

## 第5章

# ベトナム二輪車産業における地場組立企業の興隆

——企業間関係の変容と産業発展への含意——

藤田 麻衣

### はじめに

1990年代後半、ベトナムの二輪車産業は、保護された狭小な市場を高価な日本ブランド車がほぼ独占するという典型的な輸入代替工業化のジレンマに直面していた。それから10年にも満たない2006年、ベトナムの二輪車生産と販売台数はともにタイを抜き、生産においても販売においても中国、インド、インドネシアに次いで世界第4位に浮上した（本田技研工業株式会社 [2008]）。一定の国際競争力を確立したベトナムの産業としては、労働集約型産業としては繊維・縫製、靴、電子などが知られているが、二輪車産業は輸出に依存せず目覚ましい成長を遂げた唯一の産業とされる（Ohno [2005: 48]）。90%という高い国産化率を達成し、かつ、産業発展に一定の地場企業の貢献があるという点においても、組立型機械産業のなかで唯一の事例とみてよい。

10年あまりという短期間で産業が急成長を遂げた契機は、2000～2001年にかけて中国から大量のコピー車が怒濤のごとく流入し、日本ブランド車のおよそ3分の1という圧倒的低価格を強みに一気に市場の80%を席卷するという「中国ショック」であった。これを発端とした外資系二輪車企業と地場組立企業との熾烈な競争が市場の急速な拡大をもたらし、さらに市場の拡大が二輪車企業による生産規模の拡大や新たな部品企業の参入を誘発するとい

う好循環が生じたのである。

本章で取り上げる経済主体、「地場組立企業<sup>(1)</sup>」は、この「中国ショック」を機に、部品キットとして輸入された中国製二輪車部品の組立ビジネスに参入した地場企業群である。2000年代初頭は50社以上に上り、日系二輪車企業に対する圧力を通じて抜本的な市場開拓努力を引き出した点においても、地場企業の部品生産への参入を促した点においても、産業発展の起爆剤としての役割は絶大であった。2002年以降、製品の質の低さ、輸入規制や国産化政策の強化、廉価モデルの投入など日系企業の強力な反撃のために地場組立企業は苦境に立たされているものの、2005年時点でも3分の1程度の市場シェアを維持している。

自らを取り巻く市場・政策環境が激変するなか、地場組立企業はどのような戦略によって存続してきたのであろうか。筆者は、前著（藤田 [2006]）において、2005年までの調査にもとづき、低価格・低品質の市場セグメントをねらってきた一部の地場組立企業が突出した成長を遂げてきたと論じたが、これらの企業が、国産化を進めつつ低価格のコピー機種を市場に投入していくためにどのような製品開発・製造を築き上げたかについては、断片的な考察を提示するにとどまっていた。したがって、本章では、地場組立企業の製品開発および製造にかかわる戦略を考察することにより、地場組立企業間のパフォーマンスの格差が生じた背景を明らかにする。さらに、地場組立企業の戦略とサプライヤーの戦略との相互作用の帰結として、ベトナムにおける組立企業とサプライヤーの関係が独自の進化を遂げてきたことを論じ、その産業発展への含意を探りたい。

なお、地場組立企業は途上国企業としての「成功例」ではない。以下で論じるように、産業発展の過渡期に急成長したものの、多くの限界を抱えており、長期的な成長展望は描きにくいことが明らかになってきている。先行研究において、低品質の氾濫、知的財産権の侵害や法規違反の元凶として扱われるにとどまり、分析の対象としてはほとんど取り上げられてこなかったのもそのためであると思われる<sup>(2)</sup>。にもかかわらず本章でこれらを取り上げる

のは、後発途上国の産業発展が直面するジレンマを端的に示していると思われるからである。

以下、本章は次のように構成される。第1節は、1990年代後半以降のベトナム二輪車産業の発展過程を概観し、産業に占める地場組立企業の位置づけの変遷を明らかにする。第2節では、2003年以降も存続した地場組立企業主要5社を取り上げ、市場戦略および製品開発・製造戦略の比較考察を行う。第3節では、サプライヤー・システム論や日本と中国の二輪車産業に関する先行研究を参照しつつ、ベトナム地場二輪車組立企業の企業間関係の進化の方向とその背景を考察する。最後に、本章の分析をまとめ、ベトナムの産業発展に対するインプリケーションを検討してむすびとする。

## 第1節 産業の発展の経緯と地場組立企業の位置づけ

本節では、ベトナム二輪車産業の発展過程を概説し、産業全体における地場組立企業の位置づけの変遷を把握する。

### 1. 産業発展の経緯と地場組立企業の位置づけ

ベトナムで本格的に二輪車生産が始動したのは1990年代半ばのことである<sup>(3)</sup>。ドイモイ下の高成長で国内需要が急増するなか、ベトナム政府は海外の二輪車企業の誘致による二輪車の国産化に乗り出した<sup>(4)</sup>。市場の潜在性と輸入保護、税制面の恩典などにひかれ、1990年代末にかけて、日本や台湾の二輪車企業が次々とベトナムに進出した(表1)。しかしながら、約2000米ドルという日本ブランド車の価格とベトナムの消費者の平均的所得との格差とは大きく、市場規模は伸び悩んだ。さらに、1986年以前の計画経済時代から日本製の日本ブランド中古車が市場に強く根づいていたという歴史的経緯から、ベトナム製日本ブランド車よりも日本製中古車が好まれる傾向があっ

表1 ベトナムの主要外資二輪車企業

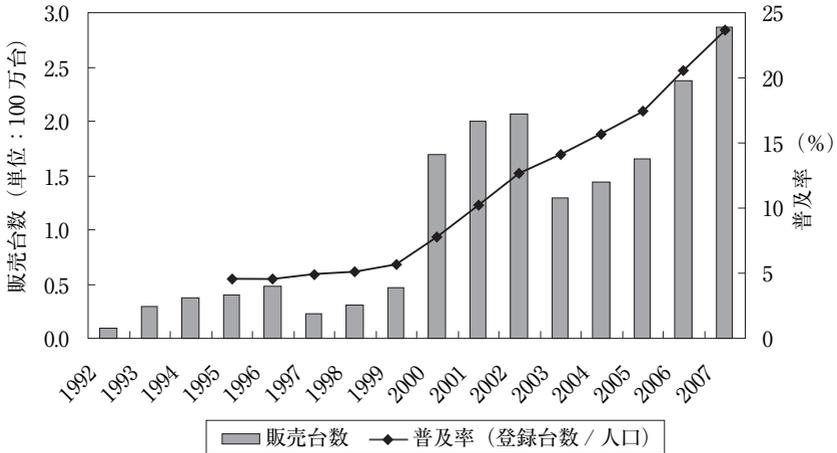
企業名	認可取得年	出資企業 (国籍, 出資比率)	立地
Vietnam Manufacture & Export Processing Co., Ltd. (VMEP)	1992	慶豊集団 (台湾, 100%)	ドンナイ省
Vietnam Suzuki Corp.	1995	スズキ (日本, 35%), 双日 (日本, 35%), Southern Agricultural Machinery Corp. (Vikyno) (ベトナム, 30%)	ドンナイ省
Honda Vietnam Co., Ltd.	1996	本田技研工業 (日本, 42%), Asian Honda Motors (タイ, 28%), Vietnam Engine & Agricultural Machinery Corp. (VEAM) (ベトナム, 30%)	ヴィンフック省
Yamaha Vietnam Co., Ltd.	1998	ヤマハ発動機 (日本, 46%), Hong Leong Industries (マレーシア, 24%), Vietnam Forestry Corporation (VIN-AFOR) (ベトナム, 30%)	ハノイ市
Lifan Motorcycle Manufacturing JV Co.	2002	重慶力帆実業 (集団) 有限公司 (中国, 70%), Vietnam Import-Export Technology Development Co. (Viexim) (ベトナム, 30%)	フンイエソ省

