

# 中国 EV 企業の海外進出の 市場選択と進出段階に関する分析

苑 志佳

## 【要旨】

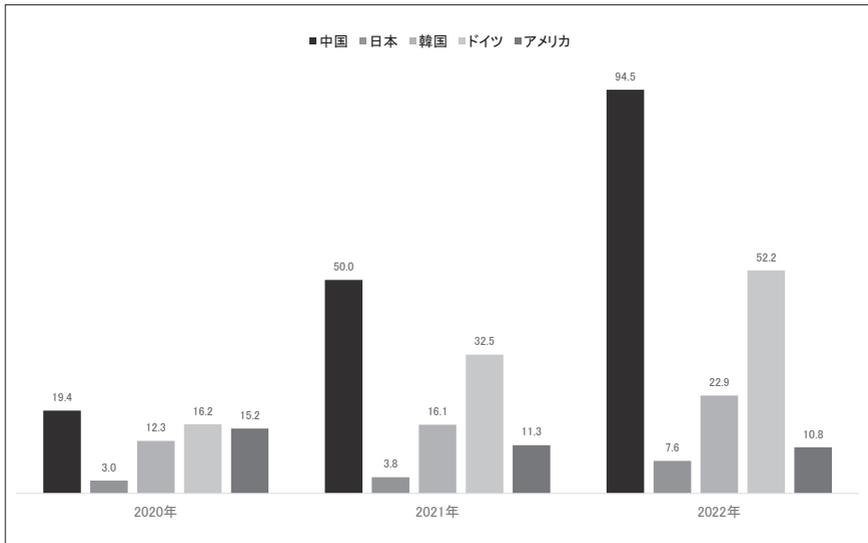
現在、世界の自動車市場にはかつてない動きがみられている。それが中国 EV 企業の海外進出である。本稿は2つの問題点——(1) 海外進出する中国 EV 企業はどの海外市場を選択しているか；(2) 中国 EV 企業の海外進出はどの段階に到達しているか——を解明することを目的とするものである。本稿の分析によっていくつかのポイントが明らかにされた。まず、現時点における中国 EV 企業の海外進出は主に「輸出」というローリスク・ローリターンの方法を中心としたことがわかった。そして、ハイリスク・ハイリターン方式の直接投資の海外進出方式を採用する中国 EV 企業は少しずつ増えている。第3に、海外進出する中国 EV 企業の市場選択について、中国企業は「易しい市場アクセスと高い市場将来性」タイプの市場に猛烈な勢いで攻勢を強めていることがわかった。第4に、参入のハードルが高く、かつ高い市場成長性を有する市場には中国 EV 企業が現在、進出しているが、この難しいアクセスの市場を選択した理由には、「もっと大きな成長性の市場への踏み台」になることがある。最後に、分析によって、中国 EV 企業の海外進出は、3つの段階（初期段階（I, II）、中期段階（I, II）、後期段階）の中期段階 I に進捗してきたことがわかった。

【キーワード】 中国 EV 企業、海外進出、市場選択

## 1 はじめに

現在、世界の自動車市場にはかつてない動きがみられている。これまで世界自動車市場をリードしてきた国々は、西側先進国である。とりわけ、日本は世界のガソリン車市場におけるリーダー国の1つである。ところが、先進国主導の世界自動車市場には、新たなプレイヤーが浮上している。それが中国である。2020年以降、中国の自動車企業の海外進出が加速している。これを示す動きは、中国自動車の海外輸出の急増である。中国汽車工業協会（CAAM）の統計によれば、2023年上半期における中国の自動車輸出台数は前年同期比75.7%増の214万台であった。2020年以降の3年間、中国の自動車輸出台数は年々増加し続けている。2021年の輸出台数は前年同期比2倍の201.5万台、2022年には311.1万台に達した。このままでは中国は、これまでの世界最多の輸出台数をキープした日本を超え、世界最大の自動車輸出国になる可能性が高い。中国の自動車輸出が急増している重要な要因の1つは、電気自動車（以下、EVと略称）である。2022年の中国のEV輸出台数は前年比89.1%増の94.5万台、2位のドイツの52.2万台を大きく引き離している（**図1**を参照）。企業別で最も多くのEV車を輸出したのはアメリカのテスラ社であり、テスラの上海工場生産されたEVを27万1,000台輸出した。これは中国のEV車の総輸出台数の4割に相当する。これ以外のEV輸出を担うのは中国EV企業である。2022年、EV車の主要な輸出先はヨーロッパと東南アジアである。中国海関総署（税関）の統計データによれば、2022年1月から11月までの間に輸出されたEV車の仕向地は首位がベルギー、2位がイギリス、3位がフィリピンであった。さらに、2023年に入ると、EV輸出の勢いは強まっている。中国汽車工業協会の統計データとして、2023年1月から9月までの中国の自動車輸出台数は累計338万8,000台と、前年同期の1.6倍に増加した。そのうち、EV車の輸出台数は同2倍の82万5,000台に達し、輸出全体の24%を占めた。このままでは、2023年単年度のEV輸出は100万台を突破する可能性さえもある。そして、中国EV企業<sup>1</sup>の海外進出は、輸出だけにとどまらず、海外現地生産の動きもみられる。とりわけ、途上国地域市場への生産拠点の構築

図 1 主要国の EV 輸出台数の比較 (万台)



出所：大木 (2023)。

は加速している。途上国地域市場の例として、東南アジアと南米地域が挙げられる。中国の国有自動車大手企業の長安汽車は 2023 年 10 月、東南アジアのタイに完成車工場を建設し、EV と PHV (プラグインハイブリッド車) を現地生産すると明らかにした。生産開始したら、長安汽車はタイ工場で生産した EV と PHV を、タイ国内で販売するだけでなく東南アジア地域、オーストラリア、ニュージーランド、イギリス、南アフリカなどに輸出する。また、中国 EV 企業最大手の BYD 汽車が、同社にとって初の完成車の海外工場をタイに建設する。

<sup>1</sup> 本稿で使用する「中国 EV 企業」という概念は、下記の 3 種類の企業を含む。(1) EV 専門メーカー、つまり、創業時点より、EV や PHEV など電気自動車のみを生産する企業 (たとえば、蔚来汽車、小鹏汽車、理想汽車など)；(2) ガソリン車メーカーから EV 専門メーカーに転換した企業 (たとえば、BYD 汽車)；(3) EV 兼業メーカー、つまり、EV を主として、ガソリン車を従とする企業 (たとえば、上海汽車 (MG)、長城汽車、五菱汽車など)。

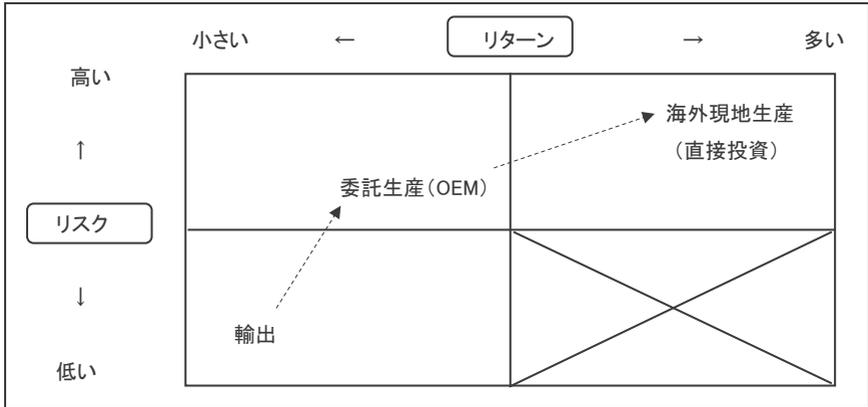
BYD 汽車の現地法人が 2023 年 9 月、タイ最大の工業・物流系デベロッパーである WHA グループと工場用地の購入などに関わる契約を結んだ。さらに、BYD 汽車が、南米のブラジルでの事業を急拡大している。BYD 汽車は 2023 年半ばごろ、ブラジルのバイーア州に 3 つの工場を建設することが明らかになった。1 つ目の工場では EV の組み立て、2 つ目ではリン酸鉄系リチウムイオンバッテリーの材料加工、3 つ目では電動バスおよび電動トラックの車台の生産を行い、2024 年後半の稼働を目指している。このように、中国 EV 企業は猛烈な勢いで海外進出している。その背後の要因について先行研究は、「中国の電気自動車産業は長年にわたる規制や政府補助金を後ろ盾に、巨大な国内市場とサプライヤー群、電池材料のサプライチェーンを構築し、これを基盤として、中国地場の自動車メーカーがイノベーションを起こし、より安価で優れた製品の生産体制を作り上げた」とその原因を指摘している（大木、2023）。

しかしながら、世界自動車市場での高いプレゼンスを示した中国 EV 企業の背後には、不明な点が多い。まず、現時点での中国は、自動車産業の先進国をキャッチアップしている段階にあり、真正面から自動車先進国と競争する力（製品技術、製造技術、管理ノウハウ、生産システムなど）はまだ確立していないとされるのに、その海外進出はどこまで進んでいるか。そして、海外進出する中国 EV 企業は現在、どのような海外進出方式（輸出、代理販売、OEM による委託生産、自社による海外現地生産、など）を採用しているか。世界の EV 市場は進化・形成の過程にあるので、どの市場は中国 EV 企業の進出ターゲットになっているか。つまり、海外進出する中国 EV 企業はどの海外市場を選択しているか。さらに、中国 EV 企業の海外進出はどのような段階に到達しているか。紙幅の制約によって本稿は、上記の「海外市場の選択」と「進出段階」の 2 点を中心に分析を行う。

