

学籍番号:CD171003

論 文 題 目

国際経営における現地潜在資源の活用

Utilization of Local Potential Resources in International Business

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

---

## 目次

---

目次.....	i
図表リスト.....	iv
本文中の図.....	iv
本文中の表.....	v
付属資料の図・表.....	v
序論 問題の所在：現地潜在資源への着目.....	1
<b>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</b>	
<b>第1節 国際経営論における経営移植と現地適応.....</b>	<b>6</b>
1.1 海外進出における経営移植.....	6
1.2 経営移植の利点.....	7
1.3 日系企業の経営移植に関する研究.....	7
1.4 経営移植の限界.....	8
1.5 現地適応に関する研究.....	9
1.6 経営移植から現地適応へのシフト.....	11
1.7 現地企業との競争.....	12
1.8 海外進出と現地国の技術力.....	13
<b>第2節 国際技術移転のない技術形成の可能性.....</b>	<b>14</b>
2.1 技術移転の利点.....	14
2.2 2カ国の関与を前提とした国際技術移転.....	15
2.3 移転プロセスのない技術キャッチアップの可能性.....	16
<b>第3節 事例選択と分析方法.....</b>	<b>19</b>
3.1 単一事例分析の採用と事例の選択.....	19

3.2 データ .....	20
---------------	----

## 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 .....	21
第1節 ホンダのベトナムでの成功 .....	22
第2節 ホンダのベトナムへの経営移植 .....	23
第3節 中国ショックと潜在資源 .....	25
3.1 中国ショック .....	25
3.2 地場修理工 .....	28
3.3 地場部品メーカーの存在 .....	28
第4節 潜在資源活用 .....	30
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 .....	30
4.2 経営移植現地適応への転換の限界 .....	32
4.3 現地資源の活用 .....	34
第5節 小括：事例からの考察と理論への貢献 .....	42

## 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 .....	46
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 .....	49
1.1 外資に依存した技術移転 .....	49
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 .....	51
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 .....	53
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） .....	56

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) .....	56
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-) ....	59
2.3	地場修理工の二輪車修理技術の学習 (1975-1979年.....)	64
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) .....	67
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) .....	71
2.6	機器工場による二輪車部品の生産 (1986年-) .....	74
<b>第3節</b>	<b>ベトナム北部での二輪車産業の歴史 (1980年から1996年まで) .....</b>	<b>77</b>
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.....	77
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) .....	79
3.3	亀村における生産技術の形成 (1986年-1996年) .....	81
3.4	亀村における工作機械の開発 (1986年-1996年) .....	83
<b>第4節</b>	<b>小括：事例からの考察と理論への貢献.....</b>	<b>85</b>
<b>第4章</b>	<b>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</b>	
	はじめに.....	88
<b>第1節</b>	<b>伝統工芸村から二輪車部品の産業集積へ：亀村の歴史.....</b>	<b>90</b>
<b>第2節</b>	<b>中国ショックによる部品生産再開 .....</b>	<b>94</b>
<b>第3節</b>	<b>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.....</b>	<b>96</b>
<b>第4節</b>	<b>生産技術の共同開発 .....</b>	<b>101</b>
4.1	中国車の部品生産拡大 .....	101
4.2	中国車用部品の品質 .....	104
4.3	亀村における共同技術開発 .....	106
<b>第5節</b>	<b>技術の採用 .....</b>	<b>111</b>

5.1 亀村の機器工場が設立した会社による部品供給（マंकアン社の事例） ....	112
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） .....	117
<b>第 6 節 小括: 事例からの考察と理論への貢献</b> .....	<b>123</b>

## 第 5 章 本研究における議論の総括

<b>第 1 節 事例の要旨</b> .....	<b>126</b>
<b>第 2 節 学術的貢献と今後の研究</b> .....	<b>128</b>
付属資料.....	131
参考文献.....	134

## 図表リスト

### 本文中の図

---

図 2-1 ベトナムにおけるオートバイク市場規模と主要企業の生産規模の推移.....	22
図 3-1 タイ、インドネシア、ベトナムの二輪車部品国内調達推移.....	54
図 3-2 1960 年代のサイゴンに発行されたバイク輸入許可書.....	57
図 3-3 1970 年のサイゴンに輸入されたスーパーカブ .....	57
図 3-4 戦争時に利用されたホンダのバイク .....	58
図 3-5 1980 年の地場修理工のバイク修理の様子.....	62
図 3-6 地場修理工の様子 1.....	65
図 3-7 地場修理工の様子 2.....	69
図 3-8 ゴミバイクから取った部品 .....	70
図 3-9 爆弾から転用された排気ガス装置の中に入れる部品（当時のもの） .....	73
図 3-10 農業機械のサドルを取り付けたスーパーカブ（当時のもの） .....	74
図 4-1 亀村産業集積の取引イメージ図 .....	99
図 4-2 2000 年における亀村での受注の状況 .....	99

図 4-3	村での鉄の仕入れの風景.....	100
図 4-4	亀村における中国車の部品生産風景.....	102
図 4-5	亀村で生産された中国車用部品.....	103
図 4-6	1997-2002 年までのベトナムにおける歩道（道路上の）交通事故の推移..	105
図 4-7	亀村における技術向上の例.....	109
図 4-8	FUTU1 のホンダベトナムへの供給部品の例.....	123

### 本文中の表

---

表 2-1	ホンダベトナムの部品企業 8 社の概要.....	37
表 2-2	ホンダベトナムの生産と現地調達状況.....	37
表 2-3	ホンダベトナムの一次サプライヤーのイメージ.....	38
表 2-4	ホンダベトナムの国内調達部品.....	39
表 3-1	ベトナム、タイとインドネシアにおける二輪車部品産業の発展のまとめ..	55
表 3-2	ベトナム・サイゴンにおけるバイクの統計.....	61
表 3-3	タン・ティン市場の取引状況.....	69
表 3-4	修理工の部品生産経験.....	72
表 4-1	亀村における 2000 年以前に生産できた部品の概要.....	93
表 4-2	亀村における 2001 年時点に生産できた部品の概要.....	104
表 4-3	亀村におけるサイドスタンドの開発スケジュール.....	108
表 4-4	開発期間の例.....	110
表 4-5	FUTU1 の主要取引.....	122

### 付属資料の図・表

---

(A)	ホンダベトナムの技術データの例.....	131
(B)	インタビューリスト.....	132

## 序章 問題の所在： 現地潜在資源への着目

### 第1節 研究の背景・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だろうか。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示している。

以下では、まず国際経営や企業の海外進出に関する既存研究を説明しながら、本研究の問題の所在を明らかにしたい。

海外進出とは、企業が本国で形成された生産体制と市場を自国内のみならず、海外にまで広げていくことである（銭，2017）。海外進出においては、代表的な方法として、経営移植や現地適応があることが多くの既存研究で主張されてきた。

経営移植とは、本国本社の技術や経営体制を海外子会社に移転することと定義される（Hymer, 1976）。以下で述べるように、多くの既存研究において、経営移植は現地国の市場で競争優位を保つために不可欠であると主張されてきた。現代の企業にとっては、海外市場での競争の成否は、その現地子会社だけでなく、本国にある本社の業績と繁栄をも左右する。そのため、多くの企業が依然として、現地国での成功のための有望な方策として、経営移植に力を入れている（銭，2011）。

とくに日系企業の国際経営に関する研究では、海外に進出した日系企業を対象として、現地の子会社の成功は、もっぱら現地国への日本の本社からの知識、技術、情報の移転がうまくいくかどうかによるということが強調されてきた（小川，1976；安保ほか，1991；山口，1996）。しかしながら近年においては、経営移植をしても現地国での生産コストが高いという問題が解消されなかったり、さらには日本から持っていった技術が、現地で再現されるまでに巨額の費用が必要になったりすることが問題視されるようになった。結果的に経営移植が実現されたとしても、時間が長くかかったり、コスト面での負担が大きかったりすれば、現地国の地場企業との価格や性能の競争で勝てるとは限らない。現在では、従来のように単に日本の生産システムを現地国に移植すればよいとは簡単に言えなくなっている。

一方、現地適応という概念は、誤解されやすいのだが、現地国企業に適応して普通にビジネスをすることを意味しているのではない。それはやはり現地国の技術力が不足していることを前提にして、技術移転側の企業の経営体制や技術を、現地の環境に適応させるように修正を行うことを指している（喬，2007）。

この点を強調する論者は、経営移植は難しいという認識から、長期間かけて完全な移植に努めるよりも、早期に現地適応を目指す方がよいと主張する。例えば Szulanski (1996) は、他国企業への技術移転が難しく、しばしば失敗する理由を、技術の属性のミスマッチだけでなく、送り手・受け手間のギャップがあることを、Von Hippel (1994) の情報粘着性の概念を用いて明らかにしている。また Andersson & Forsgren (1996) は、このギャップが存在するため、受け手が移転された知識を吸収・再現するまでに、長い時間がかかってしまうことを指摘している。この時間のことを、Sohn et al. (2009) は産業の発展期間と呼び、それは多くの場合、数十年間に及ぶと指摘している。こうした認識の下、既存研究はこの期間をいかに短縮できるのか、効率のよい現地適応の方策とは何かについて関心を寄せてきた。

以上のように既存研究では、海外進出の方策として経営移植が主張されたり、その困難を克服するために、移植後の現地適応を強調することが主張されたりしてきた。しかしながら後者においても、現地適応はあくまで移植した知識を、早期に現地に根付かせるための方策であり、その前提は現地国の技術力が低く、外資メーカーが即座に採用できるレベルの技術を現地の地場部品メーカーが習得していないことである。そこでは現地国の企業は、常に外資メーカーによって、教えられる存在とされてきた。

本研究の観点は、知識の移植やその定着だけに目を向けるだけではなく、知識を受ける側がそれ以前につちかってきた潜在的な経営資源を活用する方法に着目する。

そもそも企業が経営移植に力を入れるべきか、現地適応に力を入れるべきかを選択する際には、まずは現地国の技術水準を考慮に入れなければならない（出水，2011）。技術が遅れた国へ進出するならば、企業が経営移植をして産業を育成する必要があるが、現地国の技術水準が高ければ、早期に現地企業から部品を購入することができる。しかし、ベトナムの事例を見ればわかるように現地国の技術は目に見えるところにあるだけではなく、

実は全く関係ないように見える別の産業など、意外なところに蓄積されている可能性がある。現地適応は、顕在的な経営資源しか見ていないが、むしろ潜在的な経営資源の可能性に目を向けることが、国際経営における成功にとっては重要なのである。

本研究は、海外進出には経営移植と現地適応以外にも、現地潜在資源活用という進出方法があることを主張する。これは海外進出において、現地国がもつ独特な潜在的経営資源を探索して活用するという方法である。本研究は、成功事例としてベトナム二輪車市場におけるホンダベトナムを対象に、現地潜在資源の発見・活用のプロセスや、その形成のプロセスを明らかにする。

ホンダは 1996 年にベトナムに進出し、現地に子会社のホンダベトナムを設立した。同社は翌 1997 年から自動二輪車の生産を開始している。それ以前 1995 年までは、ベトナムでは、ベトナム戦争後に同国に課された経済制裁によって、事実上西側諸国との経済的関係が遮断されており、この間にベトナムに進出する外資メーカーはなく、ベトナムには二輪車産業は存在しなかった（藤田，2006）。タイやインドネシアなど他国では、外資メーカーが 1960 年代ころから進出している。これらのケースにおいて、一般に、進出先国に技術移転を完全に達成するためには 40 年ほどの時間がかかることが既存研究で指摘されている（三嶋，2019）。しかしながら、ベトナムではホンダが進出してから 6 年後の 2002 年までには、ホンダベトナムが早くもベトナム国内での部品調達率をタイやインドネシアに近い 7 割程度まで上げることができた。2007 年にはこのホンダベトナムの国内調達率は 98%にまで上がった。またホンダは、その後、安価な中国製二輪車との競争に苦しみ、2000 年に 30%あった二輪車の市場シェアは 2001 年には 10%以下に低下した、しかし同社はそれを契機にして経営移植から現地潜在資源活用に方針を転換し、ベトナム地場メーカーが生産された安価な部品を活用したことにより、シェアを数年のうちに 50%以上にまで回復させ、2008 年以後は 70%以上を維持することができた。なぜホンダは、長期間にわたる技術移転をすることなしに、ベトナムの地場部品メーカーから部品を購入することができたのか。またこのときまでになぜベトナムには一定の技術力を備えた地場メーカーが存在しており、タイやインドネシアとは異なり、短期間でホンダの技術水準にあった部品生産ができたのであろうか。本研究はこれらの理由を明らかにする。

ホンダベトナムの成功の背後には、実はベトナムの長い産業集積の歴史があり、同国では経済制裁時代に端を発する修理工と機器工場の協力や機器工場間の相互の協力によって、技術が発達する仕組みがあった。それによってベトナムでは、農機具等の機器工場に蓄積されていた技術が、自動二輪車の部品生産に有効に転用されたのであった。その技術力こそがベトナムに蓄積されていた潜在資源であったのであり、それにホンダが気づいたことが、同社の成功をもたらしたのであった。

## 第2節 本論文の構成

本論文は全5章から構成されている。各章の概要は次の通りである。

続く第1章「既存理論の検討に基づく問題の考察」では、既存研究の検討が行われる。

第2章「潜在資源の発見と活用」では、自動二輪車産業におけるホンダベトナムの成功を題材に、2000年代初頭中国製の安価なコピー製品との競争において劣勢に立った同社が、ベトナムの農業機械産業に蓄積されていた部品製造能力を活用して、シェアを奪回した経緯を明らかにする。

第3章「現地潜在資源の形成」では、なぜベトナム国内に2002年まで部品生産技術が蓄積されていたのかという問題を明らかにする。ホンダベトナムが部品を調達した地場部品メーカーはこれまで日系二輪車メーカーや日系二輪車部品メーカーからの資金や技術移転を受けることがなかった。ベトナムの地場メーカーが二輪車部品を生産できる技術を形成できた理由を、それ以前からベトナムにあった修理工と機器工場の協力を注目して明らかにする。

第4章「潜在資源の基盤としての産業集積とその進化」では、修理工と機器工場の協力によって形成された二輪車部品の技術が、2000年の中国車用部品の生産経験を経て、高度化し、ホンダに採用されるレベルにまで発達した理由を明らかにする。

第5章「結論」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。

# 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

本章では、これまでの国際経営論における海外進出に関する研究を概観し、本研究の問題意識を明確にする。

一般に企業は持続的な発展を求めて、その生産体制と市場を海外にまで広げていく。企業にとって、海外子会社の成否はその現地子会社だけでなく、本国にある本社の業績と繁栄を左右する (Walters & Toyne, 1989)。そのため近年、各国の企業は現地での成功を目指し、ますます海外進出に力を入れている (銭, 2011)。国際経営論でも海外進出の成功メカニズムを解明する研究が増加している。

海外進出について、Hymer (1960) は「海外進出とは本国企業で生み出した強みとなる経営知識を現地の子会社に移転する」と定義している。Hymer によれば、海外進出においては、企業の本国に蓄積された経営資源が重要であり、そうした経営資源の現地子会社への移転と活用は、現地に生産施設を設置し、従業員を本国から送り込むことなどによって行われるとされる。また Burt (1991) も Hymer と同様に、海外進出とは国際的な知識移転であると主張している。金原 (2015) はさらに、海外への事業展開を「経営の構成要素である資本、技術、生産システム、熟練・技能、人材育成、企業文化等多様な資源および活動の移植をする」と詳細に説明している。このように国際経営論の既存研究では、企業の海外進出とは、本国の企業の資源や活動を、現地国へ移植することを指すと説明されてきた。

## 1.2 経営移植の利点

企業の蓄積してきた経営資源を現地国に移植することが、海外進出で成功するために重要だとされる理由は、そのことにより組織面、市場面、技術面でメリットが発揮されるからである。第一に、組織面でのメリットは、経営体制をそのまま移植することで、本国の本社と現地の支社のマネジメントが統一できることである (Acedo & Jones, 2007)。第二に、市場面でのメリットは、企業がそれまでに本国の本社内部に蓄積してきた市場に関する知識を現地の支社で活用することが可能になることである。それにより生産開始までの期間が短縮でき、生産の効率もあげることができる。これはそうした知識を活用できない現地の競合他社との競争において、自社の優位につながる (田中, 1989)。他にも移植によって企業規模が拡大すること (Autio et al., 2000)、同一製品の生産量が増えることで規模の経済を活用できること (Nilsson et al., 1996)、グローバルブランドを顧客に定着させられること (Tai & Pae, 2002; 板垣 (編), 2002)、なども既存研究では指摘されている。第三に、技術面でのメリットは、技術を移植するプロセスで学習が進むため、技術の送り手と受け手の双方で技術水準が向上することである (Zahra et al., 2000; Miao, 2018)。以上のように既存研究では、多くの点から経営移植の利点が主張されている。

## 1.3 日本企業の経営移植に関する研究

日本企業に目を移してみれば、その海外進出は 1950 年代から始まり、1980 年代後半から急速に拡大した。2000 年代までには、多くの日本企業は世界各地に海外子会社を設立してグローバル化し、売上の半分以上を海外子会社で上げるようになった (銭, 2017)。日本企業にとって海外進出は、現在なお切実な問題である。

日本企業の海外進出の研究は 1970 年代に遡る。1970 年代・80 年代の研究では、日本企業の海外進出を分析する際に、日本的経営のシステムを肯定的に評価するもの (Dore, 1983) や、それを効果的に海外移植する方法に注目する研究 (田中, 1989) があった。その後も海外進出研究においては、おおむね日本型の生産体制を海外移植することを肯定的

に評価する研究が多かった（安保ほか，1991；伊藤，1995；Womack et al., 2007）．こうした点を強調した研究として，植木（1988）や北原（2001）があり，これらは日本的ものづくりのコンセプトとノウハウを現地に移植することがその企業の現地市場での成功を決めると主張し，海外進出する日本企業は経営移植をしなければ成功できないと主張している．経営移植の利点について，板垣（2002）は経営移植によって日本企業がこれまで蓄積した経営資源を活用することで生産を迅速に開始できることや，現地で本国と同様な生産体制を作り上げることで，品質保証が可能となり，グローバルブランドが構築されるため，現地で成功できると述べている．このように日本的な経営の現地移植は，様々な面で利点をもたらすとされ，日本企業にとって重要とされてきた．

#### 1.4 経営移植の限界

たしかにこうした経営移植のメリットは大きいとはいえ，それが常に成功する保証はないという結論づける研究もあった．以下では日本企業の失敗例を取り上げた研究を挙げておきたい．

日本企業がもともと製品開発で競争優位を有していても，現地に移植した後で生産体制に問題が発生して，地場企業に市場を奪われる事例もある．例えばインドの自動車市場では，日本企業は現地のタタ・モーターズの後塵を拝している．同様に日本企業は中国で上海 GM に敗れている．これらの企業は早期から海外へ進出したものの，現地市場に向けた適切な製品研究開発，人材確保，現地調達を築くことができなかつたとされる（小林，2007）．また韓国の半導体産業においても，日本企業がサムスンにトップの座を奪われている．この事例でも現地に移植された日本型生産体制の生産コストが，現地企業と比較して，あまりに高過ぎたことが指摘されている（具，2013）．さらにいくつかの事例を比較して，新宅・大木（2012）は，日本の自動車，電子部品，スマートフォン用電子部品用プレスにおいて，各産業の大手企業が高額な生産コストや輸送コストの問題に直面したことを指摘している．これらの企業は，海外進出をする際に日本から原材料を輸入し，現地で生産のみを行う方式を採用した．この折衷方式は想像以上に高いコストが必要だった．

