［博士論文審査要旨］

申請者：ファン・ティ・トゥ

論文題目　国際経営における現地潜在資源の活用

審査員　島本　実

西野和美

福地宏之

本論文は、企業の海外進出に関して、発展途上国への経営移植の限界を示し、それに代わる新しい方法として、現地潜在資源の活用を提示するものである。

本論文では第 1 章の先行研究の整理に続いて、第 2 章では 2000 年代初頭、ホンダがベトナム市場において中国製の模倣バイクの流入によって失ったシェアを、部品生産体制の現地移植方針を転換することで、急速に回復させた事例が分析される。ホンダは、それまで中国製バイクに修理用部品を提供していたベトナムの地場部品メーカーを、正規のサプライヤーとして採用することにより、自社製品の製造コストを大きく低下させた。これは同時に、中国製バイクの修理を困難にする好手となった。

第 3 章では、そうした部品生産の技術力が構築されるまでには、長年にわたる修理工と機器工場の協力があったことが説明される。ベトナムでは、ベトナム戦争とその後の経済制裁によって、長期にわたって西側先進国との経済関係を絶たれていた。そのため修理工は自分では製造できない交換部品を、農機具工場の産業集積に依頼して製造せざるをえなかった。この両者が情報を共有し、試行錯誤を重ねながら技術力を高めていったのであった。

第 4 章では、そうした機器工場のうちあるものが 2000 年代初頭以後の中国製バイクへの部品生産を通じて技術力を高め、最終的にホンダに採用された経緯が説明される。機器工場は、性能要求が低くても許される中国車用の部品生産を活用することで、短期間のうちに急速に技術力を向上させた。ホンダはこれらの地場部品メーカーの技術力を発見し活用したことで、中国製バイクとの競争に勝利したのであった。

本論文の長所は、国際経営論の研究を整理した上で、これまで注目されてこなかった潜在資源活用という視点を提起している点にある。本論文は、ホンダの危機からの回復を多くのベトナム人関係者の証言から明らかにする一方で、その背景にあった理由として、ベトナムにおける機械産業の歴史をたどり、ホンダの現地サプライヤーのルーツが、伝統的な金属工芸村の産業集積にあったことも明らかにしている。これらは大きな貢献である。

一方で、本論文にはいくつかの課題も残されている。第一に、地場部品メーカーの技術力について、時代別にその水準を客観的に測定するまでには至っておらず、実際にどの段階でどの程度の水準にあったのかについては、今後の調査によってより詳細に検討することが待たれる。また第二に、先行研究の整理の際に、経営移植と現地適応に関する諸研究

が言及されているが、その際とくに現地適応の概念に対しては、やや曖昧性が残っている。現地潜在資源活用との違いについては、よりその論点を明確にした上で、自説の独自性を主張することが望ましい。

しかし、これらの課題があるとはいえ、いずれについても今後の研究活動の中で十分に解明可能なものであり、本論文そのものの価値を損なうものではない。よって、審査員一同は、所定の試験結果をあわせ考慮して、本論文の筆者が一橋大学学位規則第５条第１項の規定により一橋大学博士（商学）の学位を受けるに値するものと判断する。