困難が輸入代替プロセスには伴うため、保護された地場系企業の場合だけでなく、外資が主導する輸入代替型産業においても発展は制約されると指摘されている。

だが、ベトナム二輪車産業の発展は既に述べた通り、上記制約に輸入代替の進展は阻害されなかった。それ故、その内実を検討する意義は大きいと考える。そこで本稿の目的は、グローバル化時代の今日における輸入代替型としてのベトナム二輪車産業の発展プロセスとその要因を明らかにすることとする。考察に際し、産業の担い手である企業行動に焦点を当てる。特にサプライヤー群の形成と成長、企業間取引関係という3つの点と輸入代替の関係を示していく。あわせて産業政策の効果についても検討していく。

以上の問題意識に基づいたベトナム二輪車産業に関する本稿の考察により、グローバル化時代における輸入代替型産業の発展の特質に関する示唆が得られると考える。だがベトナム二輪車産業に関する先行研究は多くはない。例えば、発展概要については池部（2001）や植田（2003）、藤田（2005）など、地場系企業についてはNEU-JICA（2003）で検討されている程度である。本稿のような企業行動と取引関係に関しては、Mishima（2005）の

他にあまりない。また日系企業の東南アジア各国への進出に関する研究はほとんどない。中国企業のベトナム進出は丸川（2003）があり、本稿でも参考にしている。以上、本稿にはベトナム二輪車産業研究の充実という意義もある。

本稿は次の構成をとる。2節でベトナム二輪車産業の発展プロセスを、製販動向と政策環境、各企業の行動と取引関係から4つの時期に区分して考察する。3節で発展の要因について、国内外の競争圧力、市場規模の拡大、企業行動と取引関係、政策から分析する。4節で本稿を総括する。以下、本稿の議論は、2002年から2006年にわたる9回の調査に基づいて行う。ベトナムの調査対象企業は表1で示されている通りである（表1）。こうした現地現場で得られた情報に従い、本稿は具体的で実証的な議論を展開していく。

2 ベトナム二輪車産業の発展プロセス

2.1 前史（1960年代－1985年）

ベトナム戦争期から改革開放政策であるドイモイ（刷新）が開始された1986年に至るまでベトナムで二輪車の本格生産は行われなかった。ただしベトナムと二輪車との関わりはベトナム戦争から始まった。なぜなら、ベトナム戦争でアメリカ軍により南越に約200万台の二輪車もたらされたからだ²⁾。だが1978年のカンボジア侵攻に対する西側諸国の経済封鎖により、ドイモイ開始まで二輪車及び部品の正規輸入はほぼ停止となった。この間、ホンダの二輪車は簡単なメンテナンスで問題なく走り続けたことから、越市場では以後今日まで続くホンダブランドへの信頼と人気定着した。

2.2 地場系企業による完成車組立と外資系組立企業の進出期（1986年－1999年）

1986年にドイモイ政策が開始されると、「全方位外交」方針に基づき1991年にカンボジア和平協定に調印し、各国との関係改善もなされ、1995年にASEAN加盟も果たした。こうした経済改革や国際化、1987年の外国投資法の制定を皮切りに、ベトナムは海外直接投資を積極的に導入した。その成果による経済成長に伴い、二輪車への需要も拡大した。需要は当初輸入完成車によりまかなわれ、

その輸入量は1986年2,678台、1988年9,049台、1990年18,913台、1993年284,851台と拡大した（General Statistical Office, 1996）。

1) 地場系企業

完成車需要の拡大をみた地場系組立企業は1990年代初頭に順次参入した。参入地場系企業は中央省庁や地方自治体傘下の国有企業が大半で、1999年までに約80社にのぼった（表2）³⁾。地場系組立企業は1993年に約3万台、1997年に20万台以上、1999年に30万台以上のCKD（Complete Knock Down）生産を行ったとされる（General Statistical Office, 1996；表3）。多くの地場系企業が二輪車産業に参入した要因は主に次の2点だった。第1は、タイ車（脚注3を参照）の価格競争力と品質、ブランドに基づく大きな参入インセンティブだった。タイ車の販売価格は1900米ドルだったが、後述する外資系組立企業の生産する二輪車販売価格は2200米ドルだった。つまり、タイ車は外資系組立企業の二輪車に対し価格競争力があつた。またベトナムがタイから輸入したCKD部品セットの品質水準は総じて高かった。加えて、ベトナムには国内産よりも外国産を優先する消費志向が存在した。それ故越市場では地場系企業によるタイ車のほうが、外資系組立企業が現地生産する二輪車よりもブランドイメージに優れ、販売も好調だった。第2は、参入障壁の低さだった。地場系企業は、技術的困難の少ない完成車組立工程に特化したCKD生産という形態で新規参入した（表2）。なぜなら、政府は完成車・CKDセット輸入を1997年に禁止したが、ラオスとのバーター貿易は60%の関税を課すことで例外的にそれを認めたからであつた。CKD生産は組立作業人員のみを必要とし、生産技術やノウハウ、巨額の設備投資を必要としない二輪車産業への新規参入は容易だった。

一方、本段階に参入した地場系サプライヤーの大半はタイヤなど重量物で補修需要のある部品を生産した⁴⁾。納入先は主に補修市場で、地場系企業や外資系企業と取引関係を持つサプライヤーは少なかった。

2) 外資系企業

外資系組立企業は越市場の拡大に伴い1994年以

降に進出した（表1）⁵⁾。各社ともプレス、機械加工、塗装、組立まで自社工場で行う一貫生産体制をとった（表4）。CKD 生産よりコスト高になるにも関わらず外資系組立企業が一貫生産体制をとった理由は、ベトナム進出にあたって、完成車組立だけでなく部品生産も政府により義務付けられたからであった。そしてその実行は、投資ライセンス申請時に外資系組立企業が政府に提出した F/S (Feasibility Study) に則って厳しく管理された。それ故上述のような完成車の販売価格差が地場系組立企業との間に生じた。一方で上述の通り、1997年の政府による完成車輸入禁止措置の施行の不徹底により地場系企業の CKD 生産によるタイ車の販売は減少しなかったため、外資系企業は製販台数を確保できず、低稼働率に悩まされた（表3；表5）。そのため、この時期は低稼働率の下でいかに QCD (Quality/Cost/Delivery) を改善していくか、という課題に各社取り組んだ。例えば、ヤマハは2人組で完成車組立工程の全てを担当させるベルトコンベアのない、セル生産方式を導入した⁶⁾。この方法はワーカーの品質向上や製品への意識を高めた。さらにその後鍛えたワーカーを要所に配置することでヤマハ全体の QCD を向上させることにつながった。ホンダでも品質改善活動を導入した⁷⁾。その結果、塗装工程のハンガーに吊る仕掛け品の密度を上げるという改善が越人ワーカーを中心に進められ、約30%の生産性向上を実現した。

組立企業の進出にあわせ、主に日系企業と台湾系企業からなる外資系サプライヤーも本段階から越進出を開始した。多くの日系サプライヤーにとって現地生産を開始するために最低限必要な生産規模である有効最小生産規模は20-30万台とされていた⁸⁾。だが本段階は日系組立企業3社の合計生産台数が20万台以下とそれに達しなかった（表2）。さらに為替や資本などの各種リスクも存在したことから、この時期サプライヤーの進出は約20社と少なかった。だが保有台数は1990年で2770万台と大きな規模だったため、補修市場で需要のあるバッテリー、タイヤなどのサプライヤーは、1990年代半ばに進出を開始した（表1）。

