

学籍番号: CD171003

国際経営における現地潜在資源の活用

Utilization of Local Potential Resource in International Business

(要 旨)

大学院 商学・経営管理 研究科  
博士後期課程 経営・マーケティング 専攻  
氏名: PHAM THI XUAN THO

## 1. 本論文の問題意識と目的

本研究の目的は、国際経営論において、海外（以下では海外を国外一般の意味で用いる）に進出する企業が、現地国市場において競争優位を実現する方策を考察することにある。該当分野の既存研究では、企業の海外進出を成功させるための方法として、経営移植や現地適応の重要性が主張されてきた。しかしながら、現代の急速に変化するグローバル市場においては、速度の点でもコストの点でも従来のような方法では競争優位を得ることは難しい。そこで本研究は、これらに代わる方策として、現地潜在資源の探索と活用の重要性を主張する。

本研究はベトナムにおける自動二輪車（オートバイ、以下では二輪車と記す）の普及と、同国における二輪車部品産業の成長の過程を題材にする。そこで大きな役割を果たしているのは日本を代表する二輪車メーカーであるホンダである。同社は、1996年にベトナムに進出した後、2000年代初頭に一時は安価な中国製二輪車の台頭に脅かされたが、その危機を乗り越えて発展を続けることができた。それはなぜ可能だったのだろうか。またその際にベトナムの二輪車部品メーカーは、危機に陥ったホンダに部品を供給することができた。なぜベトナムはその時期までに、二輪車部品生産に使用できる機械加工技術を、外資メーカーの技術的支援を受けることなく独力で発展させることができていたのであろうか。本研究はこれらの問いに答えようとするものである。

本研究の結論を先取りするならば、ホンダのベトナムでの二輪車事業の成功の理由、およびベトナム二輪車部品産業の発展の理由は以下のように説明される。ベトナムでは、ベトナム戦争とそれに続く経済制裁の期間、西側先進国との間で経済が遮断され、1990年代半ばに至るまで、タイなどでのように外資メーカーが進出することがなかった。そのためベトナムでは、ベトナム戦争後、それまでに南ベトナムで米軍が輸入していたホンダのスーパーカブの修理の需要が生まれ、それに対応するために地場修理工が独力で修理技術を習得していかざるをえなかった。修理工は自分では交換部品を生産できなかったため、近隣の金属加工や農機具等の機器工場に協力を求めた。こうした中で、伝統的な工芸村が次第に二輪車部品の産業集積に成長していったのであった。この事例は、現在の国際経営においては、外国に進出する企業は、ベトナムにおける修理工や産業集積のような現地国にある独自の経営資源をいち早く発見すること、およびホンダのようにそれを探索し、活用することが重要だということを教えてくれる。

理論の観点から、本研究の学術的貢献として、新しい海外進出する方法を提示することにある。国際経営論の分野において、これまでは企業が海外進出を目指す場合に、その方策は主に経営移植（進出元の国の方法の移植）か、あるいは現地適応（現地に合わせた方法の模索）か、または当初は、経営移植その後は現地適応というハイブリッド型の進出方法が主張されていた。これらはいずれも、現地国には十分な技術力がないため、進出する側の国がそれを教えることを議論の前提としていた。

本研究は、たしかに発展途上国に技術力がない場合については、こうした考え方を否定するものではないが、発展途上国における技術キャッチアップの事例において、教えてくれる国がなくても成功する事例については、従来の国際経営論では十分に説明されないとの問題意識があった。経営移植か現地適応かという二者択一的選択が見過ごしている現象があるのではないかと考えた。

反対に進出する国が、現地国に十分な技術力があることに気づいている場合には問題はない。現地国に十分な技術力があれば、その国の企業から部品を調達するなど、通常のビジネスをすればよいからである。

問題は、一見、現地国に技術力がないように見えるケースである。そうした場合に、現地国に技術力がないことを前提にして、経営移植や現地適応を進めることが、進出する外資メーカーに、経済的・時間的な大きな損失を引き起こす可能性がある。一見、現地国に技術力がないように見えても、そこには実は、その国独自の方法で技術力が意外なかたちで蓄積されていることがありうる。そこで、本研究はそうした外資メーカーからは見えない技術力を指して、現地潜在資源と呼び、海外進出の際には、各国のそうした資源を探索、発見し、活用することが重要であることを主張するものであった。

## 2. 本論文の構成

本論文の構成は、以下の通りである。

目次

図表リスト

本文中の図

本文中の表

付属資料

序論 問題の所在：現地潜在資源への着目

### 第1章 既存理論の検討：新興国における独力での技術キャッチアップの可能性

#### 第1節 国際経営論における経営移植と現地適応

- 1.1 海外進出における経営移植
- 1.2 経営移植の利点
- 1.3 日系企業の経営移植に関する研究
- 1.4 経営移植の限界
- 1.5 現地適応に関する研究
- 1.6 経営移植から現地適応へのシフト
- 1.7 現地企業との競争
- 1.8 海外進出と現地国の技術力

