

Title	中国中小企業が国内経済の低迷と国際環境の課題の中で選ぶ海外進出ルートの研究： ベトナムを最適な選択肢とする検証分析
Sub Title	
Author	李, 昱東(Li, Yudong) 小幡, 績(Obata, Seki)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4277号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4277

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2024 年度）

論文題名

中国中小企業が国内経済の低迷と国際環境の課題の中で選ぶ海外進出ルートの研究
—ベトナムを最適な選択肢とする検証分析—

主 査	小幡 績
副 査	齋藤 卓爾 教授
副 査	後藤 励 教授
副 査	

氏 名	李 昱東
-----	------

論文要旨

指導教員	小幡 績	氏名	李 昱東
(論文題名) 中国中小企業が国内経済の低迷と国際環境の課題の中で選ぶ海外進出ルートの研究 —ベトナムを最適な選択肢とする検証分析—			
(内容の要旨) 本研究では、中国中小企業の国際化戦略とその課題に焦点を当てています。特に、近年の地政学的リスクやグローバルサプライチェーンの変化が中小企業に与える影響と、各国市場における競争力維持のための対応策について分析を行いました。 中国中小企業は、資金や技術、経営資源が相対的に不足しているため、欧米市場の高関税政策や厳格な技術障壁に直面する中で競争力を維持することが課題となっています。一方、ベトナムや中央アジア諸国など、労働コストが低い新興市場は、中小企業に新たな機会を提供しており、国際サプライチェーンの再編成の中で注目されています。 特に、ベトナム市場の FTA や低コスト労働力、地理的な近接性は、中国中小企業にとって新たな成長機会であるとされています。本研究では、これらの事例を基に、中小企業が直面する現実的な課題を分析し、将来的な競争力強化のための戦略を提言します。 本研究の目的は、中国中小企業が直面する課題を特定するとともに、国際市場での競争力向上のための実践的な解決策を提示します。特に、サプライチェーンの再編成や市場選択の戦略的重要性を示し、新興市場における中小企業の可能性を明らかにします。また、本研究の知見は、企業経営者だけでなく、政策決定者や研究者にとっても実用的な示唆を与えるものであります。			

目次

1. はじめに
 - 1.1 研究背景
 - 1.2 研究の目的と課題
 - 1.3 研究方法と枠組み
 2. 中国中小企業の海外進出背景
 - 2.1 国内経済危機
 - 2.2 国際環境の課題
 - 2.3 新興市場進出の意義
 3. ベトナム以外の市場分析
 - 3.1 中央アジア市場
 - 3.2 ロシア市場
 - 3.3 ヨーロッパ・日本・韓国市場
 - 3.4 マレーシア市場
 - 3.5 総合分析
 4. ベトナム市場の競争力分析
 - 4.1 ベトナム市場の主な強み
 - 4.2 ベトナム市場のリスク
 - 4.3 各地域比較表
 5. データと調査分析
 - 5.1 中小企業が重視している特徴
 - 5.2 ベトナムの中国系中小企業の現状
 6. ベトナム市場進出の戦略提案
 - 6.1 市場参入戦略
 - 6.2 製品とサービスの現地化
 - 6.3 政府と業界団体の支援
 - 6.4 進出に向いている業種・向いていない業種
 7. 結論と展望
 - 7.1 研究のまとめ
 - 7.2 研究の限界
- 謝辞
- 参考文献
- 付属資料
- アンケート分析結果

第1章はじめに

1.1 研究背景・問題意識

現在、中国の経済がますます不況になりつつ、より厳しくなっている外部環境と直面しています。その中で一番リスクが高い領域として、不動産のバブル崩壊が注目されています。不動産は中国経済の主要な支柱であり、それが崩壊すると、大きな産業チェーンが危うくなります。特に建築素材の中小企業たちが一番脆い一環と思われます。

一方、地方政府の財務問題も近年だんだん露骨化しつつ、政府側がインフラ建設に対する投資が激減してきました。その業界全体の需要が減ることで、回収サイクルが長く、在庫量が多く、資金を大量に押さえられている企業では、資金繰りの断裂が発生してきました。企業間の資金循環が困難になることで信用環境が悪化し、中小企業の経営環境はさらに厳しくなっています。

ところで、資金繰りが悪くなる一方、金融機関が中小企業のリスクに懸念しているため、融資より難しくなりました。この結果、中小企業は国内市場において非常に苦しい状況に追い込まれています。

中国経済発展を支えてきた中小企業は、現在の国内経済危機の多圧力の下、これらの企業は生存と発展という二重の課題に直面しています。内需の縮小や資金不足をどのように乗り越え、事業の転換と市場の突破を実現するかは、中小企業が直ちに解決すべき重要な課題となっています。

1.2 研究目的と研究課題

1.2.1 研究目的

アフターコロナにおける環境の急変にたいして、中国の中小企業はもはや発展のボトルネックに到達したようにみえます。国内経済危機による内需の縮小、資金繰りの断裂、そして融資の困難さが、多くの企業にとって従来の市場での事業継続を困難にしています。一方、国際貿易環境の急激な変化、特に欧米市場での制裁や関税障壁、そしてグローバルサプライチェーンの再構築が、中小企業の経営困難をさらに悪化させています。

本研究の目的は、現在の経済環境の下で、多様な潜在的ターゲット市場を包括的に比較、分析することで、中国中小企業にとって最適な海外進出ルートを研究します。具体的には、ベトナム、中央アジア、ロシア、日本・韓国、マレーシアなどの新興市場および伝統市場を体系的に分析し、政局の安定性、市場の成長性、労働力コスト、政策環境、地域協力などの多角的な視点から各市場の総合的な競争力と実現可能性を評価致します。また、本研究ではデータ分析、アンケート調査、ケーススタディを通じて、ベトナムが全体的に優位性を持つことを検証し、中国中小企業にとってベトナムが最適な進出先であることを明らかにします。

1.2.2 研究課題

①中国国内の経済危機と VUCA の外部環境が中小企業に与えた具体的な影響

現在、中国の中小企業は、国内経済危機と国際貿易環境の変化という二重の打撃を受けています。国内では、不動産市場のバブル崩壊、地方債務の膨張、三角債務問題の影響が重なり、資金繰りの断裂や融資の困難さ、さらに市場需要の継続的な縮小が引き起こされています。一方、国際環境では、特に欧米諸国による高関税政策、貿易障壁、技術封鎖の実施が、中国の中小企業の国際市場での競争力にさらなる圧力をかけています。

このような背景の下、本研究では、国内外の経済環境の変化が中小企業に具体的にどのような影響を与えているのかを詳細に分析する必要があります。また、これらの影響が企業の運営、市場選択、サプライチェーンの構築にどのように表れているのかを明らかにすることを目指します。

②ベトナムは他の潜在的なターゲット市場（中央アジア、ロシア、日本・韓国、マレーシアなど）と比べて、どのような競争優位性を持っているのか？

海外進出戦略を策定する上で、ターゲット市場の選定と評価は企業の意思決定における重要なステップです。東南アジアの主要経済国であるベトナムは、近年、政局の安定性、労働コストの優位性、地域経済協力の恩恵などにより、グローバル製造業の受け入れ地としての地位を確立しています。

一方、中央アジアやロシア、日本・韓国、マレーシアといった他の潜在市場も、それぞれ独自の魅力を持っています。このため、研究では、市場の潜在力、労働コスト、政策環境、地理的な優位性、リスク要因といった多角的な視点から、これらの市場を体系的に比較する必要があります。そして、ベトナムが総合的な競争力において持つ際立った優位性を明確化することを目指します。

③中国の中小企業はなぜベトナムをコアターゲット市場とする必要があるのか？

複数の潜在ターゲット市場が存在する中で、なぜベトナムが中国中小企業の海外進出における「最適解」と言えるのか。本研究では、この核心的な問いに答えるため、データ分析とケーススタディを通じてベトナムの優位性を検証します。

ベトナムは、労働コストの低さ、地域経済協力（RCEP による関税削減の恩恵）、市場の潜在力、政策の親和性などの点で明確な競争力を持っています。これらの要素により、ベトナムは中国中小企業のグローバル化戦略を支える重要な選択肢となっています。

また、研究ではベトナム市場における具体的なビジネス機会と潜在的リスクについても検討し、成功事例をもとにベトナムをコア市場とするための戦略的アプローチを提案します。このような検討を通じて、ベトナムが中国中小企業にとってなぜ最適な進出先であるのかを論理的かつ実務的に示します。

1.3 研究方法と枠組み

1.3.1 研究方法

文献分析

国内外市場の動向、政策環境、経済データを詳細に分析します。国内外の学術論文、

政府政策文書、業界報告、そして市場調査データを参照し、中小企業の経営環境、国際貿易の動向、および各ターゲット市場のマクロ経済背景を体系的に整理します。

インタビューとアンケート

中小企業の従業者に対して深層インタビューを行い、市場選択の背景、経営上の課題、および海外進出の困難点に関する実際の意見を収集しました。また、アンケート調査を通じて、より多様な中小企業の意見を収集し、海外進出におけるベトナム市場の選択理由や具体的なニーズを明らかにしました。ここで、定量分析の現実的次元を補完し、戦略提案の作成に必要な貴重な洞察を提供します。

2. 中国中小企業の海外進出背景

2.1 国内経済危機

近年、中国経済は長年蓄積された構造的な問題が表面化しています。特に、不動産市場のバブル崩壊は、現在の経済危機の引き金の一つとなっています。中国経済の重要な支柱である不動産業は、長年にわたり内需を力強く助長してきました。市場の需給バランスが崩壊され、金融引き締め政策の影響により、不動産バブルは次第に崩壊しました。

結果として、住宅購入の意欲が低下し、関連する上下流産業（建設、インテリア、家電など）も相次いで大きな打撃を受けました。このような背景の下、多くの中小企業は主力事業が行き詰まり、利益率が大幅に圧縮され、経営が困難になりました。

ところで、地方政府の債務問題も無視できません。改革開放以来、地方政府は GDP の増長を目的として、債務に依存してインフラ投資を進めてきました。2024 年 3 月に発表された「关于 2023 年中央和地方预算执行情况与 2024 年中央和地方预算草案的报告」によれば、2023 年末時点における中国地方政府の債務残高は、40 兆 7,372.93 億元に達している。地方政府の赤字を削減するために、中央政府は色んな面に債務発行にたいして高い制限を設定しました。例えば今年八月に財務部が《市政基础设施资产管理暂行办法（试行）》を発表しまして、これにより、新たなインフラ建設計画が難しくなりました。¹