(出所) 筆者による調査。ベトナム社会科学院ベトナム経済研究所に2004年度に委託した調査結果にもとづき筆者作成。

た。このため、1998年に完成車の輸入が禁止されてからもタイや日本からの密輸が横行し続けたことも外資系二輪車企業を悩ませた。

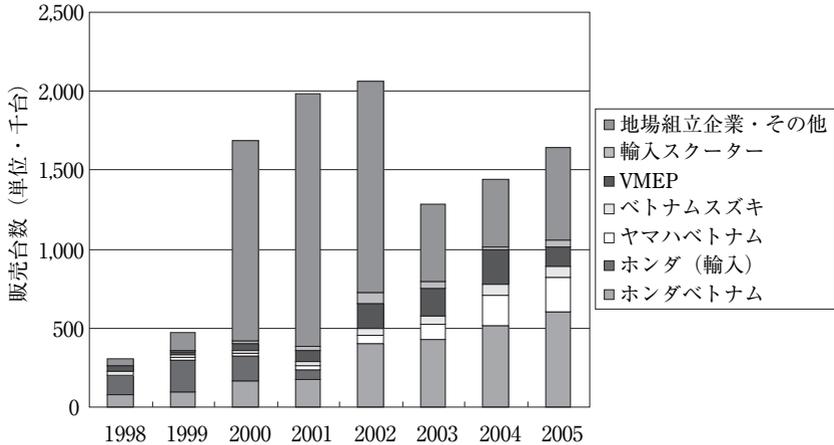
このように発展途上国における輸入代替工業化の典型的なジレンマに陥っていた産業の状況を劇的に塗り替えたのが2000年初頭の「中国ショック」である。中国の二輪車企業は1990年代後半の不況で大量の在庫を抱えたことからそのはげきを模索し、二輪車が高価で庶民への普及が進んでいない隣国ベトナムに目をつけた。ベトナムでは1998年から完成車の輸入が禁止されていたことから、中国製二輪車は部品キットとして輸入する以外なく、ここにベトナム企業にとって二輪車輸入組立業というビジネスチャンスが生まれた。利益率の高い二輪車の輸入はクオータによって厳しく管理され、次項でみるように、地方管轄の国有輸出入企業を中心として50社以上が二輪車の輸入組立業に参入した。こうして、2000年から2001年にかけて大量の中国製二輪車がベトナムに流入し、日本ブランド車の4分の1から3分の1という圧倒的

図1 ベトナムの二輪車市場の動向



(出所) 本田技研工業株式会社 [2008] および General Statistical Office [2008] にもとづき筆者作成。

図2 企業別の二輪車販売の推移



(出所) Bo cong nghiep [2007] にもとづき筆者作成。

な低価格<sup>5)</sup>によって、二輪車が普及していなかった都市および農村部における中・低所得層市場に急速に浸透した。ベトナムの二輪車販売台数は1990年代後半の40～50万台から2001年には200万台超へと一気に4倍以上に拡大し(図1)、中国製部品キットを地場組立企業が組み立てた「中国車」(xe may Trung Quoc)は80%以上のシェアを占めた(図2)。

しかし、この状況は長続きしなかった。2002年1月には、ホンダベトナムが従来の機種<sup>6)</sup>の3分の1にまで価格を抑えた廉価モデル「ウェーブ a<sup>6)</sup>」を投入し、中国車の質の低さに嫌気がさし始めていた消費者の支持を得て市場シェアを急速に奪還し始めた。また、中国車の氾濫にともなう品質問題、交通事故や交通渋滞が社会問題化するにつれ、輸入規制の強化や国産化政策といった対策が講じられるようになった。とくに、国産化率に応じて部品の輸入関税を定めることにより部品の国内調達を奨励すべく2000年から2001年にかけて導入された国産化政策は、輸入部品キットの単純組み立てに従事していた地場組立企業に対し多大な困難を強いるものであった。2002年にはすべての地場組立企業が虚偽の国産化率を登録していたことが発覚し、地場組立企業は一時的に生産停止を命じられた。2003年に生産開始が認められたものの、二輪車企業に対し国産化および部品内製への投資を行うことを条件とするなど規制の強化<sup>7)</sup>も同時に実施された。

2002年以降、以上のような外資系企業の巻き返しと規制の強化によって地場組立企業の市場シェアは激減したものの、この段階では外資系企業の優位が確立されたわけではなかった。2002年頃から導入された数々の規制が市場の成長、とりわけ外資系企業の生産拡大を阻んだためである。2002年には主要な外資系二輪車企業が生産停止に陥る<sup>8)</sup>など混乱が続き、市場規模も150万台前後で伸び悩んだ。2003年からは都市部を中心に二輪車の販売を抑制すべく登録規制<sup>9)</sup>が施行された。

外資系企業の主導により産業が新たな成長軌道に乗ったのは、ベトナムがWTO加盟に向け規制緩和に動き出した2005年以降のことである。外資系企業の生産規模の拡大に対する制約や二輪車の登録に対する規制が相次いで撤

廃されたことが需要を刺激し、急速な市場拡大がもたらされた。2006年の販売台数は中国ショックのピーク時を超えた237万台、2007年には287万台を記録した（本田技研工業株式会社 [2008]）。外資系二輪車企業がさらにシェアを伸ばし、とりわけホンダベトナムとヤマハベトナムの2社は、消費者の支持と積極的な生産能力拡張や部品生産への投資を通じて圧倒的な優位を確立するに至っている。日系2社の生産規模の急拡大は部品企業の進出の呼び水となり<sup>90)</sup>、2003年以降、国産化規制が撤廃され、輸入関税も徐々に引き下げられてきたにもかかわらず、新たな部品企業の進出や参入が相次いだ。主要外資系二輪車企業の国産化率は2007年時点で90%程度に達している<sup>91)</sup>。

## 2. 地場組立企業内の構造的変化

以上のように産業が急激な変動と成長をとげる中、地場組立企業の位置づけは大きく変化してきた。2000～2001年には、大量の中国製部品キットの流入をきっかけとして50社以上が参入し、市場の約8割を席卷した。2002年以降、市場および政策環境の変化によってシェアは徐々に下落したとはいえ、2005年時点でも市場全体の4割弱を占め続けている。