#### 第2節 国際技術移転のない技術形成の可能性

- 2.1 技術移転の利点
- 2.2 2カ国の関与を前提とした国際技術移転
- 2.3 移転プロセスのない技術キャッチアップの可能性

#### 第3節 事例選択と分析方法

- 3.1 単一事例分析の採用と事例の選択
- 3.2 データ

## 第2章 潜在資源の発見と活用：ベトナム企業からの部品調達によるホンダの中国ショックの克服

はじめに ホンダによる潜在資源の発見と活用

第1節 ホンダのベトナムでの成功

第2節 ホンダのベトナムへの経営移植

第3節 中国ショックと潜在資源

3.1 中国ショック

3.2 地場修理工

3.3 地場部品メーカーの存在

第4節 潜在資源活用

4.1 コスト競争で経営移植から急激に現地適応への転換の必要性

4.2 経営移植現地適応への転換の限界

4.3 現地資源の活用

第5節 小括：事例からの考察と理論への貢献

## 第3章 現地潜在資源の形成：経済制裁と外資不在の中での修理工と機器工場の協力による技術形成

はじめに ベトナム独自の技術形成：修理と機器工場の協力

第1節 タイとベトナムの二輪車部品産業の比較：外資介入型（タイ）と外資不在型（ベトナム）の比較

1.1 外資に依存した技術移転

1.2 タイサミット社（タイ）における外資に依存した技術移転

1.3 外資に依存しない技術形成：ベトナムの二輪車部品産業

第2節 南ベトナム共和国（75年以後はベトナム社会主義共和国南部）での二輪車部品産業の歴史（1960年から1996年まで）

- 2.1 ベトナム戦争後の南ベトナムでの二輪車の残存とそのメンテナンスの必要性  
(1960年-1975年)
- 2.2 ベトナム南部における地場修理工によるメンテナンスの開始 (1975年-)
- 2.3 地場修理工の二輪車修理技術の学習 (1975-1979年)
- 2.4 地場修理工の技術力向上 1：修理技術から組立技術へ (1980-1985年)
- 2.5 地場修理工の技術力向上 2：交換部品生産における修理工と機器工場の協力  
(1985年-1996年)
- 2.6 機器工場による二輪車部品の生産 (1986年～)

### 第3節 ベトナム北部での二輪車産業の歴史 (1980年から1996年まで)

- 3.1 南部のバイクの北部への移転：北部における大卒修理工の登場
- 3.2 修理工による産業集積地の機器工場への二輪車用交換部品生産の要請  
(1986年-1996年)
- 3.3 亀村における生産技術の形成 (1986年-1996年)
- 3.4 亀村における工作機械の開発 (1986年-1996年)

### 第4節 小括: 事例からの考察と理論への貢献

## 第4章 現地潜在資源の高度化：中国用部品生産による亀村の発展とホンダへのサプライヤーの誕生

### はじめに

#### 第1節 伝統工芸村から二輪車部品の産業集積へ：亀村の歴史

#### 第2節 中国ショックによる部品生産再開

#### 第3節 中国ショック期の亀村における二輪車部品生産：生産と原材料購買

#### 第4節 生産技術の共同開発

- 4.1 中国車の部品生産拡大
- 4.2 中国車用部品の品質
- 4.3 亀村における共同技術開発

## 第5節 技術の採用

5.1 亀村の機器工場が設立した会社による部品供給（マクアン社の事例）

5.2 亀村の人々を雇用した国営大企業による部品供給（FUTU1 の事例）

## 第6節 小括: 事例からの考察と理論への貢献

# 第5章 本研究における議論の総括

## 第1節 事例の要旨

## 第2節 学術的貢献と今後の研究

### 3. 本論文の概要

本論文は全 5 章から構成される。各章における議論の概要は次の通りである。

#### 序章 問題の所在：現地潜在資源への着目

序論では、国際経営分野において、これまでの研究で指摘されなかった進出方法を本研究の基本主張として提示した。一般に、海外進出する企業において、進出方法として、経営移植と現地適応のメカニズムが指摘された。これに対して、本研究は単純の経営移植や段階的現地適応ではなく、現地の潜在資源を探索して、活用するという現地潜在資源活用の進出方法の可能性を主張する。