さらに、地方債務問題は「三角債」（企業間で資金繰りが途絶えた結果、互いに債務を滞納する現象）と絡み合い、中小企業の経営環境を一層悪化させています。企業間の信用危機が深刻化し、資金の流通効率が低下する中で、多くの中小企業は産業チェーンにおける地位が一層脆弱になっています。

また、中小企業の融資環境も厳しい状況に陥っています。中小企業が中国の 60 % の GDP を占め、80 % の職業を提供しているにもかかわらず²、融資困難かつ融資コス

¹ 中国政府网, "关于印发《市政基础设施资产管理暂行办法（试行）》的通知"

".https://www.gov.cn/zhengce/content/2024-07/23/content_5732900.htm, (参照 2024-07-23)

² 国家统计局, "中华人民共和国 2023 年国民经济和社会发展统计公报". 発表日: 2024 年 2 月 29 日. https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202402/t20240228_1947915.html (参照

トが高い問題が昔からずっと解決されておりませんでした。銀行などの伝統的金融機関が中小企業の信用にたいして保守的な態度を持ち、できるだけ資金を国有企業に回してきました。ところで、この前よく中小企業が活用していたP2P金融プラットフォームも数年前の騒ぎで政府から厳しい制限を設けられました。結果として、中小企業は一般的に担保資産や安定した信用格付けを欠いているため、資金調達において不利な立場にあります。たとえ融資を受けられたとしても、高金利によって資金調達コストが上昇し、企業の財務負担がさらに増加しています。

さらに、国内の消費構造が変化し、中小企業の市場での利益をより圧迫しています。住民所得の伸びが鈍化し、消費者の信頼感が低下する中で、伝統的な消費財やサービスの市場需要は低迷しています。中小企業は生産面でコスト上昇の圧力に直面し、販売面では効果的な市場突破口を見出すのが困難な状況です。特に、パンデミックの影響で、多くの中小企業がリスク耐性の不足により市場から撤退せざるを得ませんでした。澎湃新聞によると、2022年、中国の「重点40都市」では合計194万社の企業が閉業し、閉業率は約6.9%に達しました。³そのうち、微型企業の閉業が111.4万社で全体の57.4%を占め、特に脆弱性が顕著です。上海では新型コロナウイルスの影響で、微型企業21.6万社が閉業し、閉業率は19.9%に達しました。このようなデータは、微型企業が経済不況期において最も大きな影響を受けやすいことを示しています。

以上の理由で、多くの中小企業は新たな市場成長のポイントを見つけ、打開策を模索する必要があります。海外市場の開拓やサプライチェーンの最適化は、中小企業が国内経済リスクをヘッジし、サステナビリティを追求するための重要な選択肢となっています。

2.2 国際環境の課題

近年、国際経済環境の急激な変化と地政学的衝突の激化は、中国の中小企業にこれまでにない挑戦をもたらしています。グローバル化は各国の政治環境により鈍化し、地域間協力が加速する中で、複雑な国際貿易政策、地政学的な対立、サプライチェーンの再編成といった現象が中小企業に深刻な影響を与えています。

2.2.1 欧米諸国の高関税政策と貿易障壁の影響

欧米諸国は対中貿易政策をより厳しく設定し、高関税政策や非関税障壁を実施しています。例えば、米中貿易戦争の勃発以降、アメリカは中国製品に対して大規模かつ高強度の関税措置を課しており、多くの中小企業が輸出コストの大幅な上昇に直面し、利益率が著しく圧縮されています。

バイデン政権は2024年9月13日、「デ・ミニミス（少額免税）制度」の悪用を抑

2025-01-04)

³ 澎湃新聞. "从中国重点40城小微企业的注销率, 看经济走势和景气度" 2023年3月21日.
https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_22383539?utm (参照 2025-01-04).

制するため、新たな規制案を発表しました。⁴この制度を利用した輸入品は過去 10 年間で年間約 1.4 億件から 10 億件以上に増加しており、多くが中国発の EC プラットフォーム（例：SHEIN や Temu）を経由したものです。新たな規制案では、セクション 301 や 201 の関税対象商品を免税対象から除外すること、輸入商品の情報収集を強化することが含まれています。

一方、ヨーロッパの一部の国々も中国製品に対して技術基準や環境保護要件などの非関税障壁を導入しています。これらの複雑な適合要求は、中国の中小企業がヨーロッパ市場に参入する際のハードルを大きく引き上げ、経営上の難しさをさらに増加させています。EU 中国商会とロランベルガーの共同発表によると⁵、2024 年の在欧中国企業の経営環境は引き続き困難な状況にあります。調査では、78%の中国企業が「欧州のビジネス環境における不確実性の増大」を感じており、これが最大の経営課題として挙げられています。また、64%の企業は、公共調達や市場参入において差別的な待遇を受けたと報告しています。これに加え、欧州でのビジネスコストの上昇や規制遵守の負担増加も、中国企業にとって大きな障壁となっています。

中国中小企業は、資源や資金、技術的な蓄積が相対的に不足しているため、欧米市場での高関税政策や厳格な技術的障壁に直面し、競争力を維持するのが困難です。また、輸出型中小企業の中には、注文の急減や顧客の流失により事業規模を縮小せざるを得ないケースや市場から撤退するケースも見られます。

2.2.2 ロシアウクライナ戦争がグローバルサプライチェーンに与える影響

ロシアウクライナ戦争は、単なる地政学的危機にとどまらず、グローバル経済の構造に大きな影響を与える出来事と思われます。この戦争により、エネルギー価格が急騰し、物流コストが大幅に上昇するなど、グローバルサプライチェーンの不安定性がさらに深刻化しました。世界の製造・貿易システムの重要な一員である中国の中小企業も、原材料調達、物流、そして市場チャネルにおいてさまざまな影響を受けています。

まず、ロシアウクライナ戦争が引き起こしたエネルギー危機により、グローバルな原材料価格が大きく変動しました。中小企業は生産プロセスで低コストの原材料供給に依存している場合が多く、エネルギー価格の上昇は原材料コストの増加だけでなく、企業全体の運営コストに波及効果をもたらしました。特にエネルギー集約型産業の中小企業において、生産の利益率がさらに圧迫されています。

⁴ ホワイトハウス. "FACT SHEET: Biden-Harris Administration Announces New Actions to Protect American Consumers, Workers, and Businesses by Cracking Down on De Minimis Shipments with Unsafe, Unfairly Traded Products." 2024 年 9 月 13 日. (参照 2025-01-04).

⁵ 欧盟中国商会. "欧盟中国商会：78%受访企业认为欧盟营商环境“不确定性增高” 2024 年 12 月 10 日. https://www.guancha.cn/international/2024_12_10_758253.shtml (参照 2025-01-04).

次に、戦争による物流の中断がサプライチェーンの不確実性を増大させ、中小企業の運営リスクを高めました。ロシアとウクライナはヨーロッパとアジアを結ぶ重要な交通・物流の拠点であり、戦争の勃発後、この輸送ルートの中断により、多くの企業が代替輸送ルートを探さざるを得なくなりました。しかし、代替手段は通常、より高いコストと長い輸送時間を伴い、資金やリソースが限られた中小企業にとって大きな負担となっています。

さらに、グローバルサプライチェーンの再編成の傾向は、中小企業の市場リスクを一層増大させています。戦争の影響を受け、欧米諸国はロシアに対して広範囲な経済制裁を実施しました。その結果、ロシア市場に依存していた企業は、輸出先を再調整せざるを得ない状況に追い込まれています。

2.3.1 国内市場の飽和と成長の限界

中国製造 2025 というスローガンの下で、中国政府はサプライチェーンのアップグレードを優先事項として取り組んでいました。⁶先端技術を持つ企業はわりと恩恵を受けて急成長を果たした一方、伝統的な製造業は成長のボトルネックに直面し始めました。特に製造業分野では、業界の集中度が高まり続ける中、大企業や主要ブランドがその規模の優位性を活かして市場の主導的地位を徐々に占めています。その結果、中小企業は製品の価格設定、市場シェア、顧客リソースの面で明らかに不利な立場に置かれています。さらに、国内の消費需要の飽和と分化の傾向により、中小企業の従来のビジネスモデルが維持しにくい状況になっています。

また、中国市場の地域的な差も激しく、臨海地域の市場は成熟する一方、地方市場は未開拓のままで出生率の低下による地方消滅の可能性が見られます。結果として、多くの中小企業は新たな国内市場を開拓しにくい、単一の市場に依存せざるを得ない状況になりました。ゆえにリスク耐性が弱いです。

2.3.2 国際市場の変化

欧米の成熟市場は政治などの原因で、今までの MADE IN CHINA のビジネスモデルを維持するのが難しくなりました。戦争の影響でサプライチェーンも混乱し、より VUCA な環境になります。

こうした状況にたいして、このような状況下、新興市場への進出は、中小企業がリスクを分散し、成長のチャンスを見つけるための必然的な選択となりました。成長可能性の高い新興市場に参入することで、欧米市場の壁を回避しつつ、事業拡大の新たな道を切り開くことができます。

2.3.3 新興市場進出の価値

①市場拡大

新興市場は成長性が高く、急速成長した前の中国市場と似ているような特徴が沢山あります。ゆえに、タイムマシン理論を活用して、中国市場で積んだ経験とノーハウ

⁶ 国務院,「中国製造 2025 に関する通知」, 国発〔2015〕28 号, 2015 年 5 月 19 日.

https://www.gov.cn/zhengce/content/2015-05/19/content_9784.htm (参照 2025-01-04).