経営移植がうまくいかない理由として、管理統制のイニシアティブの大半が本社に残されることが指摘されている。その場合には、現地社員への権限委譲が進まず、人材活用もできず、管理コストも高騰し、企業の競争力が低下する（Bartlett & Ghoshal, 1989；伊藤, 1995）。その他の失敗の原因としては、現地国による輸入代替政策の成功（大田原, 2001）、過剰品質（新宅・天野, 2009）、組織の硬直性（伊藤, 2011）、現地キャッチアップの速さ（具, 2012）などが挙げられている。

関（2004）は日本企業が進出国で地場企業に市場を奪われる原因として、以下の4つを指摘した。それらは（1）国内市場向けのように最高レベルの技術を求める。（2）現地人を活用しないことにより人件費が高騰する。（3）日本国内で形成された長期取引関係を海外現地企業の経営に持ち込み、調達する部品が高い。（4）現地への分権が進まず、現地経営者による独自コスト対策を推進できない、である。Schlunze（2003）は、進出してきた日本企業が、各国の間に存在する文化や市場条件、産業形態、製品サイクルなどに関する違いを生産体制に反映せずに、経営移植だけをするすることで、過剰品質の製品に膨大な生産費と輸入コストを費やすことになることを説明した。同様に、（Granovetter, 1985；Dicken, 1994；Lemak & Arunthanes, 1997）は、国による違いが経営移植を難しくするだけでなく、経営移植の効果を下げることが強調している。

結論としては、経営移植にはメリットがあるが、それが必ずしも自国と同様の自社の競争優位を保証できるわけではないといえる（伊丹, 2013）。要するに失敗の原因は、現地の状況に適した生産をしていないことにあり、日本企業が日本型経営体制に固執すれば、不必要に高いコストが必要になるのである。

## 1.5 現地適応に関する研究

以上の既存研究は主に経営移植のメリットやデメリットに注目するものであったが、経営移植以上により効果的なアプローチとして、現地適応の重要性を提起する研究もある。先述のように、現地適応は、現地国企業に適応して普通にビジネスをすることを意味しているのではない。現地国の技術力が不足していることを前提にして、技術移転側の企業の

経営体制や技術を、現地の環境に適応させるように修正を行うことを指している（喬，2007）。それは本国のやり方をそのまま移植するという経営移植とは異なり、現地にあるものに注目し、それらを有効に利用したり、それらに適応したりすることが重要だという考え方に基づいている。

率直に考えて、現地適応とは小川・高橋（1992）が定義したように、現地の諸要素を組織化することであるとすれば、極論を言えば、現地適応とは現地には何も持ってこないで、現地にあるものから、全く新しい経営体制を作っていけるのであれば望ましい。しかし、多くの先行研究では、海外進出は本国よりも発展が遅れた国に進出することを指し、現地国ではほとんどの場合、外資メーカーが利用可能な技術、部品、人材などといった資源がないことを前提としている。その結果、現地適応とは、進出先の現地の実情に合わせて、移転する側の国の経営管理のやり方を、組織と環境との適合性（コンティンジェンシー）の観点から修正・調整することを意味する（喬，2007）。

現地適応の視点に立てば、現地の組織は、現地の環境に適応したものを設計することが重要になる（Drazin & Van de Ven, 1985 ; Venkatraman, 1989）。

現地適応の重要性について、Roth（1995）は、各国の間の文化的、社会的、経済的違いが存在する際には、現地に適応した組織を新たに設計することが現地市場の競争で有効であると主張した。Bianchi & Arnold（2004）も、ホームデポ社等の成功事例を調査して、企業が現地企業と同じ条件で競争するためには、現地適応が必須であると論じている。Polonsky et al.（2005）は、企業が海外進出する際には、海外の株主や労働者といったステークホルダーの要望に対応するための様々な調整や再構築が必要になるため、現地の環境に適応をせざるを得ないと述べている。

現地適応のメリットとしては、現地経済の発展と雇用状況の改善に貢献につながることから、現地政府や国民に歓迎されて、その企業のイメージが向上する（Bianchi & Ostale, 2006 ; 喬，2007）。また適応を進めることは、国との間の輸送費や、その他様々な生産コストを削減する効果もある（Calantone et al., 2006）。現地資源を最大限活用することで、納期は短縮され、コストパフォーマンスが向上する（Dow, 2006 ; 喬，2007）。このように様々な観点から適応適応にメリットがあることも指摘されている。

## 1.6 経営移植から現地適応へのシフト論

1980年代以降、海外進出はますます盛んになり、企業は近隣国だけでなく地理的に遠い国にまで進出を行うようになった。それにしたがって、現地適応の必要性が広く認識され、その結果、経営移植を進めてきた企業も、現地適応へ経営システムを変更すべきといった議論が登場した。これを経営移植から現地適応へのシフトを主張するハイブリッド型の理論と呼ぶことにしよう。

Nilsson et al. (1996) は技術移転の視点から、企業の海外進出のプロセスを、(1) 現地生産、(2) 現地販売、(3) 現地向け製品差別化の3段階で説明した。同論文によれば、この3つの段階を通じて、本国本社は常に技術移転を行い、受け手である進出先国はその技術をキャッチアップしている。この3段階では、経営移植（段階1と2）が、現地適応（段階3）へ転換しており、これによれば、市場発展とともに、海外進出する企業は、移植か適応かを選ぶのではなく、移植からはじめて、段階的に現地適応に転換していくことが必要だということになる。

段階的な変化を重視する既存研究においては、企業の現地適応の程度の変化を測定・評価するため、研究者によって様々な指標が主張された。喬（2007）は、経営活動をベースに現地適応を、研究開発、資材の調達、販売市場、組織構造、商習慣、生産技術、人的資源管理の7つに分類した。Schlunze（2003）は現地適応プロセスを、職務、賃金システム、研修・教育システム、作業長の採用基準、メンテナンス、技能訓練、品質管理、生産設備の購入、雇用、小集団活動、現地下請け企業との関係、従業員の苦情処理、地域社会との関係などの指標に分けた。

Schlunze も喬もどちらも、どの分野の現地適応においても長い時間が必要であることを指摘している点は共通している。喬（2007）は、商品、技術、制度、習慣などという経営資源を移転して、現地に実際に活用できるようになるまでには、長い時間が必要であると主張した。Abo（1994）によると、とくに調達は、下請け企業との関係や製品の技術に関連性があるため、他の項目よりも時間がかかるといわれている。この点について、新宅・大木（2012）は、部材が現地で調達されるようになるまでには、以下のような段階的なプ

プロセスがあると主張している。まずは進出当初、日本企業は日本の下請け企業や親工場から部材を調達している。次に現地の生産が拡大されると、日本にいる下請企業に進出を促す。その後は、生産コストが高額であるという問題を解決するために、部材を現地国内で生産できるように部品生産技術を移転し、地場部品メーカーを育てる。こうしたプロセスが進んだ結果として、本国にあったサプライチェーンと同じものが現地国内に構築され、生産コストをも大幅に削減することができる。しかし、現地に本国と同じサプライチェーンを構築するまでには長い時間がかかる。先進国が発展途上国へ進出する場合、発展途上国の技術基盤は簡単には整わないので、産業財の供給網を作り上げるためには数十年の時間が必要となる（Cho et al., 1998 ; Sohn et al., 2009）. この期間は発展途上国における産業形成期間そのものでもある。

## 1.7 現地企業との競争

1950年代以降、全世界で海外進出の波が広がると、多くの企業は、経営の様々な側面において段階的に現地適応を行うようになった（喬, 2007）. より早く現地の経営環境に適応できた企業は、生産コストの低減により優位性が高まるので、企業は現地適応の早期実現を目指してきた（Schlunze, 2003）.

その一方で、発展途上国の企業も次第に発展するので、その国の経済や産業の発展が進むほど、それらの企業が技術をキャッチアップしてくるスピードも上がる（具, 2012, Cho et al., 1998 ; Miao, 2018）. 時間が経過すれば、現地国に強力な地場企業が出現し、進出企業を脅かすようになる。かつては地場企業が進出企業と競争をするようになるまでには、数十年といった長い時間がかかったが、現在では数年のうちに、両者の間で激しい価格競争が生じることもある。地場企業は現地の経営資源や市場環境に詳しく、活用できる優位性をよく知っているため、価格競争において進出企業よりも有利であることが多い。進出企業が、キャッチアップしてきた地場企業との価格競争に勝つためには、安価な製品を提供できるような生産システムを短期間のうちに構築しなければならない。こうした地場企業のキャッチアップなどの環境変化を、Ginsberg（1988）は、環境変化のショックと

呼び、進出した企業が早期に現地適応ができないと、現地での企業の存続が困難になると主張した。以上のように、現地国に進出した企業は、地場企業と競争するためにも、短期間で現地の環境に適応し、安価な製品を提供できるような生産システムを構築することが必要となる。その点でも、進出する企業が、現地の経営資源や市場環境に詳しくなることはますます重要になるといえる。

## 1.8 海外進出と現地国の技術力

海外進出が盛んになり始めた 1960 年代、Papanastassiou et al. (2020) が指摘しているように、先進国と発展途上国の間の技術力のギャップは非常に大きかった。先進国の外資メーカーの技術は非常に高度であり、発展途上国の技術力は低かった。インターネットなどの発展がなかった時代では、国と国の間の情報交換も非常に限られていた。そうした状況では、発展途上国が自国の技術力を向上させたい場合には、外資メーカーの進出を受け入れ、その技術指導を受けることくらいしか方策がない。先進国の技術を持った企業が入って来なければ、現地国でその技術が形成されることがないという考えが半ば常識となり、このことが経営移植を重視する傾向をもたらした。この点を強調する Streeten (1972) は、国際技術移転こそが、発展途上国の発展するための唯一の道であると主張している。

既存研究において、経営移植が海外進出に不可欠であると主張されるようになった理由は、現地国がその生産に必要な資源や技能をもたないので、生産ができないとの考え方があったからである (加藤, 1997)。

これまでの国際経営論では、先進国と発展途上国の技術力のギャップが大きく、長い時間をかけた国際技術移転を行わない限り、発展途上国の技術力が向上することはないという考え方が前提となってきた。逆に現地国に、実際には資源や技能がある場合には、企業が長い時間、経営移植する必要がなくなる。そうした資源や技能は、進出してきた企業には即座に発見されない場合がある。そこで本研究では、先進国からの技術移転がない場合に、発展途上国がもともと保有していた別のかたちの資源や技能を活用して、独自の方法で技術力を向上させる可能性を、ベトナムの事例を題材にして検討していきたい。

## 第2節 国際技術移転のない技術形成の可能性

既存研究において、国際技術移転は発展途上国の唯一の発展のための選択肢だと指摘するものがあるように、そうした研究では技術について、先進国の外資メーカーが教えるもの、発展途上国のメーカーは学ぶもの、ということが暗黙の前提とされていた（Streeten, 1972 ; Katz, 1984; Lee & Lim, 2001; Sohn et al., 2009）．本研究は、先進国と発展途上国の間の、教える、学ぶという関係があることを前提とせず、ベトナムの二輪車部品産業を題材にして、先進国に技術を教えてもらう機会がなかった国の企業が、いかにして独力で試行錯誤のうちから、産業発展に必要な技術を学び取っていったのかを明らかにする．

### 2.1 技術移転の利点

国際技術移転が、発展途上国の産業の成長のために不可欠と指摘する研究は、その利点を以下の3点にまとめている．それらは、(1) 移転する国と移転される国の国際社会への参入、(2) 技術移転国への経済効果と技術力の向上 (3) 技術キャッチアップ国の産業発展への貢献である．第1に、国際技術移転の目的として、技術移転国と技術キャッチアップ国のいずれも、国際経営、国際社会への参入や影響力を高めるということが主張されている．技術や外国での組織の活動による国際社会への影響力を高めるため、移転国は技術移転を許可している（Pugel, 1982）．多国籍企業の出現と国際経営の発展は、国際技術移転をより強化した．移転される側の国にとっては、技術移転によってグローバル経営に参加することが期待される（Streeten, 1972）．

第2の利点として、移転をする側の国のメリットを強調した既存研究では、技術移転の関税による収入が期待できることや、移転する側もグローバルな技術能力と接することができる、メリットになると主張する（Feenstra, 1982）．その他、Mansfield（1961）の研究は、技術移転が、移転する側の国の研究開発能力を向上させることを明らかにしている．さらに移転する側の国のメリットとして、移転される側の国の限られた市場に参入できることに加え、現地国の顧客のロイヤリティの取得や、グローバルブランドの構築に

もプラスの影響がある (Ries & Trout, 1986) . さらに技術移転することは、移転される側の国がその技術に適応することになり、その国の限られた資源を活用することになるので、将来に競争相手になり得るような技術の向上を防止することができる (Dixit, 1980) . 技術の発展のためには、実際に作ってみることで学んでいくことが効果的である (Carpenter & Nakamoto, 1989) . そのため技術移転には時間がかかり、無形財産に大きな投資を行うことになる。このことが後発技術に対する参入障壁として、移転側の優位性をもたらすと Kim & Kogut (1996) は主張する。

第 3 に、Lewis (1958) が主張しているように、技術移転は移転される側の国に対しても様々な利益をもたらす。例えば、それによって資本の増加、新しい雇用、産業発展、企業の技術能力などが期待される。Lake (1976) は、外資メーカーの活動によって、移転される側の国の企業や産業のパフォーマンスは、市場、製品、研究・開発の 3 つの面で向上すると指摘している。

以上のように、移転する側、される側の両方の国にとって、国際技術移転は利点が大きなものであると既存研究は論じている、Streeten (1972) , Romer (1994) , Lee & Lim (2001) などは、国際技術移転は発展途上国と先進国の技術ギャップを縮小させ、後発国が発展するために不可欠なものであると主張している。しかしこれらの研究全ては、移転する側の国が存在することを大前提としており、移転する側がない事例は全く視野の外に置かれている。

## 2.2 2カ国の関与を前提とした国際技術移転

技術移転の既存研究は多様な領域に存在しており、その分析単位を国や産業に置くものもある。Reddy & Zhao (1990), Autio & Laamanen (1995), Fu et al. (2011), Miao (2018) は、技術移転がなぜどのようにして起こり、当該国に影響を与えるかを研究している。これらの研究では、国際技術移転は、移転する国からの技術移転から始まり、その技術を移転される側の国が段階的にキャッチアップすると考えられている、これらの研究においても、国際技術移転には、最低 2 カ国の参加が必要であり、教える、学ぶという双方向の 2

つプロセスがあることが前提とされている。Redd & Zhao (1990), Autio & Laamanen (1995) は、さらに明確に、国際技術移転を、2つの文化間のやり取りであると定義している。以上のように、既存研究は、教える側、学ぶ側として、2カ国以上がかかわることを前提として研究を進めてきたといえる。

またこれらの研究と同様な前提に基づいて、国際技術移転に対して、移転する国と移転される国のそれぞれの果すべき役割を研究したのも多く存在している。例えば、Nelson & Winter (1982) や Grabowski & Vernon (1987) は、移転する国が移転される技術の源泉となるため、移転される国よりも重要な役割を果たしており、技術移転においてはなくてはならない存在であると主張している。一方 Mansfield et al. (1983), Kim (1997), Lee & Lim (2001) などは、イノベーションにおける模倣の重要性を提唱することで、国際技術移転における移転される側の国の重要性に注目している。

### 2.3 移転プロセスのない技術キャッチアップの可能性

このように、この領域のほとんど全ての既存研究研究においては、国際技術移転には2カ国の関与が前提となっており、とくに移転する側の国の役割が大きいことが主張されている。例えば、Perez & Soete (1988) は、はっきりと国際技術移転は移転国側からの一方的な知識提供から始まると述べている。Abernathy & Utterback, 1978 ; Grabowski & Vernon, 1987 ; Lee & Lim, 2001 も、技術移転の成功は、移転される側の国が、移転する側の国がもつ技術と、全く同じ知識を学び、再現することができるかどうかで決まると述べている。そのためには移転される側の国の学習能力も当然だが、移転する側の国の移転の仕方も、国際技術移転の成功に大きな影響を与える。Zander & Kogut (1995) や Szulanski (1996) ではさらに明確に、技術移転における学習プロセスの成功は、主に「教える」側に依存すると考えられているのである。

しかし本研究が注目するように、全ての国際技術移転において、常に2カ国が参加できるとは限らない。たとえ教える側がないにしても、学ばなければならない場合もある。こうした教える側がないという状況が生じるケースを、以下では(1)政治・政策の間

題, (2) 移転する側の国への負の影響, (3) 移転される側の国への負の影響, の 3 パターンにわけて考えてみたい.

第 1 に, 政治・政策の問題として, 国際技術移転が成立しない場合をみてみよう. 技術移転が許可されるためには, まず両国の政治的関係が良好でなければならない. 政治的な理由による経済制裁や関税措置などがあれば, 技術移転は容易に遮断されてしまう. また, 技術移転を許可する政府の政策を研究した Hawkin & Gladwin (1981), Stewart (2016) によれば, 国全体の雇用創造, 所得分配, 地域格差, 為替コストなどに負の影響をもたらす場合には技術移転は実施されない. 例えば, Krugman (1979) は, 技術移転が移転国内の雇用を減らすと指摘しており, こうした恐れがある場合には国が政策上で国際技術移転を制限するであろう. 移転される側の国としては, 技術移転によって産業が発展することへの期待もある一方で, 技術移転を受けるコストが高く, 経済の負担を増大させたり (Pietrobelli & Puppato, 2016), 外資に依存することで主導権を失ったりする (Pietrobelli & Puppato, 2016) などの理由で, 技術移転を保護政策で防止することがある.

第 2 に, 技術移転の移転する側の国への負の影響として, これが技術の漏洩をもたらし, 結果として, 国際経営における当該国の競争力を低下させる恐れがあることが挙げられる (Mathews, 2002). 企業レベルにおいても, 技術に関してリードする立場を失わないように技術移転を控えることもあり, 移転する技術についてもコア技術を避けて周辺技術を選ぶ場合もある (Ernst, 1998). 技術を移転される国の環境に合わせる必要があるため, 先に移転を助けた企業が後発企業に負けることがある (Richardson, 1996). さらに往々にして現地企業は後発者としてリスクの高い戦略に出るため, その結果として現地企業が外資企業に勝つことがある (D'Aveni & Gunther, 1994). 移転する側の国が感じる脅威として, 移転される側の国の技術能力の向上も大きな要因になる. Kim (1997) が移転された国が短期間に, イノベーションを起こし, 移転した国を超えることもあることを指摘している. これらのリスクを回避するため, 移転する側の国が技術移転を拒否することが多い.