以上、ホンダの現地調達率は1997年に33%と低かったが、1998年44%、1999年51%と順次引き上

げた。これに大きく貢献したのが1996年に進出した Machino Auto Parts (MAP) だった⁹⁾。タイの Asian Auto Parts (AAP) と同様、MAP は進出形態と生産品目の点で独特だった¹⁰⁾。進出形態は日本精機やショーワなど重要機能部品サプライヤーとホンダとによる共同出資で、これにより生産規模や稼働率など各種リスクを低減させた。生産品目は組立企業が自社工場で作らない高付加価値高機能部品であり、それら部材の現地調達化も進めた（表4）。組立企業との取引に占める MAP の各生産部品の納入割合は、輸入を除くと約100%だった。一方、台湾系サプライヤーも VMEP の進出に伴い約20社進出した（表1）。進出サプライヤーはバッテリーやタイヤに加え、エンジン部品企業も含まれた¹¹⁾。VMEP は台湾でホンダと約40年技術提携していたが、台湾系企業は日系企業の段階的な進出形態とは異なり、一挙にフルセット型の進出を果たした¹²⁾。なぜなら、台湾国内市場の成熟により早急に海外への活路を見出す必要があり、VMEP 側からサプライヤーに対する強い進出要請もあったからである¹³⁾。

3) 小括

本段階で二輪車（最終財）の輸入代替生産が本格化した。これは大量に新規参入した地場系組立企業とこの時期に進出した外資系組立企業により担われた。だが地場系組立企業は、主にタイから輸入した CKD 部品セットの組立生産に特化したことからサプライヤー群の形成をあまり促さなかった。一方で外資系企業による完成車の輸入代替生産は、重厚長大部品や補修需要のある部品の日系サプライヤーと機能部品も含む台湾系サプライヤーの進出を伴った。それ故この時期は、サプライヤー群形成の萌芽期にあたる。各外資系企業は、販売市場で地場系組立企業に対し価格競争力と市場訴求力で劣り苦戦したことから、生産規模を十分確保できなかった。だがタイ車の QCD にキャッチアップするため、外資系企業は規模の経済を確保できない中、改善活動やワーカーへの教育、段階的な現地調達という形での輸入代替を促進し、漸進的な QCD の向上に努めた。

表1 ベトナム進出の主要日系企業と主要台湾系企業

	総計	日系	台系	進出年	企業名	部品区分	主要生産部品	最大出資企業 日系とVMEPのみ	主要取引先
					Vietnam Manufacturing Export Processing (VMEP)	組立企業		Chen Feng Group (SYMが技術供与)	
○	1		1	1994	Broad Bright Industrial	Eg	マフラー		V/S/Y/L
○	2		2		K-Source Vietnam	Bd	ミラー		V/S/Y/H
	3		3		Kaifa Vietnam Industrial	Bd	ショックアブソーバー		V
○	4		4		Lam Vien Screw-of-pearl	Ot	ボルト		H/V/S/JS
	5		5		See Well Investment	Bd	フレーム, ワイヤーハーネス		V
△	6		6		Shih Lin Vietnam Electromechanics	El	電子部品		V/JS
	7		7		Viet Chin Industrial	Bd	サドル		V
○	8		8		Vietnam Precision Industrial	Bd	フレーム, タンク, ホイール, リム		Y/S/H/V/ L
△	9		9		Vision	Bd	ブレーキ, スタンド		V
					Vietnam Suzuki	組立企業		スズキ 35%	
△	10		10	1995	VietShuenn Industrial	Ot	表面処理		S/H/V/T
	11	1			Daiwa Vietnam	Bd	樹脂成形	大和合成 100%	
○	12	2			Tsukuba Die-Casting (Vietnam)	Eg	カバー類, ハブ	ツクバダイキャスト ステイニング100%	H/Y/JS
	13	3			Yazaki EDS Vietnam	Bd	ワイヤーハーネス	矢崎総業 100%	
○					Honda Vietnam	組立企業		本田技研 42%	
○	14	4		1996	Machino Auto Parts	Eg/Dr/Bd	計器類, スイッチ類, クラッチなど	Asian Honda50%	H/Y/S
○	15	5			Sumi-Hanel Wiring Systems	Bd	ワイヤーハーネス	住友電気工業 35%	H
	16	6			Nissin Brake Vietnam	Bd	ブレーキシステム	日信工業 55%	
	17	7			Vietnam Stanley Electric	El	ランプ類	スタンレー 電気 50%	H/S/Y
	18	8			NCI (Vietnam)	Ot	ステッカー	日本カーバイド 工業 90%	
					Kenda Rubber (Vietnam)	Bd	タイヤ, チューブ		V
○	20	9		1997	Goshi-Thang Long Auto-Parts	Eg/Dr/Bd	マフラー, 足回り部品	合志技研工業 55%	H
○	21	10			Inoue Rubber Vietnam	Bd	タイヤ, チューブ	井上護謨工業 55%	H/Y/V
○	22	11			Yokohama Tyre Vietnam	Bd	タイヤ	横浜ゴム 56%	S/Y/V/L
○	23	12			DMC-Daiwa Plastics	Bd	樹脂成形	大和合成 70%	H/Y
○	24	13			Vietnam Steel Products	Bd	メカニカル鋼管	住友金属工業 60%	H/Y/JS
○	25	14			Mitsuba M-Tech Vietnam	El	モーター, スイッチ類	エムテック 45% ミツバ 45%	H/Y/S
						Yamaha Motor Vietnam	組立企業		ヤマハ発動機 46%
					Tan Phat Processing (TAFACO)	El	計器類, ランプ類 ギアボックスなど		
					Chiuyi-Leakless	Ot	ガスケット		
○	28	16		1998	GS Battery Vietnam	El	バッテリー	ジーエス・ユアサ 72.5%	H/Y/S/V/L
○	29	17			ASTI Electronics	Bd	ワイヤーハーネス	ASTI94.8%	Y/S
△	30		13	1999	Vietnam Accurate Casting Industrial	Bd	ショックアブソーバー		S/Y/T
△	31		14	2000	Chinh Long Vietnam Industrial	Bd	ハンドルバー		Y/T
	32	15			See Well	El	ランプ類		V
	33	16			KMC Chain (Vietnam)	Dr	チェーン		V
	34	18			Parker Processing VN	Ot	表面処理	日本パーカー	