を生かして、事業規模を拡大できます。

②サプライチェーンの最適化

生産コストの低い地域に生産工程を移転し、現地企業と連携することでより競争力のあるサプライチェーンを構築できます。

③リスク分散。

単一の市場への依存という課題を解決し、会社のリスク耐性を向上します。それ以外にも、よりゼロサムゲームになりつつ国際競争にたいして、いずれか新たな制裁があった時、既存の成熟市場向け輸出事業が継続困難になる可能性があります。そのような状況では、ビジネスモデルを転換し、新興市場現地の輸出型企業に対してエンパワメントを提供することが選択肢となります。このような柔軟な選択肢を持つことで、VUCA 環境下においてより多くの生存可能性を確保することができます。

④ブランド力の構築

ここまで成熟市場において中国ブランドはわりと安いかつ安っぽいというイメージが強かったです。上品なイメージを構築するために、未熟な市場で新たなポジショニングを取って新たなブランドイメージを作ることが可能です。

具体例として、POP MART のケースが上げられます。POP MART は、中国発のブラインドボックス型トイメーカーであり、国内市場で成功を収めた後、戦略的に東南アジア市場への進出を図りました。東南アジアは人口が多く、若者を中心に購買力が成長している市場であり、比較的低コストで高いプロモーション効果を得られる地域として注目されていました。例えば、POP MART の商品は、東南アジア出身の K-POP スターである BLACKPINK のリサ（LISA）を含む多くの著名人にも支持されています。特にリサが個人の SNS で POP MART の商品を愛用している様子を投稿したことで、タイをはじめとする東南アジア全域での注目度が急速に高まりました。また、タイ国政府観光庁と協力した Labubu のプロモーションイベントなどを通じ⁷、ブランドの地元への浸透を加速させました。これにより、POP MART の海外収益は前年同期比で 259.6%増加し、同ブランドは世界的なトイブランドとしての地位をさらに強化しています。

2.3.4 緊迫性

確かに現在中国中小企業は新興市場進出がトレンドになっているけれど、そのチャンスは長期的に存在するわけではありません。例えば昔フィリピンと中国が仲良しでした時、大勢な資本がフィリピンに進出したけど、政権が変わると台無しになりました。今の旧ソ連諸国のチャンスも正にそのようなもの。欧米企業が撤退した真空期間を狙って進出する企業が市場シェアを確実に取ったら、その後の中小企業の進出ハードルが上がると予想されます。一方、ベトナムも昔から中国の道を歩んできたといわれるので、将来現在の中国と同じレベルの製造力を有するとしたら、チャンスもなくなるかもしれません。

⁷ タイ国政府観光庁、「TAT and POP MART Welcome Labubu to Explore Thailand」. 2024 年 7 月. (参照 2025 年 1 月 4 日).

3 ベトナム以外の市場

中国の中小企業が海外市場を選択する際には、目標市場の潜在的な機会だけでなく、その制約やリスクも十分に評価する必要があります。ベトナム以外にも、中小企業にとって可能性を秘めた市場として中央アジア諸国、ロシア、ヨーロッパ、日本、韓国、マレーシアなどが挙げられます。ただし、これらの市場は政策環境、市場規模、インフラ、貿易障壁といった面で特徴が異なり、中小企業にはより高い適応能力が求められます。

3.1 中央アジア市場

中央アジア地域（カザフスタンやウズベキスタンなど）は、近年、「一帯一路」構想の推進により、中国企業が注目する主要な地域となりつつあります。「一帯一路」の重要な拠点として、中央アジア諸国はエネルギー資源、地域協力などの面で優位性を持ち、中国の中小企業にとってチャンスが秘めていると思われます。

チャンスの面について、中央アジア諸国は、中国との経済協力を重視しており、特に「一帯一路」構想の枠組みの下で、中国からの資金や技術の導入に積極的です。カザフスタンでは、政府が掲げる「光明の道」（Nurly Zhol）計画が、中国の「一帯一路」構想と一致している部分が多く、中小企業に対してインフラ整備、物流サービス、製造業分野での協力機会を提供しています。⁸また、ウズベキスタンも近年、経済改革を積極的に推進しており、外資の参入手続きの簡素化や関税の引き下げを通じて、外国投資家を惹きつけています。

チャンスがある一方、中央アジア諸国のインフラの未整備は中小企業の発展を制約するボトルネックとなっています。「一帯一路」構想によって中央アジア地域には多くのインフラプロジェクトが計画されたにもかかわらず、現時点では全体的な物流システムは依然として未整備であり、国境を越えた輸送コストが高く、サプライチェーンの効率も低い状況です。また、中央アジア市場の消費能力は限られており、人口規模が小さく、消費水準も高くないため、現地での販売業務展開が懸念されます。

3.2 ロシア

ロシアは世界最大の国土面積を持っており、豊かな自然資源と大きな市場を有しており、かつては中国の中小企業が海外進出の際に優先選択と認識されていました。しかしロシアウクライナ戦争の勃発により国際的な制裁が強化され、ロシア市場の不確実性が顕著に増加しています。

チャンスについて、ロシアは1億4千万人以上の人口を有し、高い都市化率を誇っています。特に農業、軽工業製品の分野において、中国の中小企業は生産コストの優位性を活かし、ロシア市場の輸入需要を満たすことができます。実はこの数年の国際制裁のおかげ、ロシア市場において欧米の商品棚や店舗は中国ブランドで占められて

⁸ カザフスタン政府. "Five-Year Results of Nurly Zhol Program: Construction of Toll Roads, Creation of New Jobs, and Freight Traffic Growth." 2020 年. (参照 2025-01-04).

いました。さらに、中露両国は近年、経済貿易協力を継続的に深化させています。両国間では、自国通貨建て決済や越境電商取引（クロスボーダーEC）といった形式を通じて貿易障壁が引き下げられ、中小企業がロシア市場に参入しやすい環境が整えられています。⁹

チャンスだけを見るとあまりにもうまい市場と見える一方、ロシア市場の制約もまた明確です。国際制裁は企業がロシア市場に参入する上で最大の課題となっています。ロシアウクライナ戦争に伴う西側諸国の経済制裁により、多くの外資系企業がロシア市場から撤退し、金融システムが圧迫され、国際貿易環境が悪化しています。特に、ロシアと取引を行う多くの企業に対し、欧米諸国も同様の制裁を課すため、これらの企業は欧米市場での利益が損なわれるリスクを抱えています。さらに、制裁による通貨の変動や資金の流動制限が、企業の運営コストや財務リスクを増大させています。また、ロシア市場の法律や規制は複雑であり、政府の規制が強いため、中小企業は現地の政策や文化の違いに適応する際に高い学習コストを負うことになります。

ロシア市場に参入した経験がある知人にインタビューをしまして、いくつかの課題がわかりました。

まず、会社設立時の法人形態選択の重要性が挙げられます。ロシアでは有限責任会社（ООО）、株式会社（АО）、個人事業主（ИП）など、法人形態が多岐にわたり、それぞれの運営条件や税務要件が異なります。この知人は法人形態を十分に理解せずに選択した結果、運営コストが増大し、事業の発展が大幅に制限されたと話していました。

さらに、税金以外の運営コストも企業経営に大きな負担を与えています。登録費、年次審査費、社会保険料、労働安全費用など、これらの支出は計画外で予算を圧迫することがあるとのことでした。このような細かいコストを事前に計画に盛り込むことが重要であると語っていました。

また、税務コンプライアンスについても、ロシアの税務機関の厳格な審査により、軽微なミスが罰金や法的リスクにつながる場合があります。この知人も税務知識の不足が原因で多くの問題を抱えた経験があり、プロの税理士や会計士のサポートを受けることが強く推奨されます。

加えて、ルーブルの不安定な為替レートも事業運営に影響を与える要因です。ルーブルの価値が急激に変動する中、資金運用のリスク管理が不十分な場合、財務状況が一夜にして悪化する可能性があります。知人は、ロシア国内での工業原材料の購入を通じて為替リスクを軽減しようと試みましたが、これらの資源を中国へ輸入した後の販売には大きな課題が存在します。特に、中国国内の輸出志向型企業がそのサプライチェーンの中にロシア製の原料や製品を組み込んだ場合、これが原因で欧米諸国からさらに厳しい審査や制裁を受けるリスクが高まります。このため、ロシアから輸入さ

⁹ ロイター. "Digital platform Qifa bets on increase in Russia-China trade and payments." By Elena Fabrichnaya, 2024 年 7 月 17 日. (参照 2025-01-04).

れた資源の商業的価値を最大限に引き出すことは難しく、結果として、これらの資源を取り扱う企業の収益性にも大きな影響を与えることになります。こうしたリスクは、ロシア市場での事業展開を検討する際に重要な考慮要素となります。

3.3 ヨーロッパ、日本、韓国

ヨーロッパ、日本、韓国は、世界で最も経済が発達した地域の一つです。成熟した市場の高い消費能力によって、一番進出したい目標として中国の企業が多く思っています。しかし、これらの市場は高い参入障壁と激しい競争を特徴としており、彼らが進出しにくいと思われます。

チャンスについて、ヨーロッパ市場には、4 億人以上の高い消費能力を持つ消費者が存在し、市場需要は多様で安定しています。技術力の高い製品や革新性のある製品に対して、中小企業はヨーロッパ市場の環境保護要件などの高い基準を満たすことでブランド価値を高め、高い利益を実現することが可能です。同様に、日本と韓国の市場は規模が比較的小さいものの、高品質な製品に対する消費者の需要が非常に高く、市場取引ルールもかなり透明です。

しかし、これらの先進市場には顕著な制約も存在します。一つには、参入障壁が非常に高い点です。ヨーロッパ、日本、韓国の市場は、製品の品質、環境技術、法令遵守に対して非常に厳しい要件を課しており、中小企業はこれらの基準を満たすための十分な資源や技術力を欠いている場合が多く、その結果、参入コストが負担できない場合が多いです。

また、市場が成熟している点です。多国籍企業や現地ブランドが主導的な地位を占めており、中小企業はブランド力、リソース統合力、プロモーション力において明らかに劣っています。さらに、これらの市場では外部からの中小企業に対する政策優遇がほとんどなく、場合によっては貿易保護政策が設定されており、企業が進出しにくさをさらに増大させています。

3.4 マレーシア

マレーシアは開放的な経済政策と多様な市場構造によって、中小企業に良好な投資環境を提供しています。しかし、ベトナムと比較すると、マレーシア市場の規模は限られており、成長の可能性も比較的低いと思われます。

チャンスについて、マレーシアは経済成長が安定しており、政治的にも比較的安定した環境を持ち、成熟した産業体系を有しています。また、マレーシアは ASEAN の重要な加盟国であり、「一帯一路」構想にも積極的に参加しているため、中小企業にたいして利便性が高いです。さらに、マレーシアは多様な人口構成を持ち、華人の割合が高いため、言語や文化の類似性が中国企業にとって現地市場に溶け込みやすい要因となっています。

しかし、マレーシア市場の制約として、まず市場規模が小さい点が挙げられます。人口約 3300 万人の国として、市場の規模や消費力には限界があります。マレーシアの製造業やサービス業は比較的成熟しており、現地企業が市場で一定の優位性を持っているため、外資系中小企業は激しい競争に直面することが予想できます。