第 3 に, 移転される側の国が不利を避けるため, 技術移転を断る理由も多くある. まず外国の技術に依存すると国内の技術能力が低下する (Lall, 2005). 移転する技術を吸収することで, その国固有の技術を犠牲にすることがあり, その結果, 技術能力が低下し, 技

術のイノベーションを起こすことが難しくなる。また技術とともに外資メーカーが参入してくることで現地企業が発展することができず、いつまでも現地企業は競争に勝てない恐れがある。さらに技術移転は産業ごとに行われるため、各産業間の関連を構築できず、産業ごとにキャッチアップするので重複が生じ、無駄な費用と時間が発生する恐れがある (Lall, 2001)。

このように、双方がそれぞれの思惑によって、技術移転を断ることが起こりうる。この場合、技術キャッチアップを望む国は、教えてくれる相手なしで、自国に技術を形成させなければならないことになる。

近年、アジア諸国における技術キャッチアップの成功事例では、教えてもらうことなしでキャッチアップができた事例が紹介されている。Kim (1997) は、韓国の事例を題材にして、技術キャッチアッププロセスを重複模倣、創造的模倣、革新の3段階に分類した。同論文は教えるプロセスの代わりに、自分から模倣することで技術キャッチアップが可能になると主張している。さらに同論文では、教えることがないことによって、かえって自由に想像する余地が生まれ、それによってイノベーションが起こり、結果として模倣した技術を超えた優れた技術を開発できる可能性があることを明らかにした。

Lee & Lim (2001) は、韓国の造船産業を題材に、技術移転の代替としてリバース・エンジニアリングによる模倣を通じて、教えられることがなくても技術をキャッチアップできることを強調した。

Mathews (2002) , Fan (2006) , Li & Kozhikode (2008) なども、Kim (1997) の主張と同じように、国際技術移転は2カ国の関与ではなくキャッチアップを目指す国のみで実行することが可能だと主張している。

このようにこれらの既存研究は、技術を教えられることがなくても、キャッチアップを目指す国のみで技術キャッチアップができる可能性を明らかにしている。以下では、これらの既存研究の知見を応用し、ベトナムの二輪車部品産業が、実際に外資メーカーに教えられることなく技術キャッチアップができた経緯を明らかにし、それを外資企業はどう利用すべきかについて考えてみたい。

### 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

本論文では上記のことを検証する目的で単一事例分析を行う (Siggelkow, 2007) . 海外進出先での国際経営の成功事例については、多くの研究で企業レベルが分析単位として設定されてきた。しかし、海外進出が、経営移植から現地適応へと転換していくような広い視点から分析を行う際には、その企業の活動は、現地国の環境に強く影響されることを無視できない。そこで特定の企業の成功事例を研究対象としつつ、同時にその企業が活動している国の環境も研究の対象とすることにする。企業が活動する環境は、その国内部にあり同じ産業のみならず、企業が通常、意識していないような周辺の産業にまで直接・間接に及んでいる。さらにその国がもつ独自の歴史、文化、政策なども考察していかなければならない。海外進出で企業の成功要因を明らかにする際には、企業がそれまで気づいていないような幅広い視点を導入する必要がある、それらの点を明らかにするためにも、幅広い視点から事例分析を行うことが有用である (Eisenhardt & Graebner, 2007) .

本論文は、2000年代前半までを主な対象にして、ホンダベトナム二輪車事業が、進出後にベトナム国内市場の3割以上のシェアを獲得していった事例を取り上げる。タイやインドネシアなど他のアジア諸国においてホンダが現地化を進めた際に長い時間をかけたことと比較して、ホンダベトナムは1997年の現地での生産開始から、わずか6年間の間にベトナム市場の半分以上のシェアを獲得できた。これはホンダの世界の62生産拠点のうちでも、極めて短い期間での成功であった。ホンダベトナムはホンダの海外事業にとって際だった成功事例である。

ベトナムはベトナム戦争とその後の経済制裁 (embargo) によって、西側先進国の外資系企業との関係が絶たれてしまい、外資メーカーに技術供与を受けるかたちで国内産業を発展させることができない状態にあった。1990年代以後、制裁が解除され外資メーカーが進出するようになってからはじめて、同国の産業は本格的に形成され始めたといえる。ホンダベトナムの成功は、外資メーカー進出後、わずか数年のうちに起こったものであった。

その理由を知るためには、経済制裁期間中のベトナムで、どのようにして産業の萌芽が存在していたのかを分析しなければならないだろう。

### 3.2 データ

事例分析は、1次データと2次データを用いて行われる。1次データは、現地での関連者インタビューの内容や関連者から提供を受けた歴史史料である。2次データは、ベトナム二輪車メーカーの財務諸表、パンフレット、ベトナム工商省、税務省、統計局の各種報告書の他、二輪車産業に関する既存研究が用いたデータである。

ベトナム二輪車部品産業の関係者へのインタビューは3回に分けて行われた。最初の回は2017年7月5-6日にホンダベトナムの元社員を対象としたものであり、第2回目は2018年7月22日から2018年8月10日までホンダベトナム社員と元社員を対象にしたインタビュー、およびホンダベトナムを見学してデータ収集を行った。第3回は2019年7月11日-20日に、修理店店主、ホンダ HEAD の店長、地場二輪車部品企業者に対してインタビューを行った。

事例研究ではその冒頭部に、ベトナム工商省、税務局と統計局の報告書、データをもとに、既存研究や既存文献の成果もふまえて、ホンダベトナムの市場シェアの推移が記述されている。そこではホンダベトナムが長期に渡って高いシェアを維持していることや、他の国と比較し、ベトナムが相対的に短期間のうちに二輪車部品産業を発展させられたことが明らかにされる。事例研究において出来事の詳細を語るパートでは、ベトナムで実際に当時から二輪車産業に携わってきた関連者への筆者によるインタビューや、各種の新聞・雑誌記事等に基づき、ホンダベトナムの詳細な成功の経路や、二輪車部品メーカーの発展の経路を記述していく。最後に、ホンダベトナムの事例からの考察された結論と、本研究の国際経営理論への貢献を述べる。

## 第2章 現地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

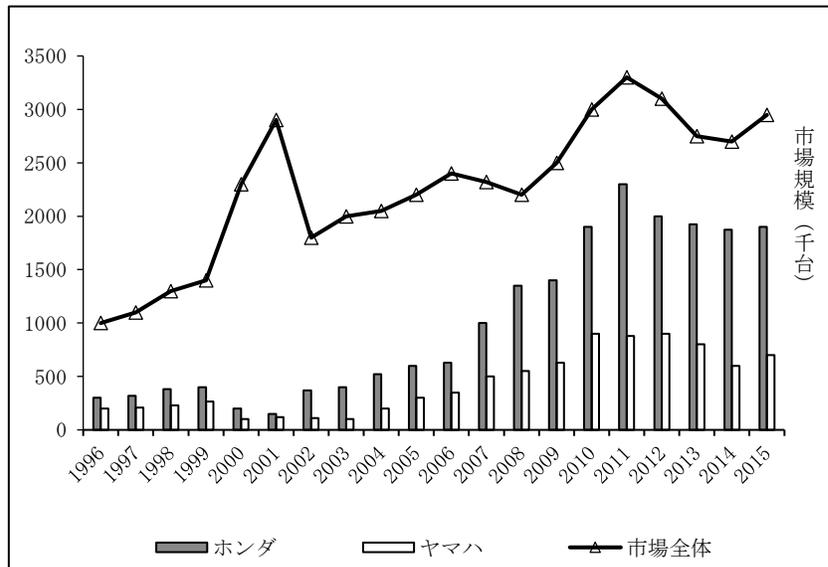
この第2章では、自動二輪車（オートバイ）産業におけるホンダベトナムの成功を題材として、2000年代初頭に中国製の安価なコピー製品との競争において劣勢に立った同社が、ベトナムの農業機械産業に蓄積されていた部品製造能力を活用して、シェアを奪回した経緯を明らかにする。この事例からは、新興国市場において中国製品との競争に直面した日系企業が、競争力のある対抗製品を開発・製造・販売する際に、有益な教訓をもたらしてくれるものである。

ホンダベトナムは、2000年代初頭に急速に台頭した中国メーカーとの厳しい価格競争の中で、日本の下請部品企業を現地に連れてきて部品を生産させる経営移植の限界を思い知らされた。2002年に同社は、ベトナムの農機具メーカーが、基準が甘い中国製品用の部品を試行錯誤で製造することで能力を高めていたことに気づき、それらの農機具メーカーを中国車用の部品製造から撤退させ、自社の正式なサプライヤーにすることで、部品調達コストを大幅に削減することに成功した。ホンダがベトナムに進出した1996年時点では、こうした農機具メーカーは存在していたのだが、ホンダの視野には全くはっておらず、それらに部品を注文することができるということさえ、ホンダは全く気づいていなかった。ホンダは中国メーカーとの競争の中で、現地の農機具メーカーの潜在的技術力に気づき、これを用いて中国二輪車への対抗策を構想するに至った。このプロセスを本論文では、潜在資源活用型現地化と呼ぶことにする。この事例からは、国際展開を進める企業によって、意外なところにもすでにある現地国の潜在的経営資源を活用することで、日本の現地企業がより迅速に優れた現地化を達成できる可能性が示唆される。現地の資源は存在していても気づかれない場合があり、それを発見・活用することが、環境変化が激しい現代において、国際経営を成功させる鍵となり得るのである。

## 第1節 ホンダのベトナムでの成功

本田技研工業（以下、ホンダ）のベトナムの現地法人であるホンダベトナムは、ベトナム国内最大の二輪車メーカーである。同社は、2008年から2019年現在まで、ベトナム二輪車市場での販売台数シェア70%以上を一貫して維持している。ホンダは、すでにベトナムに進出する以前から、アメリカ、タイ、インドネシアなど多くの国で現地化を進めてきた。ホンダベトナムは、同社の51番目の拠点として1996年に設立された。このホンダベトナムは、現在までにホンダが有する60以上の拠点のなかでも、とくに顕著な成功例とされている。

図2-1 ベトナムにおけるオートバイク市場規模と主要企業の生産規模の推移



出所) Bo Cong Nghiep (ベトナム工業省) (2007) “Quy Hoach Phat Trien Nghanh 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 (政策研究所), Chien Luoc Cong Nghiep (工業政策戦略室), pp.19-20 より筆者作成。

図2-1において注目したいことは、ホンダベトナムが、業界第2位のヤマハと2002年以後、市場シェアの20%以上の差を付けていることである。ホンダは1996年末にベトナム

に進出し、1997年からベトナム国内生産を開始した。ヤマハも1997年に進出し、同年に生産を開始しているため、両社はほぼ同じタイミングでベトナムに進出し、現地生産を開始したといえる。ホンダベトナムとヤマハベトナムの間の差が大きくなったのは2002年以降であり、それはベトナム二輪車市場に安価な中国二輪車が登場した時期と重なり合っている。中国二輪車との性能・価格をめぐる市場競争で優位性を発揮し、ベトナムで一時的に大きく失われた市場シェアを挽回し、その後もコンスタントに高いシェアを獲得し続けることができたのはホンダベトナムであった。

同時期に参入した他メーカーに先駆けて、同社が優れた競争優位を構築することができたのはなぜだったのであろうか。

## 第2節 ホンダのベトナムへの経営移植

ここでは、ホンダベトナムの設立の経緯を振り返り、同社がどのようにして設立されたのかを明らかにしておく。

一般に、日系企業が海外拠点での生産体制を構築する際には、エンジンを含めたコア部分を自社工場で生産し、周辺部分の部品については、長期契約を結んだ日本国内の部品製造企業を現地に一緒に連れてきて、それらから調達するという方法を採用する。これは日系企業の海外進出において、典型的な経営移植の手法である。

ホンダの場合も、基本的にはこの方法を用いて経営移植を行ってきた。同社が海外へ進出する際の標準的な方法は以下の通りである。まず(1)日本国内で製造した完成車を輸出することで、ターゲットである現地市場を開拓する。その後、(2)ノック・ダウン方式による現地生産を開始する。市場が拡大すると、(3)生産拠点を設立し、現地社内へ技術移転を進めることで生産体制を徐々に現地に移植する。(4)現地での生産基盤が定着すると、現地特有のニーズに適応するための研究開発機能を強化する。こうして経営移植は完了する。この中で(1)や(2)の段階では、部品調達に関して、日本のサプライヤー企業に進出先の国へ一緒に進出するよう呼びかけることで、日本にある調達ネットワークをそのまま現地で展開するという方法が採用されてきた。ベトナムでもこの方法が採用された。

1996年のホンダベトナムの設立時のメンバーは、日本人スタッフ2名と、日本のホンダに勤務するベトナム人1名の合計3人だった<sup>1</sup>。日本人のスタッフのうち1名は統括責任者、もう一人は生産体制を構築する技術者であり、ベトナム人スタッフは、ホンダに1980年代に入社した後、タイやラオスへの進出に携わった経験があった。ベトナム進出が決定されたときからすぐ、彼は社内唯一のベトナム人として、ホンダベトナムの立上げのために現地市場調査、現地当局との折衝、人事採用、社員教育などを担当した。当時のホンダベトナムの生産体制の立ち上げについて、このスタッフは「基本的にタイ、インドネシアでしたことをマニュアル化して、ベトナムでも同じことをしました」と証言している<sup>2</sup>。このようにホンダベトナムの基本方針は、これまでタイやインドネシアで行ってきたのと全く同じ経営移植の方法の再現であった。

ホンダの他、スズキやヤマハなど他の日系企業も、同時期に日本の生産体制をそのまま持ってくるかたちの日本型経営移植を採用していた。台湾やイタリアのメーカーも二輪車市場に参入する中、これらの日系3社は現地市場をめぐって競争し、各社の市場シェアはそれぞれ2割前後（3社で6割程度）を占めていた。

この当時までのベトナムの二輪車産業の状況を見ておこう。同国には二輪車の組立業者は存在しなかったが、中古二輪車を販売したり、メンテナンスしたりする地場修理工は存在していた。ベトナムは、ベトナム戦争期から1990年代中期まで経済が封鎖されており、その時代には、二輪車を資本主義国から輸入することはできなかったが、ベトナムではこの間もそれ以前に輸入された二輪車が使用されていた。それらのメンテナンスのため、密輸車やそこから取り外した部品を用いて修理するニーズがあり、地場修理工は、まだ使可能な古い部品を取り外して、他の二輪車に付け替えるなどの作業をビジネスとしていた<sup>3</sup>。

---

<sup>1</sup>筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元副社長の須田グエン。2018年7月23日、2018年8月1日実施。

<sup>2</sup>筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元副社長の須田グエン。2018年7月23日、2018年8月1日実施。

<sup>3</sup>筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン（ホーチミン市）（2018年8月23日、2019年8月20日）、グエン・バオ・クオン（ホーチミン市）（2019年7月19日）、レ・デウック・マン（ハノイ）（2019年8月10日、2019年8月17日）、フン・トアン・カイ（ハノイ）（2019年7月22日）、ファム・ヴァン・フン（ハノイ）（2019年7月22日）全員がほぼ同じ内容を証言した。

地場修理工が自力で作れない部品に関しては、農機具メーカーに製造を依頼することもあった。農機具メーカーといっても、まだその多くは会社形態をとっておらず、村や同じ通りに集積している単なる機器工場であった。1996年以後、外資メーカーがベトナムへ進出した際、ホンダはこうした農機具メーカーの存在は知っていたが、その部品の品質水準の低さから、これらから部品を調達するということはホンダにとって考えられないことであった<sup>4</sup>。ホンダのような外資系企業の参入によって、そうした企業が修理用部品の製造も行うようになったので、これまでのような修理用部品の需要を失ってしまった農機具メーカーは、二輪車部品製造を小規模で維持していた。

以上のように、ホンダのベトナム進出では、1996年から2002年までは、ホンダは従来の生産体制をベトナムに移植することを進めてきた。ホンダは日本の部品メーカー7社に依頼して、ベトナムと一緒に来てもらい、そこで部品を製造してもらった。これらの部品メーカーは同じ工業団地に集積し、ホンダ製品用部品を生産した（関，2004）。このようにしてホンダは、自社のものづくりの生産体制そのものを、現地にそのまま移植した。それにより日系企業は、移植型現地化のメリットを最大限活用し、一定の市場シェアを獲得することができた。

しかしながら、2000年以後になると、後述する「中国ショック」のため、これまでのような移植型現地化では中国メーカーの安価なコピー製品との競争に勝てない状況が生じた。

### 第3節 中国ショックと潜在資源

#### 3.1 中国ショック

2000年、ベトナム国内のオートバイ業界では、後に中国ショックと呼ばれるようになる産業全体を揺るがすような大きな変化があった。中国メーカーの安価な二輪車が、大量にベトナムに流入し始めたのである。この中国ショックは、ホンダベトナムを始め、日系企

---

<sup>4</sup> 筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元副社長の須田グエン。2018年7月23日，2018年8月1日実施。

業が直面した大きな競争環境の変化であり、これまでのような日本型生産体制の移植だけでは対応できないような深刻な危機であった。

当時、ドリーム 2 が約 2000 米ドルで販売されていたのに対し<sup>5</sup>、中国製二輪車（以下、中国車）は 400 米ドル程度であった<sup>6</sup>。それは実に 5 倍の価格差であった。中国ショックによって大きな打撃を受けたことで、ホンダベトナムの市場シェアは、2000 年はじめには 30% あったものが、わずか 1 年の間に 8.6% にまで激減した<sup>7</sup>。ホンダ以外のメーカーも、同様な状態になった。当時の二輪車業界を分析した藤田（2009）は、この大きな変化について、「中国車は圧倒的低価格を強みに一気に市場の 80% を席卷した」と説明している。中国車は価格が安いと、わずかな期間のうちに市場シェアの大部分を獲得した。このような中国ショックの影響を受け、日系メーカーの生産・販売は停滞した。当時の状況を、ホンダベトナムの営業担当の社員は以下のように述べている。

中国車は、ホンダの一番安い二輪車と比べて価格が約 3 分の 1 から 4 分の 1 しかなかったため、中国車を選択する人が多かった。二輪車が売れないホンダは工場を稼働停止にしました。従業員の解雇もあって、社内の雰囲気は重かったです。ミドルマネジャーでも転職や、元の仕事に戻ろうと考える人もいました。（中国ショックの-筆者注）ピーク時には会社の駐輪場に中国車を入れてはならないということまでしていました<sup>8</sup>。

ベトナムに輸入される中国車は日系の二輪車を模倣して生産されていた。なかでも、ホンダの二輪車はアジア地域で人気が高かったためにコピー品が最も多かった。

---

<sup>5</sup> 二輪車の車種。

<sup>6</sup> 藤田麻衣（2009）「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。変容するベトナムの経済主体」『研究双書』5, p. 157.

<sup>7</sup> Bo Cong Nghiep（ベトナム工業省）（2007）“Quy Hoach Phat Trien Nghanh 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（政策研究所）、Chien Luoc Cong Nghiep（工業政策戦略室）、p. 19.