## 2 海外進出とは何か、そのメリットとデメリットは何か

近年、中国 EV 企業のグローバル展開を報道するマスコミは、「海外進出」という言葉を多用している。しかし、それぞれの報道内容を精査すると、マスコミがいう「海外進出」には、中国製 EV の海外輸出もあれば、海外市場での委託販

図2 企業の海外進出の主な経路



出所：筆者作成。

売や海外現地生産もある。研究レベルからいえば、学術的用語として「海外進出」は必ずしも厳密なアカデミック的な概念ではない。本節では、「海外進出とは何の概念か」について整理する。

一般的にいえば、企業の海外進出とは、海外市場を対象に商品・サービスの販路拡大や新規事業の開拓を行うことを指す。広く知られているように、本来、「企業は何故、海外進出するか」という問題提起は、直接投資理論もしくは多国籍企業論の理論原点であるが、本稿の研究はこのような理論的究明を目的としない。その代わりに本節では企業の海外市場へのアクセスを「リスク」と「リターン」の視点から捉える。図2は、企業の海外進出の主な経路を3つの選択肢に抽象化したものである。

まず、企業の海外進出にあたって最もローリスク・ローリターンの経路は輸出であろう。輸出とは海外市場に商品・サービスを売ることをいう。広義的な取引コストを考えると、輸出は、低いリスクの海外進出経路である一方、高いリターンは期待できないものでもある。なぜなら、輸出という経路は、大きな不確実性と市場不完全性を伴うからである。前者の例として、輸出代金決済の際に存在する為替差損が挙げられる。後者の例は、海外市場国側の関税や政府規制などがある

る。とりわけ、取引量は増えれば増えるほど、輸出企業側のリターンは逡減してしまう。

次に、上記の輸出という経路に比べてより大きなリターンを図ろうとする海外進出方式は、海外委託生産である。つまり、海外進出する企業の製品や部品の生産を、総合的にコストが低い海外企業に委託することで「取引コストの削減」という大きなメリットを得られる海外進出方式が、現地での委託生産である。つまり、この海外進出方式は、自社の製品・サービスの製造に協力してくれる海外委託先を探し出し、製品・サービスの製造を委託する経路である。このような海外委託生産方式にはOEMがある。OEMとはOriginal Equipment Manufacturingの略語であり、海外製造業者が委託企業のブランド名で製品を製造することを指す。OEMの場合、製品の設計やデザインは委託企業側が行い、海外製造業者はその設計に基づいて生産を行う。つまり、OEMとは、海外進出企業側からの依頼を受けて、受託側が委託側ブランドの製品を製造する方式を意味する。この方法は、上記の輸出に比べてリターンを比較的に高く期待することができる一方、リスクも高まる。なぜなら、商品生産を担うのは、海外進出する企業自身（委託側）ではなく、海外受託企業であるため、海外進出企業は相手（受託側）を十分にコントロールすることはできない恐れがあるためである。理論的にいえば、これは一種の自然型市場不完全性である。

第3の海外進出方法は、進出国である海外現地での現地法人の設立である。つまり、海外に自社の拠点を設けるということである。結論からいえば、この方式は最もハイリスク・ハイリターンの海外進出方法であるといえよう。海外進出を図ろうとする企業自社の海外拠点を設けることで、コストはかかるが、成功のリターンも大きい。対照的に海外に自社の拠点を設けない場合は、大きなリターンを得る可能性は低くなるが、そのリスクは減少する。海外で事業活動を行うため、その国の企業をM&A（合併・買収）を通じて傘下に収める投資の方式もあれば、現地法人を設立して工場や販路を一から作る「グリーンフィールド投資」方式もある。いうまでもなく、海外現地での法人設立は「直接投資」である。理論的にいえば、直接投資は、国際資本移動の一形態で、投資家（海外進出する企業）が外国で事業を行うため、被投資国で実物資産を獲得したり、あるいは事業の支配

権を握る目的で被投資国の株式を取得したりする場合をさす。間接投資（外国会社の株式の買入れ、外国公社債への応募、貸付）と異なり、直接投資は経営の支配を伴う。この支配には、株式を所有するという法的意味と、経営上の意思決定（人事、研究開発、新製品の発売、配当に関する）を握るという意味とがある。直接投資は、単なる資金の移動にすぎない間接投資と異なり、企業のもつ技術、経営・マーケティング能力、資金、原材料などの投入物あるいは市場への有利なアクセスなどの経営資源の移転を伴うもので、経営資源に対する統制が企業内に留保されている。直接投資は、受け入れ国に資本形成、技術や経営資源の移転をもたらす<sup>2</sup>。海外進出の動機によって、生産条件指向型（低賃金国への工場設置など）、資源開発型、市場密着型、貿易摩擦回避型、グローバル・ネットワーク構築型、などに分かれる。直接投資が垂直統合の形態をとる場合は、効率性の向上や市場支配力の拡大といった利点があるが、立地論上は集積効果も強調される。

直接投資は現在、海外進出の重要な形態であるが、一般的に言えば、直接投資にはメリットとデメリットの両方も存在する。まず、直接投資による海外進出と伴う最大のメリットは、海外市場に存在する市場不完全性の克服であろう。市場不完全性は次の現象である。つまり、理論的には市場メカニズムは資源・生産要素を最適配分できるが、現実の外部市場は不完全なものであり、したがって、資源・生産要素の最適配分および消費は妨げられる。このような市場の失敗はとりわけ現実の国際経済において顕著である。この市場不完全性には大きく分けて人為的な不完全性と自然的な不完全性の2つがある。人為的な市場不完全性とは国際貿易・国際金融への政府の介入などによる自由な国際市場の歪みである。具体的には関税などの貿易障壁や為替管理などが挙げられる。これに対して自然的な市場不完全性とは、(1) 公共財市場の不備、つまり、技術などの知識といった価格設定が不可能あるいは困難な公共財は市場そのものが不備であること、したがって、知識はその開発・取得費用を回収できないまま他企業に伝達・消散するリスクがあること、(2) 取引費用の存在、つまり、市場取引とは費用無しに行わ

<sup>2</sup> この記述には経営学的な用語が使用されているが、経済学的な表現でいえば、海外直接投資（FDI）が発生すれば、数えきれない財（資本、労働、技術）は国境を越えて空間的に移動する。

れるわけではなく何らかの費用が必要である。例えば、商品販売および購買における空間的、時間的ミスマッチなどが現実存在するし、また原材料・設備の購買、あるいは製品の販売、また労働雇用を市場で行う場合には契約上の困難が付きまとう以上、現実には取引費用が存在すること、である(津守, 1990)。上記の市場の不完全性を回避するために企業は海外進出することになる。したがって、海外進出を図ろうとする企業は、進出先の現地企業と競争しうするためには、その不利を補うためになにがしかの「優位性」を持っていなければならない。というのも、現地企業が、固有の強み、例えば、現地の環境、市場、事業の諸条件に関する知識を持っているからである(坂本, 1985)。市場の不完全性に依じて蓄積される企業固有の優位性を多国籍企業が持っている。世界市場の不完全性とそれに依じて企業が保有する優位性、そして、この優位性から最大限の利潤を引き出すための手段としての直接投資は企業の海外進出の動機でもある。生産物の生産過程と販売過程においては、多種多様の機能が見られるように、その数と同じだけ多種類の優位性が存在する。企業の優位性というのは、特定企業が他の企業より低コストで生産要素を手に入れることができるか、または、より効率的な生産関数に関する知識ないし支配を保持しているか、あるいは、その企業が統治面の能力において優れているか、生産物差別をもっているかのいずれかのことである。

そして、上記のように、海外進出によって海外市場の不完全性が回避されることは、最大のメリットであるが、これ以外のメリットも多く存在する。新市場開拓はその1つである。つまり、国内市場ではなくグローバル市場への販路拡大を目指し、自社の商品およびサービスを海外展開していくことは、多くの海外進出企業にとって、大きなメリットとなるはずである。また、海外進出によって企業価値・ブランドイメージの向上が実現されることもメリットの1つであろう。海外に拠点を持つことで、海外進出企業および商品・サービスのブランドイメージは向上するはずである。グローバル化が浸透している世界において、海外でのマーケットを開拓しているという事実は、自社商品およびサービスが持つ、独自性・差別ポイント・強み・価値といった部分でプラスに働く。また、海外進出することで得た経験や知識は、必ずや自社および事業に変化をもたらす。これは、

いわば技術・ノウハウの国際間逆移転であろう。

上記の海外進出によって得られるメリットと対照的な点はデメリットである。まず、法規制やカントリーリスクによる為替変動は、典型的な事例である。海外現地の法制度や規制、現地の政治状況や治安などのカントリーリスク、それらにともなう経済情勢も、大きなデメリットとなりうる。カントリーリスクとは、その国の政治や経済の変化によって、市場や為替市場に混乱が生じることで、そこに投資した企業資産の価値が変動するリスクを指す。極端な例もあったが、企業の進出先が発生した国全体の経済破綻や政治危機（クーデター、戦争、民族間紛争など）は世界では珍しくないのである。また、その国の法制度や規制の内容次第で、事業を展開したい商品やサービスによっては、通常以上に参入障壁が高くなったことや、場合によっては事業展開できないケースもありうる。特に製造業の場合、産業によって、外資出資比率が決められていたり、現地従業員の外国人比率にも規制があったりする。これらは典型的な事例である。