また、マレーシアの政治制度は、中国企業にとって常に安心できない要素の一つとなっています。マレーシアでは政策上、マレー人が優遇される傾向があり、政治家が支持を得るために、外資企業や少数民族への不満を煽ることがよくあります。歴史的にも、度重なる華僑排斥事件が発生しました。ところで、中国人にとって印象深い例の一つが、2014年に碧桂園がマレーシアのジョホール州で開始した「フォレストシティ」プロジェクトです。

このプロジェクトは、総投資額約1,000億ドルを予定し、70万人を収容できるエコシティの建設を目指していました。当初、碧桂園はジョホール州地方政府と協力協定を結び、中国国内でも多くの広告を展開し、高所得層を中心に多くの購入者を惹きつけました。しかし、当時のマハティール前首相が「多くの中国人と中国資本が流入している」としてこのプロジェクトを批判したことで、外国人購入者への規制が強化され、進捗が阻まれました。その結果、このプロジェクトは現在までに全体の約15%しか完成しておらず、入居率は約1%にとどまっています。¹⁰

BBCによると、このプロジェクトは主に中国人購入者をターゲットにしていたが、中国政府が資本流出の規制を強化し、海外不動産購入を制限したことも影響を与えました。しかし、オーストラリア、日本、カナダでの中国人による海外不動産購入ブームを考慮すると、多くの中国人はこれが単にマレーシア政府の政策の不安定性によるものだと見なしています。このため、マレーシアへの投資が徐々に冷え込む状況となっています。

3.5 総合分析

以上を総合すると、中央アジア市場は政策面での可能性が大きい一方で、インフラが未整備である点が課題です。ロシア市場は規模が大きいものの、地政学的リスクが高いという特徴があります。ヨーロッパ、日本、韓国の市場は成熟している反面、参入障壁が高く競争圧力が大きいです。一方、マレーシアは経済が安定しているものの、市場規模に限りがある点が制約となります。これらの市場の機会と制約は、それぞれの市場が中国中小企業にとって適用可能性が限られていることを示しています。

これに対して、ベトナムは安定した政治環境、低廉な労働コスト、地域経済協力による恩恵を活かし、中国中小企業の海外進出においてより優れた選択肢となっています。次章では、ベトナムと他の目標市場の競争力をさらに比較し、現在の国際環境下でのベトナム市場の戦略的価値と魅力を検証します。

4 ベトナム市場

4.1 ベトナム市場の主な強み

近年、ベトナムはその独自の地理的優位性、経済成長の活力、そして政策的な利点を背景に、グローバル製造業の移転や投資の重要な拠点として注目されています。以

¹⁰ BBC. "中国碧桂园马来西亚森林城市项目为何饱受争议?" 2023年6月23日.(参照2025-01-04).

下に、ベトナム市場の核心的な競争力を、政局の安定性、労働コストの優位性、そして地域経済協力の恩恵という 3 つの側面から体系的に分析します。

4.1.1 政治安定性

政治安定性が中国の企業が海外進出の時に第一優先事項として考えられます。去年 9 月、シリアのバッシャール・アサド大統領は訪中し、中国とシリアは戦略的パートナーシップを確立しました。訪問中には、「一帯一路」構想を含む経済技術協力の強化に関する協定が締結され、中国はシリアの戦後復興を支援するために基盤整備やエネルギー開発などへの投資を表明しました。¹¹しかし、シリアの政局変動を見て、投資が台無しになったと思われます。一方、ベトナムでは長年渡って政治が安定しており、例え政府首脳が変わっても大きな政策変動は特にありません。

一方、2024 年、ベトナムでは国家主席の交代を含む一連の政府首脳の変動がありました。この変動は、長期にわたる指導層の固定化によって蓄積されていた政治的リスクを軽減し、政権の持続可能性を強化したと考えられます。これにより、ベトナム政府は権威主義でありながら独裁体制から一步距離を取り、安定した発展の基盤をさらに強固にしたと評価されます。

また、ベトナム政府は外資にたいして友好的な姿勢を取っており、多様な政策を作って外国資本を優待しています。ベトナム政府は、税制、土地利用、外国為替管理などの分野で一連の優遇政策を打ち出し、外資系企業にとって利便性の高い投資環境を整えています。特に製造業や輸出指向型産業において、政府は柔軟な外資参入基準やインセンティブを提供しており、企業が迅速に現地市場へ参入し、運営コストを削減することを支援しています。近年、ベトナムは FTA を多く締結して、バリューチェーンでの地位を強化しました。この間世界銀行が発表した「ビジネス環境」によると、ベトナムは企業設立の利便性や国際貿易コストなどの指標が優れていると示しています。

4.1.2 労働コストの優位性

近年中国の経済成長と共に、中国の人件費も増えてきました。一方、ベトナムは廉価労働力の優位性のゆえに、ナイキなどの世界的な製造業移転の重要な受け入れ先となりました。

ベトナムは若年層が多い人口構造を持つ国であり、総人口は 9800 万人を超えています。そのうち、労働力となれる人口、15 歳から 64 歳の人口の割合は全体の 70% を占めております。労働集約型産業においてかなり魅力的だと思われます。ベトナム国家統計局のデータによると、2023 年の労働者の平均収入は 710 万ベトナムドン（約 2080 人民元）であり、中国東南部の労働コストの約 3 分の 1 に相当します。さらに、長年の産業チェーンの蓄積を通じてベトナムの労働力はある程度の素質を備えており、複数の業界の生産需要に対応できる能力を持っていると思われます。

¹¹ ラジオ・フランス・アンテルナショナル. 「叙利亞总统巴沙尔-阿萨德到访中国-寻求更多重建资金」. 2023 年 9 月 21 日 15:53. (参照 2025 年 1 月 4 日).

さらに重要なのは、ベトナム政府が労働市場の管理や労働法の実施において柔軟性を持ち、企業が生産計画の調整を行う際、厳しい政策制限を受けることが少なく、その結果、運営効率が向上しています。一部の新興市場で見られる労使紛争の頻発といった問題と比較して、ベトナムの労働市場は優れているように見えます。

4.1.3 地域経済協力の恩恵

ベトナムは地地域経済統合において重要な役割を果たしています。特に、RCEP の締結は、ベトナム市場にこれまでなかった経済協力の恩恵をもたらしました。

RCEP は、世界最大級の自由貿易協定の一つであり、中国、ベトナム、日本、ASEAN 諸国を含む 15 の加盟国を有しています。この協定があることで、関税および非関税障壁の引き下げや貿易手続きの単純化ができます。

中国の中小企業にとって、RCEP 協定に基づき、ベトナムと他の加盟国間の関税が削減されるため、中国の中小企業はベトナムに工場を設立し、サプライチェーンを構築することで、より低い輸出コストで、製品の市場競争力を高めることができます。さらに、ベトナムは欧州連合、日本、韓国など複数の経済体と二国間自由貿易協定 (FTA) を締結しており、ベトナム企業の製品はこれらの高い消費能力を持つ市場に低関税でアクセスすることが可能です。これにより、中小企業はグローバル市場への参入がより容易になるだけでなく、より広い販売チャネルを得ることができます。

また、ベトナムは地理的な優位性も持っており、南シナ海を面したうえ、鉄道、道路網は継続的に拡大されており、貿易に対する効率的な物流支援を提供しています。企業はベトナムを通じて東南アジア市場に迅速な対応が可能となります。

4.1.4 製造業移転がもたらす中小企業の新たな成長機会

中国での人件費が上昇するにつれ、ベトナムはグローバルな製造サプライチェーン移転における重要な受け入れ先として注目を集めております。この十年ほどの間に、ベトナムは、かつての中国がそうであったように、低コスト労働力の強みを活かして多くの外資企業を引きつけ、新たな「世界の工場」と呼ばれるまでになりました。こうした動きは、中国を含めたさまざまな国の中小企業に大きな機会をもたらしていると考えられます。

製造業をベトナムに移し、グローバルなサプライチェーンネットワークに参入する道が開けていることが挙げられます。昔の中国が辿ったような成長の軌跡を、新たな地域で再び実現できるチャンスといえるでしょう。実際に、サムスンや LG などの多国籍企業が生産拠点をベトナムへ移転しており、中国の中小企業がベトナムに工場やサプライチェーン拠点を設立することで、これらの大手企業との分業に参加し、国際的な競争力をさらに高めることができると期待しております。

また、ベトナムへの生産拠点移転によって生産コストを削減し、製品の競争力を向上させることも大きな魅力です。ベトナムの労働コストは中国よりもかなり低く、中小企業にとっては絶好のチャンスだといえます。とりわけ、労働集約型の製造業では、生産ラインの一部をベトナムに移すことで、価格面の優位性を獲得しやすくなります。さらに、土地賃料やエネルギーコストも相対的に安価なため、企業全体の運営コスト

を抑えられるのは大きなメリットです。

ところで、ベトナムの経済成長とともに国内の消費能力が高まりつつある現状を踏まえれば、新興市場の恩恵を先取りしながら販売ネットワークを拡大できる可能性が見えてきます。ベトナムで製造した製品を現地で直接販売することによって、輸出コストを抑えられるだけでなく、現地市場の需要変化に素早く対応することも可能になるでしょう。こうした取り組みは、中小企業がベトナム国内での顧客基盤を築くうえでも、有効な戦略だと思われます。

総じて見ますと、中国での人件費が高騰する一方、ベトナムは格段に低い労働コストと成長意欲のある市場環境を備えているため、中小企業にとって実に魅力的な投資先となっております。今後もグローバルな製造サプライチェーンの再編が続く中で、ベトナムがさらなる発展を遂げる可能性は十分にあると感じられます。

4.2 ベトナム市場のリスク

4.2.1 法律と政策の透明性

ベトナム市場には多くのビジネスチャンスがある一方、新興市場としての発展段階にあるため、さまざまな不確実性やリスクを内包しているように感じられます。とりわけ、計画経済から市場経済への移行過程にあるベトナムでは、法律体系の整備が進んではいるものの、まだ十分に体系的とは言えず、外資企業が気にする土地利用や税制優遇、労働法などの分野で曖昧な部分が残っているのが現状です。こうした曖昧さは企業がコンプライアンス経営を行ううえで大きな課題となる可能性が高く、地方政府が政策実施に大きな裁量権を持つことで、地域ごとに政策の解釈や実施方法が異なるリスクも否定できません。