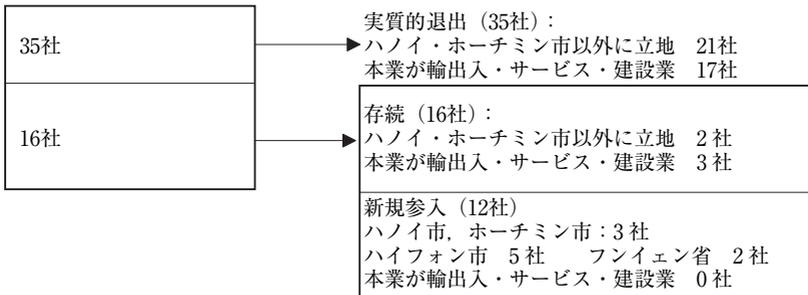
さらに特筆すべきは、地場組立企業内に生じた構造的な変化である。「中国ショック」の時点で、二輪車組み立ては、輸入クォータへのアクセスという特権を利用して手っ取り早く利益を上げることを可能とするビジネスであった。ところが、2002年以降、国産化政策や輸入規制の強化、部品内製への投資を行うことを求める新たな規制といった一連の政策が相次いで施行されたことにより、輸入部品の単純組み立てのみを行う企業は存続できなくなった。手っ取り早く利益を上げることを優先した企業の多くが退出ないし生産を大きく縮小させた一方、二輪車生産のために本格的な投資を行い、部品内製や国産化を進める企業が台頭するに至ったのである。

2002年時点の工業省（現工商省）の地場二輪車組立企業のリスト、2006年の統計総局のデータという2時点におけるデータの比較を通して、地場組立

図3 地場組立企業の構造変化

2002年：工業省のリスト（51社）

2006年：統計総局のリスト（28社）



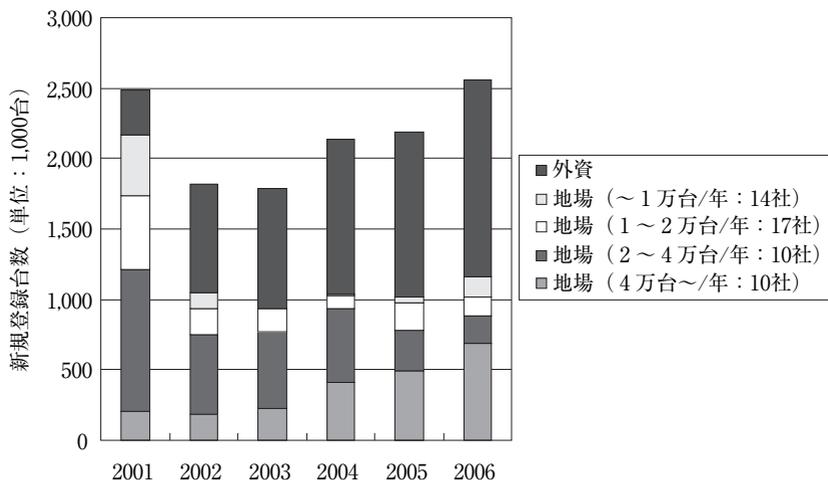
（出所） 工業省作成の地場組立企業リスト（2002年5月）、統計総局のデータ（2006年版）にもとづき筆者作成。

企業内の構造変化を確認していくこととしよう（図3）。

2002年時点の工業省の地場組立企業のリストには51社が掲載されているが、2006年の統計総局のデータには地場組立企業は28社しか含まれていない。二輪車生産を主要な事業として実際に生産を行っている企業は28社にまで淘汰されたとみてよいだろう。2つのデータベースを突き合わせてみると、両方に含まれる企業が16社、2002年のリストのみに含まれる企業が35社、2006年のリストのみに含まれる企業が12社あった。2002年時点で二輪車組み立てを行っていた企業のうち半数以上は2006年までに退出し、12社が新たに参入したということになる。

2002年から2006年の間に退出した企業と存続した企業を比較してみると、退出した企業にはいくつかの特徴がある。第1に、退出した企業には地方の企業が多い。退出した企業35社のうちハノイ市、ホーチミン市以外の企業は21社含まれるのに対し、存続した企業16社のうちハノイ市、ホーチミン市以外の企業は2社しかない。第2に、退出した企業には、輸出入企業など明らかに他業種を本業とする企業が多い。退出した企業35社のうち、社名から輸出入、サービス、建設など他業種を本業とすることが判別できるもの<sup>102</sup>が17社あるのに対し、存続した企業16社には3社しか含まれない。

図4 地場組立企業の規模別販売の推移



(出所) Bo cong nghiep [2007] にもとづき筆者作成。

(注) 凡例の社数は、2005年の生産規模が各カテゴリに該当する企業の数。

2002年から2006年の間に新たに参入した12社についてみると、ハノイ市、ホーチミン市の企業は3社のみだが、ハイフォン市が5社、フンイエン省が2社となっている。輸出入、サービス、建築などを本業とする企業は皆無である。

以上から、2002年から2006年の間には地方管轄の国有輸出入企業の多くが退出し、二輪車生産に本腰を入れて取り組もうとする企業のみが存続したと考察できる。2002年時点では過半数が国有企業であったが、2006年時点で存続している企業の多くは民間企業となっている。その背景としては、輸入クォータが撤廃されたため、輸入クォータの獲得において有利な立場にあった地方管轄の国有輸出入企業が副業として二輪車組み立てを行うメリットが小さくなったこと、国産化率などの規制の強化と競争の激化といった要因があげられる。

次に、産業内にとどまった企業に着目しよう。図4は、地場組立企業の年間生産台数でみた規模別の市場シェアの推移を示したものである。2001年時

点では、年間生産台数が4万台未満の小規模な地場組立企業が乱立し、市場の大半を占める状況にあった。しかし、2006年になると、地場組立企業が市場全体に占めるシェアは大きく減退したものの、全51社のうち4万台以上を生産する10社が地場組立企業全体のおよそ6割のシェアを占めている。2005年には10万台以上生産した地場組立企業が4社ある（Bo cong nghiep [2007: 35]）ことから、地場組立企業の淘汰が進み、少数の大規模企業が台頭しつつあるといえるであろう。

### 3. 部品企業の動向

二輪車生産の発展と密接にかかわる部品企業の動向についても考察しておこう。産業の始動期であった1990年代には、二輪車部品を製造する企業はごく少数に限られていた。台湾系のVMEPに部品を供給するために進出した台湾系企業、ホンダベトナム設立にともなって進出した日系企業、そして、ホンダベトナムがサプライヤーとして長期的に育成すべく選んだごく少数のベトナム企業がそのおもな内訳であった。

2000年代に入ると、中国ショックにともなう市場規模の拡大は国産化政策とあいまって部品企業の急増を促した。日系二輪車企業は大幅な製品価格の削減と国産化の要請に迫られたものの、当時はまだ日系サプライヤーの進出が進んでおらず、おもに台湾系・韓国系や地場のサプライヤーを開拓することによって国産化率の向上とコストダウンを図ることとなった（藤田[2006]）。さらに、顧客たる日系二輪車企業からのコストダウン圧力に直面した日系、台湾系および韓国系のサプライヤーも材料や部品の国内調達に着手し、多数の地場企業が部品生産や加工工程の下請けに参入した。他方、地場組立企業も、2002年以降は国産化率の引き上げを迫られたため、高い精度を要求されない標準化された部品に対する大量の需要が生じた。日系二輪車企業向けの部品生産に比べ格段に参入障壁が低かったため、従来は二輪車補修部品、自転車部品、機械部品などを製造していた多数の地場中小企業が二輪車部品

の生産に参入した。

このように、2000年代に入ってから部品企業の数急増し、従来ほとんど存在しなかった地場企業も100社以上を数えるようになった（藤田 [2008]）。市場で熾烈な競争をくり広げる外資系二輪車企業と地場組立企業がそれぞれに多層的な調達ネットワークを形成したのみならず、台湾系や韓国系サプライヤーなど、外資系二輪車企業と地場組立企業の両方と取引関係を持つ企業も出現するようになった。