そして、言語や文化、商習慣の違いなどを象徴とする進出先の人文的・社会的・法的な障壁も海外進出のデメリットに属す。言語の違いはもちろんのこと、進出先の独自の文化（宗教なども含む）や商習慣についての理解がないと思われトラブルが発生する。また、文化や風俗の違いについても、その国の伝統や宗教やジェンダーの価値観などを理解しなければ、本当の意味での信頼関係を築くことは難しい。完全に理解するのは難しくても、積極的に理解を深めようと努力している姿勢を見せることは重要である。また、商談やミーティングの際に必要なのは、その国ならではの商習慣についての知識である。進出企業の国では常識とされることも海外では非常識であるケースも多々ある。言語や文化同様に、その国独自の商習慣についても事前にマスターすることは、デメリットを克服する常道であろう。

以上のように本稿は、企業の「海外進出」について、3つの形態を単純化した。むしろ、企業の海外進出は、この3タイプに限らず、様々な別の形態になるが、本稿は3つの形態を想定して中国 EV 企業の海外進出を分析する。

### 3 現段階における中国 EV 企業の海外進出の実態

自動車先進国に比べて自動車後発国の中国はこれまで主に海外から技術を導入し、産業的にキャッチアップする立場であったが、自動車の EV 化をきっかけに中国企業は急速に自動車先進国と同一のスタートラインに立つようになった。中国 EV 企業の海外進出はその表れである。しかし、現段階では、中国企業の海外進出は、概ね上記の 3 つのタイプのうち、ローリスク・ローリターン型進出（輸出）を中心となっている。これに対してハイリスク・ハイリターン型進出（海外現地生産もしくは直接投資）は比較的少ない。表 1 は現段階における中国 EV 企業の海外進出状況を示すものである。本節ではこれについて説明する。

#### 3-1 ローリスク・ローリターン型海外進出——輸出

表 1 に示すように、現時点における中国 EV 企業の海外進出は「輸出」というローリスク・ローリターンの方法を中心としたことがわかる。中国 EV 企業の輸出の現状をみると、いくつかの特徴が強く示されている。

まず、輸出の地域カバレッジの広さは目立つ。現時点では、中国製 EV がアフリカを除くアジア、オセアニア、ヨーロッパ、ラテンアメリカなど世界主要市場に輸出されている。この状況は、ガソリン車時代には考えられないであろう。なぜなら、ガソリン車時代には、これらの市場を支配していたのは日米欧の先進国自動車企業であり、同時に、中国の自動車メーカーは技術的に先進国企業に立ち遅れていたこともあり、これらの市場で先進国企業と正面から競争する力や優位性に欠けていたからである。しかし、自動車の EV 時代に入ると、一部の先進国企業（たとえば、米テスラ社）を除いて、ほとんどの先進国企業がタイムリーに市場に相応しい EV 製品を投入することに遅れている。これに対して後発者の中国 EV 企業は、速やかに最新の EV モデルを開発し世界市場に輸出するようになった。

次に、世界主要市場のうち、アジアとヨーロッパ市場は中国 EV 企業の主要攻略ターゲットになっている。まず、中国 EV 企業が製品を輸出するアジア市場の

表1 現段階における中国 EV 企業の海外進出状況

地域	国	輸出	OEM 生産	現地生産
アジア	タイ	BYD 汽車, 上海汽車 (MG), 長城汽車, 哪吒汽車, 東風汽車, 五菱汽車		上海汽車 (MG), 長城汽車, BYD 汽車 (予定), 哪吒汽車 (予定), 東風汽車 (予定), 長安汽車 (予定), 広州汽車 (予定), 吉利汽車 (予定)
	インドネシア	東風汽車, 五菱汽車		五菱汽車, 東風小康 (予定)
	シンガポール	BYD 汽車, 上海汽車 (MG)		
	マレーシア	BYD 汽車, 上海汽車 (MG), 長城汽車		吉利汽車, 長城汽車 (予定)
	ラオス	BYD 汽車, 吉利汽車, 哪吒汽車		
	フィリピン	BYD 汽車, 威馬汽車		BYD 汽車 (検討中)
	カンボジア	BYD 汽車, 上海汽車 (MG), 雷丁汽車		
	ベトナム			BYD 汽車 (予定)
	日本	BYD 汽車		
	インド	BYD 汽車, 上海汽車 (MG)		上海汽車 (MG)
オセアニア	オーストラリア	BYD 汽車, 上海汽車 (MG), 長城汽車		
ヨーロッパ	ノルウェー	蔚来汽車, 小鹏汽車, BYD 汽車, 上海汽車 (MG)		
	オランダ	蔚来汽車, 小鹏汽車, 上海汽車 (MG),		
	デンマーク	蔚来汽車, 小鹏汽車, 上海汽車 (MG),		
	スウェーデン	蔚来汽車, 小鹏汽車, 上海汽車 (MG),		
	ドイツ	BYD 汽車, 蔚来汽車, 上海汽車 (MG)		
	フランス	上海汽車 (MG)		
	イギリス	上海汽車 (MG)		
	スペイン	上海汽車 (MG)		
	アイルランド	上海汽車 (MG)		
	フィンランド	上海汽車 (MG)		
スイス	上海汽車 (MG)			
ラテンアメリカ	ブラジル	長城汽車, 長安汽車, BYD 汽車		BYD 汽車 (予定), 長城汽車 (予定)

出所：北見 (2023), 鮑・呉 (2022) および各種報道などに基づいて筆者整理作成。

中で、東南アジア市場は目立つ。表1が示すように、東南アジア諸国連合(ASEAN)のほとんどの市場には中国EV企業がEV商品を輸出している。東南アジアに輸出攻勢を強める中国EV企業は、この市場の発展潜在力を高く期待しているに違いない。6億人という巨大市場は中国EV企業の対東南アジア進出をプルしている。東南アジアのEV市場は現在、年率3割を超えるペースで拡大している。市場規模は2021年の約5億ドルから、2027年には5.3倍超の約27億ドルに拡大する可能性がある<sup>3</sup>。また、日米欧市場に比べて東南アジアのEV市場アクセスのハードルはそれほど高くないし、中国製EVに対して現地の消費者は受け入れる姿勢を示す。そして、ヨーロッパへのEV輸出も1つの重要な特徴である。2022年の中国のEV車輸出は、ヨーロッパ向けが前年比89.4%増の43.7万台、中国のEV車輸出の46.4%を占める最大の輸出先である。ヨーロッパの多くの国は2035年までにガソリン車の販売を禁止することを決定しており、EVへの移行が急務の状況である。グローバル自動車企業は、100年以上にわたり蓄積してきたガソリン車の優位性を見直さざるをえず、その衝撃は計り知れないものとなっている。中国EV車のヨーロッパへの輸出は、外資系自動車メーカーと中国地場企業の輸出に大別できる。外資系では、テスラの輸出額が大きく<sup>4</sup>、ドイツのBMWと仏ルノーも、中国で輸出用EV車の一部を生産している。一方で、中国の地場メーカーでは、上海汽車とBYD汽車が、中国のEV車輸出で上位につけている。上海汽車は、2007年に英自動車メーカーのMGモーターを買収し、MGブランドのEVが欧州市場で好調である。EV専門企業のBYD汽車や新興EVメーカーの蔚来汽車も、ヨーロッパ市場への浸透を急いでいる。BYD汽車は2022年以降、主力車種の「漢」「唐」「元プラス」をヨーロッパ市場に投入している。蔚来汽車は、同社が中国で推進する「電池交換式EV」のビジネスモデル<sup>5</sup>をヨーロッパでも展開している。総じていえば、現在、多くの中国EV企業

<sup>3</sup> この予想は、市場調査会社のリサーチ・アンド・マーケットによるものである。詳しくは東洋経済オンライン「中国EV大手BYD「初の海外工場」をタイに建設へ」(<https://toyokeizai.net/articles/-/618919?display=b>)を参照されたい。

<sup>4</sup> テスラは現在、上海に同社の海外2番目の生産工場がある。同工場が生産するEVが中国地元市場と海外市場にほぼ半々で販売されている。

は最初の進出先としてヨーロッパを選択しており、その理由は大きく4つある。つまり、それは、(1) 高いEVへの受容性（新車販売における高いEVシェア）、(2) 「脱炭素」政策の強い推進力と充実したEVに対する優遇施策、(3) ヨーロッパ系自動車メーカーのEV生産の出遅れによる需給ギャップ、(4) 充電設備が他国に比べて全土に多く整備されている、という諸点である。特に、ヨーロッパの国の中でもノルウェーが最初の進出市場として選ばれているケースが多い。ノルウェーはヨーロッパ諸国の中でEV普及率が最も高く、2021年上半期の新車販売台数の内EVのシェアは82.7%以上であり、中でもEVのシェアは57.3%である（鮑・呉、2022）。中国EV企業は、国を挙げてEV普及を目指しているノルウェーを海外進出の試金石として、ヨーロッパにおけるユーザーの嗜好や事業環境を把握してから他の欧州諸国への販売網拡大を図る戦略を採っている。