	35	17	Bao Viet Industrial	Bd	シート類		
△	36	18	C.Q.S May's Accurate Casting	Ot	アルミ鋳造		S/V
△	37	19	Eagle Industrial	Bd	ショックアブソーバー		T
△	38	20	Thuy Thai Vietnam Electricity	El	スターターモーター		V
△	39	21	Zoeng Chang Vietnam Technological Science	Dr	クラッチ, 変速装置		V
△	40	22	Geo-Gear Industrial	Ot	プレス加工, 切断加工		V/T
○	41	19	Yazaki Haiphong Vietnam	Bd	ワイヤーハーネス	矢崎総業 100%	
△	42	23	Yow Guan Electronics & Electricity	El	ワイヤーハーネス		V/T/S/Y
△	43	24	Yuoyi Vietnam	El/Bd	ブレーキ, スイッチ類		V/S
△	44	25	Tin Dung	El	スタビライザー		V
△	45	26	Chin Lan Shing Rubber Vietnam Industrial	Ot	ゴム製品		Y/S/V/H
	46	27	Golden Era Precision Industrial	Ot	非鉄部品		
	47	28	Thuy Lam Vietnam Electromechanics Stock	El	モーター		
	48	29	Yang Chin Enterprise Vietnam	Ot	スプリング		
△	49	30	2002 Asia Vietnam Electromechanics	El	ホーン		T
△	50	31	Hong Dat Industrial	Dr	シフトレバー		V/Y
					スターターアクセル		
△	51	32	Luc Nhan Electromechanics	Dr	変速装置, スターター		H/V/S
△	52	33	Sentec Vietnam	Eg	フィルター類		V
△	53	34	Credit Up Industry Vietnam	Eg	鍛造部品		Y
	54	20	Moric Vietnam	El	電装部品	モリック 100%	Y
	55	21	Hi-Lex Vietnam	Bd	コントロールケーブル	日本ケーブルシステム 91%	
○	56	22	TOHO Vietnam	Ot	金型	TOHO	H/Y
	57	23	Kayaba Vietnam	Bd	フロントフォーク	KYB100%	Y
○	58	24	2003 Yasufuku Vietnam	Bd	ゴム製品・樹脂製品	安福ゴム工業 100%	
	59	25	Vietnam Auto Parts	Eg/Bd/Ot	鋳造, プレス, シート	Asian Honda40%	H/JS
					ワイヤーハーネス		
	60	26	Kyoei Manufacturing Vietnam	Bd	鉄部品関係	協栄製作所	Y/JS
	61	27	Showapla (Vietnam)	Ot	樹脂成形部品	タクミック・エスピー100%	H/Y
○			2004 Hoa Lam Kymco	組立企業		KYMCO30%	
	62	28	Yamazaki Technical Vietnam	Bd	キッククラック, ペダル類	ヤマザキ	Y
○	63	29	Broad Bright Sakura Industry Vietnam	Eg	マフラー	サクラ工業 50%	Y
	64	30	2005 Yamaha Motor Parts Manufacturing Vietnam	Eg/Dr	鋳造鍛造機械加工	ヤマハ発動機 100%	Y
	65	31	Atsumitech VN	Eg/Dr	シフトドラムなど	アツミテック	H
	66	32	FCC (Vietnam)	Dr	クラッチ	FCC70%	H
	67	33	FUJICO Vietnam	Bd	ディスクブレーキ	フジ corp	Y
	68	34	Asahi Denso Vietnam	El	スイッチ類, ロック類	朝日電装	Y

出所：筆者作成。ただし○印がついたものは訪問調査，△印は電話調査(2006年8月8日-10日実施)に基づく。

その他は東洋経済新報社(2006)，各社・各工業団地ホームページを参照した。

注) 日系企業は日系という列に，台湾系企業は台系の列に，数字が示されているものである。

総計は進出サプライヤー数を合計した数字で，組立企業は含まれていない。

部品区分で，Egはエンジン系部品を，Drは駆動系部品を，Elは電子系部品を，Bdは車体系部品を，Otはその他の部品を表す。また主要取引先の，Hはホンダ，Yはヤマハ，Sはスズキ，VはVMEP，Lは地場系企業，Tは台湾系企業(VMEP以外)，JSは日系サプライヤーを表す。

表2 販売台数と輸出台数の推移

	販売台数								総販売 台数	ホンダ 輸出台数
	ホンダ	ヤマハ	スズキ	VMEP	完成車輸入	タイ車	中国車	その他		
1998	82,335	0	25,055	36,495	1,241	121,164	1,241	39,707	302,767	0
1999	91,491	3,100	21,842	18,442	11,843	204,588	67,111	44,412	468,791	0
2000	163,426	9,416	23,947	42,865	19,084	164,023	1,177,207	97,431	1,693,490	0
2001	171,053	22,958	28,289	71,725	33,962	66,187	1,512,388	95,847	1,994,817	0
2002	401,748	67,000	43,794	153,998	69,331	0	1,297,307	49,896	2,070,511	8,031
2003	429,341	99,171	51,439	175,132	47,771	0	432,694	55,474	1,291,015	26,110
2004	514,941	190,846	70,160	224,564	14,035	0	345,868	80,201	1,440,615	55,940
2005	608,773	217,292	67,413	124,164	44,872	0	513,833	74,775	1,651,123	91,600

出所：総販売台数とホンダの輸出台数は、『世界二輪車概況』（2006）を参照。完成車輸入、タイ車、中国車、その他の販売台数、および2003年以降のヤマハ、スズキ、VMEPの販売台数は、ホンダベトナムの販売シェアに関する資料より筆者が総販売台数から計算したものである。そのため、各社合計販売台数と総販売台数は一致しないが、販売動向の概要は示している（タイ車・中国車について注3を参照）。

注）外資系企業の販売台数は輸出がホンダ以外ほとんどないため、生産台数とほぼ等しい。また地場系企業の販売台数は、タイ車と中国車の合計台数によって表される。ただし、地場系企業の販売台数と生産台数の関係は販売不振で大量在庫が生じているため、実際の生産台数とはやや異なるが概要は示されている。

表3 地場系組立企業の概要

	1990年代	2000年-2001年	2002年以降
企業数	約80社	51社	(2003年) 44社 (2004年) 約7社
企業形態	各中央省庁や地方自治体傘下の国有企業が大半	国有23社、私有18社、 合弁4社	(2002年) 国有23社、 私有18社、合弁3社
主要輸入先	タイ（ラオス経由）	中国	中国
主要輸入形態	日系企業の純正二輪車をばらしたCKD部品セット	中国企業のコピー車をばらしたほぼCKDである部品セット	CKD部品セット
輸入政策への対応	禁止後も例外的に認められたラオスとのバーター貿易を悪用	現地調達率を不正報告しCKD部品セットではないとする	現地調達率の不正報告が通らなくなる
担当生産工程	CKD部品による完成車組立に特化	ほぼCKDである部品セットによる完成車組立に特化	完成車組立が大部分で一部部品を内製化
現地調達率	ゼロに近い	(2000年) 38社が20%以下	(2002年) 32社が40%以下
完成車ブランド	タイの日系企業の純正ブランド（正規ディーラー販売でない）	日系企業のコピー	日系企業のコピー（一部自社ブランド）

出所：1990年代は筆者調査および日経産業新聞（1994年12月28日；1999年5月5日）、日本工業新聞（1999年3月5日；8月4日）より、2000年以降は筆者調査およびNEU-JICA（2003）より、筆者作成。

表4 日系企業の生産部品・工程の現地化過程

	ホンダベトナム	MAP
1999年以前	完成車組立 プレス・溶接・塗装 樹脂成形・機械加工	計器類の樹脂ケース クラッチ部品 アルミ加工（クッション）
2000年	鋳造（左右エンジンカバー）	鋳造（クッション・クラッチ）
2001年	鋳造（左右エンジンケース） 鋳造（シリンダー） 鋳造（シリンダーヘッド）	アルミ加工（クラッチ） ランプコードの組付け リアクッションのダンパー加工
2002年以降	鋳造（クランクシャフト） 樹脂成形増強 機械加工増強	加工（パイプ、ステアリングステム） 表面処理（メッキ） オイルポンプ・燃料ユニット部品 スプリング

出所：筆者調査に基づく。

2. 3 中国車のバブル期（2000年，2001年）

2000年以降中国からの二輪車部品セットの輸入が激増し、販売市場は前年比3.6倍と急拡大した（表2；表4）。中国車（脚注3を参照）が約1000米ドルとそれ以前の最廉価モデルの半分以下の価格で販売され、市場の大きな反響を呼んだからであった（*Vietnam Economic Times*, August 3, 2000）。地場系企業は、低価格を武器に販売シェアを伸ばし、市場規模そのものを急拡大させた。