#### 第 1 章 既存理論の検討：新興国における独力での技術キャッチアップの可能性

第 1 章においては、本研究における問題意識を述べ、既存検討に基づいて理論的な主張を整理した。第 1 節では、本研究が国際経営論への貢献を目的としていることを明確にした。これまで海外進出の方法としては経営移植が代表的なものであった。経営移植は、企業に組織、市場、技術において、いろいろなメリットをもたらす。日系企業もこれまで主に経営移植という方法を採用し様々な成功を収めてきた。しかし、現地国が発展するとともに、現地企業が登場し、価格競争が発生するようになると、企業は経営移植から、移植したものを現地適応させる方向にシフトしていく。

出水（2011）によれば、海外進出する企業は、現地国の技術水準の高低を基準にして、経営移植か現地適応かを選択する。いずれの場合でも、外資メーカーの技術移転がなければ、現地国だけでは技術を向上させられないということを議論の前提としている。それに対して本研究は、現地国の技術水準は、外資からの技術移転がなくても、向上させられることに注目する。

第 2 節では、Kim（1997）が提示した技術移転のない技術キャッチアップのモデルに沿って、現地国が独自に技術水準を上げることができる可能性を検討した。既存研究では、発展途上国は外資メーカーが進出する際に行う技術移転を受けることが成長の唯一の道だと指摘



するものもあった。しかし、技術移転がなくても、現地国で技術が形成され、技術水準が向上する可能性を、Kim (1997) や Lee & Lim (2001) が指摘している。これは模倣から始め、独自の技術学習を通じて、技術水準向上を実現するという方法である。

それに対して、第 3 節は、海外進出する企業が採用すべき新たな方法として、現地の潜在資源を探索し、活用することが有益であることを、実際の事例研究から明らかにする。

## 第 2 章 潜在資源の発見と活用

第 2 章は、第 1 章で検討した理論的可能性に対応する事例として、ホンダベトナムのベトナム二輪車事業の成功を取り上げた。同社は、中国メーカーとの競争に直面し、その際に技術力あるベトナム地場部品メーカーを発見し、活用したことで、中国車への対抗機種の開発、販売に成功した。同社はその後も、現地市場において長年高いシェアを維持したのであった。この事例からは、企業が海外展開を行う際に、現地に潜んでいる独自の経営資源を探索、発見し、それを活用することが成功につながるということが明らかにされた。

## 第 3 章 現地潜在資源の形成

第 3 章では、上記のようなホンダベトナムの成功の背後に修理工と機器工場の協力による技術形成があったことが明らかにされた。ベトナムではベトナム戦争後の経済制裁によって、西側先進国との関係が長期にわたって遮断された。この間、ベトナムに進出する外資メーカーはなく、そのためベトナムへの技術移転が行われなかった。しかしベトナムでは、技術移転がされない中で、その役割を代行するような仕組みが生まれ、この仕組みの働きによって、経営資源が独自のやり方で蓄積されていくことになった。それが修理工と機器工場の協力による技術形成であった。

## 第 4 章 潜在資源の基盤としての産業集積とその進化

第 4 章では、ホンダが進出した後で、地場の部品メーカーの生産は低調になったが、2000 年に中国ショックが起これると、亀村などの産業集積を中心に、機器工場間の情報共有に

基づく迅速な開発・生産体制によって、部品生産技術が短期間の間に高度化した。また亀村の機器工場が合併してできた大企業や、亀村のエンジニアを多数採用した国営企業が発展し、その技術力が、ホンダベトナムに発見されたことによって、同社はベトナムの二輪車産業において躍進することができた。またベトナムの地場部品メーカーも、その後、順調に成長を遂げ、同国の機会産業の発展に寄与している。

## 第5章 結論

第5章では、外国から技術を移転させなくとも、新興国が独力で技術を形成できる可能性があることを示し、現地の潜在資源を積極的に探索し、活用することの意義を主張し、本研究を締めくくる。

本研究からは以下のことが明らかになった。ホンダベトナムは、現地市場の二輪車のニーズを十分に理解し、現地の環境に適応した調達方法を採用することでそうした製品の開発、製造、販売を実現させた。とくに2002年にホンダベトナムが、これまでの日系部品メーカーからの部品調達だけでなく、地場部品メーカーからも部品を調達したことは重要な転換であった。これにより同社は安価かつ高性能な Wave α の量産化を実現できたのであった。この事例を通じて、意外なところに蓄積されている現地潜在資源の重要性を主張する。従来の国際経営論では、外資メーカーの視点から、現地国には潜在資源などは存在しないことを大前提として議論が始まっていた。そのためいかに経営移転やどの段階で現地適応を行うかということが研究の対象とされてきた。しかし、もし現地に見えざる経営資源があるのであれば、経営移転等の議論をする前に、そうした経営資源を探索し、発見することが重要となる。

以上.