2005年以降の最大の変化は、市場の拡大と日系二輪車企業の増産である。従来はベトナム投資を躊躇していた企業にとっても採算が合うようになったため、日本企業を中心に部品企業の進出が加速し、部品企業間の競争の激化と再編が進んだ。外資系二輪車企業の中でも北部に立地するホンダベトナム、ヤマハベトナムの成長が著しく、南部に立地するベトナムスズキ、VMEPの低迷傾向が鮮明となりつつあることから、部品企業は北部への集中傾向が顕著となっている。筆者の2007年の調査では、南部2社への依存度が高い南部の台湾系および地場部品企業の苦境が目立った。

2006年の統計総局のデータにもとづき、ベトナムの二輪車部品企業の2006年の売上高の上位10社をみると、7社が日系企業、1社が日系企業との取引を伸ばしている台湾系企業であり、日系企業との取引を主体として成長してきた企業群が急成長していることがわかる。しかし、注目すべきは上位10社のうちの残りの2社（6位の中国系および10位の地場）である。これらが日系二輪車企業のサプライヤーではなく、地場組立企業への部品の供給を通じて成長してきた企業であることは、地場組立企業のサプライヤーの中にも業界全体の上位にランクされるほど大規模に成長するものが出現していることを意味する。これらが急成長を遂げた背景については、次節以下で詳しく検討する。

## 第2節 地場組立企業の新たな戦略

前節の分析からは、2000年代初頭の時点では50社以上が乱立していた地場組立企業も、2003年以降には淘汰が進み、少数の有力企業が台頭したことが明らかになった。本節では、主要企業5社の事例分析を通じて、2003年以降も存続し、シェアを拡大した地場組立企業の戦略を分析する。

### 1. 対象企業の概要

筆者は、前著（藤田 [2006]）で2005年頃までの地場組立企業の戦略を分析するにあたり、5社（ma社、mb社、mc社、md社、me社）を取り上げた。ma社、mb社の2社を低価格・低品質、残りの3社をブランド構築と品質向上をめざす企業として位置づけた。

当初、筆者はこれら5社の継続調査を行う計画をたてたが、最終的にmb社とmd社の2社は調査対象から外さざるをえなかった。mb社は2006年の統計総局の企業リストには掲載されておらず、実質的に退出したとみられたこと、md社は2004年12月に台湾企業との合弁企業となり、100%ベトナム資本の企業ではなくなったためである。そこで、これら2社の代わりに類似の戦略をとる別の2社を加えた。低価格・低品質品の大量生産という戦略をとるmx社、独自ブランドの中級品の生産という戦略をとるmy社である。2004年と2007、2008年に調査を行った3社、2004年に調査を行ったが2007、2008年の調査では除外された2社、2007、2008年に新たに加えた2社の概要は表2のとおりである。

7社はいずれも民間企業である<sup>13)</sup>。経営者の中にはエンジニアとしての経歴を持つものもいるが、ma社、mc社、md社、me社、my社は1990年代の起業以来、商業（輸出入および国内流通）を中心に事業経験を積んできている<sup>14)</sup>。創業当初の業種は、二輪車の輸入販売業（mc社、my社）、二輪車以外

表2 地場組立企業の概要

企業名	グループ1 (低価格・低品質)			グループ3 (品質向上)			グループ2 (独自ブランド・デザイン)		
	ma社	mb社	mx社	mc社	md社	me社	my社		
二輪車生産開始年	2000	2001	1997	1999	1999	2000	1996		
製品平均価格 (単位：100万ドン)	5.5~6 5	6 —	— 4.5	8 6	8 30	8 12	— 8		
価格の変化 (2003~2007年)	減少	—	変化なし	減少	増加	増加	減少		
生産台数 (単位：台)	136,680 280,000 300,000	99,772 — —	— 86,000 95,000	22,000 25,000 24,000	23,398 — —	22,400 — 20,469	— 34,000 30,000		
内製している部品 (2008年)	フレーム(溶接), エンジン組立, シリンダーヘッド	—	クラウンケース, プレックス小物部品	フレーム, カウリング, エンジンカバー	—	カウリング, エンジン, フレーム	フレーム, エンジン, カウリング, エンジンカバー等		

(出所) ベトナム社会科学院ベトナム経済研究所とアジア経済研究所による企業調査 (2004年, 2007~2008年)。

の製品の流通業（ma社、md社、me社）の両方が含まれるが、いずれも2000年代に入ってからには二輪車専門ないし二輪車生産にウェイトを置きつつ事業を展開している。近年、二輪車生産を継続している企業の大多数が他業種へのシフトないし組み立てのみを行う事業形態への転換を図る傾向がある（*Viet Nam News*, January 16, 2007）といわれる一方、これらの調査対象企業は部品製造も行い二輪車生産での生き残りを図ろうとしている企業の筆頭と位置づけられる。

## 2. 市場戦略

地場組立企業の製品は、ベトナム二輪車市場全体のなかでローエンド部分に位置する。最も普及しているホンダベトナムの廉価モデル、ウェーブ  $a$ （2008年12月時点で1390万ドン）を基準とすると、その他の外資系二輪車企業各社の製品の大半はウェーブ  $a$  よりも上のハイエンド市場を占めるのに対し、地場組立企業は、おもに農村の低所得者層向けにウェーブ  $a$  よりも低価格な製品を生産しているといつてよい。しかし、表2から地場組立企業の製品価格帯をみると、ウェーブ  $a$  とほぼ変わらない水準からウェーブ  $a$  の半額以下までかなりの幅があることがわかる。消費者の需要の多様化傾向が強まりつつある市場において、どのセグメントにねらいを定めて製品企画や販売を行っていくかという点は、企業の成長を大きく左右するため、各社の市場戦略を詳細にみていくこととしよう。

ma社、mb社、mx社は、低価格を強みとし、ブランドの構築を重視しない企業である。これらをグループ1とする。2004年のma社とmb社の平均小売価格と2008年のma社とmx社の平均小売価格を比較すると、近年、製品価格がさらに低下傾向にあることがわかる。この市場セグメントにおいては、価格ベースの競争が激化し、価格下落圧力が働いていると考えられる。2007年の生産台数をみると、ma社は30万台、mx社は9万5000台に及び、2006年時点で存続している地場組立企業28社の中での売上高がそれぞれ第1

位、第4位であることから、パフォーマンスは3グループの中で最も良好である。

筆者は、2005年時点でmc社、md社、me社の3社を、比較的価格が高く、高品質とブランド構築を掲げた企業と分類していた（藤田 [2006]）。しかし、以後のこれら3社の市場戦略には多様化の傾向がみられる。mc社は従来から品質向上は指向していたもののブランド構築へはさほど力を入れておらず、近年、製品の価格帯は低下傾向にある。これに対し、me社は一貫してブランド構築を重視しており、価格帯はむしろ上昇傾向にある。したがって、価格帯が比較的高くブランド構築とデザインを重視するmy社をme社と合わせて、価格帯の比較的高い中級品を指向するグループ2とする。mc社は、グループ3とし、グループ1とグループ2の中間に位置づける。グループ2と3の企業は、2006年の生産台数は2～3万台にとどまっており、グループ1の企業にくらべて販売が伸び悩んでいる。