第3に、表1が示すように、現在、多くの中国EV企業は「輸出」方法の採用によって海外進出を図ろうとしているが、リーダーにあたる企業も徐々に明らかになっている。つまり、民間企業BYD自動車と国有企業の上海自動車は、ほぼすべての世界市場にその製品を輸出している。このうち、BYD自動車は大きな躍進を実現した。BYD自動車は現在、ガソリン車生産を中止してEV専業メーカーになった。多くの海外市場へ進出した結果、世界のEV市場で最大手の米テスラを猛追し、新しいトップランナーになりつつある。

### 3-2 ミドルリスク・ミドルリターン型海外進出——OEM

先に述べたように、OEMは、「輸出」と「海外現地生産」の中間にあたる海外進出の手段である。海外進出を図ろうとする企業にとって海外現地生産に比べて比較的低いリスクとリターンの方法を採用する場合にはOEM生産がよく採用される。

---

<sup>5</sup> バッテリー交換式EV (Baas) とは、バッテリー交換によりEVの運用を効率化するものである。このモデルは車体とバッテリーの所有者が別という点に特徴がある。EVユーザーはEVメーカーから車体のみを購入してバッテリーはBaaS事業者（EVメーカー、バッテリーメーカー、バッテリーを所有するサービス運営会社など）へ利用料を支払いレンタルする形式を取る。

一般的に言えば、OEMを採用する目的は、3つのタイミングで異なる。つまり、(1)市場導入期における参入リスクの軽減；(2)市場成長期における生産能力の確保；(3)市場成熟期における新商品生産への余力確保、という3点である。海外進出先におけるOEMによる製品生産を委託するメリットが多いが<sup>6</sup>、デメリットも存在する。1つめは、海外進出先の受託側に依存してしまうと技術が育たなくなることである。OEMによる海外での製品生産は、資材の提供から設計・企画案の準備まで委託をする側の企業（海外進出企業）が主導して行われるのが一般的である。しかし、OEMを請け負う企業（海外市場のローカルパートナー企業）が高い技術力やノウハウを有している場合、受託側主導でOEMが進められるケースもある。もちろん、海外進出する企業にはないリソースを活用して商品を生産できるメリットは大きいですが、海外ローカル受託企業側に頼り過ぎてしまうことで、海外進出企業の成長が妨げられてしまう可能性がある。2つめは、コストが高くなることで企業の収益が減る可能性のあることである。コストが高まってしまうと、利益が減ってしまうのもOEMを委託するデメリットである。

表1が示すように、現時点ではOEMという「ミドルリスク・ミドルリターン型」の海外進出方法を採用する中国EV企業が見当たらない。考えられる原因はいくつかある。まず、世界におけるEVの大量生産体制を確立した企業は極端に少なく、アメリカのテスラと中国のBYD汽車程度である。海外における車のOEM生産は一般的に、本国の量産体制の確立後の段階から始まる。そして、ガソリン車生産に比べてEV生産は現在、バッテリーの供給に大きく制約される特徴があるため、海外現地生産の場合、EVバッテリーを大量に供給できる国が極端に少ない。これも海外進出する中国EV企業がOEM生産の方式を採用しない理由の1つである。第3に、海外OEM生産は、言葉通りの「ミドルリスク・ミドルリターン」方式であるので、グローバル経営のノウハウに欠ける中国EV企業は、海外ローカル企業を十分にコントロールすることができる能力の蓄積が不足しているため、これを敬遠したのではないかと考えられる。

<sup>6</sup> OEMのメリットとして、(1)生産コストを削減しつつ生産量を増やすことができること、(2)在庫リスクを削減できること、(3)新商品の開発やコア業務に集中できること、が挙げられる。

### 3-3 ハイリスク・ハイリターン型海外進出——海外現地生産

表1に示すように、現時点ではハイリスク・ハイリターン方式の海外現地生産の海外進出方式を採用する中国 EV 企業は少しずつ増えている。しかし、よく観察すると、そこには4つの特徴がある。1つめは、現地生産を表明する中国 EV 企業が多いが、実際にこれに踏み切った企業が少ないことである。表1には、(現地生産)「予定」もしくは「検討中」のケースが圧倒的に多い。これについて下記の背景は考えられる。まず、現時点では海外各国の自動車市場に占める EV の割合は比較的低いため、EV の現地生産には躊躇する中国企業が多いと推察する。次に、既述のように、EV 生産に不可欠の中核部品（バッテリー、モーターなど）の確保は簡単ではない。とりわけ、EV バッテリーを生産・供給できる量産メーカーはきわめて少ないため、海外現地生産と伴うバッテリーメーカーの共同進出が望まれる。その場合に EV 完成車企業とバッテリー企業との間の合意は重要である。これは明らかに困難であろう。無論、BYD 汽車のような完成車とバッテリーを自ら生産する垂直統合型企業の場合、問題にはならないが、バッテリーを外部メーカーから調達することに頼る EV 企業にとって海外現地生産がバッテリーメーカーによって大きく制約されるであろう。第3に、EV の量産体制の確立そのものは簡単ではない。たとえ世界最大の EV 企業のテスラにしてもこれまでに EV 量産体制の確立にはかなり苦労してきた経緯もある。中小規模の生産体制しかない多くの中国 EV 企業は、海外現地での安定生産体制を確立することは簡単ではない。したがって、現在、多くの中国 EV 企業は自ら EV を生産せず、外部の OEM 企業に生産委託を行う（蔚来汽車、小鹏企業など）。このため、海外現地生産は、一層難しくなるであろう。

2つめの特徴は、現地生産を開始した中国 EV 企業がアジア地域に集中していることである。表1に示すように、現時点では海外現地生産を行っている中国 EV 企業は一握り程度であるが、アジア地域での現地生産を行っている企業は、上海汽車、長城汽車（タイ）、三菱汽車（インドネシア）および吉利汽車（マレーシア）の4社である。しかも4社の現地生産地域は、東南アジアに限っている。その原因は、既述した輸出の背景と同様であると同時に、下記の現地側のプル要因もある。東南アジア地域では、各国で EV 市場が拡大している。同時に、国内

生産を奨励し、EV を輸出産業に育てようとする動きがみられる。黎明期の国内市場を形成して産業を育成するため、また脱炭素化の観点からも、輸入EVの導入について優遇措置を付与する国が少なくないが、東南アジア各国政府が中国EV企業に最も期待するのは、EV完成車の現地生産である。現在、確かにEVの普及に優遇措置が講じられているが、これは、あくまでも時限的措置で、その後は現地生産と輸出を拡大し、現地雇用を生み出したいというのが本音であろう。

第3に、アジア地域の中では、タイが中国EV企業の海外生産地として選ばれたケースが圧倒的に多い。従来のガソリン車で、タイは「アジアのデトロイト」の異名をもつ。現地で生産された自動車は、ピックアップトラックを中心にその半数以上が輸出に回る。その輸出先市場として大きいのは、他の東南アジアやオーストラリアなどである。そして、EVの場合、タイ自動車市場に占めるEVの割合は、また高くないが、その将来性を見過すことができない。北見(2023)によると、2022年、タイにおけるEVの新規登録は約1万台であったが、これは、前年比で約5倍であった。タイのEV市場でのモデル別の市場シェアをみると、中国企業の長城汽車の「ORA」モデルが全体の39%を占めた。続いて、上海汽車の「MG」モデルが32%を占め、2位になった。つまり、この2社は、現地EV市場の7割以上のシェアを握っている。中国製EVはこれほど高い市場シェアを占めた背景には、タイの産業政策と欧米系企業のアジア市場戦略の変化がある。まず、タイの産業政策をみると、タイ政府はEV普及振興策として、EVへの販売補助金、物品税減免といった施策を導入している。2024年以降の将来的な現地生産を条件として、補助金による支援政策をとっている<sup>7</sup>。タイ政府には、(1)まずはEVの国内販売を奨励し、自国市場にEVを普及させて市場・産業を形成する、(2)その後は、国内でのEV生産を拡大し、その後、輸出を拡大させて「アジアのEVの輸出ハブ」としての地位を確立したい、という産業戦略がある。実際、タイ政府の誘致政策に呼応し、上海汽車、長城汽車、といった中国メーカー<sup>8</sup>は、タイでのEV生産を開始するプログラムに呼応し、現地生産に向けた