<sup>8</sup> 筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元社員のブ・ホン・フォン（ハノイ）（2018 年 7 月 22 日）、グエン・ヴァン・ソン（ハノイ）（2018 年 7 月 22 日）、ファム・ヴァン・ハイ（ハノイ）（2018 年 7 月 22 日）全員がほぼ同じ内容を証言した。

中国とベトナムとの国境はベトナム北部にあり、国境までトラックで輸送されてきた中国車はまずベトナム北部の農村部で売られ、そこから中国車ブームが広がっていった。農村部では道路が完全には整備されていなかったため、どこでも走ることができる二輪車が歓迎された。

一方、日系メーカーの製品は、主に大都市で売られていた。農村部には、ホンダ製の販売店やメンテナンス店がなかったためである。それゆえ、農村部の人々が日系メーカーの二輪車を購入することは難しく、手に入りやすい中国車に頼らなくてはならない状態にあった。二輪車を修理するベトナム北部の農村部の地場修理工の店主は、当時の様子を以下のように述べている。

当時、ホンダの二輪車を買いたくても、高価なだけでなく、市全体には販売店がなかったから買えません。だから中国車にしなければなりません。中国車は安いので、二輪車のディーラーの修理店、中古店にも新品がいっぱいあります。すぐに買えます<sup>9</sup>。

中国ショックを受けた日系企業は深刻な状態に直面した。ホンダベトナムの社員は当時の状況を以下のように証言している。

(ホンダベトナムの-著者注) 生産が止まりました。どの部門も長い会議ばかりしていて辛かったです。そのピーク時には、日本人の社長が全社員の前で、中国車の購買を禁止します、と言い出して、全員が、へええ、と不満な声を一斉に出しました。ホンダ従業員でも中国バイクを使っていた人がいっぱいいました。(中略)。ホンダのバイクを買う金なんてホンダの従業員にさえなかったのです<sup>10</sup>。

以上のように、ホンダベトナムはこれまで日本型生産システムをベトナムにそのまま移植してきたが、中国ショックによって、その方法では安価な中国車との価格競争に勝てな

---

<sup>9</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン（ホーチミン市）。2018年8月23日、2019年8月20日実施。

<sup>10</sup> 筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元社員のブ・ホン・フォン（ハノイ）（2018年7月22日）、グエン・ヴァン・ソン（ハノイ）（2018年7月22日）、ファム・ヴァン・ハイ（ハノイ）（2018年7月22日）全員がほぼ同じ内容を証言した。

いという深刻な危機に直面した。ホンダベトナムは実際に急速にシェアを失っていった。

### 3.2 地場修理工

中国車の急速な流入を見たベトナム政府は、2001年に同国へのオートバイ完成車の輸入を規制することで、その流入を止めようとした。翌2002年には部品の輸入も規制された。なぜならばベトナム政府は、多くの産業の部品生産を支える裾野産業として、自国内で機械工業を育成したいと考えており、中国からの安価な完成車の流入が、そうした国内部品産業の発展を阻害するものになると考えたからである。

完成車の輸出が困難になった中国企業は、この規制を回避するために、ベトナムに部品キットを輸出することにした。先述のように、この頃までに、ベトナムには、中古二輪車を販売したり、メンテナンスしたりする地場修理工が存在していた。これらの地場修理工一部と他の国内企業が、中国メーカーから部品キットを購入し、それを組み立てて、販売し始めた。これらの地場修理工が設立した国内組立企業は、その後1年たたないうちに30社にまで達し、この30社は市場の8割以上を握った。2002年には51社もの企業が商工省に企業登録をした。このことにより、中国製部品キットから組み立てられた中国車が、農村部市場を拡大し、中国ショックの影響をさらに大きく、かつ長期的なものにしたのであった（三嶋，2007）。

一般にこの当時、中国車の品質は粗悪だったために、購入した顧客は、しばしば起こる故障に悩まされた。修理を望んでも、中国車メーカーは、製品やキットを輸出するだけで、公式な修理やメンテナンスサービスを全く行っていなかった。そのため、顧客は結局、地場修理工へ修理を依頼するしか方法がなかった。

### 3.3 地場部品メーカーの存在

中国車の流入によって、修理の需要もまた拡大したため、地場修理工は次第に事業規模を拡大し、多くの従業員を採用するようになった。雇用された従業員は、徒弟として修理

店に住み込みながら仕事の仕方を学んだ。彼らは修理店で経験を積んだ後、個人の地場修理店を独立開業していった。このようにして、ベトナムには正式な修理やメンテナンスの専門学校がなかったにもかかわらず、中国車の修理やメンテナンスを行う実地の経験を通じて、オートバイの修理技術に関する知識が多くの人々に修得されるという現象が起きたのである。

地場修理工にとって、その事業が成功するかどうかの生命線は、交換部品の調達ができるかどうかにあった。当初、彼らは日系メーカーの正規部品を調達しようとしたが、その価格は非常に高かった。たとえば、日系メーカーのエンジンの交換部品は、中国車の完成車価格とほぼ同じであった<sup>11</sup>。さらに、自社製品のデザインがコピーされたことを知った日系メーカーらは、自社の部品がコピー品に取り付けられることを嫌ったために、部品の供給を固く拒絶した。日系メーカーから部品を調達できなかった修理工たちは、次の方策として、輸入によって部品を調達することを考えた。しかし、これもまた価格が非常に高かった。

さらにベトナム政府は、部品キットなどの輸入が増えたことを問題視し、完成車と部品とを合わせて輸入割当をかけるようになった。政府の新しい輸入割当方針の下で、メーカーは部品でなく完成車の方を優先的に輸入するようになったので、部品の輸入はいっそう困難になった。

その結果として、交換部品の調達の道を絶たれた地場修理工は、各自で必要な交換用部品を自ら製造することを試みた。自分で製造することが難しい部品については、かつてのようにベトナム国内の農機具メーカーに生産を依頼するようになった。先述のように農機具メーカーは1996年の外資参入後、二輪車部品製造を縮小していたが、2000年になると、地場修理工からの依頼を受けて、今度は中国車に合う部品生産を開始したのである。

このように外資企業参入以前のやり方を再度行うことによって、地場修理工による中国車のメンテナンスが、ベトナム国内で比較的容易に可能になった。そのことが、中国車の

---

<sup>11</sup> 筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元社員のブ・ホン・フォン（ハノイ）（2018年7月22日）、グエン・ヴァン・ソン（ハノイ）（2018年7月22日）、ファム・ヴァン・ハイ（ハノイ）（2018年7月22日）全員がほぼ同じ内容を証言した。

普及をより促進し、日系メーカーをより深刻な状況に立たせることとなったのである。

中国ショックによって、農機具メーカーはふたたび地場修理工から依頼されるようになったことで、二輪車部品の製造に取り組んだ。中国車用の部品は、中国車がホンダ製品のコピーであったことから、部品製造を通じてホンダ車用部品を製造する方法を学ぶことにつながった。しかし 2000 年当時、中国車に必要とされた品質水準はそれほど高いものではなかったため、農機具メーカーはこうした部品製造を通じて、部品自体の需要が急速に大きくなったこともあり、実際に使用される部品を製造しながら、自社の技術力を向上させていくことができた。2002年には、部品メーカーとして正式に登録された地場企業数は約 300 社に達していたが、実際に生産する企業社数は 550 社以上であった（藤田，2006）。

二輪車部品製造村の人たちはインタビューで次のように述べている。

二輪車部品を前から作っている人がいるから、彼は生産技術を提供してくれます。部品生産工場はすぐに数工場から 1,000 工場以上が二輪車部品を生産しました。中国車に付ける部品なので、求められる質もそれほどではありませんでした。だが、二輪車というのは私達も含む人が乗るもので、生命にかかわるものだし、良い部品じゃなかったら、部品を買ってくれる修理工が別のところで買うので、いつも品質の向上に努力していました<sup>12</sup>。

地場部品メーカーにとって、部品の生産を続けるうちに彼らの技術は向上し、それに伴って部品の品質も高いものとなっていった。その結果、後には農機具メーカーが製造する交換部品は、日系企業に供給可能なレベルに達していったのである<sup>13</sup>。

## 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

中国ショックへの対抗策として、ホンダベトナムは、すでに模倣されてしまった高価な

---

<sup>12</sup>筆者によるインタビュー。地場機器工場のグエン・ハイ・クアン（ハノイ）。2019年7月23日実施。

<sup>13</sup>地場部品メーカーの生産技術向上のプロセスを第4章で詳細に述べる。

ドリーム 2 に代わり、比較的安価な新製品を開発することを考えた。中国ショックが顕著になった 2001 年初旬に新製品の開発が始まった。通常のやり方では開発に何年も時間がかかってしまうので、現地のベトナム人の同社開発チームリーダーは、タイで売れていた Wave 110 を基本設計として、暑い国では必要のない霜取り機能を省くなど、ベトナム市場に合うものにすることを提案した。ホンダベトナムの日本人の技術マネージャーはそれを良い案と認めて、その方向で新製品の開発を進めた。その結果、開発されたものが、ウェーブアルファ（以下は Wave  $\alpha$ ）であった。2001 年 11 月に開発の目途がつき、翌年からの販売がアナウンスされた。

ディーラーには希望小売価格のみを伝えて、販売を任せることにし、2002 年 1 月以後、約 8 万円から 10 万円で販売された。これは本物のホンダ車としてのブランド力に加え、5 万円程度で売られていた中国車に対して、価格面でも十分対抗できるものであった。Wave  $\alpha$  は最初の 3000 台が 3 日で売り切れるほどの予想を超える大きなヒット商品となったため、量産計画台数を 12,500 台に増加させることになった。その際には、ベトナムの日系メーカーでの増産と日本からの部品輸入に加えて、タイのアジアホンダや中国のホンダオートモービルで日系メーカーが生産していた部品をより多く輸入することが計画されていた。それは日本からの輸入に比べれば相対的に安価であった<sup>14</sup>。しかし中国メーカーも、Wave  $\alpha$  の発表後から販売前に、早くもこれを模倣したより安価な二輪車を売り出した。

Wave  $\alpha$  は販売直後からヒットしたので、ホンダベトナムはその迅速な増産に努めなければならなかった。先述のように、ホンダはすでにベトナム進出のときから、日本の部品メーカー 7 社をベトナムについてきてもらい、現地で部品を製造していた。これらの 7 社をすでに 2000 年中までに 12 社に増やしていたものの、Wave  $\alpha$  の量産計画が拡大したため、日系メーカーの部品生産能力の限界や、現地で製造できる部品の種類が限られていたことから、必要な部品の需要を満たすことができなかった。そこで日本やタイで製造された部品の輸入量を増やして、Wave  $\alpha$  の製造をしなければならなかった。

---

<sup>14</sup> 新聞記事：ホンダベトナム副社長ブイ・ドアン・グエン（BUI DOAN NGUYEN）氏への取材、「陰暦年始になると Wave  $\alpha$  の飢渴はなくなる」、VNXPRESS 電子新聞、<https://vnexpress.net/qua-tet-se-khong-con-khan-hiem-wave-alpha-2667511.html>。2002 年 2 月 5 日。閲覧日 2020 年 9 月 20 日。

しかしその状況で、以前からベトナム政府は、中国からの二輪車輸入の急増を見て、これがベトナム部品工業の成長を妨げるものと考えており、2002年3月14日から部品輸入を制限する措置を開始した。これにより、ホンダベトナムも、巻き添えになるかたちで日本やタイから部品の輸入ができなくなったため、十分な台数の生産ができなくなってしまった。これはホンダベトナムにとって極めて深刻な危機であった。

窮地に陥ったホンダベトナムは、輸入が制限された部品をなんとか調達するために、奇策を実行した。それは、ベトナムで一時的に大量の従業員を採用し、彼らをタイに飛行機で移動させ、手荷物として二輪車の部品をベトナム国内に持ち込ませるという方法であった<sup>15</sup>。当時の採用担当者は、このときの状況を以下のように述べている。

中国ショックの時期と言ったら、その状況を明日になっても話さできません。大変な時期でした。私たちは公募に応募してくれた人に面接する際には、ハノイに賃貸部屋決まったか、としか聞きませんでした。その理由は、住む場所さえ決まっていたのなら、すぐに（タイに行かせるため-著者注）空港に行かせる。それで二輪車部品を運ばせました<sup>16</sup>。

一部の部品については、ラオスやカンボジア、中国経由でベトナムに持ち込み、ホンダベトナムはなんとか1台でも多くの二輪車を生産しようとした。それでも、空輸にはコストがかかり、また持ち込める部品の分量は少なかったため、十分な台数の生産は間に合わず、このやり方では限界があることは明らかであった。

## 4.2 経営移植現地適応への転換の限界

危機に直面したホンダベトナムは、部品を調達するために手段を選ばないという状態にまで追い込まれた。部品不足に対応するため、この頃、会議が連日開かれた。その席では

---

<sup>15</sup> 筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元社員のブ・ホン・フォン（ハノイ）。2018年7月22日実施。

<sup>16</sup> 筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元社員のブ・ホン・フォン（ハノイ）。2018年7月22日実施。

少しでも可能性がある方策について真剣に議論された。その中で、タイから部品を手荷物で持ち帰った従業員から、以下のような意見が出た。

タイに行った人たちの中から、このような部品ですと（ベトナム-著者注）国内にもいっぱいあるのではないのでしょうか、との意見がありました。あのころは毎日、部品不足に対応するための会議がありましたが、その席で、そのような意見が出ました。結果として、その案と他の対策（軍用飛行機を借りて部品を運ぶ計画-著者注）を同時に、（地場部品メーカーから部品を調達も-著者注）やってみることが決まりました。その対策を採用する動機というか、原因をいうと、その当時、ホンダとしては、この変わった提案を採用せず何もしなければ、会社が潰れるかもしれないという状態にありましたから、どんな対策でもやってみようと考えられました<sup>17</sup>。

これまでホンダベトナムは、経営移植に努め、日本の部品メーカーにベトナムにまで来てもらったり、日本やタイなどで生産された部品を輸入したりするなどして、高い品質を保つことに努めてきた。しかし中国ショックの中で、安価なコピー製品との競争にさらされる中で、そのようなことをしていても、対応できないほどのコスト削減圧力にさらされることになった。移植はもはや限界であった。

そうした中で、上記のようにタイから部品を持ち帰って来た従業員は、対策会議でこの程度の部品なら、ベトナム国内のメーカーから購入できると断言したのであった。彼らの話によれば、ベトナム国内でも、農機具メーカーや、そこから事業を多角化させた地場部品メーカーなら、こういった部品を生産できるとのことであり、そこから部品を調達すればよいとのことであった<sup>18</sup>。しかしホンダベトナムの日本人マネジャーにとっては、現地の部品メーカーが製造した部品の品質には不安があった。そこですぐに現地メーカーの部品を買うという決断はできず、会議で何回も話し合いがなされた。日本人マネジャーは、品質を落とさない方法はないか、他の方法はないか、何度も会議をくりかえした。しかし

---

<sup>17</sup> 筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元社員のグエン・ヴァン・ソン（ハノイ）。2018年7月22日実施。

<sup>18</sup> Bo Cong Nghiep（ベトナム工業省）（2007）“Quy Hoach Phat Trien Nghanh 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（政策研究所）、Chien Luoc Cong Nghiep（工業政策戦略室）、p.21.

ベトナム人のスタッフは、なかなか決定されない状況の中で、そういうやりかたをしないとダメですといい、深刻な状況の中で、一刻も早い決断を促した<sup>19</sup>。このまま Wave α が顧客の手に入らない状況が続けば、コピー品の売れ行きが上がることになる。そこで日本人のマネジャーとしても、最後はともかくやってみようということになった。

### 4.3 現地資源の活用

ホンダベトナムは、まず要求に合う部品を調達できる地場部品メーカーが本当に存在するのかどうかを、同社の出資元である VEAM（ベトナム動力農業機械総公社）に問い合わせた<sup>20</sup>。VEAM は、複数の農機具メーカーを子会社として傘下に置いており、その状況をよく知っていた。先述のように、当時、農機具メーカーは、農業機械だけでなく、中国ショック後の中国二輪車の普及に伴い、交換用部品も生産していた。ホンダベトナムは、その品質を確かめるために、VEAM の子会社の農機具メーカーや、子会社以外のメーカーから、部品を入手した<sup>21</sup>。最初は全部で 8 社であった。

その品質は当時のホンダベトナムの要求する水準にまでは達していなかった。しかしながら、ホンダベトナムが加工や補修をすれば、なんとか使用できるかもしれないというほどのものにはなっていた。農機具メーカーは、中国ショックの中で、コピー製品の部品を作り、修理用に地場修理工に提供する中で技術力を高めていた。その際には、地場修理工は、中国車だけではなく、実際に本物のホンダやヤマハの二輪車を修理することを通じて、

---

<sup>19</sup> 筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元社員のブ・ホン・フォン（ハノイ）（2018年7月22日）、グエン・ヴァン・ソン（ハノイ）（2018年7月22日）、ファム・ヴァン・ハイ（ハノイ）（2018年7月22日）全員がほぼ同じ内容を証言した。

<sup>20</sup> 筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元社員のブ・ホン・フォン（ハノイ）（2018年7月22日）、グエン・ヴァン・ソン（ハノイ）（2018年7月22日）、ファム・ヴァン・ハイ（ハノイ）（2018年7月22日）全員がほぼ同じ内容を証言した。

<sup>21</sup> このときホンダベトナムが部品を調達した企業は、表 2-1 に登場する VEAM の子会社の農機具メーカー（Southern Vietnam Engine and Agricultural Machinery (SVEAM) , Vinapro, FUTU1) や、子会社以外のメーカー（Manh Quang Mechanical, CoLoa Mechanical, Pinaco, Casumina, Giai Phong Rubber）と推測される。

性能の高い部品に触れており、その情報を提供することによって、農機具メーカーの製造する部品の性能向上に貢献したのであった。

ホンダベトナムは、まず部品を購入し、自社で加工・補修できるかどうかを確かめることにした。その際には、今後の継続的な購入の条件として、部品の改善点を指摘しつつ、さらなる性能向上を要求した<sup>22</sup>。短期間での性能向上を達成し、ホンダベトナムの要求に応えた農機具メーカーは、その後も部品を納入することができるようになった。たしかにこれまでのように日系メーカーの部品で作られていたドリーム 2 などと比較すれば、現地製造の部品を利用した Wave α の性能には限界があった。しかしそのことによって、製品の価格は大いに引き下げられることになった。また故障した際の対策として、無料メンテナンス期間は 2 年間に延長された。

Wave α はこれまでのドリーム 2 と比較すれば、あんな安価な値段だから性能はよくないですが、それでも同じ程度の価格の他社製品と比べればよい商品です。値段が安いことかわりに、2 年間の無料メンテナンスをつけることで故障があった際には手厚くサポートするようにしました<sup>23</sup>。

ホンダベトナムとしては、地場農機具メーカーの部品を活用することで、Wave α の価格を下げつつ、加工や補修を行って性能の維持に努め、メンテナンスを手厚くすることで、消費者の利便性を損なわないよう努めた。実際には、ベトナム製部品を使用した Wave α が、著しく故障が多いというようなことはなかった<sup>24</sup>。

その結果、2002 年 4 月に Wave α の価格は、5-6 万円にまで下げることができた。これはホンダのブランドをもってすれば 3-4 万円で売られる中国車に対抗できる額であった。