さらに、ベトナム政府は国際化に対応するために法規を頻繁に改正しているため、政策変更が多い点も注視すべきだと思います。実際、外資参入や税制優遇といった分野では、ここ数年の間に繰り返し改正が行われており、その不確実性が企業の長期的な投資計画に影響を与える懸念がございます。中小企業のようにリソースやリスク耐性が限られている場合、こうした頻繁な政策変更によって経営コストが増大したり、投資方針を修正せざるを得なくなったりするリスクが生じることもあります。

また、ベトナムにおける法律執行の透明性は依然として十分とは言えず、特に地方行政の許認可や土地利用権の手続きでは、外資企業が複雑な承認プロセスや追加的な行政負担に直面するケースが多いようです。官僚主義や潜在的な汚職といったビジネス環境のグレーゾーンが、企業のコンプライアンスリスクを高める要因になることも否めません。こうした要素を総合的に考慮すると、ベトナム市場でのビジネスを成功に導くには、法制度の動向を注視しながら慎重に戦略を立てる必要があるように思われます。

4.2.2 ベトナム市場の競争

近年の経済改革や産業の高度化により、ベトナムでは競争力のある地元企業が多数

誕生しました。特に、繊維、農産物加工、家具、電子製造などの伝統的な優位性を持つ業界において、地元企業は市場需要への深い理解、低コストの強み、現地化された運営能力を背景に、国内市場で主導的な地位を確立しつつあります。さらに、ベトナム政府は政策支援や資金援助を通じて、地元中小企業の成長を積極的に支援し、その競争力を強化しています。

ベトナムは中資企業だけでなく、欧米、日本、韓国などの多国籍企業にとっても重要な投資先となっています。これらの国際企業は、ブランド力、技術力、資本力において優位性を持ち、高級製造業や消費財市場などの分野でリードしています。資源が限られている中国の中小企業にとって、ベトナム市場では地元企業との競争に加え、国際企業の圧力にも直面します。

ベトナム市場の開拓には、いくつ克服しなければならない課題がございます。まずは言語文化のバリアがあり、中小企業が現地のクライアントとよいネットワークを作るには、工夫が必要です。また、ベトナムの物流ネットワークは比較的に発達していないため、運送時間を再考量する必要もあります。例えば、工場設立の立地について、今までの戦略より交通の便利性の加重はより重いと考えられます。

4.3 各地域比較表

各地域の特徴をより直感的に比較する目的で、「中央アジア諸国」「ロシア」「欧州/日本/韓国」「マレーシア」「ベトナム」を対象にした表を作成しました。この表はGDPや人口規模、政治安定性、貿易障壁、投資優遇策、労働コスト、物流環境など、多角的な要素を総合的に比較するためのものです。ここで言う「政治安定度」とは、国家の統治体制がどの程度安定的に機能しているかを判断する指標を指し、具体的には政情変動や社会的不安要素（デモやクーデター、テロなど）の発生頻度、政府の意思決定プロセスの透明性や継続性、国際関係・外交政策の安定度などが考慮されます。また、「言語障壁」は、企業が現地語で契約書や行政手続き、日常業務などをどの程度スムーズに行えるかを示すもので、英語や中国語といった主要な国際言語がどのくらい普及しているかも含まれます。「文化的差異」については、ビジネス慣習や社会規範、価値観、宗教など、進出先の文化と投資企業の母国文化のあいだにあるギャップを示す指標でございます。文化的な違いが大きい場合には、企業が現地のやり方に適応するまでにかかる時間やコストも増大することが予想されます。このように、複数の観点から各地域を比較することで、海外進出を検討する際の初期判断に役立つ材料を提供することが本比較表の狙いです。

項目	中央アジア諸国 (カザフスタン、ウズベキスタン)	ロシア	欧州 / 日本 / 韓国	マレーシア	ベトナム
GDP (2022 年頃、単位: 10 億ドル)	・カザフスタン: 約 2,240 億ドル・ウズベキスタン: 約 800 億ドル (2 国合算参考)	約 21,400 億ドル	・欧州連合全体: 約 166,000 億ドル・日本: 約 43,000 億ドル・韓国: 約 17,000 億ドル	約 4,340 億ドル	約 4,110 億ドル
人口規模 (2022-2023 年)	・カザフスタン: 約 1,900 万人・ウズベキスタン: 約 3,500 万人	約 1.44 億人	・欧州連合全体: 約 4.47 億人・日本: 約 1.26 億人・韓国: 約 5,100 万人	約 3,300 万人	約 9,800 万人
政治安定性 (相対評価)	・一部の国は政局が比較的安定・ソ連解体後の体制改革の影響で行政効率が高いことがある	・近年の地政学的リスクが高い・西側からの制裁や金融制限を受ける	・政治体制が成熟しており全体的に安定・ただし貿易政策は複雑 (特に欧州連合内部)	・東南アジアとして比較的安定・多民族社会のため、政治的揺れが時折見られる	・長期的に統一政党による統治・政策の一貫性があり外資に友好的
関税/貿易障壁	・中国との二国間協定が一部締結済み・「一帯一路」政策の影響で関税が一部緩和	・制裁の影響で関税壁が高い・中国との二国間貿易協定は限定的	・欧州連合の対外関税制度は複雑・日本/韓国では特定の敏感な産業への制限が厳しい	・比較的オープン・中国との自由貿易協定 (FTA) を締結 (一部製品対象)	・多くの FTA を締結 (RCEP、CPTPP、EVFTA など)・中国に対する関税優遇が大きい
投資優遇/FDI 政策	・「一帯一路」枠組みの下でインフラやエネルギープロジェクトに政策支援あり・外資環境は改善中	・中資企業への開放度は地政学的要因により変動・制裁の背景で外資投資にはコンプライアンスリスクあり	・欧州連合内部では外來投資審査が厳しい・日本/韓国の投資規制は透明度が高いがコストが高い	・政府が外資を奨励し、ハイテク分野で税制優遇あり・政策透明度は中程度	・政府が税制優遇や土地の優遇措置を提供・工業団地の整備が進んでいる
言語/文化的障壁	・地域全体でロシア語の普及率が高い・現地言語 (カザフ語、ウズベク語) の違いも存在	・ロシア語が主流・一部の業界で英語使用可能 (限定的)	・欧州では多言語、文化は多様・日本/韓国では言語のハードルが高く、英語普及度に差がある	・マレー語、英語、華人コミュニティでは中国語も使用・文化的障壁は比較的小さい	・ベトナム語が主流・英語普及率が徐々に上昇しているが、現地化対応が重要
労働コスト (中国沿岸との相対比較)	・労働コストは中国沿岸より低い・全体的な技能訓練は未整備	・大都市では労働コストが中程度・経済制裁や為替の影響で変動大	・労働コストは全体的に高い (欧州、日本、韓国)・技術と管理水準は相対的に先進的	・平均賃金は中国よりやや低い・技術工や管理職層の給与は高い	・労働コストは中国沿岸の約 1/3~1/2・労働者は若年層が多い
地理距離/物流	・陸路輸送が可能だが、インフラ整備は不十分	・中国と接しているが、ロシア-ウクライナ紛争	・距離が遠く空輸や海運が中心・欧州、日本、韓国	・中国南部に近接・海運と空運が発達・マ	・中国に隣接しており、陸海運と海運が可能・物流コ

項目	中央アジア諸国（カザフスタン、ウズベキスタン）	ロシア	欧州 / 日本 / 韓国	マレーシア	ベトナム
	分・物流時間と税関手続きは比較的複雑	で一部の物流ルートが阻害・海運はバルト海や極東港に依存	国の物流ネットワークは発達	ラッカ海峡という重要な位置	ストが低く、通関手続きは比較的迅速
総合評価（例示）	・市場規模は中程度、外資環境は徐々に改善・主要な利点：エネルギー、鉱物資源、地理的連携	・市場規模は大きい、政治リスクと制裁リスクが顕著・リスクと機会が共存	・消費能力が高く、市場は成熟・参入ハードルが高く競争が激しい・コンプライアンス要件が複雑	・政治と経済環境が比較的オープン・市場規模は限定的だが、ASEAN内では消費力が上位	・政治は安定しており、FTAが多い・コストが低く、中国に近接・中小製造業の移転に適した環境

12

5 データとインタビュー分析

海外市場を選ぶ際には、客観的なデータや詳細な調査分析が重要な根拠となります。本調査では、アンケートとインタビューを通じて、中国の中小企業がベトナム市場を選好する傾向と、その背後にある理由を探求しました。その結果、多くの企業がベトナムを海外進出の第一候補とみなしていることが明らかになり、特に労働コストの優位性や市場の潜在力、政策環境の充実度が主な決め手として挙げられていることがわかりました。実際、さまざまな業界から集めた合計 300 人の中国中小企業関係者へのアンケートに加えて、できるだけ多くの関係者にインタビューを行ったところ、70%以上の企業がベトナムを最初の進出先を選んでおり、これは中央アジアやマレーシア、インドなど他の市場を選んだ企業を大きく上回る割合でした。こうした調査結果は、コストや市場規模、さらには政策的支援を総合的に評価したうえで、中国の中小企業がベトナムへの投資を積極的に検討している現状を示しているといえます。

5.1 中小企業が重視している特徴

多くの回答者（83%）が、ベトナムの低廉な労働コストを進出先として選択する重要な理由のひとつに挙げています。さらに、約 72%の回答者が「ベトナムの労働者の生産効率やスキルレベルが自社のニーズを十分に満たしている」と回答しており、製造業を中心にベトナムの労働力は高く評価されています。

中国沿海地域ではこの間賃金水準が上昇しているが、ベトナムの平均月収は中国の約 3 分の 1 にとどまっています。次に注目すべきは若い人口構成です。ベトナムでは全人口のおよそ 70%が労働年齢層を占めており、国内が活力に満ちた社会構造を持つ

¹² データ出典：

GDP および人口データ：世界銀行データベース

関税および貿易障壁：世界貿易機関（WTO）「世界関税概覧」

点が際立ちます。この豊富な若年労働力こそ、世界各国の製造業がベトナムへ移転する重要な要因だと考えられます。さらに、インタビューによると、繊維や電子組立、機械製造といった分野での高い適応力や効率の良さは、多くの企業から高い評価を受けています。こうした学習意欲と柔軟性に富む人材層の存在は、企業の業務拡大を強力に支える原動力になっています。