筆者は前著（藤田 [2006]）において、2003～2004年の地場組立企業の調査結果をもとに、低価格・低品質の市場セグメントをねらってきた企業が突出した成長を遂げる一方、品質の向上や独自ブランドの構築をめざしてきた企業のパフォーマンスが低迷する傾向がみられたと結論づけたが、上記の分析からはその傾向がさらに強まってきていることがわかる。2005年以降、日系二輪車企業の市場シェアが高まるにつれ、国内市場における地場組立企業のパイは農村部の低所得者層にいっそう集中し、低価格を強みとする企業の好調が際だってきているものとみられる。

### 3. 製品開発・製造にかかわる戦略

しかし、製品戦略のみからは各社のパフォーマンスの違いは説明できない。低価格戦略をとっていても業績が低迷し、衰退したmb社のような例もあるからである。したがって、ねらいを定めた市場セグメントに対し、求められる製品を適切な品質と価格で製造し、販売する能力に着目する必要がある。

とりわけ、おもに商業分野での事業経験しか持たないものが大半を占める地場組立企業の対応に最も大きな差が出るのは製品開発と製造である。

ベトナムの地場組立企業がおもに製造しているのは、日本ブランドの基本モデルをベースとし、それらに比較的マイナーな変更を加えた機種である。圧倒的多数を占めるのは、本田技研工業株式会社の東南アジアにおける主力機種でありベトナムで最も普及しているドリームおよびウェーブをベースとしたモデルであるが、日本ブランドの他の機種をベースとしたモデル、既存のモデルを部分的に組み合わせたモデルも含め、多種多様なモデルが生産されている<sup>45)</sup>。5社の調査結果では、既存モデルに対して施す変更として、①二輪車の外観にかかわるカウリング（プラスチック製カバー）、フレーム、およびエンジンカバーへの変更、②その他の外観にかかわらない部品に品質向上のための改善、の2種類があげられた。自社で行うにせよサプライヤーなど他社の協力を得ながら行うにせよ、地場組立企業にとってはこれらの部品のデザインへの変更や改善を有効かつ迅速に行うことが重要となる。さらに、数千点に上る部品の生産においては外部サプライヤーの動員が不可欠であり、品質・コストの水準を担保する有効な調達体制を築くことも地場組立企業の競争力に大きく影響する。

2007～2008年にかけて筆者が実施した調査からは、低価格に強みを持つグループ1の企業は、外観部品の設計を大規模な中国系サプライヤーsa社に依存するという共通点を持つことがわかった。sa社は、2006年の売上高において主要日系サプライヤーと並んで二輪車部品企業上位10社に入るほど規模が大きい。カウリング、フレーム、エンジンを含む多様な部品の大量生産に強みを持ち、とくにカウリングとフレームについてはベトナムに先駆けて日本ブランド車の新モデルが発売されるタイやインドネシアの市場情報をもとに中国で開発し、毎年4種類ほどの新製品を投入する。sa社の顧客の筆頭であるma社とmx社は、新製品を頻繁かつ迅速に市場に投入することが可能になる。sa社は40社以上の地場組立企業と取引しているため、デザインは必然的に相互に似通ったものとなってしまうが、ma社とmx社はデザ

表3 海外の提携先企業との関係

社名	相手国	提携先企業数	期間(最長)	協力の内容
ma社	中国	5	6年間	機械設備の提供、部品子会社への出資、技術者の派遣
mx社	中国	2	2年間	機械設備の提供、技術者の派遣
mc社	中国、台湾	3	3年間	機械の購入、金型
me社	中国	3	4年間	機械設備の提供、金型や設計図の提供
my社	中国	9	5年間	機械設備の提供、技術者の派遣、金型や設計図の提供

(出所) 筆者による企業調査、ベトナム経済研究所への委託研究(2007~2008年)。

イン面での差別化やブランドの構築は指向していない。

この2社の強みは、外部サプライヤーや技術提供先の活用による効率的な生産体制からもたらされる低コストである。両社とも部品の内製は行っているが、種類が比較的限られていることが共通しており、ma社についていえば2004年から2008年にかけて内製する部品を絞る傾向がみられる。また、両社とも中国企業からの技術移転を受けており(表3)、ma社は2004年時点、mx社は2007年時点で複数の中国人技術者が工場に常駐していた。両社は、上述のsa社のほか、国内の中国系および地場のサプライヤーからクラッチ、フレーム、マフラー、ホイールなどを調達していることが判明している。発注側が図面やスペックを提供・指定してカスタム品を製造させるのとは異なり、部品名(あるいは基本モデル名やエンジン名)のみを指定して汎用品を購入する取引が行われる。たとえば、マフラーを製造している地場サプライヤーsb社は、自ら作成した試作品を複数の顧客に持ち込み、意見聴取しながら新製品のデザインを行うという。これらのサプライヤーはいずれも、特定の日本ブランドの基本モデルをベースとした機種であれば使用できる汎用品を設計し、多数の地場組立企業に販売しているため、量産のメリットを享受しておりコスト競争力が高い。

グループ1の対極にあるのがグループ2の2社である。me社とmy社は、

独自の改善を施した部品を外部の専門企業を動員しつつ設計・内製することによりデザイン面での差別化を図り、ブランドの構築にも力を入れている。表3が示すように、両社とも提携先である中国企業からカウリングやフレームなどの設計図と金型の提供を受けている。me社は、2004年から2008年にかけて内製する部品の種類を絞る傾向をみせているものの、両社ともma社やmx社に比べ内製対象の部品点数が比較的多い。とりわけ、両社が差別化を図ろうとしている外観にかかわる部品はほとんどが内製である。外注部品についても、me社は自社の機種名(型番)を指定、my社は図面を提供して発注するとい、どの地場組立企業でも使用できる汎用品とは異なる。したがって、独自性の高いデザインで差別化を行うことが可能となる一方、生産量は年間数万台と小さいためコストが高くきわめて非効率的な生産体制となっている。

これら2つのグループの中間に位置するmc社(グループ3)は、デザイン面での差別化を図るためではなくおもに品質向上を目的として多くの部品を内製しており、新モデルを出すたびに開発する外観部品も自前で設計している。2004年から2008年の間に内製する部品の種類を絞り、価格を引き下げているものの、ほかの2つのグループの企業に比べ内製している部品の種類が依然として多いことがコスト高につながっている。外注している部品のほとんどが汎用品である点はグループ2と異なるとはいえ、デザインやブランドによる差別化を図っていないためグループ1の企業に対しては価格ベースの競争に陥っているとみられる。

### 第3節 企業間関係の進化とその背景

本節では、前節で考察した地場組立企業の戦略の変遷の中で出現した二輪車企業とサプライヤーの新たな関係に着目する。他国との比較においてベトナムにおける企業間関係がどのように特徴づけられるのか、そのような特徴

を持った企業間関係がなぜ形成されたのかを検討する。

## 1. 二輪車産業における企業間関係

数千から数万点に上る部品から構成される輸送機械や電気・電子機器などの組立型製造業において、部品サプライヤーをいかに組織し、それらとの関係をいかに統御するかは完成品企業の競争力の重要な源泉のひとつである。完成品企業が内製する部品とサプライヤーに外注する部品の線引きをどこで行うか、サプライヤーには部品の製造のみを外注するのか、あるいは開発や設計にも関与させるのか、サプライヤーとの取引をいかに統御するのか、いかにしてサプライヤーから高いパフォーマンスを引き出すか、といった点が具体的な課題となる<sup>16)</sup>。