---

<sup>22</sup> 筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元社員のブ・ホン・フォン（ハノイ）（2018 年 7 月 22 日）、グエン・ヴァン・ソン（ハノイ）（2018 年 7 月 22 日）、ファム・ヴァン・ハイ（ハノイ）（2018 年 7 月 22 日）で同じ内容を証言した。

<sup>23</sup> ホンダベトナムの技術者の新聞取材への証言「Wave α に乗った人の証言」、VNEXPRESS 電子新聞、<https://vnexpress.net/nguoi-di-xe-wave-alpha-noi-gi-2055542.html> 2002 年 2 月 20 日。閲覧日 2020 年 9 月 20 日。

<sup>24</sup> ホンダベトナムの技術者の新聞取材への証言「Wave α に乗った人の証言」、VNEXPRESS 電子新聞、<https://vnexpress.net/nguoi-di-xe-wave-alpha-noi-gi-2055542.html> 2002 年 2 月 20 日。閲覧日 2020 年 9 月 20 日。

ホンダベトナムは、なぜ Wave  $\alpha$  がこれほど安いのかという新聞の取材に対して、以下のように答えた。ホンダベトナムは、Wave  $\alpha$  が安くできた最も重要な理由を、部品の総コストの半分以上を国内の地場部品メーカーから調達したからであると説明した。それによって、部品の価格のみならず、その輸送量と税金も安くなったため、Wave  $\alpha$  を 5 万円という安い価格で販売できるようになった<sup>25</sup>。また、取引している地場メーカーの社数についても、ホンダベトナムは新聞の取材で、8 社から調達していることを明らかにしている。

Wave  $\alpha$  は今までの（ベトナムに來ている-著者注）日系部品メーカーや、日本、タイ、インドネシアから調達する部品に加えて、新たに地場メーカー 8 社から部品を調達しています<sup>26</sup>。

表 2-1 は、ホンダベトナムが 2002 年において、Wave  $\alpha$  生産のために部品を調達したベトナム国内部品メーカー 8 社の概要を示したものである。8 社のうち 5 社はホンダベトナムが部品を試用したメーカーであり、その他はバッテリーの 2 社とタイヤの 1 社であった。新聞記事ではまたこの 8 社のから調達した部品の合計額は、Wave  $\alpha$  全体の 50% に達すると報道される。

---

<sup>25</sup> 「Wave  $\alpha$  はなぜここまで安くできたか」、VNEXPRESS 電子新聞、<https://vnexpress.net/tai-sao-wave-re-nhu-vay-2008214.html>。2002 年 7 月 23 日。閲覧日 2020 年 9 月 20 日。

<sup>26</sup> 「Wave  $\alpha$  はなぜここまで安くできたか」、VNEXPRESS 電子新聞、<https://vnexpress.net/tai-sao-wave-re-nhu-vay-2008214.html>。2002 年 7 月 23 日。閲覧日 2020 年 9 月 20 日。

表 2-1 ホンダベトナムの部品企業 8 社の概要

企業名	主要部品	出身国
ピナコ (Pinaco)	バッテリー	ベトナム
カスミナ (Casumina)	タイヤ, チューブ	ベトナム
ジャイフォン・ラバー (Giai Phong Rubber)	タイヤ, チューブ	ベトナム
FUTU1 (Machinery Spare Part No. 1)	キックスターター他	ベトナム
SVEAM (Southern Vietnam Engine and Agricultural Machinery)	マフラー他	ベトナム
ヴィンアップロ (Vinapro)	スプロケット他	ベトナム
マンクアン・メカニカル (Manh Quang Mechanical)	チェーン他	ベトナム
コロア・メカニカル (CoLoa Mechanical)	ブレーキ部品他	ベトナム

注) FUTU1, Vinapro と SVEAM は VEAM の子会社であり, ホンダベトナムと 2002 年に取引が開始されたことが工業省の報告省 (2007) から確認できる. Manh Quang Mechanical, Co Loa Mechanical, GiaiPhong についても同年にホンダベトナムと取引が開始されたことを, 各社が公開した取引リスト (各社およびホンダベトナム自身のホームページにおけるそれぞれの主要顧客のリスト) から双方向的に確認した. Pinaco, Casumina に関しては, 「ホンダ技術情報データ」 (HEAD の店長のファム・ビン氏の提供資料 (2019 年 7 月 20 日) から確認した. ホンダベトナムの技術情報データとは車種によって異なる. ビン氏の提供資料については付属資料の図 (A) に掲載した.

出所) 「ホンダ技術情報データ」と各社ホームページ及びカタログから集計して筆者作成.

この 8 社から部品を調達することで, ホンダベトナムの部品調達の構成が大きく変化した. 現地調達率は中国ショック前の 2000 年の 30%が 2002 年に 66%に増加した.

表 2-2 ホンダベトナムの生産と現地調達状況

ホンダベトナムの生産		現地化比率 (%)	部品供給企業数
年	市場シェア (%)		
1998	22	15	7 (全日系)
2000	8	35	13 (日系 12 社, 台湾系 1 社)
2002	19	66	21 (日系 12 社, 地場 8 社, 台湾系 1 社)

出所) 市場シェアのデータは藤田麻衣 (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」 『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』 『IDE JETRO 研究双書』 (p.234), 現地調達率と現地企業数は筆者によるインタビュー. ホンダベトナム元社員のファム・ヴァン・ハイ (ハノイ). 2018 年 7 月 22 日実施による著者作成.

この調達率は生産コストの約 50%を削減できた<sup>27</sup>。また、これは 1 次サプライヤーへの構成の変化で、2 次以降のサプライヤーは含まれない。サプライチェーン全体を見ると、地場部品メーカーへのコスト抑制への貢献はもっと大きい。

表 2-3 ホンダベトナムの一次サプライヤーのイメージ

金額ベース	調達経路	調達部品
約 5%	内製	
約 65%	現地日系企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機能部品</li> <li>・エンジン部品</li> <li>・足回り部品</li> <li>・電装部品</li> <li>・その他の機能部品</li> </ul>
約 30%	ベトナム地場企業	板金/樹脂 鋳造品

出所) 筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元社員のファム・ヴァン・ハイ (ハノイ)。2018 年 7 月 22 日実施による著者作成。

こうして地場メーカーから調達された部品は、どのような部品だったのであろうか。このことについて、ホンダベトナムが製造する二輪車全モデルを集計した商工省の調査は、全てのベトナム地場メーカーの合計で、日系企業（ホンダ、ヤマハ等）に以下の部位および数の部品を供給したことを明らかにしている。そこからは、地場部品メーカーが納入した製品は、主に電機部品、プラスチック部品、樹脂成形品などが中心であった推察される。これらは最も重要な部品とは言えないが、製品の製造コストを大きく左右するものであった。これらの多種多様な部品が安価に調達できたことが、Wave α の価格低下に貢献したのである。

<sup>27</sup> 「Wave α はなぜここまで安くできたか」, VNEXPRESS 電子新聞, <https://vnexpress.net/tai-sao-wave-re-nhu-vay-2008214.html>. 2002 年 7 月 23 日. 閲覧日 2020 年 9 月 20 日.

表 2-4 ホンダベトナムの国内調達部品

部品	STT	パーツ名	国内調達		
			自社	日系	地場
エンジン	1	シリンダーヘッド	●		
	2	シリンダーヘッドカバー		●	●
	3	クッション		●	
	4	シリンダー本体	●		
	5	クランクシャフト		●	●
	6	ボーダー		●	
	7	Xupap スプリング			●
	8	シルバートリガー			●
	9	スプリングチェーンブロックボルト			●
	10	オイルポンプ			●
	11	キャブレタークッション			●
	12	エアフィルター			●
	13	サイクロン	●	●	
	14	サイクロンカバー	●	●	
	15	ギアボックス	●		
	16	スターターキット			●
	17	スターターキッカー		●	
	18	クラッチセット		●	
	19	ステアリング			●
	20	ギアレバー			●
排気管	21	排気管		●	●
	22	排気アセンブリ		●	●
本体部品	23	フレームセット	●	●	●
	24	Stay			●
	25	ブラケット			●
	26	フェンダー		●	
	27	オーバーオール		●	
	28	バイクブーツ		●	●
	29	デカール		●	
	30	バックバー		●	●
	31	リアショックアブソーバー		●	●
	32	フロントショックアブソーバー		●	●
	33	燃料タンク			●
	34	燃料キャップ			●
	35	シート		●	●
	36	シートハンド			●
	37	ホイールリム		●	●

	38	スポーク		●	●
	39	スポーククッション		●	
	40	MayX		●	●
	41	タイヤ		●	●
	42	ホイールアセンブリ		●	●
	43	キャストホイールリム			●
	44	ブレーキ		●	
	45	ディスクブレーキ			●
	46	スプロケット			●
	47	チェーン			●
	48	ハンドル		●	●
	49	ケーブル			●
	50	バックミラー		●	●
	51	ヘッドライト		●	
	52	バックライト			●
	53	スピードメーター			●
	54	サイドスタンダード			●
	55	センタースタンダード			●
	56	フットラック			●
	57	ブレーキレバー			●
電動部品	58	電気モーターセット		●	
	59	CDI		●	
	60	スターターキット		●	
	61	起動モーター		●	
	62	点火セット		●	●
	63	バッテリー		●	●
	64	電気スイッチセット		●	●
その他	65	ラバー部品		●	●
	66	プラスチック部品		●	●
	67	クッション付きナトル			●
	68	ベアリング			●
	69	ダクトテープ			●
	70	工具セット			●

出所) Bo Cong Nghiep (ベトナム工業省) (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 (政策研究所), Chien Luoc Cong Nghiep (工業政策戦略室), pp.17-18.

このような、地場メーカーからの大胆な購買は、ホンダがタイやインドネシアなど他国の自社拠点では採用してこなかった現地化の方式であった。ベトナム地場メーカーはそれまで他国の外資系企業と技術提携をした経験がなかったため、技術力が不明なメーカーから、部品を調達することは、ホンダベトナムがこれまでのような移植型現地化を見直すきっかけとなった。ベトナムの農機具メーカーの技術や、それを支援する地場修理工のネットワークなど、潜在的なリソースを活用することで、移植型現地化の制約を打ち破り、潜在資源活用型現地化に転換を遂げることに成功したと言える。

さらにこうして地場部品メーカーと連携したことで、ホンダベトナムは安価な国内部品調達網を構築できた一方、中国車の故障時のメンテナンス部品の生産を妨げることができた。このことは中国車が故障時に修理できないという状況を招き、その利便性を下げ、その後の中国車の撤退につながった。ある地場部品メーカーは以下のように証言している。

中国車用の部品生産はやめてください、とホンダは言っていました。私たちが別に中国車用の部品を作りたいわけではないし、それどころか偽物など作りたくありませんでした。今まで、中国車の部品を生産してきたのは収入のためですが、今後はホンダベトナムや他の日系企業に安定的に部品を供給できるから、中国車との縁を切ることにしました<sup>28</sup>。

ホンダベトナムが地場部品メーカーと関係を結んだ結果として、中国車は故障時のメンテナンス部品を供給できなくなり修理不能になるので、それを知った消費者は中国車を敬遠し、その結果、新車の販売も伸び悩むことになった。ベトナムのある新聞社はこの現象を「中国車の終焉」と呼んだ<sup>29</sup>。商工省の統計によれば、翌年の中国からの部品キット輸入は、前年比 93%という激減状態になり、ベトナムメーカーによる中国車組立事業は 55 社から 10 社に減少した (Ohara & Sato, 2008)。こうしてベトナムにおける中国ショックは終わった<sup>30</sup>。一方、この間にホンダベトナムは市場シェアを 7 割まで回復させた。以上の

---

<sup>28</sup> 筆者によるインタビュー。地場機器工場のグエン・ハイ・クアン（ハノイ）。2019年7月23日実施。

<sup>29</sup> 「中国製二輪車：低品質、悪いアフターサービス」、労働者新聞、<https://nld.com.vn/suc-khoe/xe-gan-may-trung-quoc-chat-luong-xau--bao-hanh-kem-52373.htm>。2002年06月10日。閲覧日2020年9月28日。

<sup>30</sup> 「二輪車部品輸入激減」、VNEXPRESS 電子新聞、<https://vnexpress.net/nhap-khau-xe-may-giam-manh-2667763.html>。2002年8月20日。閲覧日2021年7月7日。

ように、ベトナム地場メーカーの部品を活用した Wave  $\alpha$  によって、中国ショックを乗り越えたホンダベトナムの成功には、これまでの移植型現地化にこだわらず、ベトナム独自の状況を発見し活用した潜在資源活用型現地化があった<sup>31</sup>。

## 第5節 小括：事例からの考察と理論への貢献

以上のように、ホンダベトナムは、従来のホンダの海外進出方式では前例のなかった現地国の潜在資源の活用を行った。以下でそのポイントをまとめておこう。

第1のポイントは、ホンダベトナムの事例では、企業の海外進出の成功について、既存の理論では十分な説明が難しいような、新たな海外進出モデルによって問題の解決が図られたことである。本事例では、中国ショックを原因として、経営移植の生産コストと現地適応の時間、さらに経営移植から現地適応へのシフトの時間の問題が顕在化した。ホンダベトナムがそれらの問題を乗り越えた理由として、今まで資金の関係も技術の関係も全くなかった地場部品メーカーから同社が部品を調達し、生産コストを削減したことが重要であった。しかしながら、これらの地場部品メーカーの存在がベトナムに固有のものであり、ベトナム特有の潜在資源であることには注意が必要であろう。海外進出をする企業は、進出先の国に応じて、多様に異なる環境で経営をしなければならない。それらの環境次第では、企業には、純粋な移植型現地化や現地適応の方策を採用するだけでは、現地国における競争優位を確立できない可能性が生まれる。そのような前提を置いた上で、企業が現地市場において成功するためには、進出先の国にある本国と共通する資源を使用するだけでなく、その国特有の資源を積極的に探索し、その資源をベースにして経営体制を修正することが必要である。本研究では、この新しい海外進出の仕方を現地潜在資源の活用と呼ぶ。現在の国際経営において、企業が成功するため、現地潜在資源活用型現地化が有効であることが事例から読み取れる。

---

<sup>31</sup> こうした現地資源がなぜベトナムにこのときまでに存在しており、それがどのようにして進出企業であるホンダベトナムが要求するほどの水準にまで発達したのかという問題については、第3章と第4章で詳述される。

第2のポイントは、こうした現地国特有潜在資源は、現地国の経済や産業の発展経路によって異なっていることである。ホンダベトナムは、結果的に地場部品メーカーの活用を通じて二輪車産業で成功したが、ここであらためて問われるべきことは、こうした一定の技術力を備えた地場部品メーカーがなぜこのときまでに同国に存在していたかということである。

この理由を説明する際には、ベトナムの農機具メーカーの産業集積や、それらと地場修理工のかかわりが、ベトナムに外資メーカーが入ってこられなかった時代に、ベトナム独自の理由で形成されていたことに注目せねばならない。外資メーカーが長期間不在だったことは、ベトナムの多くの産業に、技術の自力での学習とそれを促進する環境を与えると同時に、修理工と農機具メーカーなど異なる産業間の協力関係を構築させるというという2つの特徴を形成させた。

そのためベトナムとは歴史的、文化的に異なった国に、このような技術力が高い地場部品メーカーが存在することを期待することはできない。とはいえ、その資源の形成過程を見ると、技術の独学能力と産業間の知識共有の条件が揃えば、ベトナムと同じく外資からの移転を受けなくても技術力の高い地場部品企業が現れることが十分に想定できるであろう。

第3のポイントは、こうした各国に存在する資源を本論文では現地資源と呼んでいる。しかしながら、それらが進出する企業に気づかれるとは限らない。そのため「潜在」資源と呼ばれるのである。現地の資源が潜在のままではいる場合、企業には大きな影響はないが、ある企業がその資源を活用してしまうと、市場で激しい競争が起こり、資源が活用できた企業のみがその市場で成功できるとも事例から明確である。

ホンダがベトナムに進出する1996年にも地場部品メーカーの存在を知っていたが、利用しなかった。他の外資メーカーもこの資源を活用しなかったため、各社が2割前後の市場を維持した。中国ショックはベトナムのみならずアジア諸国に起こっていたが、ベトナムと同じように市場が揺らぐほどの影響はなかった。その理由は中国車がベトナムに流入後に地場部品メーカーからの支援を得て、交換部品を生産できたため市場を拡大でき、ショックが延長されたのである。言い換えると、中国車がこの潜在資源を顕在化し、活用し

たことで中国車ショックを深刻化させた。ホンダベトナムは2002年から、中国車からの資源を奪ったことによって市場で成功できた。

以上のように、各国にはそれぞれ異なる現地資源が存在する可能性がある。現在においては、企業が海外進出する際には、単に従来のような経営移植や現地適応を進めるのではなく、こうした各国の潜在資源を発見し、それをうまく活用できれば、現地での競争に短期間に成功できるチャンスがつかめるのである。

最後に本章の事例から得られる示唆について、それを理論的な視点からまとめておきたい。

既存研究において、海外進出の方法として経営移植と現地適応が既存研究に提唱されていた。経営移植は、知識転用を強みに現地での生産をすぐに開始することを可能にする理由から海外進出当初に採用されていたが、生産コストが高いという問題が指摘されていた (Schlunze, 2003 ; 新宅・大木, 2012)。一方、現地化は、生産コストを削減できるため、現地市場での価格競争力向上に繋がる。しかし、現地化が完成するまでに数十年もの長期間必要とされる問題が残される (Sohn et al., 2009)。

しかし、既存研究では、企業の海外進出方法の選択条件は十分に反映されていなかった。その理由は、企業が経営移植か現地適応かを選択するのは、国としての技術水準によることが多くの研究で明らかになったためである (出水, 2011)。しかし、国としての技術水準が、海外からの技術移転によって変化する場合以外は固定するものとみなされた。つまり、技術を教えてくれる源がなければ、その技術が進化することができないと言われてきた。現地国では、外国からの技術移転がなければ、その国の国内で技術をキャッチアップすることは不可能であると考えられた。

近年、多くの研究で、国の技術力が外国の技術に頼らず、向上できると主張されている (Kim, 1997 ; Lee & Lim, 2001)。本論文の理論への貢献として、この主張を企業の海外進出に現地国の技術水準の観点を入れて、新しい海外進出方法として現地資源活用型現地化モデルを示す。海外進出する企業は、進出戦略を選択するにあたって、その国の技術水準の現状だけでなく自力で向上させられることが可能であることも進出戦略の選択肢に入れて、適切な資源を活用することが成功に繋がると考えられる。

本章では、ホンダベトナムが、ベトナム国内に独自に蓄積された現地資源である地場部品メーカーの技術力や生産能力を活用することに成功した事例を説明した。しかし、この現地資源がなぜベトナムにこのときまでに存在しており、それがどのようにして進出企業であるホンダベトナムが要求するほどの水準にまで発達したのかを解明する課題が残されている。この問題については、続く第3章と第4章で解き明かされることになる。

### 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：修理工と機器工場の協力

本章は、なぜ外資メーカーからの技術指導を受ける機会がなかったベトナムの機器工場に、2000年までに二輪車部品の生産技術が蓄積されていたのかという問題を、関係者の証言から歴史をたどることによって明らかにする。そこには従来の技術キャッチアップ論の枠組では説明が難しいようなベトナム独自の技術形成プロセスがあったことが明らかになる。それは修理工と機器工場の協力による技術形成の過程であった。