1) 地場系企業

中国車の組立生産主体である地場系組立企業は、2001年に50社以上存在し、100万台以上の生産を達成した（表2）¹⁴⁾。この巨大な生産能力は、本段階にバブル的に構築されたが、基本は1990年代のタイ車の組立時代に培われたものだった。だが中国車は極めて低品質だった。地場系組立企業の中で能力的規模的に上位に位置する *Lisohaka* や *Tien Loc* においても、生産管理の基本である5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）すら守られていないレベルだった¹⁵⁾。また従事するワーカーの配置や作業内容は標準化されず、工程間の平準化も行われていなかった。このような劣悪な操業環境で生産される二輪車の品質に問題が生じることは当然の帰結だった。さらにベトナムでの操業環境の悪さに加え、輸入元である中国での設計・製造品質にも問題があるとされた。

大部分の地場系組立企業は、前段階に引き続いて完成車組立工程に特化した（表3）。そのため地場系組立企業の現地調達率は概ね20%と低水準で、サプライヤー群の形成を促すことは少なかった（*Saigon Times*, February 8, 2001）。これに対し越政府は2001年1月から新関税制度を導入し、現地調達率に応じて輸入関税を課すようになった。だが地場系組立企業は現地調達率を不正報告ですり抜けたため国産化はあまり進展しなかった（*Vietnam News*, November 14, 2000; June 11, 2002；表2）。さらに地場系組立企業はサプライヤーとスポット的な取引が大半で、サプライヤーは生産量変動のバッファ的な位置付けだった¹⁶⁾。それ故、サプライヤーのQCD向上のために地場系組立企業がサプライヤーの工場監査を行ったり、ワーカー教育を行うことはなかった。

2) 日系企業

中国車の登場により、販売市場で最廉価二輪車はタイ車から2000年以降中国車へと変わった。ヤマハはブランド力の向上を図り上位セグメントに製品投入を集中させ、価格競争とは一線を画す差別化戦略を採った¹⁷⁾。一方、ホンダは後述するWave αという廉価版二輪車の新規投入により中国車に対し価格で徹底的に対抗し、具体的には次の3点の方策を採った¹⁸⁾。第1に、設計開発段階からコスト低減を徹底することで、研究開発費そのものの削減と部材や生産工程のコスト削減を実行した。Wave αの開発はホンダベトナムに加え、タイ、シンガポールの研究所、日本本社、というホンダ全社による取り組みで行われた。Wave αはASEAN地域での大ヒットモデルだったWaveの改良型であり、技術的に成熟し生産設備に関する減価償却も終了していた。それ故仕様・耐久テストを新たに行う必要はあまりなく、エンジンなど機能に直結する新技術もあまり採用されなかった。開発期間は、通常なら2、3年かかるところを約8ヶ月に大幅短縮した。以上のようにホンダは研究開発費を大幅削減した。またホンダは、開発段階から従来より約50%安価な価格設定の部品設計を行った。そのため、ホンダは部品のモデル間の共有や部品点数の削減、機能の簡素化による素材変更を進めた。

第2に、現地調達率の向上を進めた。なぜなら、現地調達は輸入よりも短納期低輸送コストでQCD管理も容易であり、コスト削減に結びつくからであった。加えて前述の2001年に導入された新関税制度により更に効果が見込めた。まずホンダは、2年間で年間生産能力を約16万台から57万台と3倍超に引き上げ、現地調達化の原動力である規模を確保した。この上でホンダはエンジン生産工程に15億円の投資を内製能力拡充のために行った（表4）。結果、ホンダはエンジン部品1個あたりコストを各々25%から50%削減した。さらにホンダは現地調達促進のため、取引サプライヤーの開拓を進めた。Wave αを生産するための現地調達部品に関する取引先は31社であり、消耗部品が主な取引部品だった。このうち日系が18社、地場系及び台湾系がその残りの13社だった。この時期、日系組立企業3社の合計生産台数が30万台未満で

表5 ベトナムの国別輸入金額

	完成車					部品					完成車・部品
	中国	台湾	日本	タイ	4カ国合計	中国	台湾	日本	タイ	4カ国合計	4カ国合計
1998	0.40	19.73	26.77	50.52	97.42	0.73	6.21	3.41	47.32	57.67	155.08
1999	45.40	7.40	18.74	43.80	115.33	2.20	7.97	2.94	49.61	62.73	178.06
2000	418.59	3.11	20.49	51.29	493.48	23.92	27.75	4.30	81.76	137.73	631.21
2001	425.95	2.68	13.98	10.54	453.15	84.97	28.23	10.80	59.40	183.40	636.55
2002	50.15	10.81	8.35	0.20	69.51	131.58	59.98	13.51	51.18	256.26	325.76
2003	6.10	5.64	14.08	0.00	25.82	58.97	48.62	7.22	40.35	155.15	180.97
2004	7.85	2.98	5.08	0.94	16.84	92.14	65.93	7.42	57.78	223.28	240.12
2005	31.55	1.37	3.88	0.02	36.82	62.12	38.55	7.27	74.37	182.31	219.13

出所：各国通関統計（World Trade Atlas）より。

注）単位は100万米ドル。輸出元とベトナムで完成車と部品セットの分類方法が異なる場合があることに注意が必要である。また部品とは、HSコード87141100, 871419, 840732を合計した数字である。

多くの機能部品の有効最小生産規模を満たさず、新規進出日系サプライヤーが少なかった（表1, 表2）。そのためWave α の開発に際し、ホンダは2001年より6社取引相手を増加させたが、その増加分は地場系サプライヤーが大半だった。地場系の中では、例えばFOMECOやFUTU1などが日系組立企業との取引を通じてQCD能力を向上させた¹⁹⁾。これら地場系サプライヤーは、5Sなど生産管理の基本の徹底からスタートした後、ホンダの定期的ライン監査を受け、設計図面に基づいた作業標準書の作成方法を習ってそれに関する能力を蓄積させた。ただしホンダは現地調達推進よりも中国車と競争するためのコスト削減を最優先した。そのためホンダは、QCD基準を満たす範囲で、現地調達するよりも低コストである部品については中国やタイからの輸入を並行して行った（表5）。例えば、この時期までMAPから現地調達していた計器類は中国からの輸入に切り替えられた。こうしてホンダは中国から総部品点数の約4%（28点）、タイから同約40%の部品輸入を行った。そのため現地調達率は2000年51%、2001年53%と前段階より飛躍的には向上しなかった。

第3は、調達部品の購入価格低減だった。ホンダは大部分の取引サプライヤーにコスト削減要請を行い、サプライヤー群全体の能力向上を促した。なぜなら既進出の日系サプライヤーはホンダのコスト削減要請にあわせて徹底的なコスト削減活動を行ったからである。例えば、電装部品企業であるミツバは、ホンダからWave α の8ヶ月程度という短い開発期間中に中国部品と同価格でかつ品質

保証を求められたため、スペックからのコスト見直しが必要になり、日本本社やホンダの朝霞研究所と合同でコスト削減に取り組んだ。またMAPは現地調達を積極的に進めた（表4）。MAPはこうした現地調達化のため、越人ワーカーをタイやインドネシア、日本に100人程度研修に送った。だがサプライヤーのこうした努力にも関わらず、既述の計器類のほかフラッシュリレー、スターターリレーは中国製部品に切り替えられた。

3) 台湾系企業

VMEPは2000年にSanyang Motor (SYM)が経営の前面に出るようになり、中国車の台頭への対抗姿勢をより鮮明にした²⁰⁾。そこでVMEPは、2001年にエンジン工場の操業を開始し、エンジン部品の現地調達化を進め廉価版モデルの市場投入を図った。