多数の完成品企業と多数のサプライヤーがスポット的な取引を行う市場取引、完成品企業が部品を内製する垂直統合を2つの極とすれば、その間に一般に「ネットワーク型取引」と総称されるさまざまな中間的な取引形態が存在する。取引形態は一義的には部品の発注を行う完成品企業側によって決められるが、製品や技術の特質、市場や競争の環境、部品サプライヤーの基盤の有無、国内の制度環境といった要素が直接・間接に作用する。とりわけ、各国固有の制度や市場環境は企業間取引のあり方に大きな影響を与えるため、同一産業においても国によって企業間関係に異なる傾向がみられることは、多くの研究によって指摘されてきた<sup>17)</sup>。

日本の二輪車産業では、戦後の多数の組立企業の乱立期を経て、1960年代に4社による寡占体制が確立されてからは、製品技術と価値の高いブランドを持ち、製品開発から生産・販売までを強力に統御する少数の二輪車企業が産業発展を主導する構図が継続してきた（太田原 [2000]、大原 [2006a]）。それらが生産するのは独自性が高いモデルであり、フルモデルチェンジのたびに部品も新たに開発される。質の高い製品を開発し、安定的に製造するため、二輪車企業は限られたサプライヤーと長期的かつ密接な関係を築き、パフォ

パフォーマンスを監視する一方でパフォーマンス改善のためのインセンティブや支援を与えながら、サプライヤー群を強力に統御してきた。ネットワーク型取引の中でも二輪車企業による統御の度合いの高い統合型の企業間関係と位置づけられる。

他方、1990年代後半の中国では、日本ブランドの基本モデルを模倣した、ないし、多種多様なマイナーチェンジを施した製品を生産する多数の二輪車企業が乱立した（大原 [2001]）。高い品質水準が求められず、知的財産権の保護や製品基準が徹底されない市場において、日本ブランドの基本モデルが業界の事実上の標準として共有され、標準化された部品を大量生産する多数の部品企業が勃興したことにより、開発・設計や生産にかかわる十分な技術力を持たない企業でも部品の寄せ集めによる生産を行うことが可能となったのである。多数の二輪車企業と多数のサプライヤーが強い競争圧力の下で取引を行うという、市場取引に近い企業間関係が形成された。しかし、2000年代に入ると、消費者の品質要求水準が高まり、当局による規制が強まったことを受けて、技術力や開発力を強化し、サプライヤーと協調的かつ長期的関係を築こうとする有力企業が市場シェアを拡大する傾向が観察されている（大原 [2006b]）。ネットワーク型取引の中でも市場取引に近い取引形態からスタートしつつも、より統合度の高い企業間関係へのシフトが観察されているということになる。

## 2. ベトナムにおける企業間関係の進化とその背景

ベトナムの地場組立企業は、中国の二輪車企業が海外展開にあたって関係を築いた現地パートナーであり、基本的に中国企業の事業モデルを踏襲していた。しかし、組み立てと販売は行うが、生産や技術についての知識を持たず、開発・設計はサプライヤーに依存し続ける、しかもその依存度の高い企業ほど販売を伸ばすというベトナムの地場組立企業の近年の動態は、中国とは異なった方向への変化を示唆している。第1に、ベトナムでは基本モデル

のバリエーションが中国よりも少なく、さらに基本モデルに施す変更や改善の種類や度合いもおもに外観部分にかかわるものに限られているという点において、製品の標準化の度合いがより高い<sup>18)</sup>。汎用部品の寄せ集めによる組み立てという性格が強いため、組立企業と部品企業の間では密接な調整は必要とされず、中国よりもさらに市場取引に近い取引関係が継続する傾向がみられる。第2に、部品企業が設計力と製造力を活かし、汎用部品を大量生産することにより大規模化し、多数の組立企業と取引を行うという展開は、組立企業が部品企業に依存する関係が形成されてきていることを示唆する。これは、2000年代に入り開発・設計力を持つ有力な二輪車企業が部品企業を主導する傾向が強まった中国とは異なる変化の方向である。

以上のようなベトナムの企業間関係の特徴および動態は、ベトナムの環境下における地場組立企業の戦略によって説明される。地場組立企業は技術にも資本にも乏しかったにもかかわらず、市場および制度環境が不利になっても生き延びる道が残されていた。2002年以降、都市部の市場は外資系企業に席卷され、グループ2の企業は外資系企業と直接競合するようになった。しかし、農村の低所得者市場は依然として手つかずのまま残されており、その市場で求められる製品を開発・製造し販売していくために、アクセス可能な資源を利用することによって最も迅速かつ巧みに適応を図ったグループ1の企業が成長した。

このような地場組立企業の戦略は、部品企業の戦略とも密接にかかわっていた。2000年代に入ってから国産化規制が実施・強化されたことは部品企業にとって大きなチャンスを生み、多くの地場企業や外資系企業が部品生産に参入した。とりわけ、日系二輪車企業のようにサプライヤーのコスト構造を把握し厳しいコストダウン要求を出してはこない地場組立企業は、部品企業にとって利益率の高い顧客としてとらえられた<sup>19)</sup>。唯一の問題は、地場組立企業の取引はオーダーの規模が小さく、必ずしも継続的ではないこと、代金不払いのリスクなどから部品企業にとって安定的成長の基盤とはなりにくかったことである。

しかしながら、多数の小規模な地場組立企業が乱立するベトナムの市場環境においては、多数の顧客に販売可能な部品を集中生産することによりこれらの制約を打破することが可能となる。顧客からのオーダーを待つのではなく、顧客たる地場組立企業に欠けている開発・設計能力を持って汎用部品を自ら開発・設計し、グループ1の大規模組立企業のみならず、寄せ集め部品の組み立てのみを行っている小規模組立企業も含め多くの顧客に売り込みを行うことによって販売を伸ばし、規模の経済性を享受することが可能になる。しかし、これらをなした部品企業は、ほとんどが中国系企業であった。中国の部品企業にとって、国内市場が保護されていて国産化規制があり、かつ地場部品企業が発達していないベトナムは、高い利益が期待できる投資先としてとらえられていた（大原・田・林 [2003: 84]）。これらの企業は自国での設計・製造の経験を活かし、ベトナムの市場環境で求められる製品を製造することで、地場組立企業にとって欠くことのできない存在となったのである。他方、前節で取り上げたsb社をほぼ唯一の例外として、地場組立企業と取引を行っていた地場部品企業の多くは、2003年以降、オーダーを失っていることが筆者の2005～2009年の調査から明らかになっている。組立企業の淘汰と集約の背後では、部品企業の淘汰と集約が同時に進行していたのである。

グループ1の地場組立企業にとっても、新興大規模サプライヤーとタグを組むことは自らが持たない開発・設計力を補い、低コストで部品を調達することが可能になるというメリットがあった。企業間関係の変容にともなって、市場にはさらに似たり寄ったりの製品があふれ、価格競争がさらに強まるという構造になっているとみられる。