第2章で明らかにされたように、最終的にホンダベトナムが部品を調達するようになったベトナムの地場部品メーカーは、これまでホンダをはじめその他の日系二輪車メーカーや日系二輪車部品メーカーから資金や技術移転を受けたことはなかった。そうした地場部品メーカーの多くは、プラスチックや農機具や自転車など二輪車部品以外の産業に属していた。なぜベトナムでは経済制裁下で長期間、外資系企業から二輪車技術の指導を受けることができなかつたにもかかわらず、企業が独力で二輪車部品の生産技術を習得できたのだろうか。その理由を明らかにすることが本章の目的である。

この第3章では、主にホンダが1996年にベトナムに進出する前までのできごとを中心に、この時期までに後にホンダに部品を納入できるような地場部品メーカーの前身が存在していた理由を説明する。続く第4章では、こうした地場部品メーカーの技術水準は、当初はホンダに納入できる部品の性能にまでは達成していなかったが、2000年からの中国ショックを通じて、ホンダのコピー製品である中国製の二輪車用部品を製造することを通じて、これらのメーカーが急速に技術力を高めていった経緯が説明される。その結果、先の第2章で説明したように、ホンダがこれらの部品メーカーをサプライヤーとして採用することによって、危機を抜け出し、その後も高い市場シェアを維持できたのである。

既存研究において、一般に技術発展は産業や国の経済の発展の源泉であると指摘されてきた(Schumpeter, 1934 ; Solow, 1956 ; Romer, 1994) 。 より具体的なレベルでは、 Pavitt

(2001) はイギリス, Simon (1969) は日本, Lee & Lim (2001) は韓国, Fu et al. (2011) はその他の発展途上国を対象に, 研究開発がその国の長期の経済発展を促すことを明らかにした。これらの既存研究によって, 技術の重要性やその産業発展への影響が広く認識されるようになった。しかしながらその一方で, 産業の発展に必要な技術を発展途上国で開発することについてはコストもかかり, リスクも高いことも指摘されており, 多くの既存研究は, 発展途上国にとっては, 先進国で形成された技術を, 単に取得する方が効率的であることを示唆している (Grossman & Helpman, 1994 ; Kortum & Eaton, 1995 ; Barro & Sala-i-Martin, 1995) 。 2000 年以降, 国際経営が急速に発展するとともに, 先進国から発展途上国への技術導入のケースもますます増加し, 多くの研究が技術導入の産業発展への影響に注目するようになった (Cho et al., 1998 ; Fu et al., 2011) 。 このような発展途上国による海外の先進国からの技術導入は, 一般に国際技術移転と呼ばれている。多くの研究は国際技術移転のメリットを強調している。

国際技術移転が, 発展途上国の産業発展を促進することを指摘する既存研究は多数存在する。Soete (1988) は, 先進国と発展途上国での経済発展の差は技術に起因すると論じ, 発展途上国にとって先進国からの技術移転を受けることは不可欠であると主張した。なぜならば発展途上国に豊富な経営資源があっても, それを活用できる技術がなければ, 産業の発展は望めないからであり, 発展途上国が独力で技術を蓄積しようとしても, 技術形成やその高度化には長期間を要するため, 現実問題として先進国とのギャップを縮めることは難しいからである。同様に Kim (1997) も, 技術が蓄積された後でようやく発展途上国が他の資源を生かし, 産業発展を実現することが可能になるという点を強調している。こうした主張をする研究は数多く, その他に Streeten (1972), Lee & Lim (2001), Katz (1984), Sohn et al. (2009) なども, 国際技術移転こそが, 発展途上国の唯一の発展のための選択肢だと強調している。

一方, 既存研究の中には, 国際技術移転が広く行われる理由として, 技術を受ける発展途上国だけではなく, 技術移転側である先進国にもメリットがあることを指摘するものもある。先進国も, こうした国際技術移転によって, 先進国自身の産業発展や国際経営の拡

大, 技術力向上を図ることができるのであり, その意味で発展途上国と先進国は共存共栄の関係にある (Cho et al., 1998) .

これらの主張が正しいとするならば, ベトナムが経済発展をする際にも, 先進国からの国際技術移転は有効だったはずであり, それなしではベトナムの産業発展はきわめて困難だったはずである. しかしながら, ベトナムの二輪車部品産業の歴史を振り返ってみると, 結果的にベトナムはそうした技術の送り手となる企業なしに, 技術力を発展させることができたのであった. そこには何があったのだろうか.

ベトナム戦争中, 外資系企業はベトナムには進出できなかった. また戦争が終わった1975年以降も, アメリカや西側諸国との敵対的な関係が続き, 経済制裁を課されたことによって, これらの国々との関係が長く絶たれた状態にあった. 外資系企業が進出するようになったのは, ようやく1992年以後になってのことである. この間に, ベトナムは外資系企業と没交渉の状態にあったが, そうした中でも, ベトナム企業は後の二輪車部品産業の発展につながる基盤となる技術を独力で発展させることができた. この事実をふまえるならば, 既存研究が指摘しているような国際技術移転が途上国の発展に不可欠だという主張は, ベトナムの事例に対してはそのままのかたちでは適用できなさそうである. ベトナムの産業発展の歴史は, 外資系企業の指導がなくても, 何らかの歴史的な条件がそろえば, 技術力を獲得できるような状況があることを示唆している. 本章ではそれを, 現地潜在資源の形成プロセスと呼ぶことにしたい.

こうした問題関心に基づいて, 本章では, 理論の枠組みとしては既存研究が主張する国際技術移転の重要性を参考にしつつも, 技術の送り手が不在という例外的なケースとして, ベトナムの二輪車産業に注目し, そこでどのようなかたちでベトナムが独力で生産技術を蓄積したのかを明らかにする. これは先進国で形成された技術を単に取得するだけではない発展の方法であり, そこには, 何らかの潜在資源の形成が必要であったはずである.

第三章では, ベトナムの独自性を浮かび上がらせるために, まず国際技術移転の通常のプロセスの典型的な事例として, タイの二輪車産業の事例を説明する. その後, ベトナムの事例をタイの事例と比較して詳細に説明することで, 地場部品メーカーが異なった方法で技術をキャッチアップしていった経緯を明らかにする. そこには新しい職業集団として

の修理工の登場と、彼らと地場の機器工場との間の協力関係があり、それによる二輪車部品の技術情報の共有、技術キャッチアップの実現があったことが明らかにされる。

## 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：タイの二輪車部品産業

本節では以下の節でベトナムの技術形成過程の独自性を説明するために、比較の対象として、ベトナムの近隣諸国での事例を説明する。日系二輪車メーカーは、アジアの新興国に進出する際に、共通する方法を採用してきた。それはタイをはじめとする東南アジアの国への進出の際にも用いられた。

日系二輪車メーカーは、1960年代からアジア諸国へ進出し、1990年までには、多くの進出先市場で高い市場シェアを獲得した。現地で二輪車を生産する際には、現地の部品メーカーから品質のよい部品を入手できることが望ましいが、その当時には、現地国のメーカーが品質の良い部品を生産することは困難であった。そのため日系企業は、日系の部品メーカーに現地国について来てもらい、徐々に日本型生産システムを現地国のメーカーに移植していくことで、現地で生産される製品の品質を高めようとした。三嶋（2019）によれば、タイにおいて1980年中期以前、日系二輪車メーカーに部品を供給する地場部品メーカーは存在しなかった<sup>32</sup>。

ここではタイが約30年の長い時間をかけて、日系企業の技術指導の下、二輪車部品の技術を習得してきたことを説明する。タイは1960年代から、二輪車を主に日本から輸入していたが、その後1966年から68年には、ホンダ、ヤマハ、スズキが相次いでタイに進出し、CKD（Complete Knock Down）方式によって、タイにおいて日本から輸入された部品の組み立てを開始した。タイ政府は、最初からタイのメーカーに国産ブランドの二輪車

---

<sup>32</sup> 三嶋恒平（2019）「輸入代替プロセスを通じた産業発展：タイ二輪車産業の事例（特集「開発経済史」のフロンティア）」『国民経済雑誌』，219（1），pp. 53-71.

を作らせようとはせず、まずは外資系企業の誘致を重視して、タイ国内では部品産業の育成を目指していた。こうした方針の下、タイ政府は、タイ国内での部品生産の現地調達率の目標を高く設定し、日系メーカーにもその達成を強く要請した。タイ政府は 1964 年に部品の現地調達率の目標として、1971 年までに 50%を実現することを義務づけ、その後、1977 年にはその目標は 70%に引き上げた<sup>33</sup>。1970 年代・80 年代には、このような政策のもと、タイではそれまでのような部品を完全に輸入している体制から、タイ国内での日系企業による部品生産体制へのシフトが進んでいった。さらにその後、1980年代になると、日系企業に並んで、タイの地場部品メーカーが、徐々に二輪車部品の生産に乗り出すようになった。これらの地場部品メーカーの中には、いずれはその他の機械の製造業に参入するためのステップアップを目的として、まずは二輪車部品を生産する企業も存在した。

タイの技術導入を、技術キャッチアップ論に即して説明すれば、それは以下の 3 段階をたどったことがわかる。タイの二輪車産業では、まずは第一段階として、日系の二輪車メーカーがタイに進出して組み立て技術を現地子会社に移転した。その後、第二段階として、タイに二輪車メーカーとともに来た日系部品メーカーが、単純部品（板金、樹脂など）の生産技術を、タイの地場部品メーカーに移転した。第三段階として、日系二輪車メーカーがエンジン生産技術を現地子会社に移転したことで、タイ国内でエンジンも生産できるようになった。これは典型的な段階的技術キャッチアップのプロセスであった。

その国の技術キャッチアップを示す指標に国内調達率がある。これはメーカーが実際にその国の内部で調達した部品点数と二輪車全体の部品点数の比から計算される指標である。この値には、外資メーカーと地場メーカーの両方の部品が含まれており、純粋にその国の資本の地場メーカーだけの値ではないが、部品を輸入するのではなく、その国内部で生産しているという点で、その国の技術水準を示すものである。タイでの部品の国内調達率は 2004 年に 98%に達し、ベトナムの国内調達率も 2007 年に 98%に達した。しかし、その状況になるまでには、タイでは約 30 年が必要であったのに対し、ベトナムでは後で

---

<sup>33</sup> 東茂樹「タイの二輪車産業：日本ブランド寡占体制における地場企業の対応と対抗」、佐藤百合・大原盛樹編（2006）『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』アジア経済研究所，p. 245.

説明するように、わずか10年程度しかかかっていない。ベトナムは約3分の1の時間でタイと同レベルの国内調達率を達成したのである<sup>34</sup>。

ベトナムとタイの二輪車部品産業のもう一つの違いは、タイの二輪車部品メーカーが、タイの他の産業との関わりをほとんどもっていなかったことである。同国の二輪車部品産業は、同国の他産業から技術支援を受けたり、協同で開発や生産したりすることがなく、一貫して外資メーカーの指導の下で単独で発展したといえる。この点も、農機具等の機器工場が転身し、それらが地場の修理工の力を借りて発展することで二輪車部品産業が成立したベトナムとは大きく異なる点であった。

タイでは、最終的には外資メーカーの庇護の下で、二輪車部品メーカーが発展することができたが、それには約30年という長い時間を要した。タイでみられたような外資系企業の支援に基づいた長期・段階的な技術キャッチアップのプロセスは、その他インドネシアなど多くの国の二輪車部品産業でも観察できる。以下では、そうした外資系企業の支援による長期にわたる技術キャッチアップの事例を、具体的な企業としてタイサミット社（タイ）を取り上げ、より詳細にみてみよう。

## 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<sup>35</sup>

以下では、現在タイのホンダに二輪車用部品を供給しているタイサミット社の事例を通じて、タイにおいて、日系メーカーから技術や資金において支援を受けた二輪車部品メーカーの技術キャッチアップについて、その典型的な成功例を説明する。

タイサミット社（Thai Summit Autoparts Industry Co., Ltd）は、タイにおいて地場部品メーカーの中で最大の売り上げを維持している。同社は、もともとは1960年に創業した小

---

<sup>34</sup> 東茂樹「タイの二輪車産業：日本ブランド寡占体制における地場企業の対応と対抗」、佐藤百合・大原盛樹編（2006）『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』アジア経済研究所，p. 249。外資メーカーから、技術や資金の支援を受けていない純粋な地場メーカーの割合は、取引金額ベースでタイでは全体の15%であった。

<sup>35</sup> この内容は東茂樹「タイの二輪車産業：日本ブランド寡占体制における地場企業の対応と対抗」、佐藤百合・大原盛樹編（2006）『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』アジア経済研究所，pp. 263-266を参考にした。

規模の町工場であり、自動車用のシートを生産していた。この工場は、1977年に二輪車部品専用の生産会社としてタイサミット社となった。タイサミット社は、ホンダから技術支援を受け、生産技術を習得し、日系メーカーの要請に答えて生産ノウハウを蓄積していった<sup>36</sup>。1980年代後半になると、タイサミット社は、日系部品メーカーと合弁会社を設立し、技術提携契約を締結した。そのグループ企業数は約30社に上った。同社の生産する製品は、サブフレーム、燃料タンク、マフラー部品、ハンドル、スイングアームなどのプレス部品が主力であった。2000年以降になると、同社のグループ企業は、日系二輪車メーカー4社（ホンダ、スズキ、ヤマハ、川崎）のどれか一つの専属となり、主にその企業だけに部品を供給するようになった。複数の企業に部品を供給する際には、仕入先企業ごとに必要な生産技術が異なっているため、それらが他社に漏洩しないように、各社用に生産ラインを分けている。

タイサミット社では、部品の生産は、日系二輪車メーカーから貸与図の支給を受けて行っている。研究開発部門には100人を越える人員が所属しており、製品の生産効率改善の提案を行っている。新しい生産技術を導入する際には、タイサミット社は技術提携先の日系企業にエンジニアを送り、そこで数年間、技術の研修をさせている。その後は、同社は、マレーシア、インドネシアなどに二輪車部品の生産会社として進出し、さらに自動車の部品生産にも乗り出している。

このようにタイサミット社は、タイの部品メーカーが日系企業からの技術移転を受けて生産技術を蓄積することに成功した事例であるが、そのプロセスが確立するまでには、20年から30年という長い時間が必要であった。この状況は、外資メーカーによる技術指導が受けられなかったベトナムとはいろいろな点で対照的であった。以下ではベトナムの事例をみてみよう。

---

<sup>36</sup>東茂樹「タイの二輪車産業：日本ブランド寡占体制における地場企業の対応と対抗」、佐藤百合・大原盛樹編（2006）『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』アジア経済研究所，p. 263.

### 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

ベトナムにホンダが進出してきたのは1996年のことであり、それは同社がタイに進出した1960年代後半よりも約30年後のことであった。ベトナムはアジア諸国の中で、ベトナム戦争やその後の経済制裁によって、この間、外資メーカーに放置されたのであった。

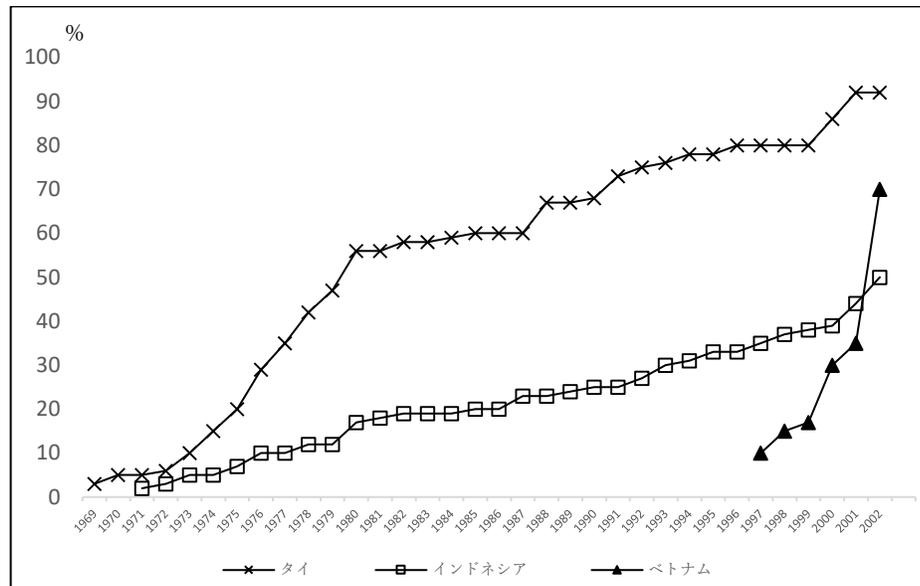
ベトナム地場部品メーカーの技術の発展を、国内調達率によって確認してみよう。タイの場合、国内で部品が生産できるようになるためには、タイの地場部品メーカーが外資系の部品メーカーから技術を学び、その技術を実際の生産に使うまでに、約30年の時間が必要だった。そうした場合、国内調達率は長期にわたって一定の割合で徐々に増加することが、多くの国の事例で観察される。実際に、図3-1から確認できるように、タイやインドネシアではそのように国内調達率が1970年代から2000年代にわたって、一定の割合で徐々に増加している。

しかしながら、ベトナムでは、1996年にホンダが進出した後、とくに2000年以後の二輪車部品の国内調達比率の急上昇は目覚ましいものであった。タイやインドネシアでは調達率の上昇に約30年の時間がかかったが、ベトナムではそれをわずか10年足らずで実現することになった。このグラフでは2002年に60%強になったことが示されているが、この値はその後、2007年には90%に達している<sup>37</sup>。これは他国と比較した場合に、驚くべき短期間の技術キャッチアップであった。

---

<sup>37</sup> Bo Cong Nghiep (ベトナム工業省) (2007) “Quy Hoach Phat Trien Nghanh 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 (政策研究所), Chien Luoc Cong Nghiep (工業政策戦略室), p. 16.

図 3-1 タイ、インドネシア、ベトナムの二輪車部品国内調達推移



出所) ベトナム工業省の年次報告書 (1995年-2000年) と Customs department, ministry of Finance Thailand より筆者作成.