<sup>7</sup> 2022年、タイ政府の補助金政策は、1台あたり7万～15万バーツを支給している。

<sup>8</sup> 上海汽車、長城汽車2社は、すでに現地生産を開始しているが、BYD汽車と長安汽車は現地生産の体制を確保し、現地生産を開始する予定である。

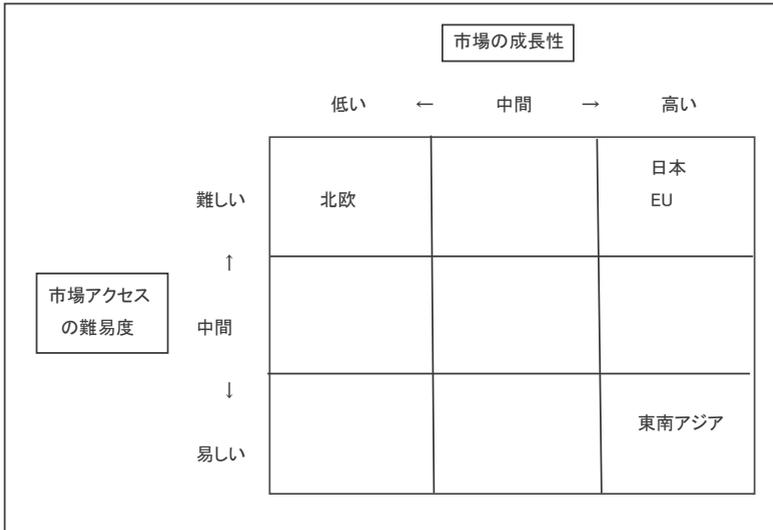
準備を進めている。そして、すでに現地生産を開始した上海汽車と長城汽車は、タイ進出の共通点を持っている。つまり、上海汽車と長城汽車は、アジア事業を縮小した欧米自動車企業からタイの生産工場を買収後、改修を行い EV の生産を行っている。たとえば、長城汽車は 2020 年にはアメリカの GM 社のタイ・ラヨン工場を買収した。同工場は長城汽車の EV 生産と輸出の中核拠点という位置づけである。

最後に、上記の市場以外の現地生産方式については、現時点ではヨーロッパに現地生産方式で進出した中国 EV 企業は皆無である。ヨーロッパ市場は大きな将来性をもつが、現地生産の展開リスクも比較的に大きい。これに対してラテンアメリカは中国 EV 企業の潜在的な現地生産の候補地として浮上している。ラテンアメリカが中国 EV 企業の攻略市場として選択された背景に関しては後述するが、現時点では中国 EV 企業による現地生産の動きがみられたことは事実である。BYD 汽車とブラジル北東部のバイア州政府は 2023 年夏ごろ、同州沿岸部のカマサリ市に大規模な生産拠点を建設することが明らかにされた。BYD 汽車の EV 現地生産方式による海外進出は、2022 年のタイに続いて 2 か国目となる。ブラジルでは 2024 年下半年期に生産を開始し、年間 15 万台の生産を計画している。また、BYD 汽車は現地で 5,000 人を超える雇用を創出する見込みである。

## 4 海外進出する中国 EV 企業の市場選択

本節では、海外進出する中国 EV 企業の市場選択に関する分析を行う。グローバル企業の海外市場展開は、目標となる海外市場（国）と製品、参入形態、マーケティング計画と統制システムに関する一連の意思決定で構成される。そのなかで、市場の適切な選択が海外市場での成功を決める重要な意思決定とされている（Root, 1982）。一般的にいえば、海外進出しようとする企業はまず、「どの海外市場に参入するか」と「なぜ、この市場に進出するか」という 2 点を考えるであろう。つまり、これは海外進出する企業にとって最初に直面する課題である。海外ビジネスをめぐる環境は不確実性が増しているが、「海外市場の規模」と「将来性」はやはりすべての企業がもっとも重視するポイントであるが、自動車分野

図 3 中国 EV 企業の海外進出の市場選択



出所：筆者作成。

に属する EV 企業の場合，上記の点に「市場アクセスの難易度」が加えられる。なぜなら，世界自動車市場は常に市場の不完全性をともなうからである。とりわけ，人為的な市場不完全性（たとえば，関税，外国為替管理，産業保護に基づく外国投資規制など）は日々存在する。上記の理由により，本稿では中国 EV 企業による海外進出の市場選択を観察する 2 つの視点——市場の将来性と市場アクセスの難易度——をとる。図 3 は，海外進出する中国 EV 企業の海外市場選択を示す資料である。この図には，中国 EV 企業が進出している主な市場が示されている。以下は図 3 に基づいて中国 EV 企業の海外進出の市場選択について分析する。

#### 4-1 「易しい市場アクセスと高い市場成長性」の市場選択 ——東南アジア市場

現時点では中国 EV 企業は「易しい市場アクセスと高い市場将来性」タイプの市場に猛烈な勢いで攻勢を強めている。このタイプの市場に属する典型的な地域

は東南アジアである。広く知られているように、東南アジア自動車市場ではこれまで日本企業が強いプレゼンスを示してきた。1960年代、現地の自動車市場が黎明期にあるころから日本企業が進出し、東南アジア各国政府と二人三脚で自動車産業を育ててきたことが結実した。東南アジアの自動車市場は日本企業が8割のシェアを握る日本車の牙城である。この状況は現在でも大きく変わらない。たとえば、東南アジアの中で最重要な市場の1つはタイである<sup>9</sup>。2022年のタイ自動車市場における企業別の市場シェアをみると、トヨタ自動車（市場シェア33.9%）を始め、いすゞ自動車（同25.0%）、ホンダ技研（同9.8%）、三菱自動車（同5.9%）などの日本企業がこれと続く。日本企業がタイ市場上位4位を占めたかたちで、その構成比は85.3%と依然として高い（藤田、2023）。ところが、その強固な牙城に、わずかな隙間が生じている。これはEVである。従来の自動車産業を大きく揺さぶる電動化の波は、東南アジアにも確実に押し寄せている。中国EV企業がEVを突破口にして日本企業の得意な市場を切り崩そうと動き出した。再びタイ市場をみると、タイ政府には、(1) まずはEVの国内販売を奨励し、自国市場にEVを普及させて市場・産業を形成する、(2) その後は、国内でのEV生産を拡大し、その後、輸出を拡大させて「アジアのEVの輸出ハブ」としての地位を確立したい、という狙いがある。実際、タイ政府の誘致政策に呼応し、上海汽車、長城汽車、BYD汽車、長安汽車といった中国メーカーは、タイでのEV生産を開始するプログラムに呼応し、現地生産に向けた準備を進めている。長城汽車は近年海外展開を拡大しており、積極的に生産拠点を建設している。すでに2020年にはGMのタイ・ラヨン工場を買収した。同工場は長城汽車のEV生産と輸出の中核拠点という位置づけである。BYD汽車の場合、タイで完成車工場及びバッテリー工場を建設し、2024年にEVを生産開始する予定である。また、同工場で生産したモデルを周辺の東南アジア地域に展開する予定である。そして、上海汽車は、タイ最大の華人財閥であるチャロン・ポカパン（CP）グ

<sup>9</sup> タイはこれまで「東方のデトロイト」と揶揄されるほど、自動車産業が大きく発展してきた。これまでタイ市場を支えるのは日本企業である。トヨタ自動車、日産自動車およびホンダ技研の日本自動車のビッグスリーは現地に量産工場を設置している。タイの自動車生産台数は2022年、約190万台。前年に比べて1割強増加した。

グループと組んでタイに工場をもつ形で進出し、MG ブランドを前面に押し出して EV を現地生産している。

そして、東南アジアの最大自動車市場のインドネシアにも中国 EV 企業が現地生産の体制を整えた。インドネシア政府は 2035 年までに 100 万台の EV 生産を狙う目標を立てているが、そのため、海外 EV 企業の投資を好条件で誘致している。その主な優遇措置として、(1) 投資金額により一定期間法人税の免税を付与すること、(2) 課税対象の純収益総額の 30% 減額 (3 年間)、(3) EV の非完全組み立て生産 (IKD) 部品の関税を免除すること、(4) 付加価値税を引き下げること、などが挙げられる。この好条件をきっかけに中国から、三菱自動車と東風小康の 2 社は現在、現地生産を開始し、インドネシアの EV 市場に積極的に EV 商品を投入している。そのうち、三菱自動車は 2022 年夏にインドネシア西ジャワ州チカランの工場で小型 EV 「エア EV」(中国名、「宏光 MINI」) の現地生産を開始した。「エア EV」は 4 人乗りの EV であるが、バリ島で 2022 年に開催される 20 カ国・地域首脳会議 (G20 サミット) でも公式車両として使用された。2023 年に入ると、インドネシアで EV 減税を受けて EV 販売が急増し普及に弾みがつく兆しが出ている。

以上のように、中国の EV 企業は本格的に東南アジア市場に進出し現地生産を行っている。同地域は、典型的な「易しい市場アクセスと高い将来性」の市場であり、中国 EV 企業が集中攻略する最大のターゲットになった。ここでは、なぜ、東南アジア市場が中国 EV 企業の現地生産の海外進出の目的地として、狙われたのか。これについては、表 2 に基づいて説明する。この表には、中国 EV 企業の海外進出に伴う市場選択の理由として、(1) 進出先の市場将来性、(2) 進出先の立地特殊優位性、(3) 本国の政策的サポート、(4) 進出先の優遇政策、(5) 進出企業の企業特殊優位性、の 5 点が挙げられる。この 5 つの背景・条件で中国 EV 企業が進出する主な 5 つの市場 (東南アジア市場、南米市場、日本市場、EU 市場、北欧市場) にあたってみると、東南アジア市場と南米市場はともに中国 EV 企業の進出背景・条件について「強い」という結果になった<sup>10</sup>。紙幅の制約によりこ