市場の潜在力も無視できません。近年のベトナム経済は年平均 6%から 7%という成長率を維持しており、東南アジアでもとりわけ目覚ましい発展を実現しています。この成長がもたらす安定したビジネス環境と旺盛な市場需要が、多数の企業をベトナムに引き寄せています。さらに、所得水準の向上に伴って中間層が拡大し、高品質や高付加価値の製品・サービスに対する需要が急速に増えていると思います。加えて、全人口の約半数が 30 歳以下という若い世代を抱えており、新しい商品やサービスを積極的に受け入れる土壌が整っています。ファッションやテクノロジー分野を中心に、多彩なビジネスチャンスが広がっているのも大きな特徴です。

また、ベトナムが製造と輸出の拠点として台頭している点も重要だ。幅広い自由貿易協定のネットワークを有するベトナムは、国内で生産された製品を欧米やアジアの他国へ円滑に輸出できる環境を整えている。こうした関税や通関手続きの優遇措置は、企業が競争力のあるコストで製品を世界中へ供給するうえで大きな追い風となる。世界的なサプライチェーンの再編にともない、ベトナムの製造拠点としての存在感はますます高まっていると言えます。

回答者の 76%は、ベトナム政府による外資に対する友好的な政策や、地域経済協力から得られる利点を高く評価しています。とりわけ、税制優遇や投資保護、貿易手続きの円滑化といった面で、多くの企業がベトナムの政策環境に信頼を寄せていることがわかります。

ベトナム政府は、外資誘致を積極的に推進するため、法人税の減免や土地利用の優遇など、企業の参入障壁を下げる各種の優遇策を打ち出してきました。こうした取り組みにより、企業の運営コストが低減し、実際に多くの企業が参入しやすい環境が整備されています。

また、RCEP・CPTPP・EVFTA など複数の自由貿易協定に参加している点もベトナムの強みです。これらの協定により、ベトナムから輸出する際の関税優遇や貿易手続きの効率化が進み、世界市場へのアクセスが容易になるメリットがあります。

他の新興国と比べると、ベトナムは政治的に比較的安定しており、政策が継続しやすいことも魅力のひとつです。多くの企業が、ベトナム政府の外資誘致に対する積極性を重視しており、この安定性が長期的な投資計画を支える要因となっています。

60%以上の回答者が、すでにベトナム市場で成功を収めた中国資本企業の事例が、実践的な経験と信頼感を提供していると答えました。

インタビューで得た情報によると、ベトナムはビジネスモデルにおいて特に中国の影響を受けており、したがって中国で学んだ教訓の多くはベトナムでも容易に適用できます。中国市場と似ている点について、最も重要な一つは EC の普及率です。ベト

ナムの物流は中国並みに発達していない一方、どんなに田舎であっても、ECプラットフォームで購入した商品は時間かかってもしっかりと届けられます。ゆえに今中国企業が熱心にベトナムでEC関連の起業を行っております。

ベトナムのデジタル経済が急速に発展する中で、国際ECは中国資本の企業がベトナム市場に参入する重要なチャネルとなっています。アリババ傘下のLazadaや京東（JD.com）などのECプラットフォームはすでにベトナムに進出しており、他の中小企業が現地市場に参入するための入口を提供しています。

5.2 ベトナムの中国系中小企業の現状

インタビューを通じてテキストだけでは得られない現場の情報を頂き、中国系中小企業がベトナム当地での全体像をある程度把握できました。複数のインタビューの中で、機械加工業界の従業者朱さんの話を基盤として、現状について論じます。

まず彼の話によると2003年から、ベトナムからの注文が頻繁に受けるようになりました。その状況を見て、2008年の頃に機が熟したと認識してベトナム南部に工場を設立しました。現在ベトナムに進出しようとする中国企業は多数欧米の貿易障壁をヘッジするためと明言しました。ところで、現在ベトナム国内で工場を持つ中国企業は大半グローバル企業のアウトソーシングを下請けしており、オリジナルブランドを持つ企業は少ないです。一方欧米企業はベトナム当地において実際に工場を持つのが比較的少なく、ベトナム市場向けの販売事業が中心となっております。

現在、中国企業がベトナムで直面している主な課題は、同業他社間の競争が非常に激化していることと、極端の価格競争の事です。特に、人材の奪い合いが深刻な問題となっています。多くの新しくベトナムに進出した企業は、事業を迅速かつ安定的に展開するために、優秀な人材を確保することを優先しています。その結果、中資企業間で高額な給与を提示して人材を引き抜く現象が広がり、先行者企業のサステナビリティが懸念しております。

また、人材について、ベトナム当地の労働力が課題になるケースあります。他のインタビューによると、現地のベトナム人労働者は給料を貰ったらすぐに仕事をやめるケースが多く長期的なキャリア形成が困難です。バイアスが含まれるかもしれませんが、彼の話によると女性の労働者は比較的勤労であり、わりと安定して働けます。

6 ベトナム市場の戦略提言

ベトナム市場は多様性に富み、競争が激化しており、文化的な差異も存在するため、中小企業にはより高い対応力が求められます。その対応力を上げるために予め戦略を設定する必要があると思います。

6.1 市場参入戦略

ベトナム市場への参入方法は実に多彩であり、企業は自社の規模やリソース、業務内容、そして戦略目標に応じて最適な方策を選ぶ必要があります。とりわけ代理店との協力は、初期コストを抑えつつ市場に足を踏み入れたい企業にとって、魅力的な選択肢だと言えます。大規模なインフラ投資や現地チームを編成する必要がほとんどな

いため、より手軽に参入できると思われます。代理店が持つチャネルや顧客基盤をそのまま活用できるのも大きな利点の一つです。また、代理店が現地の法律や文化、商習慣に精通している場合、政策リスクや運営リスクを初期段階で避けられるという安心感は、海外市場に不慣れな企業にとって心強いと思います。ただし、こうした協力関係を築く際には、優良代理店の選定と尽職調査を怠らず、双方の責任や利益分配、そしていつどのように協力関係を解消するかといった退出メカニズムを明確にしておかなければなりません。ブランド価値を守るためには、代理店に依存しすぎず、製品品質やサービス基準を常に維持する姿勢が求められます。

また、長期的な視点でベトナム市場に深耕し、さらに輸出拡大を狙いたい企業には、現地で直接投資し工場を設立するという選択肢が魅力的だとも思います。労働集約型の製造業にとって、ベトナムの安価で豊富な労働力はコスト削減に大いに寄与し、ASEAN 加盟国として地理的にも恵まれた環境は、自由貿易協定の活用によって関税面での恩恵を受けられる可能性を高められます。現地での生産が軌道に乗れば、市場の需要変化に対して素早く対応できます。そのためには、ビンズオン省やドンナイ省など、インフラと政策支援が比較的整った産業団地を優先して選ぶことが肝要となります。ベトナム政府が外資企業に提供する税制上の優遇措置や土地賃貸の優遇策を存分に活用し、現地政府やパートナーとの連携を強化することで、追加のリソースやサポートを得られます。投資モデルに関しても、単独で工場を立ち上げて自主性を確保するか、それとも現地企業との合弁工場を選びリスクを軽減するかは、企業の資金力や事業戦略次第で柔軟に判断すべきです。

6.2 製品およびサービスの現地化

ベトナム市場の文化、消費習慣、ニーズは中国とは一定の違いがあるため、企業が競争で際立つには、製品設計、価格戦略、サービスモデルにおいて現地化を実現し、ベトナム消費者のニーズを満たす必要があります。

ベトナム市場では文化や消費習慣、さらには求められるニーズが中国といくらか異なるため、製品設計や価格戦略、サービスモデルを現地向けにしっかりと調整しなければ、激しい競争の中で生き残るのは容易ではありません。たとえば、食品分野では薄味嗜好が広く見られ一方、飲み物においてかなり甘さが求められます。家電製品では省エネ機能、衣料品では快適さと実用性が重視されるなど、消費者の価値観には独特の傾向が見受けられます。企業としては、市場調査を通じてこうした嗜好を把握し、自社の製品設計を柔軟に調整する必要があります。特に、高温多湿な気候に合わせた家電やアウトドア用品を展開し、パッケージデザインにも現地の言語や文化要素を織り込むといった取り組みは、ベトナムの人びとに対する親しみを育むうえで効果的だと考えられます。

また、ベトナムでは依然として中低所得層が多いこともあり、価格への敏感度が非常に高い点は大きな特徴と言えます。企業は製造コストを抑えつつ、魅力的な価格帯を設定しなければならず、現地生産を導入するなどしてコストを削減するのは効果的

な手段の一つです。一方、購買力が高まっている層に向けて高価格帯の商品を展開することも検討し、多様な消費者層を同時に取り込むことが望ましいです。こうした柔軟な価格戦略は、ベトナム市場でのブランド認知度向上も可能となります。

さらに、ベトナムの消費者は製品そのもののみならず、アフターサービスやブランド体験を重視する傾向があります。市場での成功を勝ち取るには、迅速な修理対応や顧客サポートを提供する現地のアフターサービス体制を整え、祝祭日の時期に合わせてプロモーションやイベントを組み合わせるなど、顧客とのつながりを深める仕掛けが求められます。この場を借りて、簡単にベトナムで現地化をしっかりと成功したケースを簡単に紹介させていただきます。

近年、蜜雪冰城（Mixue Ice Cream & Tea）がベトナム市場で急速に店舗数を拡大している背景には、中国の地方都市で培った経験をベトナム当地の「ローカライズ戦略」に活用した原因があると考えられます。まず、味の面では、ベトナム人が好む甘さや香りを徹底的に研究し、中国国内の地方都市で実施してきた味覚調整のノウハウを生かしました。たとえば、気温や湿度が高い地域向けに開発された甘味の強いメニューや、現地で人気のフルーツを取り入れたドリンクなどは、比較的所得水準が低い顧客層にとっても「おいしい贅沢」として好意的に受け入れられています。

次に、宣伝活動やプロモーションにおいても、現地習俗や文化的行事を積極的に取り入れることで注目を集めることに成功しました。たとえば、祝祭日にあわせた特別メニューの発売や、現地の音楽や言語を活用した広告展開などは、ベトナム人の心情に寄り添う形で話題性を高めています。また、東南アジア全般に見られる「甘いもので小さな幸せを感じたい」という消費マインドをうまくくみ取り、安価でありながら十分満足感を得られる価格設定を実現したことも勝因の一つと思われます。

ところで、ベトナムの都市部と中国の地方都市との類似性を考慮し、購買力や生活習慣、人々が日常的に抱く小さな幸福感を巧みに踏まえた施策をしました。他社ブランドよりも圧倒的に安い価格帯による「コスパの良さ」を武器にしながら、現地ならではの味覚や文化を尊重する仕組みを築いています。こうした「低価格×現地化」の二軸を徹底的に推し進めたことで、蜜雪冰城は現地の若年層を中心に支持を獲得し、短期間で 1300 店舗展開を実現しました。