一方、主要台湾系サプライヤーは、この2年で8社進出し、クラッチやブレーキなどの機能部品企業のほか、鍛造や鋳造などを行う資本集約的なサプライヤーも含まれた（表1）。さらに、ショックアブソーバーなど1994年に進出したサプライヤーと同様の部品を生産する企業も進出し、企業間競争は激化した。これは、重要機能部品については特定企業がほぼ独占的な供給を組立企業に行う日系企業の取引関係の特質とは異なることだった（三嶋, 2006）。この時期の台湾系サプライヤーの進出要因は、第1にベトナム市場の急拡大、第2に中国進出先での業績不調、第3にVMEPの生産拡大、第4に台湾で最大組立企業であるKwang Yang

Motor (KYMCO) の越進出計画であり、進出は2002年以降も続いた²¹⁾。日系組立企業も充実した台湾系サプライヤー群を活用して、現地調達率の向上を図った(表1)。こうしてこの時期台湾系企業を中心とするサプライヤー群は、生産品目を増大させるとともに生産工程を拡大させた。

4) 小括

以上本段階では、中国車が市場を席卷し、それを組立生産する地場系企業が大躍進した。地場系組立企業が価格競争力によって市場では優位に立った一方、外資系組立企業は市場シェアを落とした。だが外資系企業は中国車の低コストに対抗するため、コスト削減を徹底した。このコスト削減過程において、組立企業、サプライヤーは品質レベルを保ちつつ価格競争力を身につけた。そのため本段階では、外資系企業を中心に、二輪車という最終財に加えて部品という投入財の輸入代替生産が本格化した。QCD 向上にかける外資系企業の必死の行動は、地場系企業が一時的な低価格に安住して QCD 能力の構築や製品革新に格別努力を行わなかったこととは対照的だった。

2. 4 外資系企業の主導による産業発展期へ (2002年以降)

この時期の販売市場は120万台から200万台と高水準の数字で推移した(表2)。だが前段階までにコスト削減に向けて各種対策を講じた外資系企業と価格優位性に依存した地場系組立企業の明暗がはっきり分かれたのが本段階だった。また本段階では、政府の直接的な政策が企業環境に大きな影響を与えた(表6)。2002年9月、越政府は各企業の部品輸入割当(総量)を突如設定し、外資系企業は部品輸入割当を既に超えているとして、外資系企業の部品輸入申請に許可を与えなくなった。これにより、直接的には外資系企業が操業停止に追い込まれ、2万人を超すレイオフが発生し、間接的には進出予定のあった多くの外資系サプライヤーに対し進出を回避させ、組立企業の追加投資による生産能力拡充を延期させた²²⁾。2003年には現地調達率とリンクした関税の優遇措置が廃止された²³⁾。結果、各企業は輸入したほうが低価格である部品はあえて現地調達しなくなったため、こ

の時期以降部品輸入は増加傾向にある(表4)。

1) 地場系企業

2002年以降、地場系組立企業は500米ドル以下に二輪車販売価格を引き下げたが、販売台数は伸び悩んだ(表2)²⁴⁾。最盛期に50社以上存在した地場系組立企業は2004年に約7社に減少した(日経産業新聞、2004年6月18日)。その要因は低品質や登録規制だった。これに対し地場系企業は品質改善のため中国からの技術者招聘や最新機械の導入を行った²⁵⁾。だが稼働率は低く、前述の通り5Sもいい加減な品質管理でありその効果は薄かった。取引は地場系サプライヤーとのスポット的でパッファァー的關係が変わらず主流であり、信頼関係構築にまでは至らなかった。販売価格の引き下げも地場系組立企業のコスト削減努力の成果ではなく、地場系組立企業の利益率の圧縮や輸入元である中国企業間の競争激化に伴う部品セットの販売価格の下落を背景とした。以上から、長期戦略に欠けた地場系組立企業の前途は多難であると予想される(*Vietnam Economy*, July 6, 2006)。

一方、地場系サプライヤーも総じて QCD に関するレベルは低く、外資系企業との取引は多くはない²⁶⁾。だが地場系サプライヤーのなかにはこの時期日系企業との取引を本格化させるところが複数出てきた²⁷⁾。例えば、FUTU1 は複数日系企業に対し、数種類のエンジン部品を納入している。また FOMECO は当初地場系組立企業とのみ取引を行っていたが、2002年以降日系組立企業との取引も開始し、ベアリングを納入している。これら地場系企業の工場では5Sが徹底され、作業標準書が各工作機械に備えられ、生産管理の基本が実行されていた。また MAP も板金プレス、樹脂、ガラスなどについて現地調達を進めているが、その外注先は MAP が設備を与えたり、外注先ワーカーの研修を行ったり、資金援助を行って開拓したところだった²⁸⁾。こうした地場系サプライヤーの成長は、日系企業による定期的な支援の成果に加え、地場系サプライヤー自身が強い改善意欲のもとに行動したことの成果だった。以上、日系企業と取引を行う地場系サプライヤーの一部は、地場系組立企業よりも生産管理能力が高まっているといえる。

2) 日系企業

2002年以降、日系組立企業は販売台数を拡大させた(表2)。特にホンダは廉価版二輪車 Wave α の人気により、販売需要に供給が追いつかないほどだった (*Vietnam Investment Review, February 25, 2002*)。そこでホンダは3直体制の下、生産能力を2002年に2倍超に拡大した²⁹⁾。あわせて増産でネックとなった樹脂成形、機械加工、鑄造の能力拡張を行った(表4)。加えてホンダは部品調達先の能力向上も図り、外資系及び地場系サプライヤーの育成を行った。こうしてホンダは現地調達率を2003年の72%から2004年の81%へと引き上げ、品質を維持しつつコストの削減を実現した。結果、ホンダはフィリピンへ Wave α の完成車輸出を越史上初めて達成した(表2)。

日系組立企業3社の合計生産台数が多くのサプライヤーにとって有効最小生産規模である30万台を実際に超えたのは2002年だった(表2)。それ故2003年以降、日系サプライヤーが大量に進出した(表1)。その後日系3社の生産台数は順調に伸び、2005年に鍛造など資本集約的な工程も含む部品の有効最小生産規模である100万台に達した(表2)。このためクランクシャフトなどのサプライヤーが進出し始めた(表1)。これら機能部品サプライヤーに対し、日系組立企業は基本的に当該部品のほぼ全量を同一サプライヤーに発注した³⁰⁾。さらにそうした日系組立企業の発注は厳しい QCD 管理に加え、金型や生産設備の開発まで求めた。あわせて日系組立企業は特定生産工程や部品で不良が発生した場合、当該サプライヤーが責任を持って解決することも求めた。こうした厳しい日系組立企業からの要求に対し、日系サプライヤーは、生産工程という現場レベルでの改善活動に傾注することで対応した。なぜなら、越二輪車産業では貸与図による図面取引形態が主流であり、また研究開発機能も脆弱だったからである³¹⁾。具体的には、各サプライヤーは、進出当初に生産管理の基礎である 5S 活動を徹底し、続いて TQC (全社的品質管理) を本格化させるというステップで能力向上を図った。また QC サークルや改善提案制度を導入するサプライヤーが多かった。さらに日本本社やタイ拠点と協力して、VA/VE を行うサプライヤーも現れ始めた³²⁾。これら努力の成果として、

2004年以降、Wave α 開発当初にコスト競争で敗れ中国企業にさらわれたスターターモーター、フラッシュリーレーの受注を、越進出の日系企業が取り戻すことに成功したことが挙げられる。