---

<sup>10</sup> これらの背景・条件の強弱に関する判断は、筆者が独自でおこなったものである。

表2 中国 EV 企業の海外進出に伴う市場選択の理由

市場選択理由 / 進出市場	東南アジア市場	南米市場	北欧市場	日本市場	EU 市場
進出先の市場成長性	○	○	×	△	○
進出先の立地特殊優位性	○	○	△	×	×
本国の政策的サポート	○	○	○	△	○
進出先の優遇政策	○	○	○	△	△
進出企業の企業特殊優位性	○	○	△	×	△

説明：○＝強い（高い、大きい）、△＝中間、×＝弱い（低い、小さい）。

出所：筆者作成。

ここではすべての理由を説明できないが、いくつかの点について説明しよう。「進出先の市場将来性」について、東南アジアは6億超の人口を抱え、高度経済成長に伴う所得水準も高めている市場である。したがって、先進国に比べてEV市場は成長し始めたばかりの段階にある東南アジア市場は今後、高い成長性を示している。そして、「進出先の立地特殊優位性」についていえば、進出する中国EV企業にとって東南アジア市場には、EV生産に相応しい生産要素（低いコスト、安価な労働力など）の賦存や中国に隣接することから由来する低い輸送費、中国・ASEAN間に結ばれた自由貿易協定から由来する低い関税・非関税障壁、比較的整備されたインフラ、これまで築かれた自動車産業の技術基盤などの要因と、東南アジアの市場規模や経済成長率、発展段階、などの要因が存在しているため、東南アジアは中国EV企業の進出目的地になった。そして、「進出企業の企業特殊優位性」も自明であろう。規模の経済や製品差別化、特許によって専有が認められている技術やブランドのほか、生産管理のノウハウや研究開発能力など、いわば「企業特殊優位性」に関して中国EV企業は一定の自信を持っているに違いない。とりわけ、現在、東南アジアEV市場には、それほど強いライバルがまだ現れていないため、中国EV企業は東南アジアを海外現地生産地として選択していると考えられる。

#### 4-2 「難しい市場アクセスと低い市場成長性」の市場選択——北欧市場

中国EV企業の海外進出に関しては不可解の市場選択タイプがある。それは

「難しい市場アクセスと低い市場成長性」の市場選択である。その典型的な例は北欧市場への進出である。表1に示すように、中国EV企業は、ノルウェー、スウェーデン、デンマーク、フィンランドなどの北欧市場に積極的に進出していることがわかる。そのうち、とくに、ノルウェーは中国EV企業が最も重視する市場の1つであり、新興EV企業の蔚来汽車、小鹏汽車、BYD汽車および大手企業の上海汽車傘下のMGがそろって進出している。ところが、中国EV企業は、なぜ、ノルウェーを優先進出市場として選んだのか。実は、ノルウェーはEV先進国であり、2025年までに、すべての新車販売でガソリン車を終了する計画をもつほどである。このスケジュールは、イギリスよりも5年早い。したがって、ノルウェーはEUに所属していない。国土は日本とほぼ同じ、人口は550万人の人口小国である。この人口規模を考えると、ノルウェーは将来、大きなEV市場になるはずもない。一方、ノルウェーでは、国を挙げてEVの普及を後押ししている。既述のように、2025年にすべての新車販売をEVにすることを目標としており、1990年代後半から各種の政策がとられてきた。ノルウェー政府は補助金を出すのではなく、逆にガソリン車に税金を課している。そのため、ガソリン車の新車販売金額はEUの平均よりも倍近い。ほかに、道路使用税のEVへの免税や、社用EVの減税など、「グリーン・タックス」<sup>11</sup>シフトという手法で国民にEVへの転換を促している。これが効果を出し、2012年にはEVの新車販売台数は総販売台数の3%だったのが、2020年には54%にまでなった。国際エネルギー機関(IEA)によると、ノルウェーは、2021年の自動車販売台数に占めるEVの構成比が欧州最高であった。ノルウェーはこれら政策で、消費者にEV購入のインセンティブを与え、普及を促進している。しかし、国内にEVを含めて完成車メーカーが存在しない。そのため、自動車需要を満たすには国外から輸入する必要がある。すなわち、外国企業の力が不可欠ということになる(檜橋, 2022)。そのようなノルウェーの状況に目を付けたのが中国EV企業である。もっとも、ノルウェーはEV需要が大きいとはいえず、人口規模からいえば、決して巨大な市場ではない。そのため、ノルウェーに進出した中国EV企業には、ノルウェー進

<sup>11</sup> 自動車関連の「グリーン・タックス」は、「エコカー減税」とも呼ばれ、環境性能に優れたクルマに対する、自動車税、自動車重量税が軽減される優遇措置のことである。

出を契機に欧州全域市場への展開を見据える例も見られる。たとえば、小鹏汽車は2020年の進出時点で、ノルウェーへの進出を「欧州市場への最初のステップ」と位置付けることを明らかにした。要するに、中国 EV 企業は、普及率が高いノルウェーを橋頭堡として、欧州全域市場への進出機会を探っている。

上記のノルウェー以外の北欧の国々も EV の普及を政策的に支援している。ただ、北欧進出した中国 EV 企業の実態を精査すると、「輸出」や「代理輸出」の進出形態にとどまることは特徴である。これに対して「現地生産」という選択肢を採用した前例はこれまで皆無である。その理由は単純明快である。つまり、北欧は EV の先進地域である反面、現地生産に向いていない地域でもある。その理由として、(1) 高い現地生産コスト、(2) 大量生産に相応しくない、(3) 「規模の利益」実現困難、(4) 低い市場の潜在性、などが挙げられる。唯一の例外は、スウェーデンに立地するボルボである。しかし、ボルボは中国民営企業の吉利汽車の子会社である。吉利汽車の傘下に入ったボルボのスウェーデン工場での EV 生産は「座り込み」方式の現地生産であり、新設した工場ではない。

そして、上記の東南アジアに比べて中国 EV 企業が北欧を市場として選択した理由は、必ずしも十分ではない。表2をみると、中国 EV 企業による北欧市場への進出を強く支える理由は、「本国の政策的サポート」と「進出先の優遇政策」の2点のみであるが、企業の海外進出に不可欠の「立地特殊優位性」と「企業特殊優位性」は比較的弱い。北欧市場には現在、アメリカのテスラや欧州企業も積極的に攻略している中で中国の新興 EV 企業は決して強い企業特殊優位性をもっていない。さらに、北欧 EV 市場の「市場成長性」もあまり期待できない。なぜなら、この地域の国々は過少人口を抱え、巨大 EV 市場にならないからである。それにしても中国 EV 企業がそろってこの市場を選択したことについて、既述の「欧州市場への進出機会の探りと手掛かり」以外の理由は考えられない。つまり、技術的・法的な条件が厳しく、かつ消費者の製品要求水準も高い北欧市場を攻略することが成功すれば、中国 EV 企業の実力が欧州市場にもその経験とノウハウが通用するようになる、という市場戦略的考慮はあると推測する。いいかえれば、中国 EV 企業は、国を挙げて EV 普及を目指している北欧各国を海外進出の試金石として、欧州における消費者の選好や事業環境を把握してから他の欧州諸国へ

の販売網拡大を図る戦略を採っているといえよう。

#### 4-3 「難しい市場アクセスと高い市場成長性」の市場選択——日本市場

図 3 に示すように、参入のハードルが高く、かつ高い市場成長性を有する市場は、日米欧市場であるが、政治的・外交的な理由によって現時点では中国 EV 企業によるアメリカ市場へのアクセスは、ほぼ不可能に近い。現時点では、すでに中国 EV 企業が進出している市場は、日本と欧州である。紙幅の制約により、本節では日本市場だけを取り上げて分析する。

現在、世界の EV 普及は急激に加速しているが、日本の EV 市場は世界のトレンドに大幅に遅れている。「日本自動車販売協会連合会」の統計によると<sup>12</sup>、日本国内で 2022 年に販売された EV の乗用車は 2021 年比 2.7 倍の 5 万 8,813 台となり、過去最高を更新したが、同年の日本国内における自動車全体に占める EV 販売台数比はわずか 3% であり、普及率は年々増えているものの、普及が特に進んでいる中国や欧州には大きく遅れをとっているのが現状である。世界の EV トップメーカーのテスラも日本では影が薄い。2021 年、ガソリン車王国の日本ではわずか 5,200 台しか売れておらず、全体に占める比率は 0.55% にとどまる（浦上, 2023）。いいかえれば、現時点では日本自動車市場は、依然としてガソリン車を中心とする状態である。この立ち遅れた日本の EV 市場には中国 EV 企業が進出してきた。

中国の最大 EV 企業 BYD 汽車が 2023 年 1 月に日本市場に参入した。BYD 汽車は年内に計 3 車種の EV 製品を投入し、2025 年に日本国内に販売店を 100 店舗以上展開し年間 3 万台を販売する目標を掲げている。考えてみると、中国の自動車企業による日本市場への参入は、史上初めてのことである。広く知られているように、海外乗用車メーカーにとって日本自動車市場の壁は厚い。これまで日本のガソリン車市場に参入した韓国の現代自動車、ドイツのオペル、アメリカのフォード自動車は日本市場を挑戦したが、いずれも失敗して事実上、日本市場から撤退してしまった。このため、BYD 汽車の日本 EV 市場への参入が広く注目

<sup>12</sup> 同連合会は、日本 EV 市場に関する統計情報を日常的に公表している。詳しくは、<https://www.jada.or.jp/> に参照されたい。