三嶋 (2007) は、こうしたベトナムの短期間の産業発展を、タイに比べて「圧縮された産業発展」と呼んでいる。これはまさにタイで起きたプロセスが短期間のうちに「圧縮」されて実現したものであった。ベトナムでの二輪車部品産業の発展がいかに短期間のうちに起きたかを示すために、表 3-1 にベトナム、タイ、インドネシアの年表をまとめておく。

このようにベトナムでは、きわめて短期間の間に、地場部品メーカーが発展を遂げた。第 2 節以降では、その理由をベトナムにおける二輪車の普及や二輪車部品の生産の歴史をたどりながら、明らかにしていきたい。

第 2 章で説明したように、1996 年にホンダがベトナムに進出してきた際、ホンダは、ベトナム国内に修理工と地場部品メーカーが存在することに気づいた。こうした地場の修理工と部品メーカーは、ホンダの進出後に創業されたのではなく、ベトナムが経済制裁から開放される以前から、同国に存在しており、同国にはそれらによる部品生産技術が形成されていたのである。なぜベトナムでは修理工や部品メーカーがこのときまでに存在してい

たのかを知るために、ベトナムにおいて二輪車が導入され、普及していった長い歴史をたどってみたい。

表 3-1 ベトナム、タイとインドネシアにおける二輪車部品産業の発展のまとめ

年	ベトナム	タイ	インドネシア
1964	ベトナム戦争	ヤマハ生産拠点生産開始	
1965		ホンダ生産拠点生産開始	
1971		国内生産部品規定（50%以上） 新しい組立工場開設禁止	ホンダ生産拠点生産開始
1974			ヤマハ生産拠点生産開始
1975			
1975		ベトナム統一	
1977	対ベトナム経済制裁の開始 ドイモイ政策の開始	国内生産部品規定（60%以上） 組立工場開設解禁	国内生産部品規定設定
1978		CBU（Complete Build-up：完成車） 輸入禁止，部品輸入関税引上げ	
1979			
1986			
1993			内製化率を上げる奨励
1995	経済制裁解除		
1996	スズキ生産拠点生産開始	CBU 輸入解禁 国内生産部品規定（70%以上）	
1997	ホンダ生産拠点生産開始 CBU 輸入禁止	国内生産部品規定廃止	
1998	ヤマハ生産拠点生産開始		
1999			CBU 輸入自由化

出所) 三嶋恒平 (2007) 「ベトナムの二輪車産業: グローバル化時代における輸入代替型産業の発展」  
『比較経済研究』 44(1), p.73.

ベトナムでの二輪車産業の歴史は、1960年代から南ベトナムで始まって、1975年のベトナム統一後、1980年代に北部へ徐々に広まっていった。以下ではその発展を年代の流れに合わせて、(1) 南ベトナムでの二輪車産業の発展（1960年代-1980年代）、(2) 統一後のベトナム北部での二輪車産業の発展（1980年代-1990年代）を説明する。

## 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）<sup>38</sup>

ベトナム戦争中の1960年代なかばから、他のアジア諸国と同様にベトナムにも、ホンダのバイクであるスーパーカブが登場した。当時、南ベトナム政府を支援してベトナム戦争に介入していたアメリカ軍が、南ベトナム政府への経済援助のひとつとして2万台のスーパーカブを買い入れたのである。当時、ベトナムに輸入するバイクには、アメリカ軍が発行する許可書が必要であった。

1967年にホンダはサイゴン駐在員事務所を開設して、ベトナム戦争下のサイゴンに駐在員を送り込んだ。人員5名程度のホンダ・サイゴン駐在員事務所は、サービス活動を展開するだけでなく、販売網を広げ、広告宣伝活動を盛んにおこなった。ホンダのベトナムにおける拠点は当時、ホーチミンにあった。

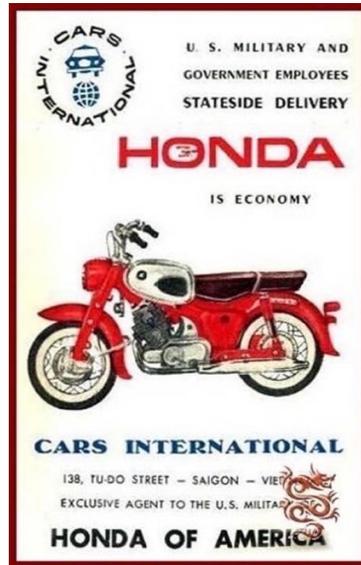
1967年から69年までの3年間で、約75万台のホンダ二輪車が南ベトナムに輸出された。そのほとんどがスーパーカブであった。「1日で1万台以上のオーダーをした日もあり、日本の本社からは〈桁が違う。本当か?〉と、いつも確認された」と当時のホンダ駐在員は語っている<sup>39</sup>。

---

<sup>38</sup> 本節の記述は、ホンダがホームページ、<https://www.honda.co.jp>、で公開している社史を参考にした。

<sup>39</sup> 「スーパーカブの信頼性が神話を生んだベトナム」、ホンダホームページ、<https://www.honda.co.jp/supercub-anniv/story/vol3-p5.html>。（引用文中の括弧（〈〉）は原文のまま。）

図 3-2 1960年代のサイゴンに発行されたバイク輸入許可書



出所) 「ベトナムにおける最初の  
ホンダバイク (Xe Honda đầu tiên tại  
Việt Nam ) 」  
<http://hoangkimviet.blogspot.com/2014/05/xhonda-au-tien-tai-viet-nam.html> .  
([https://web.archive.org/web/20190104081227im\\_/https://i270.photobucket.com/albums/jj109/fbuis/hondavn/honda-import.jpg](https://web.archive.org/web/20190104081227im_/https://i270.photobucket.com/albums/jj109/fbuis/hondavn/honda-import.jpg)) 2014年5月1日. 閲覧日 2021年12月20日.

図 3-3 1970年のサイゴンに輸入されたスーパーカブ



出所) ホンダ社内報『ポールポジション』に掲載された写真がホンダのウェブサイトに転載されている。  
<https://www.honda.co.jp/supercub-anniv/story/vol3-p5.html>. 閲覧日 2021年12月20日.

1975年にサイゴンが陥落し、南ベトナム政府が崩壊すると、戦争に負けたアメリカ軍はベトナムから撤退してしまった。ベトナム国内においても、この撤退に伴う社会的な混乱があった。当時の状況を知る者はその様子をこう述べている。

戦争が終わった直後には、街全体が大混乱だった。アメリカ兵や、ベトナム共和国の旧兵士、役人、彼らの家族が皆、残された。難民として外国へ逃げようとした際、金塊と貴重品以外はそのまま残していった。当時、バイクを持っていたのは彼らだったから、その後、それらのバイクは共産党の軍によって徴収されて、(人々に-著者注) 配分された<sup>40</sup>。

図 3-4 戦争時に利用されたホンダのバイク



出所) 「ベトナムにおけるホンダバイクの歴史」, バイクニュース (Webike), <https://news.webike.vn/lich-su-ve-chiec-xe-honda-dau-tien-tai-viet-nam-p-2.html>. 閲覧日 2021年12月20日.  
この記事の出所は Honda Motor.co.ltd と記載された。図 3-4 は戦争時にバイクで避難した様子と解釈されたもの。

膨大な数のスーパーカブが、統一後のベトナムに乗り捨てられ、ベトナムの人びとの手  
に渡っていった。

---

<sup>40</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン (ホーチミン市)。2018年8月23日、2019年8月20日実施。

ホンダの社史はベトナムがこのときから「スーパーカブのパラダイス」になったと述べている<sup>41</sup>。

この時期まで、ベトナムでは国内において、完成車組み立て、部品生産はもちろん、アフターサービスである修理やメンテナンスをする業者もいなかった。その意味で、二輪車産業は関連する産業を含めて全く存在していなかったのである。このことはそれまでに一定の成長を遂げていた自動車産業と比較すると大きな違いがあった。自動車に関しては、1936年にフランス自動車メーカーの Citroën が、サイゴンに東洋生産拠点を置いて、1970年までに毎年 1000 台を生産していた。戦争が激しくなると自動車の生産は停止され、戦後、共産党によって国有化された。自動車は戦争中に軍の輸送に利用されたため、自動車の生産、部品生産、修理、メンテナンスは、ベトナム軍内で行われた。

自動車産業では外資メーカー（Citroën）が自社内で自動車本体や部品を生産しており、その後も軍が生産・修理等を引き受けたので、民間でベトナムの修理工や地場部品メーカーが、育つ余地がなかった。一方、二輪車産業では、そうした外資メーカーが存在せず、修理についても軍ではなく、民間の修理工が引き受けた。こうした修理工は自分で作ることができない部品の生産を地場機器工場に依頼した。機器工場は、自力で創意工夫しながら、生産方法を身につけていった。このことが、日系メーカーが早期に参入し、日本型の生産システムを長期間かけて移植したタイやインドネシアなどの国と比較して、ベトナムの二輪車部品産業が、日系メーカーの参入後きわめて短期間で技術キャッチアップできる理由となった。これが、後にベトナムの二輪車部品産業の目覚ましい発展をもたらしたのである。

## 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-）

ベトナムの歴史においては、1975年までは対米戦争が続いており、その後も、1975年～1979年までは境界戦争（中越戦争）があった。後者の際の1979年のベトナムとカン

---

<sup>41</sup> 「スーパーカブの信頼性が神話を生んだベトナム」、ホンダホームページ、<https://www.honda.co.jp/supercub-anniv/story/vol3-p5.html>。閲覧日 2020年12月10日。

ボジアとの紛争を契機にして、それに反対する西側諸国からの経済制裁が始まった。その際に、ホンダもベトナムから撤退せざるをえなかった。

1975年から1979年のベトナム二輪車産業の発展は以下のようにまとめられる。

### 2.2.1 地場修理工の登場

戦争が終結し、社会がまだ大きな混乱の中にあった1975年頃に、すでにベトナムには、二輪車の故障を修理するための地場修理工が登場していた。

地場修理工の多くは、およそ20m<sup>2</sup>ほどの広さの街の小さな店を構えており、専門の機械などは持っていなかった。それまで自動二輪車の修理も、自転車屋で行われていた。修理の内容は簡単なパンクの修理と外装部分の修理くらいで、エンジンに関するような難しい修理はできなかった。ある修理工はこのころのことを以下のように述べている。

バイクの修理は、戦争のときからしていましたが、パンク修理だけでした。戦争のとき、スーパーカブを持っていたのは米軍で、技術が必要な修理などは軍内で行われていました。外で走っているときにパンクなどをしたら、私たちのような自転車修理屋が修理します。戦争が終わって、米軍がいなくなると、スーパーカブの修理を私たちのところをするようになりました<sup>42</sup>。

自転車屋からバイクの修理工になった者の多くは、収入のためだけではなく、機械に関することに興味があるというような人たちであった<sup>43</sup>。また、修理工になるためには、まずはバイクを入手するために大金を投資しなければならなかった。当時バイクは高価なものであり、古いバイクでも簡単には買えなかった。1975年当時にサイゴンに最初に登場したある修理工は、「元々はバイクに興味があり、貯金したお金を全部使って、古いバイクを買いました。そのバイクを自分で使いながら、修理の練習にも利用しました。修理が上

---

<sup>42</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン（ホーチミン市）。2018年8月23日、2019年8月20日実施。

<sup>43</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン（ホーチミン市）。2018年8月23日、2019年8月20日実施。

手になると、修理の店を開いて、修理工になりました」と証言している<sup>44</sup>。1975年頃の修理工の多くは、戦争後の安定した職業として修理工を選んだ人々や、または軍隊から戻った旧兵士たちであった。1975年以降、ベトナム国内において修理工の数は徐々に増えていった。当時のバイクの台数や修理店・修理工の数をまとめたものが表3-2である。

表3-2 ベトナム・サイゴンにおけるバイクの統計

年代	人口(千人)	二輪車累計(台)	修理店	修理工(人)
1960	1,251	20,000	5	10
1963	-	100,000	10	30
1966	-	200,000	30	100
1968	2,000	450,000	-	-
1970	1,761.3	820,000	50	250
1973	1,825	900,000	-	-
1975	4,000	1,000,000	100	400
1979	3,420	1,000,500	150	600
1989	3,924	1,010,000	140	700
1992	4,322	1,030,000	200	1,000

出所) Population Statics 他に基づいて著作作成。人口は Population Statics (1999年から2001年までの版) Historical demographical data of the urban center-Vietnam urban population。二輪車は1970年までのデータは Papageorgiou, G., Transportation Facilities, Number 176 (July 1970), (p.23)。Ekistics, Volume 30, 1970年-1992年までのデータはベトナム交通省の統計。修理店、修理工はインタビューによる推計。

表3-2からは、二輪車の台数がベトナム戦争中の1960年代後半に大きく増加したが、1975年以降、アメリカ軍の撤退によって輸入が止まり、増加が鈍化したことがわかる。

その後のわずかな増加は、密輸されたものや国内の修理工によって組み立てられたものであったと推測される。一方、ベトナムの地場の修理工と修理店の数は、1975年以後に急速に増加している。ベトナムでは、この時期の経済制裁のために、外資メーカーが現地参入できず、そのため米軍が残っていた二輪車の修理やメンテナンスも、ベトナム国内の地場の修理工が行わなくてはならなかった。こうした理由から修理工の数が増え、修理店も年々増加したのであった。

<sup>44</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン(ホーチミン市)。2018年8月23日、2019年8月20日実施。

このことがいかにベトナム独自の事情であったのかについては、経済制裁のようなことが全くなかったタイへの外資参入の状況と比較してみるとその特徴がわかる。タイには早期から外資系企業が進出できたので、それらの企業が修理やメンテナンスなどアフターサービスも行う販売店網を構築した（東，2006）。タイでは外資メーカーの販売店が修理を行ったため、地場の修理工が増える必然性がなかったのである。

一方、ベトナムでは上記の理由から地場修理工は一つの大きな職業集団となった。技能をもつ人々は1970年代後半から80年代には、主に徒弟制度によって養成された。後の1990年代になると二輪車修理を専門として教える学校も現れている。このような地場修理工は、後のベトナムの二輪車部品産業の発展に大きな役割を果たすことになった。

## 2.2.2 新しい職業としての修理工

1980年代前半当時のベトナムでは、人々の職業の選択肢は多くはなかった。典型的には大卒の者は教師になり、高卒の者は工場の従業員になり、そうでない者は農民になるというような時代であった。そうした中で学歴を必ずしも必要とせず、勤務が自由で、収入もある程度めぐまれた修理工は魅力的な職業であり、この職業を選んだ若者はこれを自分の一生の仕事と考え、必死で修理を勉強したのであった。

図 3-5 1980年の地場修理工のバイク修理の様子



出所) ホンダ社内報『ポールポジション』  
<https://www.honda.co.jp/supercub-anniv/story/vol3-p4.html> .  
閲覧日 2021年12月20日.

修理工は、教師、工場の従業員、農民といった従来の職業とは違うものとして新しく現れたものであったため、修理工になった者達の間には他の職業と比べて、強い仲間意識が生まれた。

戦争のときはそんなに店が多くなかったので、修理工の仕事をしたいのなら、みんな同じ修理店に行くことしかできませんでした。そこではお互いのことをよく知っていました。当時、修理の仕事を勉強するために店に入った弟子たちは、皆、店に住み込みました。仕事はもちろん、それ以外の時間も一緒に食べて、一緒に寝て、お互いのことをよく知っていました。それで普通の友達以上に親しくなりました。自分と同じ店の弟子だった人たちが、店から出た後にどこへ行つて、何をしたかなどについても、よくお互いに情報を把握していました。誰かが結婚すると、遠い場所からも皆が結婚式に必ずいくほど強い関係でした。（中略）同じ店から出たそういう友だちが修理工の店を開いたときには、お互いの弟子を紹介しあったりしました。弟子達の間でも、自分がこの店で弟子をして良かったと思えば、自分の知り合いも紹介するということが多くありました。結局、こうして同じ地方の修理工たちはみんなが知り合いになりました。私も今、部品の市場に行けば（サイゴンの5区にある二輪車部品のみを販売する大規模の市場-著者注）、知らない顔はありません<sup>45</sup>。

このように、ベトナムが経済制裁の状態にあった時期に、新しい職業である地場修理工が生まれ、彼らの間に強いネットワークが築かれたのであった。修理工たちの間の日常の情報交換の様子は以下の通りである。

同じく修理工をしている皆が集まることが多いです。定期的に週末に喫茶店でコーヒーを飲みながら、雑談します。その内容はもちろん、バイクの修理のことがほとんどです。週末に会う時は人数が多く、10人になるときもよくありました。それ以外にも、仕事が終わった後には、2、3人で週に何回かお酒を飲みに行きます<sup>46</sup>。

---

<sup>45</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン（ホーチミン市）。2018年8月23日、2019年8月20日実施。

<sup>46</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン（ホーチミン市）。2018年8月23日、2019年8月20日実施。

ベトナムの修理工は新しい職業集団として、独自のコミュニティを発達させ、修理工の間で強い情報交換網を構築したのである。このことは後にベトナム二輪車部品産業の発展へ大きな影響を与えることになった。

## 2.3 地場修理工の二輪車修理技術の学習（1975–1979年）

### 2.3.1 第1世代：独学による試行錯誤

多くの修理工が開業した1975年当時、最初は自転車の修理と同じように、パンクと外装の部分しか修理できなかった地場修理工も、その後の国内の修理の需要の増加に応じて業務の内容を拡大していった。

1970年代中期から1980年代にわたる経済制裁の間、それ以前からベトナム国内にあった古い二輪車は、地場修理工に修理されながら使用され続けた。修理工は、簡単なものからエンジンなどの複雑な部品の修理まで、リバース・エンジニアリングによって、二輪車の部品や本体に関する知識や組み立て技術を学習した。ある修理工はその様子を以下のよう

最初にしたのは、バイクのパンク修理でした。次に、外装の故障の修理を学習しました。これも簡単でした。例えば、足置きが折れたとか、ウィングが折れたとか、サドルが破れたとか、表示画面が壊れたとかということなら、一回見たら、誰でもやり方が分かります。練習すれば数回でできてしまいます。外装の次は一番難しいエンジンや排気ガスとか配線など、外から見えないところの修理を学びます。これについてはまず使用した人に直接話を聞き、自分で音を聞いて故障した部分を判断することを何回も繰り返し学びます。

例えば、バイクの音が途切れる状態は、タンクからエンジンまでのガソリンの流入に問題があることが多いので、ガソリタンクから一部ずつ確認していきます。音がガチャガチャするときには、エンジンの中で何かが切れたと判断できるので、エンジンを開けてみます。

開けた後、どのような構造となっているとか、これはこうなったからこんなことになるとか、これはこうすれば直るなどということは、最初は分かりませんでした。やってみて、それで良いかどうかを確かめました。何回も繰り返せば、正しいやり方を覚えます。バイクというのは、1つの構造しかないから、正しく部品をつけないと動きません。だから修理の仕方が正しかったか

どうかをすぐに確認できます。このようなやり方で勉強して内容を覚えれば、修理のときに時間があまりかからないので、効率が高いのです<sup>47</sup>。

このようにして当時の修理工は、バイクの修理技術と組立技術を試行錯誤と独力で身につけていったのであった。ホーチミン市内に散らばった他の修理工も、状況はおおむね同じであった。その後は、バイクの普及とともに、ホーチミン市内だけでなく、その近隣地域でも独学によって技術を習得した修理工が修理を行うようになった。

図 3-6 地場修理工の様子 1



(注) 「(ベトナムでの一筆注) 登録制度や車検制度等の不備とも相まって、複数の廃棄二輪車から「ニコイチ車」「サンコイチ車」を仕立てて不法に販売する業者が多く存在している」として説明されている。

出所) 植杉直幹・山際登志夫・立道誠彦(2004)「アジア・ブラジル地域における二輪車の廃棄とリサイクル実態」『IATSS Review (国際交通安全学会誌)』29(3), p. 231.