6.3 政府および業界の支援

企業がベトナム市場を開拓する際、政府や業界団体の支援は非常重要だと考えられます。ベトナム市場は文化的にも制度的にも多様性をはらみ、参入障壁が見えにくい面もあるが、政策支援や業界レベルでのリソース共有があれば、企業が負う負担は大幅に緩和されるに違いありません。その一例として、輸出税還付を最適化すれば、企業の税負担を減らしてベトナム向け商品の価格競争力を上げることが期待できます。なかでも、繊維や家電、機械設備などベトナムで需要の高い分野においては、範囲の拡大や手続きの簡素化が企業のキャッシュフローをより柔軟にし、さらなる輸出拡大を後押しするはずでございます。

海外投資に踏み切る場合、企業が一番悩まされるのは初期投資や運営コストの確保

だと言われているが、政府が補助金や税制優遇、利子補給などの形で企業を支援すれば、投資リスクを分散しやすくなります。たとえば「ベトナム投資特別基金」を設置して、工場建設や設備調達、従業員の研修分野などで補助金を出す施策を行えば、中小企業は資金のハードルを乗り越えて思い切った設備投資を実現しやすくなると思います。さらに、一定期間の法人税減免なども実施されれば、多くの企業にとってはベトナムを投資候補として優先的に検討する理由が増えるのではないのでしょうか。

特にクロスボーダー投資では資金調達が難航しやすいものの、政府が金融イノベーションによって資金チャンネルを拡充すれば、この問題を緩和できると考えられます。中小企業向けの特別ローン制度や担保メカニズムの革新を進め、信用格付けがそれほど高くない企業でも融資を受けやすくするといった施策があれば、海外進出のきっかけを得やすくなります。輸出信用保険の対象範囲を広げて、海外取引のリスクを支えてくれる仕組みを整えることも、ベトナム市場への参入を後押しする大きな要素となり得ます。

さらに、ベトナム市場の政策や法律、文化的慣行は中国と異なる点が少なくないため、情報不足や誤解が原因で思わぬ苦勞を背負い込む企業も出てくるはずです。そこで、政府が情報プラットフォームや政策相談サービスを充実させれば、各企業がタイムリーに正確な情報を入手し、合理的な意思決定を下しやすくなります。たとえば「中越経済貿易協力情報プラットフォーム」を設立し、ベトナム市場の政策動向や業界レポート、投資ガイドラインを継続的に提供する仕組みがあれば、大いに参考になります。さらに、政策相談窓口やフォーラムを通じてベトナム政府やビジネスリーダーとの交流が促されれば、具体的な商談や協力が実現する機会も増え、一層のビジネスチャンスへと発展していくかもしれません。こうした環境整備が進めば、ベトナム市場に挑戦する企業の不安が和らぎ、将来的にはよりダイナミックで活気ある国際ビジネス環境が作られます。

また、業界団体は企業間の重要な連携役として、協力プラットフォームの構築、リソース共有の推進、国境を超えた協力の強化を通じて、業界団体は企業が孤立して戦う限界を克服し、市場競争力を向上させる支援を行います。

業界団体は企業間協力のプラットフォームを構築し、企業間のコミュニケーションと連携を強化することで、中小企業が一つの集団になります。ゆえにベトナム政府に対する交渉力を強化できます。例えば地方政府がある中国資本の企業から利益を取ろうとする場合、プラットフォームがあることで、全体最適を求める中央政府は助ける可能性があります。また、交渉力があることで中国企業に対する優遇政策もある程度作りやすくなります。

多数の企業がベトナムに進出すると、重複投資が多発します。そのような浪費を削減して効率をより良くするために、中資企業サービスセンターを設立することを推奨します。企業のノウハウとリソースをシェアし、政策相談や法務サービス、市場連携の支援を提供し、企業が抱える課題の解決を図ることができます。

業界団体は現地の業界団体と連携することで、よりスムーズに業務推進ができます。

例えば双方向協力メカニズムを作ることで、ベトナム現地の企業が中国市場参入の際に助力します。WINWIN の関係を築くことで、貿易や投資の機会がさらに拡大することが期待されます。また、視察団を設立することで、お互いの理解を深められます。このような活動は、潜在的なビジネスチャンスを発掘できます。

ベトナム市場の文化、ビジネスの習慣、礼儀などは中国と違って、中国の企業がベトナムに進出する際にローカライゼーションと文化適応は必要だと考えられます。ここで業界団体が力になれる場面も多いと思います。例えばベトナム的な文化、法律、ビジネスマナーなどのテーマの研修会を作ったり、ベトナム現地の大学と連携して、現地人材データベースを整備したりがそこまで難しくありません。更に文化交流のイベントや、社会貢献のプロジェクトなども SDGS と関連するので、これらの活動を普及することで、中国企業がベトナム現地での印象を全体的に向上できると思われます。

6.4 進出に向いている業種・向いていない業種

ベトナムへの進出が有望と考えられる業種として、まず挙げられるのが労働集約型産業です。具体的にはアパレル、靴、家具、日用品などが該当し、中国国内で人件費が高騰している企業にとってはコスト面の優位性を確保しやすいといえます。ベトナムでは労働コストがおおむね中国沿岸部の 3 分の 1 程度に抑えられているため、製品の価格競争力を維持したまま海外市場へ展開する余地が大きいです。また、技術的に中程度のレベルでも人手を多く要する電子部品や家電の組み立て分野も、ベトナムへ一部工程を移すことで輸入規制を回避しながら、効果的にコストを削減できる可能性があります。

次に、不動産関連の需要が萎縮している中国国内に対し、東南アジアでは都市化の進展や住宅開発がまだ盛んであることから、建築資材（セメント、鋼材、タイルなど）を扱う企業もベトナムへ進出しやすい環境にあります。とりわけベトナムはインフラ整備や再開発が活発に行われており、不動産バブルが崩壊した中国本土とは異なる成長余地を見込むことができるため、建築関連企業にとって大きなビジネスチャンスが存在します。

さらに、新興の文化ビジネスやコンテンツ産業も、ベトナムでの成長が期待される分野です。近年、スマートフォンやインターネットの普及が急速に進んでおり、音楽や映像、アニメ・ゲーム、SNS 向けコンテンツなどを中心に若年層を中心とした需要拡大が見込まれています。《剣侠情縁オンライン》というゲームは中国文化産業がベトナムで成功した絶好の例の一つです。2005 年に金山ソフトウェアの経営者雷軍氏（現在シャオミグループの社長）がベトナム企業 VNG の黎洪明氏とゲームのベトナム現地代理について契約を結ぼうとしました。ベトナム企業 VNG の黎洪明氏が持っていた資金はわずか 6 万ドルにすぎませんでしたが、雷軍氏はその厳しい資金状況を理解し、きわめて柔軟な契約方式を打ち出しました。具体的には、初期費用として約 5 万ドルを受け取り、残りの費用はゲームが成功し、収益が上がった段階で支払うという条件を提示したのです。また、契約を結ぶだけでなく、中国から技術支援や運営ノウハウを積極的に提供することで、VNG がスムーズにベトナム国内での運営基盤を構築

できるようバックアップを行いました。こうした手厚いサポートが功を奏し、西山居によるオンラインゲーム「剣侠情縁オンライン」は 2005 年の公開からほどなくしてベトナム市場の約 70%ものシェアを獲得し、国民的ヒット作と呼ばれるまでに至りました。

ベトナムでは、もともと中国の文化製品が広く受容されてきた背景がございます。たとえば、2000 年代初頭に放送された「還珠格格」や「射雕英雄伝」は、ベトナム全土で圧倒的な視聴率を記録し、放送時間になると街から人影が消えるほどの人気ぶりが話題になりました。さらに、古典作品をもとにした「西遊記」や「封神演義」などの物語もテレビドラマを通じて広く視聴され、特に 1986 年版「西遊記」ドラマは世代を超えて愛され続けています。このように中国文化への関心が高い土壌があったため、2024 年に発売された中国初の買い切り 3A シングルプレイ向けゲーム「黒神話」が公式なベトナム語版を用意していなかったにもかかわらず、発売直後から地元のファンコミュニティが自主的に多数のベトナム語パッチを公開し、わずか数日で高品質なローカライズが完成しました。ゲーム内の漢字表記やムービー内の字幕に加えて、音楽や歌詞まで手がけるローカライゼーションチームが現れ、中国とベトナムとの文化的親和性と熱量の高さを示すエピソードといえます。

また、EC やライブコマース関連ビジネスでもベトナム国内は今後ますます市場が拡大するとみられており、SNS を活用したプロモーションや現地の KOL とのコラボレーションを通じて、一気にシェアを獲得するビジネスモデルが十分に狙えます。中国国内で培われたライブコマースや SNS 運営のノウハウをベトナム向けに調整することで、企業成長の新たな機会を見いだせると考えられます。こうした背景から、労働集約型産業や建築関連、さらには文化・コンテンツ産業やデジタルビジネスなど、多面的にベトナム市場へ進出するメリットが大きい業種が存在しているといえます。

一方向いてない業界について、まず挙げられるのはハイテク産業です。研究開発や高度な人材の確保が重要となるため、単純に生産コストを下げるだけでは大きなメリットを得にくいと考えられます。とりわけ、特殊な設備やノウハウ、知的財産の保護などに対する環境整備が必須となりますが、ベトナムではまだ十分に整備されていない面があるかもしれません。最近では中国のハイテク分野も大きく進歩しており、たとえばドローンの DJI や半導体関連の長江存儲、特定の用途に特化した生成 AI などが国内外で存在感を高めています。しかし、こうした企業がベトナムへ工場移転を行うとなると、技術漏えいのリスクが増すうえ、市場開拓やコスト削減の観点から見ても十分な意義がありません。

一方、極度にブランド力が必要となるプレミアム消費財も、ベトナム市場に進出するには十分検討する必要があります。欧米のラグジュアリーブランドとは異なり、中国国内で培った「超富裕層向けの高級路線」をそのまま持ち込んでも、現地の消費者から高い評価を得るのは容易ではありません。実際の例としては、現代自動車が開発する高級ブランド「ジェネシス」が挙げられます。ジェネシスはこれまでに三度、中国市場での展開を試み、2021 年には 3281 台のドローンを使って「你好，中国」という文字を夜空に描き出すなど大々的に再参入を発表しました。しかしながら、2022