された。日本市場を選択した BYD 自動車はその市場アクセス手法・戦略には独特なものがある。上記のように、BYD 自動車の日本 EV 市場攻略は、アメリカのテスラや EV に再参入した韓国の現代自動車などが基本的にオンライン販売で攻めているのに対して、オーソドックスなリアル店舗の全国ネットワークを形成することを重視している。日本事業展開を成功させるには、販売ネットワーク・品質管理・アフターサービス・サポートの一貫通の体制が必要との考え方があるからである。「誰もブランドを知らない日本でこそ、車やディーラーと触れ合ってもらわなければならない。日本の消費者の車への感性は豊かで、オンラインでの攻略は困難である」<sup>13</sup>。そのため、店舗イメージの統一や、急速充電器を各店舗に設置し消費者の自宅への充電器設置のアドバイスも行われる。また、新車供給体制も、中国の工場から出荷し日本へ納車に至る物流体制も確立している。車両販売・アフターサービスは販売店を通して確かな消費者体験を提供すべく BYD 自動車アカデミーでの教育を徹底させ、リアル店舗で EV カーライフをサポートすることとしている（佃, 2022）。さらに、「4年 10万キロメートル」の新車保証や「8年 15万キロメートル」の駆動バッテリー保証のほか、認定中古車制度やオリジナル補償を付帯した BYD 自動車専用自動車保険の設定など、サポート体制も充実させている。このように、BYD 自動車は日本市場に本格的に参入し、長期的な目標を掲げているが、日本市場には「多くの優れた既存ローカル企業、世界で有数に低い EV 普及率、少子高齢化と若者の車離れ」など海外 EV 企業にとって不利な条件が多い。したがって、表 2 に示すように、中国 EV 企業にとって日本市場を選択する理由には、「強い」ものが 1 つもない。逆に「弱い」要素は多い。本来、このような不利な条件を抱える中国 EV 企業が日本市場を選択するはずもない。では、BYD 自動車は、これらの不利な条件を抱えながら、ガソリン車が圧倒的なシェアを占める日本市場に何を求めているのか。これについては、意味深い先行研究がある。浦上（2023）によると、「BYD 自動車の日本進出は、何台売れるかは重要ではない。中国の家電やスマホメーカーが日本に進出する際の決まり文句として

<sup>13</sup> この証言は、『日本経済新聞』へのインタビューに答えた BYD ジャパンの責任者によるものである。詳しくは、『日本経済新聞』2023 年 12 月 15 日の記事「中国 BYD、日本は登竜門」を参照されたい。

「世界一消費者が厳しい日本で成功したらどの国でも成功する」というものがある。EV も例外ではないであろう。EV の場合、中国企業によるアメリカ市場へのアクセスは難しいし、欧州市場で踏ん張るのはもっと難しい。これらと比べると、日本市場は能力を示すための適切な踏み切り板になる。したがって、日本市場では、中国企業の「能力」が証明されれば、中国の EV による他の市場へのアクセスはスムーズに参入することができる。いいかえれば、日本市場に進出し商品力と安全性を証明できれば、ほかの市場に進出する際の抵抗が少なくなる、ということである。その典型例は東南アジア市場である。既述のように、東南アジア市場では、日本車への信頼が非常に高い。「日本の消費者にも認められた中国製 EV」になれば、東南アジアに進出した中国 EV 企業の認知度も高くなるに違いない。

以上の分析からわかるように、中国 EV 企業による日本市場の選択目的は、上記の北欧市場へのアクセスに共通点がある。つまり、難しいアクセスの先進国市場を選択した理由には、「もっと大きな成長性の市場への踏み台」になることがある。ただし、北欧市場と異なる点もある。つまり、現時点での日本 EV 市場は、まだ大きくないが、世界第 4 位の自動車市場の実力を考えると、将来、日本の EV 市場成長性は相当高いはずである。さらに、日本自動車市場には、世界最高の競争力をもつ企業が多いため、この市場競争を勝ち抜くことができれば、世界市場での最強の競争力を獲得する意味もある。

## 5 中国 EV 企業の海外進出の段階

### 5-1 中国 EV 企業の海外進出の段階区分

一般的に言えば、企業の海外進出もしくはグローバル展開はおおむね 4 つの段階にわけることができる。まず、海外進出の第 1 段階は、国内での活動のみの企業であり、その生産も市場も、国内市場しか視野に入れていない。そして、海外進出の第 2 段階が、輸出や海外生産を行うようになった「国際企業」である。この段階でも事業の中心は海外進出企業の本国にあり、組織の中心は本国の人が独占する。さらに海外進出が進むと、海外拠点の現地化が進み、海外現地の組織運

表 3 中国 EV 企業の海外進出の段階

	初期段階 I	初期段階 II	中期段階 I	中期段階 II	後期段階
生産地	中国				
市場	途上国				
生産地		中国			
市場		先進国			
生産地			海外(途上国)		
市場			海外(途上国)		
生産地				海外(先進国)	
市場				海外(先進国)	
生産地					グローバル
市場					全世界

出所：筆者作成。

営や生産は現地の人々に任されるようになる。この第3段階は「多国籍企業」と呼ばれる。第4段階では、海外進出企業が「グローバル企業」と呼ばれるようになり、「グローバル最適な」調達、開発、製造、販売活動が模索される。以上は企業の海外進出の伝統的な段階区分であるが、在来基盤技術に基づく産業を語る場合、上記の区分は理解しやすい（関下，2004）。しかし、21世紀に入ってから情報通信（IT）や人工知能（AI）やEVなど次世代技術は次々と現れたため、これらの技術分野に属する企業の海外進出の段階区分も一定の変化を示した。その中では、「スピード」は最大の変化であろう。なぜなら、技術競争が激しい最先端産業の場合、競争ライバルに先駆けて海外市場を確保しようとする企業行動こそ、企業の生き残る最重要課題であるからである。すでに、このトレンドがEV市場にもみられた。本節では中国EV企業の海外進出の段階を分析する。

中国EV企業の海外進出の歴史は浅いが、その進捗ペースはかなり速い。表3は、中国EV企業の海外進出の段階を示す資料である。この資料には、海外進出する中国EV企業の「生産地」と「市場」の2つの視点を導入している。表3に示すように、中国EV企業の海外進出は大きく3段階——初期段階、中期段階、後期段階——に分けることができる。

中国EV企業の海外進出の初期段階は、さらに初期段階Ⅰと初期段階Ⅱに分けることができる。その共通点は、「中国国内で生産」と製品の「輸出」である。これに対する両者の相違点は進出先にある。前者の初期段階Ⅰにある中国EV企業の進出先は途上国市場であるのに対して後者の初期段階Ⅱの進出先は先進国市場である。まず、中国EV企業の海外進出の初期段階Ⅰの期間はきわめて短く、2017～2020年の間の2～3年間である。この段階では中国EV企業は、主に東南アジアや南米、中近東などの途上国地域市場にその照準を合わせて中国国内で生産されたEVを輸出していた。東南アジアのタイへの輸出例は既述の通りである。ところが、この段階には様々な予想外の市場かく乱要因があった。そのうち、コロナの発生は典型的なものである。そして、2020年から、一部の中国EV企業は、EU、北欧、日本など先進国市場へそのEV製品を輸出し始めた。既述したように、中国EV企業が海外市場へ進出する理由としては、中国国内市場における競争激化の他に、従来のガソリン車に強い先進国企業（日系自動車企業など）がEVへのシフトに躊躇している間に海外市場でのプレゼンスを構築・向上させたいという意向が含まれる。現在、この段階は依然として進行形の状態であるが、一部の中国EV企業は、すでに中期段階に突入している。

中国EV企業の海外進出の中期段階は、さらに中期段階Ⅰと中期段階Ⅱに分けることができる。初期段階に比べて中国EV企業の海外進出の中期段階における最大の変化は、「海外現地生産」の開始である。そこで主に途上国市場に進出して生産拠点を構え、現地で生産されるEVを現地市場に販売する、というあり方は、中期段階Ⅰの特徴である。既述したように、現在、東南アジアのタイとインドネシアに現地生産拠点を確保した上海汽車、長城汽車、五菱汽車および南米のブラジルに現地生産拠点を確保したBYD汽車の市場行動はこの段階を裏付ける証拠である。中国EV企業各社が海外現地生産に乗り出す背景には、いくつかのポイントがある。まず、中国EVの輸入拡大に危機感を募らせた各国政府が高関税を課す動きが出ていることがある。たとえば、トルコ政府は2023年3月、中国から輸入されるEVに40%の追加関税を課すと決め、即日実施した。第2に、途上国地域の市場潜在力の大きさがある。東南アジアの場合、人口規模は6億以上にあり、なおかつ一人当たり所得水準も継続して上昇している。将来のある時

点より車がガソリン車から EV へ大きく転換したら、現地市場の需要も大きく膨らむであろう。第3に、中国 EV 企業は徐々に技術力についての自信をもつようになった。つまり、過去の10数年の政策支援と企業自身の努力によって中国 EV 企業の技術的な成熟による EV の航続距離やデザイン性の向上、車内エンターテインメントの充実等でより多くの消費者にその製品は受け入れられるようになった。