3) 台湾系企業

VMEP は本段階に生産台数をほぼ倍増させ(表2)、2004年に R&D センターを設立し研究開発の現地化を進めた³³⁾。さらに VMEP は前段階のエンジン工場新設などの成果とあわせ、販売価格の引き下げに成功した。例えば、New Angel Hi というモデルの販売価格は、2000年の1241米ドルから、2002年の913米ドルまで2年間で30%引き下げられた³⁴⁾。こうして VMEP は量的拡大と質的向上を同時に達成した。

一方、この時期台湾系サプライヤーは約11社進出し、1次サプライヤー群の形成がほぼ完了し、競争はさらに激化しつつある(表1)³⁵⁾。なぜなら、第1に2004年に KYMCO が合弁で進出したもののその販売数は予想よりも伸びなかったからであり、第2に日系サプライヤーの本格進出により日系組立企業からの受注をめぐって厳しい競争が生じているからである。そこで日系企業が集中する北部に工場を新設したり、自動車企業との取引拡大を模索する台湾系サプライヤーも生じつつある。

4) 小括

本段階で、中国車は一時期の勢いを失い、地場系組立企業の凋落は決定的となった。一方、前段階から QCD 向上努力を継続して行ってきた外資系企業が製販台数を伸ばした。この伸びに伴い、外資系サプライヤーの進出も加速し、特に日系の機能部品サプライヤーの進出がみられ始めた。そのため日系サプライヤーと既に進出して日系組立企業と取引のある台湾系サプライヤーとの競争が激化した。こうして本段階では、外資系企業が産業発展を主導する傾向が顕著となった。つまり、外資系組立企業に引張られる形で、サプライヤー群の形成とその QCD 能力の成長が促され、完成車(最終財)だけでなく部品(投入財)の輸入代替も進展した。さらに最近では輸出が伸張し、研究開発の現地化も一部進展している。以上から、本段階では産業発展の担い手として地場系企業で

はなく外資系企業が台頭することとなったが、産業の裾野拡大や輸出の伸張、研究開発の現地化という産業全体の発展が進みつつある、と結論できる。

3 ベトナム二輪車産業の発展要因

3.1 国内外の競争圧力

第1のベトナム二輪車産業の発展要因は、常時存在した国内外の大きな競争圧力である。国際的には後発である越二輪車産業には、1990年代はタイ、2000年以降は中国という先発各国からの完成車輸出圧力が常に存在した。国内的には地場系企業と日系及び台湾系からなる外資系企業群という多様な競争主体間での QCD をめぐる激しい競争が常に生じていた。こうした競争圧力の下、ベトナムへ進出した外資系企業は、先発の海外各国からの輸入や地場系企業が輸入組立した二輪車の存在により、組立企業、サプライヤーとも、QCD 能力の構築に励むよう常時強制された。その結果、外資系企業は次にみる企業行動と取引関係に代表される動的な競争優位を自己に内部化するようになった。一方、地場系企業はその時々の静態的な競争優位に依存していたので、自らの QCD 改善努力によって競争優位を強めるような行動は特別とらなかつた。そのため、地場系企業は、外資系企業のキャッチアップによる静態的な競争優位の低減とともに凋落した。

3.2 市場規模の拡大

第2の発展要因は、市場規模の拡大である(表2)。販売台数は産業創始して間もない1995年に既に39万台に達し、1996年には47万台、中国車が市場に投入された2000年には169万台、ピーク時の2002年には207万台と順調に拡大した。二輪車の普及率(二輪車1台あたりの人口)も1995年の22.35人/台から、1999年17.75人/台、2000年12.81人/台、2001年9.76人/台、2002年7.87人/台、2005年5.57人/台と急速に高まった³⁶⁾。

地場系組立企業は1990年代に年間10-20万台程度生産した。部品セットをタイ製から中国製に切り替えて価格競争力を増大させた2000年には、100万台超の生産規模を確保した。なぜなら、販売対象から外れていた低所得者層を新規開拓し、市場

創造に成功したからであった。だが次にみるような企業行動と取引関係だったため、地場系組立企業の成長はサプライヤー群の形成に結びつかなかつた。一方外資系組立企業は、1990年代の進出当初、輸入完成車や地場系組立企業との競争が激しく生産規模の確保に苦勞した。だが2002年以降、中国車によって市場そのものを急拡大させた地場系企業との競争に勝ち抜くことで、外資系組立企業は巨大な市場を得ることに成功し、生産規模を急拡大させた。こうして進出10年足らずで外資系組立企業の合計生産台数は100万台に達し、早急な発展を成し遂げた。外資系組立企業の量的拡大はサプライヤーの生産規模の確保にもつながり、サプライヤー群の形成を促した。

3.3 企業行動と取引関係

第3の発展要因は、各企業の行動と取引関係である。以下のような企業行動と取引関係の特質の違いから、厳しい競争や市場規模の拡大という同じ環境下にあっても、外資系企業と地場系企業の明暗が分かれた。

地場系企業の大半は最終組立に一貫して特化し、時期に応じて輸入元をタイや中国に変更した。地場系企業はまた、長期的な経営戦略に必ずしも基づいた行動ではなかつたため、生産設備への大型投資は多くはなく、サプライヤーとはスポット取引が主流だった。そのため地場系組立企業が生産規模を拡大させても、質的向上を果たしたり、サプライヤー群の形成を促したりすることは少なかつた。また地場系組立企業が取引サプライヤーに対し QCD 向上のために支援を行うこともなかつた。それ故外資系企業からの競争圧力に対し、他国の競争優位に便乗する形での価格対応が主流となり、自身の QCD を高める行動はあまりとらなかつた。以上のような企業行動と取引関係だった地場系企業は、市場規模の拡大に伴い一時的に生産規模を拡大させたが、QCD を巡る競争が激化するにつれて生産台数は減少し、プレゼンスは小さくなった。

一方、外資系企業、特に日系企業の企業間取引関係には、規模の確保と QCD 向上を促す特徴があつた。そのため段階的にサプライヤー群を形成させ輸入代替を進展させ、QCD 能力を向上させた。

表6 主要政策概要

政策内容		影響・帰結	
1997年	完成車輸入禁止	外資	1994年の輸入禁止予定の公表を受け、組立企業が進出し、現地生産を開始
		地場	政策施行が不徹底だったため、不正にCKD組立生産を継続
2001年	現地調達率と連動した関税制度導入	外資	コスト削減のために現地調達化を促進（帰結①組立企業の内製能力拡充、②外資系サプライヤーの進出増加、③地場系サプライヤーの開拓・育成）
		地場	2001年まで現地調達率の虚偽報告ですり抜ける 2002年以降、不正が通らなくなり操業停止処分などを受けるようになる
2002年	部品輸入割当問題	外資	工場の操業停止や2万人超のレイオフ発生、未進出企業の進出計画の延期などマイナスの影響が甚大。
		地場	輸入枠は十分与えられたものの、市場での不人気や不正報告による操業停止処分、輸入枠はあまり活用されず
2003年	完成車輸入自由化（関税率100%）	輸入完成車は激増せず（理由①市場での中国車の人気下落、②完成車輸入への高関税の適用、③完成車輸入代替の進展）	
	部品輸入関税が一律50%に	何が何でも現地調達という外資の戦略が転換され、QCDトータルで輸入と現地調達を比較するようになる	
	都市部での登録規制	登録台数が1人1台に制限され、需要が10%低減したという試算もあったが、登録逃れなどが横行し、有名無実化（2005年末撤廃）	
2005年	F/Sに基づく生産枠撤廃	外資系企業は市場や戦略に応じて、生産台数、輸入台数、生産機種の設定がより柔軟に行えるようになる	
	完成車・部品輸入CEPTから除外	部品の域内補充よりも現地生産が優先されるため、外資系サプライヤーのベトナム進出が加速	