以上のように、ベトナムにおける企業間関係の変容は、地場組立企業と部品企業のそれぞれの戦略の相互作用の帰結として説明されるが、企業が取りえる戦略に影響を与えたベトナム固有の背景として以下の2点を指摘しておきたい。ひとつは、ベトナムにおける産業基盤の乏しさ——より正確には、乏しい産業基盤が地場組立企業の二輪車生産のために動員されなかった（両者の間にリンケージが形成されなかった）こと——である。地場組立企業につ

いていえば、早々に退出した地方国有輸出入企業、存続し続けている民間組立企業も含め、大多数は参入以前に製造経験を持たない企業であった。このことは、歴史的に二輪車が輸入クォータによって厳しく管理され、輸入・販売を行う特権を持つことによって手っ取り早く利益をあげられるビジネスとして位置づけられてきたという産業の歴史的経緯と密接にかかわっているとみられる。筆者の地場部品企業の調査によれば、ベトナムにも機械産業の要素技術を持つ企業群は存在する（Fujita [forthcoming]）が、地場組立企業はこれらをスポット的な市場取引を通じて部品調達に利用するにとどまった。

もうひとつは、中国よりも日本ブランド車選好が強く、圧倒的に規模が小さいという市場の特性である。一時的には中国車が低価格を強みに市場を席卷したとはいえ、ベトナムの消費者には歴史的に形成された強い日本ブランド車選好があったため、中国車の品質面の欠陥が明らかになってからは市場に受け入れられなくなった。日系二輪車企業の優勢が鮮明となったことに加え、そもそも市場規模が中国とくらべ圧倒的に小さいため、ma社とmx社を除く地場組立企業の年間生産台数は多くとも5万台程度と、きわめて小さな生産規模にとどまっている。このような状況下では、モデルごとにカスタマイズされた部品を開発する経済的合理性はなく、多数の組立企業向けに汎用部品の大量生産を行う部品企業が成長することとなる。

## おわりに

二輪車産業の特徴は、多層化された国内市場を対象としていること、そして、生産の担い手として多様な企業が勃興したことである。なかでも、本章では低級品市場向けの生産を行っている地場組立企業に焦点を当てた。筆者が前著（藤田 [2006]）で指摘した、独自のデザインやブランドの構築に重点を置かず低価格・低品質の市場セグメントをねらってきた企業が販売を拡大させるという傾向は、近年さらに強まりをみせていることが明らかになった。

本章で考察した地場組立企業5社のうち突出した成長を遂げてきた2社は、外部サプライヤーや技術提携先を活用し、とりわけ外観部品については、汎用品の迅速な設計と大量生産に強みを持つ中国系や地場のサプライヤーへの依存度を高めることにより、日本ブランド車の浸透が遅れている農村部の低所得者層に向けて低価格品を大量供給することに成功してきた。これに対し、デザイン面での差別化やブランド構築、品質の向上をめざした3社は、低迷を続けている。価格引下げを続けてきた外資系二輪車企業と競合することに加え、生産規模が小さいにもかかわらず機種ごとに設計する部品の多くを内製に頼る傾向が強く、非効率でコスト高の開発・生産体制となっているためとみられる。

地場組立企業の戦略の変遷はまた、地場組立企業のニーズを的確にとらえ、それらの制約を補完する巧みな戦略をとったサプライヤーの成長とも密接にかかわっていた。汎用部品を大量生産する少数の大規模サプライヤーに多数の組立企業が依存し、市場取引に近い取引形態を継続するという独自の企業間関係の出現は、ベトナムの環境下で地場組立企業とサプライヤー双方の戦略が相互に作用し合い、適応した帰結である。これは、二輪車企業間の競争が激化するにつれ、開発・設計力を持つ有力な二輪車企業が部品企業を主導する傾向が強まった中国とは異なる変化の方向である。

なお、汎用部品の寄せ集めと組み立てを行う企業の成長は、二輪車産業において最も端的に観察されるが、必ずしも同産業に限られた現象ではない。ベトナムでは、商用車（バス・トラック）の生産においても、中国からの輸入部品キットを組み立てる地場企業の乱立が観察されている。

最後に、地場組立企業にみられる企業間関係のあり方が産業発展にどのようなインプリケーションを持つのか検討し、むすびとしたい。ベトナムの地場組立企業とそれらの主要サプライヤーの戦略は、ベトナムの状況下でのそれぞれの立場からみれば合理的であっても、一国の産業発展という観点からは必ずしも望ましいものではない。グループ1の地場組立企業の成長の背後には、自社技術や能力の蓄積により重点を置く地場組立企業の淘汰があり、

中国系企業を中心とした大規模部品企業の成長の背後には、多数の地場部品企業の低迷がある。グループ1の地場組立企業の突出した成長は、ベトナム地場企業の技術能力の向上にあまり貢献しないばかりか、むしろ、より地道な技術能力の構築を志向する企業の成長の芽を摘んでしまっているのである。

後発途上国としてグローバル化の下での産業発展を進めようとしているベトナムにおいて、先進国のみならず新興国も含む多様なレベルの技術の導入が可能になることは地場企業の成長にとってプラスの作用を持つ一方で、新興国からの輸入や直接投資のために地場企業が担いえる領域が減じられてしまうというジレンマがある。とりわけ、日本企業が早くから進出し、日本企業の影響下で産業発展を果たしてきた先行東南アジア諸国とは異なり、ベトナムでは、国境を接し、膨大な産業と技術の蓄積を持つ大国中国の影響がとくに大きい。ベトナムの産業分析は、ベトナムにかかわるさまざまな企業が多様なレベルの技術のみならず、多様な産業組織をも移植していることに配慮しながら進める必要がある。

[注] \_\_\_\_\_

- (1) 本章では、日本や中国の主要企業のように、二輪車の製品企画・開発から製造、販売までを統括する企業を「二輪車企業」と呼ぶ。中国からの輸入部品キットの組み立てをきっかけとして参入したベトナムの地場企業群は、文字どおり部品を組み立てるのみの主体であったため、「地場組立企業」と呼び、「二輪車企業」とは区別している。なお、「部品企業」は補修部品も含め二輪車部品を生産している企業を総称する際に用いるのに対し、「サプライヤー」は二輪車企業との取引関係の中での位置づけを意識しつつ部品企業を指す場合に用いる。
- (2) 地場組立企業を分析対象として取り上げた数少ない先行研究としては、藤田 [2006] のほか、サプライヤー・システムの動態を分析した Pham Truong Hoang [2007] があるが、地場組立企業間の戦略の違いやパフォーマンスの格差が明確化していなかった2003～2004年頃までの分析にとどまっている。また、近年、突出した成長を遂げている企業として本章で重点的に取り上げた ma 社や mb 社は事例考察の対象に含まれていない。
- (3) これに先立ち、ベトナム戦争最中の1960年代からドイモイ初期の1990年代初頭までの時期には、中古車を中心とした輸入車市場の形成と地場企業によ

るCKD (complete knocked down) 組み立ての開始がみられる。日本ブランド車、とくに本田技研工業株式会社の日本製スーパーカブ(後のベトナムに広く普及するドリムおよびウェーブの原型、これらはいずれもC100という共通のエンジンを搭載している)に対するベトナムの消費者の強い選好が形成されたのもこの時期である。詳細は藤田 [2006: 327-328] 参照。