年上半期の販売台数はわずか370台ほどで、3車種合わせても半年で400台に届かない結果にとどまりました。

中国の消費者にとって、高級車は単なる移動手段ではなく、社会的地位や「面子」を象徴する重要な要素です。メルセデス・ベンツ、BMW、アウディなどのドイツ車は消費者にとって「先進国」の象徴であり、それらのブランドを所有することが一種のステータスとなります。一方で、韓国は中国市場において「先進国」のイメージが薄く、高級車ブランドであってもジェネシスを購入することで得られる満足感や社会的承認は他国ブランドに劣るのが現状です。

ところで、中国のハイエンドブランドも正にジェネシスのような状況に遭う可能性が高いと思われます。もし中国の高級ブランドがベトナムなどの発展途上国市場へ中途半端に参入し、販売不振に陥ると、自国市場におけるブランドイメージまで損なわれるおそれがあります。そのため、ハイエンドブランドやプレミアム路線の商品を展開する場合は、リスクを十分に見極め、慎重に検討する必要があるといえます。

7. 結論と研究の限界

7.1 研究のまとめ

以上のように、中国の中小企業が海外進出戦略を検討する結果、以下のような結論を得ました。

中国中小企業が海外進出を選ぶとき、ベトナム市場は多数の面について魅力的であるのわかりました。安定した政治と経済の環境、若者中心の労働力、そして積極的なFTA締結活動で得た関税や輸出優遇政策はかなり中国企業が重視しているポイントです。しかし、法制度の不完全や、地方行政の不一致、文化的差異の問題も無視できなく、ベトナム市場に進出すると決めた企業は予め現地調査とリサーチが必要となります。

一方政府側と商会などの組織もしっかりとこれらの中小企業をサポートできれば、より市場参入のハードルを下げられます。これから経済学者たちが待望の東南アジアの経済発展と共に、ベトナムはその地政学的な優位性と若い労働力を背景に、国際的な位置を更に高めると思います。ベトナムに進出している中国中小企業もこの機に再成長を果たすようと心から期待しております。

7.2 研究の限界

まず、本研究で実施したアンケート調査は、筆者の業界関係者のネットワークを活用して実施したため、主に広東省およびその周辺地域の回答者に偏っています。また、同一企業内の複数の社員が回答したケースもあり、回答の独立性が完全には担保されていない可能性があります。

次に、就職活動に没頭していた筆者自身が現地調査を行う時間がなく、代わりに両親や会社の社員が実際にハサクスタンやキルギス、さらにはベトナムを訪れて、情報収集をして頂きました。この間接的な調査方法もある程度に正確性が欠けているかもしれません。

最後に、現在の国際社会は VUCA の状況で、変化のスピードが非常に速いです。特に、来年トランプ政権の再登場や大国の政策転換などによって、国際情勢は大きく変動する可能性もあります。そのため、本研究で示した結論や示唆は、これらの外部要因の影響を受け、将来的に再検討が必要となるかもしれません。

謝辞

本研究の初期段階において研究テーマの方向性が定まらず行き詰まっていた際、小幡 積教授には新たな切り口への転換を温かく後押ししていただきました。また、興味を引かれる多くの書籍をいただき、論文の対象としては最終的に活用できなかったけど、かなり面白い書籍と思い、今後も大切に読ませていただきます。小幡教授の励ましとご指導のおかげで論文作成ができて、心より御礼申し上げます。

次に、私の両親には深く感謝いたします。両親はこの年、中央アジア諸国やベトナムへ実際に足を運び、ベトナムに滞在中約 1 か月にわたり複数の企業との商談や市場調査を行いました。その折には私とも頻繁に連絡を取り、現地で得られた最新の情報やビジネスの実情を共有してもらったおかげで、本研究の発想や視野が大きく広がりました。本研究を執筆したきっかけの一つも、私たちのように海外市場へ進出を考える企業の一助になりたいという思いからであり、その原動力となった両親の行動力に深い感謝の意を表します。

さらに、インタビューに応じてくださった皆さま、特に長年ベトナムブントウ省で働いている朱様には、一般には知り得ない貴重な体験談や具体的なノウハウを詳しく教えていただきました。朱様のように実際に現地で仕事をされている方の視点があったからこそ、本研究をより実践的な内容へと仕上げることができたと感じております。改めて、心から御礼申し上げます。

以上をもちまして、本研究の完遂に際し、多大なご助力をいただいた方々に深く感謝申し上げ、謝辞とさせていただきます。

参考文献

英語の参考文献

1. Reuters. Vietnam finalising plan for fund to attract foreign investment
<https://www.reuters.com/markets/asia/vietnam-plans-set-up-fund-attract-foreign-investment-says-document-2024-07-02/>, (参照 2025-01-04).
2. World Bank. (2024). Business Ready (B-READY) 2024. World Bank Publications
3. Reuters. “Currency Drop Worsens Moscow’s Stagflation Fears.”
<https://www.reuters.com/breakingviews/currency-drop-worsens-moscows-stagflation-fears-2024-11-29/>, (参照 2025-01-04).

日本語の参考文献

1. 日本貿易振興機構 (JETRO). (2024). ジェトロ世界貿易投資報告 2024 年版.
2. Bloomberg. ゴーストタウンか理想郷かー碧桂園の 1000 億ドル事業、先行き見えず
<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2023-08-30/S0404HDWRGG001>,
(参照 2025-01-04).

中国語の参考文献

1. 王勤. (2022). 全球价值链重构下越南引进外资的现状与前景. 厦门大学国际关系学院/南洋研究院, 58(6), 112-129.
2. 石颖. (2022). 越南应对 CPTPP 国有企业条款的策略及启示. 国家发展和改革委员会经济体制与管理研究所, 58(6), 112-129.
3. 姚铁静. (2024). F 公司“出海”越南的国际化战略研究. 西南财经大学, 工商管理 (MBA).
4. China Daily. 高端访谈 | 专访叙利亚总统巴沙尔
<https://china.chinadaily.com.cn/a/202309/30/WS65179ce2a310936092f246cf.html>, (参照 2025-01-04).
5. 国家统计局. (2024). 中华人民共和国 2023 年国民经济和社会发展统计公报。
6. Foodaily. 蜜雪冰城智取东南亚的 7 个锦囊
<https://www.foodaily.com/articles/36002>, (参照 2025-01-04).

付属資料：アンケート結果

一、企業基本情報									
御社は以下のどの業界に属していますか	結果	御社の企業規模は？	結果	企業の主な市場は？	結果	企業の運営年数は？	結果	現在の主な収益源は？	結果
製造業	69	マイクロ企業（従業員数10名未満）	86	国内市場	103	3年未満	67	国内販売	218
貿易 / 小売業	84	小規模企業（従業員数10～50名）	107	欧米市場	60	3-5 年	92	輸出業務	67
情報技術 / ソフトウェアサービス	37	中規模企業（従業員数50～300名）	107	東南アジア市場	54	5-10 年	95	国内と輸出業務が半々	15
建築／不動産関連業界	80			中アジア市場	83	10 年以上	46		
物流／輸送業	30								

二、国内経済環境が企業に与える影響					
以下の国内経済要因による影響を受けていますか？ （複数選択）	結果	国内の経済環境は企業の存続にどの程度 プレッシャーを与えているとお考えです か？	結果	企業が国内市場で直面している主な困難は何 ですか？（複数選択）	結果
不動産市場の低迷による需要の縮小	142	非常に深刻	36	顧客離れ / 需要減少	190
地方債務問題による資金流動性不足	40	やや深刻	74	資金繰りの逼迫	48
三角債問題（上下流企業の資金滞留）	97	普通	147	上流サプライチェーンの不安定	19
融資困難、貸付コストの高さ	10	ある程度影響があるがコントロール可能	17	製品価格競争の激化	50
消費需要の低迷、市場競争の激化	9	影響なし	26	人件費の上昇	33

三、国際環境が企業に与える影響					
以下の国際環境変化による影響を受けていますか？（複数選択）	結果	国際市場の変化が企業全体に与える影響についてどうお考えですか？	結果	御社は国際市場のレイアウト調整を検討していますか？	結果
欧米の高関税政策	168	非常に深刻	70	すでに調整中	199
技術障壁と環境保護要件	30	やや深刻	146	調整を計画中	66
ロシアウクライナ情勢によるエネルギー価格上昇	26	普通	48	当面は調整予定なし	35
グローバル・サプライチェーン再編	38	ある程度影響があるがコントロール可能	20		
国際受注の減少	11	影響なし	16		
明確な影響なし	28				

四、海外進出の必要性と市場選択									
御社は現在、海外進出が企業成長に必要なと考えていますか？	結果	海外進出を検討する場合、その主な目的は何ですか？	結果	以下のターゲット市場への関心度はいかがですか？（各項目1～5点：1=関心なし、5=非常に関心あり）	得点順位	ベトナム市場を選択する場合、重視する要素は何ですか？	結果	ベトナム市場で想定される主な課題は何ですか？	結果
はい、海外進出は企業の生存と発展の鍵	187	国内市場競争の緩和	151	ベトナム	1	労働コストが低い	96	法律体系の不透明さ	112
場合によっては検討するが評価が必要	89	サプライチェーン最適化・コスト削減	45	中アジア（カザフスタン、ウズベキスタンなど）	2	政治安定	81	政策の実行力不足	69
いいえ、当面は海外進出を考えていない	24	新たな市場成長の模索	32	ロシア	5	地域経済協力（例：RCEP）の恩恵	39	現地競合の激化	41
		サプライチェーン最適化・コスト削減	40	日本 / 韓国	4	市場のポテンシャル	32	言語・文化的な差異	32
		リスク分散	33	マレーシア	3	外資優遇政策	52	サプライチェーンの未整備	46

五、企業の海外進出における実際のニーズ					
海外進出を進めるうえで、御社が最も必要としている支援は何ですか？	結果	ベトナムでの投資または業務提携を検討していますか？	結果	今後ベトナムに投資する場合、どのような形態で市場参入したいですか？	結果
海外進出に関するコンプライアンス支援	62	すでにベトナムに投資 / 業務あり	89	代理店との協業	116
融資・ビジネスローン支援	59	ベトナム市場への参入を計画中	92	合弁企業設立	99
物流・サプライチェーン最適化に関する支援	20	将来的に検討する可能性あり	58	自社工場または支社の設立	85
海外市場調査・分析	63	ベトナム市場は検討しない	61		
現地パートナーとのリソース連携	55				
業界団体や政府による特別サポート	41				