出所：各官庁（計画投資省・工業省）・企業調査および新聞報道により筆者作成。

ここで規模の拡大を促す企業間取引関係とは、限定サプライヤーによる少品種大量生産に代表される。QCD向上を促す企業間取引関係とは、組立企業によりサプライヤーに課される幅広い業務と重い責任に特徴的なことであり、両者は共同して改善活動も行う。規模の確保を促す企業間取引関係が市場規模の拡大と相乗的に働いて、各サプライヤーは市場拡大を生産規模の拡大に結びつけることができた。それ故日系企業のベトナムへの進出が促進された。さらにこうした取引は二輪車を構成する多様な部品のサプライヤーと組立企業との間で行われたため、サプライヤー群の形成が促された。またQCD向上を常に要求する企業間取引関係によって、組立企業とサプライヤーの両者の操業現場が近接していることが求められた。なぜなら、双方の生産現場におけるリアルタイムでの現状把握と問題意識の共有が必要だったからである。それ故、日系組立企業が既にベトナムへ進出していたため、カウンターパートである日系サプライヤーの越進出も順次促進され、ベトナム二輪車産業にサプライヤー群が形成された。そして形成を促されたサプライヤー群は、上のような厳し

い競争環境において、日系組立企業との取引を通じてQCD能力構築を段階的に向上させた。こうして各個別サプライヤーが日系組立企業の厳しいQCD要求に対応し、さらに日系組立企業と共同して改善活動に取り組むことで、ベトナムにおけるサプライヤー群の形成と成長が促された。

以上のように、外資系企業の企業行動と取引関係により、生産部品の増大という水平的分業とともに生産工程の拡張という垂直的分業が志向され、量的拡大と質的向上を果たしながらこれが実践されたため、ベトナム二輪車産業全体の発展が導かれた。

3.4 政策の影響

第4の発展要因は、産業政策の影響である。ベトナム政府による輸入代替政策は色々問題があったものの、産業形成と発展に対し次の2点は一定の効果をもたせたと評価できる(表6)。第1に、1990年代に完成車輸入禁止を決定したことである。この政策により、外資系組立企業の越進出が促され、ベトナムでの二輪車生産が開始した。第2に、2001年に導入された、部品・生産工程の現地化を目的

とする現地調達率と連動した関税制度である。この国産化政策は、現地調達率の算定方法が度々変更するなど混乱はあったが、中国車との対抗上コスト削減に取り組んでいた外資系企業に対し現地調達化を促進させる一定の効果を持った（表6）。一方、地場系組立企業に対しては、不正が蔓延したため、現地調達率の向上をそれほど強くは促さなかった。だが、政策施行を徹底した2002年以降、多くの不正が暴かれ、地場系組立企業による中国からの部品セットの輸入は減少に向かった（表5）。こうして国産化政策は、人気が下落した市場の影響とも重なって、CKD生産にのみ依存した地場系組立企業の凋落を促した。つまり、CKD生産からの脱却に国産化政策は一定の役割を果たした。

こうした政策の一方、国際環境や企業の能力に適合しない政策内容、不徹底な政策の実施、外資系企業と地場系企業に対する政策施行の不平等、朝令暮改的な政策変更など、多くの点において合理性を欠いたことは事実である（表6）。そのため、各企業の操業環境を不安定で不透明なものにしたというマイナスの効果は否めない。

ただし、ベトナム二輪車産業の発展プロセスにおいて、直接的な効果や意図した政策効果だけではなく、次のような政策の意図せざる帰結もあった。それは第1に、輸入禁止政策が徹底されなかったことにより、地場系組立企業がCKD生産という形態で産業に参入できたことである。この結果、多様な競争主体による厳しい競争環境がベトナムに生じ、国内市場保護による効率性低下の回避の一因となった。第2に、その結果、市場が急拡大し、市場の狭隘性を短期間に打破したことである。すなわち、政策施行の不備に端を発する市場拡大と競争に刺激され、外資系企業による製品革新と一部地場系サプライヤーを巻き込んだQCD向上が進んだことが政策の意図せざる帰結だったといえる。

4 おわりに

ベトナム二輪車産業は輸入代替型としての発展プロセスを経た。大部分の地場系企業は最終組立に特化し、ベトナム二輪車産業の後進性に起因する海外先発国の静態的競争優位を活用した。一方外資系企業は、市場の成長にあわせて段階的に輸

入代替を進展させ、漸進的なQCD向上活動という動態的競争優位を自己に内部化した。この結果、QCDに優れた二輪車が市場に投入され、市場創造が積極的に行われたことから、狭隘な国内市場という輸入代替の制約を乗り越えることができた。また、地場系企業と外資系企業の両者が競争優位を巡って厳しい競争を展開したことから、輸入代替の弊害とされる効率性の低下を免れることができた。そして、この競争は外資系企業が優位を占めるようになり、ベトナム二輪車産業は量的拡大だけでなく質的向上を果たしつつある。

ベトナム二輪車産業において日系を中心とする外資系企業が産業発展の中核を担いつつあることは、1980年代以降の先発ASEAN諸国のそれと同様である。一方、地場系企業の存在の大きさ、台湾系企業の台頭、中国からの輸出圧力の増大など状況は先発ASEAN諸国の場合とは異なっている。こうした企業間競争や国際環境のあり方の変化に対し、ベトナム政府は、産業形成の契機を掴み、発展の道筋を作ったことにおいて一定の役割を果たしたものの、必ずしも適切に対応できているわけではない。究極的には地場系企業が産業発展を主導すべきと考えるが、国際競争力やサプライヤー群の形成という点から、当面はそれに優れる外資系企業が産業発展を主導することはやむを得ないと考える。それ故、今後のベトナム二輪車産業の課題は、外資系企業が核となっているサプライヤー群に、地場系企業がどのように参画し、ともに発展していける関係をどのように築いていくのか、という点に集約されるだろう。

（東北大学大学院経済学研究科博士課程・
日本学術振興会特別研究員）

注

＊）本稿は、比較経済体制学会第45回全国大会におけるポスター報告、同2005年度秋期大会における報告に基づき大幅に加筆・修正したものである。両報告における討論者及び参加者の方々のコメントは大変参考になった。また本稿執筆に際し、川端望助教授（東北大学大学院経済学研究科）、青木國彦教授（同）、Vietnam Development Forumの諸先生・研究者並びに2名の本誌匿名レフリーの方ほか多くの方々から貴重なアドバイスを頂いた。さらに本稿は、日本学術振興会による平成18年度科学研究費補助金（特別研究員）の研究成果の一

つである。ここに記して謝意を表したい。

1) ここでは地場系企業による国内生産と輸入代替が力強く行われている中国は想定されていない。なぜなら、中国は13億の人口と長い産業発展の歴史を持つ有力で多様な地場系企業、と発展途上国の中でも独自の強みを持つからである(末廣, 2003, pp. 125-127)。これに対し、未成熟な地場系企業と相対的に小さな国内市場であるとされる東南アジアの発展パターンは「東北アジア諸国や中国とはっきり異なるもの」(木村, 2002, p. 77)とされている。