- (4) 国家協力投資委員会通知1536/UB-VP (1994年8月11日付)。
- (5) 2000年時点のホンダベトナムの「スーパー・ドリム」の価格は2800万ドンであったが、2001年頃の中国車の価格は630~800万ドン程度であった(藤田 [2006: 332])。
- (6) 発売当初の価格は1090万ドン(約700米ドル)であった。
- (7) 二輪車の製造、組み立て、および部品輸入の管理に関する首相決定38号(38/2002/QD-TTg, 2002年3月14日付)、二輪車製造および組立企業の標準に関する工業省決定24号(24/2002/QD-BCN, 2002年6月10日付)。
- (8) 2002年9月、突如として2002年の部品輸入総枠と各社に配分される輸入枠が定められたことが発端であった。ホンダベトナムの廉価モデル「ウェーブα」が発売され、外資系二輪車企業の巻き返しが始まった年であったため、輸入枠を使い切ってしまった日系二輪車企業が数カ月間にわたり生産停止に陥った(藤田 [2008])。
- (9) 2003年1月、二輪車の登録は1人1台のみ、かつ、戸籍のある場所で行えないことを公安省が定め、後にハノイ市中心部における新規登録も禁止された。これらの規制は、2005年に撤廃された。
- (10) 部品企業がある国に進出するか否かを決定するにあたって重要な要素のひとつが、現地での生産規模である。とくに鍛造など資本集約的な工程によって生産される部品の場合、最低でも年間100万台の生産規模が必要であるとされる(三嶋 [2007: 70])。ホンダベトナムの年間生産台数は2002~2003年時点で40万台程度にすぎなかったが、2006年には79万台、2007年には110万台に達した(本田技研工業株式会社 [2008])。
- (11) 筆者による聞き取り調査(2007年11月)。
- (12) この大半は地方管轄の国有企業とみられる。
- (13) 2006年の企業センサスに掲載されている地場組立企業28社のうち国有企業は3社のみである。そのうちとくに規模の大きい2社は二輪車よりも四輪車(トラック、バス)の生産に軸足を移していることが知られており、地場組立企業の大多数は民間企業とみなして差し支えないと考えられる。
- (14) mb社およびmx社の起業の経緯は不明である。
- (15) ベトナム登録局(Vietnam Register)には、国内で生産される二輪車として2008年12月1日までに4681種類のモデルが登録されている([http://www.vr.org.vn/vaq/Xecogioi\\_sxlr/FoundList\\_tso\\_mto.asp](http://www.vr.org.vn/vaq/Xecogioi_sxlr/FoundList_tso_mto.asp), 2008年12月22日アクセス)。

- (16) 取引費用の経済学, 組織の経済学, インセンティブシステムなどに関する研究成果に立脚し, サプライヤー・システム (部品取引システム), 企業間取引関係というテーマで扱われることが多い (浅沼 [1999], 藤本・西口・伊藤編 [2000], Sako [1992])。
- (17) Sako [1992], Cusumano and Takeishi [1991], 大原 [2001] など。
- (18) 中国でもスタイリングの変化は行われているが, エンジンおよび機能部品の性能やコスト面での差別化を図ることを目的としたより高度な改造も広く行われている (大原 [2004: 60])。
- (19) 2007年11月の韓国系サプライヤーでの聞き取り調査によれば, 地場組立企業との取引の利益率は企業によってばらつきがあるが, 平均すれば日系二輪車企業との取引の2倍程度になるという。

### 〔参考文献〕

#### <日本語文献>

- 浅沼萬里 [1999] 『日本の企業組織革新的適応のメカニズム——長期取引関係の構造と機能——』 東洋経済新報社。
- 太田原準 [2000] 「日本二輪産業における構造変化と競争：1954～1965」 (『経営史学』 第34巻第4号 1-28ページ)。
- 大原盛樹 [2001] 「中国オートバイ産業のサプライヤー・システム——リスク管理と能力向上促進メカニズムから見た日中比較——」 (『アジア経済』 42巻4号 4月 2-38ページ)。
- [2004] 「オープンな改造競争——中国オートバイ産業の特質とその背景——」 (藤本隆宏・新宅純二郎編 『中国製造業のアーキテクチャ分析』 東洋経済新報社 57-80ページ)。
- [2006a] 「日本の二輪完成車企業——圧倒的優位の形成と海外進出——」 (佐藤百合・大原盛樹編 『アジアの二輪車産業——地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム——』 研究双書 No.554 アジア経済研究所 53-94ページ)。
- [2006b] 「中国の二輪車企業——開発能力の向上と企業間分業関係の規律化——」 (佐藤百合・大原盛樹編 『アジアの二輪車産業——地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム——』 研究双書 No.554 アジア経済研究所 163-203ページ)。
- 大原盛樹・田豊倫・林泓 [2003] 「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——」 (『中国の台頭とアジア諸国の機械関連産業——新たなビジネスチャンスと分業再編への対応——』 調査研究報

告書 アジア経済研究所 53-87ページ)。

藤田麻衣 [2006] 「ベトナムの二輪車産業——新興市場における地場企業の参入と産業発展——」(佐藤百合・大原盛樹編『アジアの二輪車産業』研究双書 No.554 アジア経済研究所 323-365ページ)。

—— [2008] 「ベトナム二輪車産業の発展と構造変化——地場企業を巡る環境の変化を中心に——」(坂田正三編「変容するベトナム経済と経済主体」調査研究報告書 アジア経済研究所 119-145ページ)。

藤本隆宏・西口敏広・伊藤秀史編 [2000] 『サプライヤー・システム——新しい企業間関係を創る——』有斐閣。

本田技研工業株式会社 [2008] 『世界二輪車概況 2007年版』本田技研工業株式会社広報部世界二輪車概況編集室。

三嶋恒平 [2007] 「ベトナムの二輪車産業——グローバル時代における輸入代替産業の発展——」(『比較経済研究』第44巻第1号 61-75ページ)。

#### <ベトナム語文献>

Bo Cong Nghiep [工業省] [2007] “Quy Hoach Phat Trien Nganh Cong Nghiep Xe May Viet Nam giai doan 2006-2010, Co Xet Den Nam 2020” [2020年を視野に入れた2006-2010年のベトナム二輪車部門発展マスタープラン], Vien Nghien Cuu Chinh Sach, Chien Luoc Cong Nghiep [工業政策戦略研究所].

#### <英語文献>

Cusumano, Michael A., and Akira Takeishi [1991] “Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U.S. Auto Plants,” *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 563-588.

Fujita, Mai [forthcoming] “Value Chain Dynamics and Local Suppliers’ Capability Building: An Analysis of the Vietnamese Motorcycle Industry,” in Momoko Kawakami and Timothy Sturgeon eds., *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains: Experiences from East Asia*, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

General Statistical Office [2008] *Statistical Yearbook of Vietnam 2007*, Hanoi: Statistical Publishing House.

Ohno, Kenichi [2005] “Renovating Industrial Policy,” in K. Ohno and Nguyen Van Thuong eds., *Improving Industrial Policy Formulation*, Hanoi: Publishing House of Political Theory.

Pham Truong Hoang [2007] “Effects of Supply Systems on Firms’ Capabilities Building in New Emerging Economies: The Case of Vietnam’s Motorcycle Industry,” Ph.D. Dissertation, Graduate School of Environment and Information Sciences,

Yokohama National University.

Sako, Mari [1992] *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain & Japan*,  
New York and Oakleigh, Victoria: Cambridge University Press.