しかし、中国 EV 企業の海外進出の中期段階 I は始まったばかりであるため、これから多くの不確実性を伴う。その最大の不確実性は、中国 EV 企業が進出した海外市場においてどこまで深耕する力をもつかである。EV 技術が日進月歩で、中国 EV 企業が現在もっている優位性（たとえば、バッテリー技術）は今後、長期間にわたって維持することができるかどうかは不明である。したがって、現在、自動車先進国の企業は猛烈に EV 関連の技術開発に力を入れている（たとえば、日本企業）ので、先進国の企業はいったん EV 大量生産の軌道に乗せると、中国 EV 企業の一時的な優位性は弱まるかもしれない。いずれにせよ、「途上国生産 + 途上国販売」という中期段階 I の期間はかなり長いタイムスパンになる可能性が高い。

## 5-2 中国 EV 企業の海外進出の今後のロードマップ

中国 EV 企業が踏み切る次の段階は、「先進国生産 + 先進国市場販売」という中期段階 II である。自動車市場といえば、途上国や新興国市場は大きな成長潜在力をもつが、現時点では先進国市場は依然として世界最大規模である。たとえば、2019年現在では世界の自動車保有台数は約15.1億台であるが、そのうち、先進国は約8.3億台を保有し、全体の55%を占める。さらに、EV についていえば、先進国は世界の中心的な市場であり、途上国を大きくリードする状態である。つまり、今後の世界 EV 市場を制すには、先進国市場を攻略しないとイケない。中国 EV 企業にとって、先進国市場の攻略は宿命的な課題であり、避けて通れないものでもある。

既述のように、現在、中国 EV 企業は「途上国生産 + 途上国市場販売」という中期段階 I にある。考えてみたら、中国 EV 企業にとって、現段階は相当長い学

習過程になりそうだ。なぜなら、途上国に現地生産拠点を構築している中国EV企業のほとんどは、グローバル市場に関する経験が浅く十分なノウハウも足りない。今後、先進国での現地生産に備えて十分なグローバルなノウハウを蓄積することはきわめて重要であろう。再びタイ市場の事例をみると、中国EV企業は現地生産と販売の開始にあたって、この市場のリーダーにあたる日本企業と正面から競争しなければならない。この競争を勝ち抜けるかどうかは、1つの鍵である。当然、日本企業は長い時間をかけて築き上げたタイ市場を安易に中国EV企業に明け渡そうとしないであろう。この競争によって鍛えられる経験・ノウハウこそ、中国EV企業の次の段階に踏み切る財産になる。

そして、中国EV企業の究極的な最終段階は、「グローバル生産+グローバル販売」であろう。すでにアメリカのテスラは、この段階に突入している。中国EV企業は、今日のテスラのようにするには、相当長い道のりであろう。しかし、振り返ってみると、20年前でしたら、中国製自動車は海外の道路で走る姿は、想像もつかないであろう。EV技術の進歩の速さと中国EV企業の（意思決定、技術学習、企業行動などを含む）「スピード」を考えてみたら、中国EV企業の「グローバル生産+グローバル販売」のシナリオは現実的な姿になる可能性は十分に高い。

## 6 おわりに

冒頭で述べたように、本稿は2つの問題点——（1）海外進出する中国EV企業はどの海外市場を選択しているか；（2）中国EV企業の海外進出はどの段階に到達しているか——を解明することを目的とするものである。上記の分析を通じて上記の2点が概ね明らかにされた。最後にはこれまでの分析によって判明されたポイントをまとめる。

まず、本稿は、これまで中国EV企業の「海外進出」という混沌な概念を整理し、中国企業の「海外進出」について3つの形態（1）ローリスク・ローリターンの輸出方式、（2）ミドルリスク・ミドルリターンのOEM方式、（3）ハイリスク・ハイリターンの海外現地生産方式——を単純化した。現時点における中国

EV 企業の海外進出は主に「輸出」というローリスク・ローリターンの方法を中心としたことがわかった。これに対して現時点では「ミドルリスク・ミドルリターン型」の OEM 海外進出方法を採用した中国 EV 企業は見当たらない。そして、ハイリスク・ハイリターン方式の海外現地生産の海外進出方式を採用する中国 EV 企業は少しずつ増えている。

次に、海外進出する中国 EV 企業の市場選択について、(1) 中国企業は「易しい市場アクセスと高い市場将来性」タイプの市場に猛烈な勢いで攻勢を強めていることがわかった。このタイプの市場に属する典型的な地域は東南アジアである。中国 EV 企業の海外進出に伴う市場選択の理由として、進出先の市場将来性、進出先の立地特殊優位性、本国の政策的サポート、進出先の優遇政策、進出企業の企業特殊優位性、の 5 点が挙げられる。(2) 中国 EV 企業の海外進出に関しては不可解の市場選択タイプがある。それは「難しい市場アクセスと低い市場成長性」の市場選択である。その典型的な例は北欧市場への進出である。この市場を選択したことについて、「欧州市場への進出機会の探りと手掛かり」以外の理由は考えられない。(3) 参入のハードルが高く、かつ高い市場成長性を有する市場には、日本がある。中国 EV 企業は現在、果敢に日本市場を選択しているが、分析によってこの難しいアクセスの日本市場を選択した理由には、「もっと大きな成長性の市場への踏み台」になることがある。つまり、このタイプの市場競争を勝ち抜けることができれば、世界市場での最強の競争力を獲得する意味があるからである。

第 3 に、中国 EV 企業の海外進出段階について本稿は、海外進出する中国 EV 企業の「生産地」と「市場」の 2 つの視点を導入し中国 EV 企業の海外進出は大きく 3 段階——初期段階（Ⅰ，Ⅱ）、中期段階（Ⅰ，Ⅱ）、後期段階——に分けて観察した。分析した結果、中国 EV 企業の海外進出は、中期段階Ⅰに進捗してきたことがわかった。この段階における最大のポイントは、「海外現地生産」の開始である。そこで主に途上国市場に進出して生産拠点を構え、現地で生産される EV を現地市場に販売する、というあり方は、中期段階Ⅰの特徴である。「途上国生産 + 途上国販売」という中期段階はかなりながいタイムスパンになる可能性が高い。

最後に、中国 EV 企業の海外進出の最終段階は、「グローバル生産＋グローバル販売」であるが、依然としてキャッチアップしている中国 EV 企業は、この段階になるには、相当長い道のりであろう。

### 【主要参考文献】

1. 浦上早苗 (2023) 「遂に日本上陸、中国 EV 「BYD」 参入に隠された裏事情」『東洋経済オンライン』 (<https://toyokeizai.net/articles/-/649602?page=2>)
2. 苑志佳 (2019) 「中国の NEV 市場におけるトライアングル構造の形成——中国自動車産業の再編に関する一考察——」立正大学『経済学季報』第 68 巻第 4 号
3. 苑志佳 (2023) 『世界進出する中国型多国籍企業』創成社
4. 大木博巳 (2023) 「自動車輸出大国を狙う中国——21 世紀の T 型フォード——」国際貿易投資研究所 HP (<https://iti.or.jp/flash/523>)
5. 黄 璘 (1999) 「海外市場参入の理論展開：市場環境、競争、取引と企業能力」日本商業学会『流通研究』第 2 巻第 1 号
6. 北見 創 (2023) 「各市場で中国製 EV に存在感（アジア太平洋地域） 今後は現地生産本格化の見込み」ジェトロのホームページ「海外ビジネス情報・地域・分析レポート」(<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2023/2913cad1e0fb5144.html>)
7. 坂本雅彦 (1985) 「多国籍企業と内部化理論——S ハイマーから折衷理論にいたる理論的系譜とその検討——」京都大学経済学会『経済論叢』第 136 巻第 2 号
8. 島下泰久 (2022) 「果たして、成功を勝ち取れるか 中国自動車メーカー BYD の乗用車進出を詳しく解説」『Engineweb』 (<https://engineweb.jp/article/detail/3347856>)
9. 関下稔 (2004) 「現代多国籍企業の組織構造の考察——多国籍企業の海外子会社とは何か (3) ——」立命館大学『立命館国際地域研究』第 16 巻第 1 号
10. 佃 義夫 (2022) 「中国 EV の BYD が日本進出、テスラや韓国ヒョンデと真逆な販売戦略の成否」『ダイヤモンドオンライン』 (<https://diamond.jp/articles/-/314655?page=3>)
11. 津守貴之 (1990) 「グローバル競争戦略論の展開：多国籍企業論の新動向」九州大学経済学会『経済学研究』第 56 巻第 3 号
12. 檜橋広基 (2022) 「新エネ車企業が、ノルウェーを橋頭堡に欧州市場を狙う」ジェトロ (<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2022/19c1eb73a967924d.html>)

13. 藤田 豊 (2023) 「2022 年の自動車生産は約 190 万台 (タイ) コロナ前の水準に着実に近づく」ジェトロのホームページ「海外ビジネス情報・地域・分析レポート」(<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2023/04326b3a41263b60.html>)
14. 鮑睿杰・呉昌志 (2022) 「中国における BEV 普及・海外進出加速に示唆される日本自動車産業の未来」ローランド・ベルガー・東京オフィス『レポート』(<https://rolandberger.tokyo/journal/3238/>)
15. Root, Franklin R. 1982. *Foreign Market Entry Strategies*, AMACO