2) ホンダ資料(本田技研工業、『アジア事業説明会参考資料』, 2003年3月26日)より。

3) 地場系企業に関して、ベトナムでのヒアリング及び日本工業新聞1999年3月5日, 同8月4日, 日経産業新聞1994年12月28日, 同1999年5月5日を参照。表3を踏まえ、本稿では、輸入した部品一式を元に地場系組立企業が最終組立を行った二輪車を、1990年代については「タイ車」、2000年以降については「中国車」と呼ぶことにする。

4) 販売店調査及び地場系サプライヤーの訪問調査(2002年9月; 2005年8月)より。

5) 以下、本段落は各社訪問調査での聞き取りやホームページ, *Saigon Times*, October 29, 2001 に基づく。

6) ヤマハベトナムでの聞き取り(2002年9月)より。

7) ホンダベトナムでの工場見学(2002年9月)より。

8) 本稿で示す有効最小生産規模とは、ベトナムだけではなくタイ、インドネシア、日本を含めた9回の調査における企業関係者に対するヒアリングに基づいた数字である。もちろん、有効最小生産規模は絶対的で固定的な数字ではなく、選択技術や生産工程、生産主体、操業環境などで変化する可変的なものである。だが本稿の具体的な有効最小生産規模に関する数字は、各日系企業にとって実際に進出や操業の基準としてきたものであり、現在もひとつの指標になっている。

9) MAPでの聞き取り(2006年3月)より。

10) タイのAAPについては、三嶋(2006)に詳しい。

11) ベトナムにおける台湾系企業での聞き取り調査(2005年8月)より。

12) ホンダとの関係はSYMのHP(<http://www.sym.com.tw/>; 2006年1月10日閲覧)より。

13) 日系企業と台湾企業との間で有効最小生産規模に違いが生じる要因に関しては今後の課題としたい。

14) 前掲ホンダ資料及び越計画投資省での聞き取り調査(2003年7月)より。

15) Lisohaka 及び Tien Loc での訪問調査(2004年9月; 2005年8月)より。

16) 地場系組立企業及びサプライヤーでの調査(2004年9月; 2005年8月)より。

17) ヤマハの戦略についてはヤマハベトナム及びヤマハ本社での聞き取り(2002年9月; 2003年12月)に基づく。詳しくは、三嶋(2004)を参照。

18) 以下、本節最後まででのホンダに関する内容は、ホンダベトナムでの調査(2002年9月; 2003年7月; 2004年9月)に基づく。

19) 両社への訪問調査(2005年8月)より。

20) SYMのHP(<http://www.sym.com.tw/>; 2006年1月10日閲覧)を参照。

21) 台湾系企業での聞き取り(2005年8月)より。

22) 日系企業での調査(2002年9月; 2003年7月; 2006年3月)より。

23) ヤマハ本社及びホンダ本社での聞き取りに基づく(2003年12月; 2005年8月)。

24) 2002年の販売価格は、販売店調査(2002年8月, 植田・三嶋, 2003)より。

25) 以下、地場系組立企業及びサプライヤーでの調査(2004年9月; 2005年8月)より。

26) 日系企業の調査(2002年9月; 2003年7月; 2006年3月)より。

27) 地場系サプライヤーでの調査(2005年8月)より。

28) MAPでの聞き取り(2006年3月)より。

29) 以下本段落はホンダベトナムの調査(2002年9月; 2003年7月; 2004年9月)より。

30) 日系企業の調査(2002年9月; 2003年7月; 2004年9月; 2005年8月; 2006年3月)を参照。

31) 図面取引の詳細については、Mishima(2005)を参照。

32) VA(Value Analysis)とは生産段階での改善提案、VE(Value Engineering)とは設計段階での改善提案、を指す。

33) SYMのHP(<http://www.sym.com.tw/>; 2006年1月10日閲覧)を参照。

34) 2000年の価格についてNEU-JICA(2003), 2002年の価格について筆者調査より。

35) 台湾系企業での聞き取り(2005年8月)より。

36) 二輪車の普及台数は、『世界二輪車概況』(各年版)の保有台数に基づいて、筆者が計算した。ただし世界で最も二輪車普及率の高い台湾は2人/台であり、ベトナム市場には成長余地がまだであるとされる。この他、消費者動向についてNEU-JICA(2003), 購買力との関係について藤田(2005)に詳しい。

参考文献

- 池部亮(2001)「ベトナム—中国の対ASEAN前線輸出基地」丸尾豊二郎・石川幸一編著『メイド・イン・チャイナの衝撃』日本貿易振興会, pp. 107-124.
- 植田浩史(2003)「二輪車産業」大野・川端(2003), pp. 219-232.
- 植田浩史・三嶋恒平(2003)『日本・中国・ベトナムの二輪車産業に関する実態調査報告書』大阪市立大学経済研究所ワーキングペーパー, No. 304.
- 大野健一(2003)「国際統合に挑むベトナム」大野・川端(2003), pp. 33-66.
- 大野健一・川端望編著(2003)『ベトナムの工業化戦略 グローバル化時代の途上国産業支援』日本評論社.
- 木村福成(2002)「グローバリゼーション下の発展途上

- 国の開発戦略—新たな開発モデルを提示する東南アジア」高阪章・大野幸一編『新たな開発戦略を求めて』アジア経済研究所, pp. 65-96.
- 小島清 (1998) 「東アジアの雁行型経済発展」『世界経済評論』11月号, pp. 8-18.
- 末廣昭 (2003) 『進化する多国籍企業—いま, アジアでなにが起きているのか?』岩波書店.
- 『世界二輪車概況』各年版 (1984-2004), 本田技研工業.
- 東洋経済新報社 (2006) 『週刊東洋経済臨時増刊 海外進出企業総覧2006 (国別編)』東洋経済新報社.
- 藤田麻衣 (2005) 「ベトナムの二輪車産業 中国車の氾濫, 政策の混乱を経て新たな発展段階へ」佐藤百合・大原盛樹編『アジアの二輪車産業—基礎情報と企業一覧—』アジア経済研究所, pp. 113-130.
- 丸川知雄 (2003) 「ベトナムの機械関連産業と中国」大原盛樹編『中国の台頭とアジア諸国の機械産業—新たなビジネスチャンスと分業再編への対応—』アジア経済研究所, pp. 289-304.
- 三嶋恒平 (2004) 「タイの二輪車産業およびヤマハ発動機の東南アジア戦略に関する実態調査報告書」『研究調査シリーズ』No. 10, 東北大学大学院経済学研究科工業経済学研究室.
- (2006) 「タイの二輪車産業 日系企業による輸入代替とサプライヤー群の形成」mimeo.
- 渡辺利夫 (1996) 『開発経済学 経済学と現代アジア 第2版』日本評論社.
- General Statistical Office (1996) *Trade In the Open Door Time*, Hanoi: Statistical Publishing House.
- (1998-2005) *International Merchandise Trade Vietnam*, Hanoi: Statistical Publishing House.
- Mishima, Kohei (2005) The Supplier System of the Motorcycle Industry in Vietnam, Thailand and Indonesia: Localization, Procurement and Cost Reduction Processes, in Kenichi Ohno and Nguyen Van Thuong, eds., *Improving Industrial Strategy in Vietnam*, Hanoi: The Publishing House of Political Theory, pp. 219-242.
- NEU-JICA Cooperative Project Team Research of Vietnam Motorcycle Industry (NEU-JICA, 2003) Development Capacity of Manufacturing Motorcycles and Their Accessories in Vietnam, in NEU-JICA, *Report of Investigation*, Hanoi: NEU-JICA Cooperative Project, pp. 1-54.