このように当時の第1世代の修理工は、仕事を通じて技術を学習したのであった。

---

<sup>47</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン（ホーチミン市）。2018年8月23日，2019年8月20日実施。

修理の仕事の良いところは、全部勉強してから開業しなくてはならないということがないことです。パンク修理しかできない修理工でも店を開いて、パンクの修理だけをして収入を得る良いのです。最初のころは、どんなバイクでもすぐに修理できるわけではありませんでした。顧客が持ってきてくれたバイクの故障で、今まで修理したことのないものであれば、初めてやってみます。かりに修理できなくても、元の状態に戻し、他の店で修理してもらうように伝えれば良いのです。もちろん、修理できない分は収入がないのですが、経験として学習できます。繰り返すうちに、いずれその故障を修理できるようになります。また顧客が持ってきてくれたバイクが他の店で修理されていた場合には、それを見て、自分もそのようにすることで修理できるようになります<sup>48</sup>。

バイクの修理を学習する際に、修理工にとって顧客から得られる情報も重要であった。バイクは大きな財産であり、また修理されたバイクに乗って帰りたい顧客は修理が終わるのを待つ必要があるので、修理中に顧客がお店で修理を見ながら修理工と話すことはよくあることである。

修理工にとっては、顧客と話せることは修理に必要な情報を得て、自分の修理の技術を向上させることはもちろん、良好な人間関係を築いて顧客を確保することにもつながった。

以上のように、独力でのリバース・エンジニアリングや、修理を待つ顧客からの情報によって、地場修理工は次第に高度な修理技術を取得していった。彼らがベトナム国内での第1世代の地場修理工となったのであった。

### 2.3.2 第2世代：師弟制による技術伝達

修理工もその後の第2世代になると、もはや修理技術を一から独学する必要はなく、修理店で店主の修理の助手をしながら、技術を学ぶことができるようになった。ある修理工はその状況を、以下のように証言している。

15歳のときに父の店に入りました。修理の勉強といっても、実際には仕事を始めていました。父はその2・3年前から、弟子を店で養成していました。修理の仕事が多くなると、父だけではや

---

<sup>48</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・バオ・クオン（ホーチミン市）。2019年7月19日実施。

りきれなくなつて、仕事を手伝ってくれる人を雇いました。修理という仕事はやるうちに、その人の腕が上がるので、給料は払わないで食事だけ出しました。こういう人たちは従業員ではなく、弟子ですね。弟子たちも給料はもらえなくても、十分に勉強した後は自分で店を開くから、それでよかったです。

その彼らと一緒に私も仕事をしました。その時一緒だったのは2人で、今は1人がホーチミン市で修理店をしており、もう1人は実家のドンナイ省に帰って修理店をしていたと聞きました<sup>49</sup>。

このように住み込み弟子の形を通じて、第2世代の地場修理工は修理の技術を学習できた。そのため第1世代と比較して、すでに教え手が多くおり、学ぶ機会も増えた第2世代の学習時間はかなり短くなり、6ヶ月から2年ほどすれば、店が経営できるようになった。

また第2世代の修理工たちにとって、住み込みをする仲間がいたことのメリットは大きかった。彼らは一緒に仕事をする中で助け合い、仲間内で技術を教えあった。このことは彼らの間に強い連帯意識を生んだ。こうした人間関係がベースとなって、ベトナム国内では連帯感の高い修理工のコミュニティが生まれ、それがその後の二輪車部品産業の発展に大きな影響を与えたのであった。

## 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）

1979年に経済制裁が始まってから10年ほどの間は、もともとスーパーカブが非常に頑丈なつくりであったこともあって、修理は比較的簡単であったという。

その時のスーパーカブは、とても丈夫でした。今日もまだ（2018年の時点-著者注）走っています。修理も最初の10年ぐらいはあまりしなくてもよかったです。当時、修理も簡単なものが多かった<sup>50</sup>。

---

<sup>49</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のズオン・コン（ホーチミン市）。2018年8月25日実施。

<sup>50</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン（ホーチミン市）（2018年8月23日、2019年8月20日）、レ・デック・マン（ハノイ）（2019年8月10日、2019年8月17日）も同様の趣旨の内容を証言した。

1980年代、修理の内容が簡単だった頃は、修理工が自分一人で修理を終えることができた。しかし、バイクが長く使われるほど、より大きな修理が必要になり、それに伴って交換用の部品の需要が現れ始めた。

修理工による高度な部品の不足に対応する最初の試みは、1980年代以後、密輸でベトナムに入ってきた利用できない中古品のいわゆるゴミバイクから部品を取り、それを用いて修理をすることだった。

華僑の修理工たちは、カンボジアとラオスに行って、中古品を買ってきました。これをセー・ギア・ディ (Xe nghia dia) (直訳すると「墓地のバイク」という意味。外国ではもう利用できないような、寿命が尽きて、墓地に埋められたようなバイクのことを指す-著者注) と言います。それらを私たち (地場修理工-著者注) が買いに行きます。もちろん、バイクとしては使えないですが、まだ使える部品が取れます。部品が取れなくてもプラスチック板とか鉄とかを取れば、それで部品を作れますので、皆 (地場修理工-著者注)、こうしたバイクを買いたがりました。取れた部品を故障したバイクに付け替えて修理します。こうしたことをするうちに、我々は多くのバイクから取った部品を組み立てて、自分で新しいバイクを作れるようになりました<sup>51</sup>。

このようなゴミバイクの部品取引は、当初は一部の修理工の間だけで行われていたが、徐々に多くの修理工が、華僑によってできた二輪車の中古部品取引市場であるタン・タイン市場で交換部品を購入するようになった。ドンナイ省のある修理工は、このタン・タイン市場について、以下のように述べている。

修理工でタン・タイン市場のことを知らない人はいないでしょう。昔からあった二輪車部品の購入先で、何でもあります。しかも値段は安いのです。私も月に1回は定期的に行きます。部品が必要なときには部品メーカーに行く前に、まずあそこで探してみます<sup>52</sup>。

表 3-3 は、ホーチミン市政府の統計によるタン・タイン市場での取引の規模である。

---

<sup>51</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン (ホーチミン市)。2018年8月23日、2019年8月20日。

<sup>52</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のホー・ディン・ズン (ドンナイ省)。2018年8月25日実施。

表 3-3 タン・タイン市場の取引状況

年	店の数	平均取扱部品個数 (1店舗あたり)	平均取引部品個数 (1ヶ月あたり)
1970	10	50	20
1980	100	700	300
1990	500	2000	700
2000	800	3000	1000
2010	600	5000	2000
2020	500	4000	1000

注) 店の数はホーチミン市の統計データ (Statcal Year book of Viet Nam 1990-2020 統計総局) による。取扱部品点数と平均取引部品点数はグエン・ヴァン・スオン氏のインタビューによる推計。例えば、これらの数値は1970年にはタン・タイン市場には10の店があり、それぞれがおよそ50個のパーツ(複数種類のパーツの合計)を販売しており、一日に20個が売れるということを示している。数値はスオン氏の実体験にもとづく概算値。

出所) 店数についてはホーチミン市の統計データ、部品個数については地場修理工のインタビューに基づいて著者作成。

図 3-7 地場修理工の様子 2



(注) 「(ベトナムでの一筆者注) 販売店による中古二輪車引取りは少なく個人売買が主流となっており、使用不能となった車両が修理・リビルト業者に持ち込まれ、そこで再利用不能となった部品がスクラップ業者に引き取られている」と説明されている。

出所) 植杉直幹・山際登志夫・立道誠彦(2004)「アジア・ブラジル地域における二輪車の廃棄とリサイクル実態」『IATSS Review (国際交通安全学会誌)』29(3),p. 233.

図 3-8 ゴミバイクから取った部品



(注) 「(ベトナムでの一筆者注) 中古部品は大きな市場を形成しており修理用などに広く売買されている。また、この市場は廃棄車両からの部品買取りの受け皿となっている」と説明されている。  
出所) 植杉直幹・山際登志夫・立道誠彦(2004)「アジア・ブラジル地域における二輪車の廃棄とリサイクル実態」『IATSS Review (国際交通安全学会誌)』29(3),p. 232.

表 3-3 から、ベトナムでは修理工の活動が 1980 年代を中心とした経済制裁下でも、発展していたことがわかる。しかしながら 1980 年代においては、当時のタン・ティン市場のあった全ての部品の個数は、単純計算をすれば 100 店掛ける 300 個で約 3 万個となるが、この数は実際に修理工が必要とする分量には足らなかった。

華僑の店に行ったら、私だけではなく、何人も修理工がいました。みんな部品がほしいから。それでも、持って帰ったのはゴミバイク 3 台と、バラバラの少しの部品だけで、多くは買えませんでした。でも店主は「また買ってくる(ゴミバイクを外国から一著者注)から、次回早く来て」と言っていたので、次回も行きました。彼以外の人たちも華僑が多かったけれど、中古ゴミバイクをベトナムに持ち込みました。修理工もみんな、そこで交換部品を買ってきました。でも、その

ような部品は修理のために全然足りなかったのです。足りないのも問題でしたが、もっと深刻な問題は必要となる部品がいつもあるわけではないことです<sup>53</sup>。

結果として、修理工は修理に利用する交換部品を入手するために、他の方法を検討せざるを得なかった。

## 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）

1980年中期以降になると、長期間利用された多くのバイクで大規模な修理が必要となった。その理由について、地場修理工は以下のように説明している。

バイクは走り続けると10年ぐらいでどこか壊れるものです。バイクの寿命は平均で30年と考えれば良いのですが、最初の10年間は大きな修理はならず、せいぜい外装の部品の修理だけです。次の10年にはエンジンや、フレームや、電気部分に関する大きな修理が出てきます。この期間はバイクの寿命にとって一番重要な時です。上手に修理すれば次の10年も使えますが、修理できなければゴミになります<sup>54</sup>。

ベトナムでバイクは1960年代から利用されていたため、耐用年数が20年を越えるものが出る1980年代後半以降には、複雑な修理の需要が徐々に大きくなってきた。修理工は当時の修理状況を以下のように述べている。

修理は簡単だが、問題なのは交換部品がないということでした。交換部品がそもそもなく、どこに行っても買えないので、(私たち修理工が-著者注)自分で作る他にありませんでした<sup>55</sup>。

---

<sup>53</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン（ホーチミン市）。2018年8月23日、2019年8月20日。

<sup>54</sup> 筆者によるインタビュー。ホンダベトナムの修理工のグエン・ヴァン・ハオ（ホーチミン市）。2020年5月20日、2021年3月18日実施。

<sup>55</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン（ホーチミン市）。2018年8月23日、2019年8月20日。

地場修理工は交換部品を外で手に入れることができなかったので、自分で二輪車部品を作る必要があった。しかし修理工には、それまでには部品を作った経験がなかったので、ここでもリバース・エンジニアリングによって試行錯誤をしながら、部品を作り出す必要があった。著者が10人の地場修理工にインタビューしたところ、彼らは全員が過去に自分で部品を作った経験があると答えている。表3-4は彼らの部品生産経験を表にまとめたものである。

表3-4 修理工の部品生産経験

氏名	職位	部品生産経験の有無	生産した部品	自分の店以外での利用
グエン・ヴァン・スオン	オーナー, エンジニア	有り	スタンド, ウィング, エンジンカバーなど	なし
グエン・バオ・クオン	オーナー, エンジニア	有り	ウィング, ライトカバー, スタンド, バックバーなど	なし
ホー・ディン・ズン	オーナー, エンジニア	有り	外面部品, キックスターター, エアフィルターなど	なし
グエン・ヴァン・バオ	オーナー, エンジニア	有り	外面部品, ライトカバー, ブレーキの柄など	なし
ズオン・コン・チョン	オーナー, エンジニア	有り	外面部品, スタンドなど	なし
レ・タン・ソン	オーナー, エンジニア	有り	電動部品	有り
グエン・ディン・ギア	オーナー, エンジニア	有り	ブレーキ, スタンドなど	なし
ズオン・コン	オーナー, エンジニア	有り	排気管など	有り
イエム・ドック・ティン	オーナー, エンジニア	有り	エンジンカバー, 排気管など	なし
トリン・ディン・ホアン	オーナー, エンジニア	有り	外面部品など	なし

出所) 関係者へのインタビューに基づいて筆者作成。

地場修理工は、自分で部品を生産する過程を以下のように述べている。

まずは同じ材料のものを探しました。例えば、鉄で作られた部品が壊れた時には、鉄で作られたもう使えないもの、例えば穴があいた鍋とか、爆弾のカバーとか、戦車のかげらを買ってきて、同じ大きさに切って、研磨しました。(著者に部品の実物を指しながら-著者注)ここはちょっと膨らんでいるでしょう。そうしないとエンジンにはめられないから。そこで当時は重い鉄の玉とか、石とかを真ん中に置いて、周りを強い力で曲げました。曲げた後は、下に鉄板を入れて、

その状態で数日おいてから、穴をあけます。こうしてエンジンのカバーが完成します。当時、使った機械はこれでした<sup>56</sup>。

当時ベトナムの地場修理工たちは部品不足への対応策として、まずは独力で、手探りで部品を生産しようとした。しかしすぐに修理工たちはそれらの部品の生産をあきらめることになった。交換部品を生産する技術は、修理技術とは大きく異なっており、自分たちの工具だけで性能のよい部品を作り出すことには限界があった。また比較的簡単な構造の部品で、それを修理工が生産できる場合であっても、部品の生産には長期間が必要だったので、その間に修理工が修理の仕事に集中できないということが起きた。こうした理由から、修理工たちは、自分たちの修理の仕事続けるために、何としても交換部品を調達することが必要になった。

図 3-9 爆弾から転用された排気ガス装置の中に入れる部品（当時のもの）



出所) 「ベトナム戦後時代のスーパーカブの修理」, ジングニュース, <https://zingnews.vn/thay-giao-doi-lai-xe-cub-dong-nat-voi-vo-dan-coi-post424668.html>. 2014年6月10日. 閲覧日2021年10月5日. 手にしているのは、かつて爆弾に使用された金属部品であり、それを排気ガス装置の内部にはめ込んで再利用しようとしているところ。

<sup>56</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン（ホーチミン市）。2018年8月23日、2019年8月20日。

図 3-10 農業機械のサドルを取り付けたスーパーカブ（当時のもの）



出所) 「ベトナム戦後時代のスーパーカブの修理」, ジングニュース, <https://zingnews.vn/thay-giao-do-lai-xe-cub-dong-nat-voi-vo-dan-coi-post424668.html>. 2014年6月10日. 閲覧日2021年10月5日. 二輪車の正規の部品が手に入らない場合には、代用できるものが工夫して使用された.

## 2.6 機器工場による二輪車部品の生産（1986年～）

自分だけでは修理に必要な交換部品の生産を行うことが無理だと気付いた地場修理工は、修理の仕事が続けるためにも、何とかして交換部品を手に入れる方策を探した。1980年代中期、部品を生産できる業者を探すうちに、修理工は近隣で農機具を生産していた機器工場に目をつけた。修理工は農機具の機器工場に二輪車部品の生産を依頼し、機器工場はその依頼を了承した。ある修理工は、機器工場にある部品生産を依頼した後、自分もその部品の開発や性能向上に関わった経緯を以下のように述べている。

どこに部品の生産をお願いするかを考える時には、修理工の人脈を頼ります。私は農機具メーカーに知り合いがいたので、その機器工場に頼んでみましたが、ラバー工場やプラスチック工場に知り合いがいる人はそこをお願いすることになります。

どのメーカーさんにも知り合いがないという人であれば、原材料を売る店に、その材料を使っている機器工場を紹介してもらいます。

私は知り合いの機器工場のところへ行き、そこでバイクに利用できそうな部品を見せてもらいましたが、それはバイクにはつけられなかったので、新しいものを作ってくれるように依頼しました。使えそうな部品が生産できたためお金を払い、今後も買うと約束したので、彼が作ってくれるようになりました。試作品はいくつもできたのですが、彼が持っていた機械は自転車のチェーンを作るためのものだったので、最初はチェーンのサイズが小さすぎて、バイクの歯車に噛み合いませんでした。すると、彼は「では、金型を大きくしてみます」と言って、再度試作してくれました。2度目の試作では初回よりもサイズは大きくなりましたが、鎖の隙間が小さすぎて歯車にあっていませんでした。そこで、もう一度金型を変えてもらいました。

3度目の作品は柔らかすぎて、すぐ切れるという問題が発生しました。そこで私は材料を変えたらどうかと提案しました。彼と一緒に鉄の店にチェーンを持って行って、（カブの本物のチェーンと-筆者注）同じ材料があるかを確認しました。鉄の店の人は性質が近いものならあるが、全く一緒かどうかは分からないと答えました。店の人は鉄を仕入れるところに聞いてみると言ってくれたので、そこで尋ねてもらいました。数週間後、その材料を仕入れてもらうことができたので、チェーンを作る機器工場がそれを買って、もう一度作ってみました。今回は、私がほしいものに近いものができたので、後は研磨するようにお願いしました。このようなことを何度もくり返した末に、ついに最後には自分の望んだものができるようになりました<sup>57</sup>。

以上のように、修理工の依頼に応じるかたちで、それまでは二輪車部品の生産に関係のなかったような農機具の機器工場が、この頃から二輪車部品生産を始めるようになったのである。こうした修理工と地場の機器工場との関係は、最初は修理工と機器工場の個々人の知り合い関係から散発的に形成されていったが、修理工の間にも強い横の人的つながりがあることによって、その後は、どの機器工場がどの交換部品を作ってくれるのかといった情報が、他の修理工に伝えられ、広まっていった。このことについて、ある修理工は以下のように証言している。

ある一人の誰かが、いろいろな機器工場に全ての部品の生産を頼むわけではありません。ある一人の修理工は、まずいくつかの部品の生産を自分の知り合いの機器工場に依頼します。その部品の生産がうまくできると、修理工はその機器工場を別の修理工に紹介します。そうすると今度は、紹介された修理工がその機器工場でその部品を買うようになったお礼に、別の製品の工場を私に

---

<sup>57</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のグエン・ヴァン・スオン（ホーチミン市）。2018年8月23日、2019年8月20日。

紹介してくれます。こうして、みんな（修理工たち-著者注）がいろいろな部品を買えるようになります。当時は、部品を購入して他の修理工に売ような修理工は少数でしたが、その後、部品をいろいろな工場から買って、修理工に売ような部品専門店が登場するようになりました。タン・ティン市場はこういう店が集まっている場所です<sup>58</sup>。

地場修理工が、頻繁に自分の取引相手を他の修理工に紹介するようになった理由は、修理の仕事の特徴からも説明される。バイクを修理したいユーザーが修理店を選択する基準は、とにかくそのバイクの故障した場所から近いことである。多くの場合、故障場所はユーザーの実家や職場から近いことが多いため、地域的に分散した場所に店を構える個々の修理工の間には顧客の奪い合いがない。そこで彼らにとっては、他の修理工はライバルというよりは仲間であるため、交換部品を生産してくれる工場を互いに教えあっても問題がなかったのである。そもそも 1980 年代の経済制裁期においては、ベトナムには修理店の数はまだ少なかった。このように修理工が互いに助け合いながら交換部品の調達先を紹介しあったことで、徐々に多くの農機具や他産業の機器工場が二輪車部品を生産するようになったのである。

以上のような経緯から、ベトナムにおける後の二輪車部品メーカーには、修理工から転身したものや、部品メーカーとして創業したものはほとんどなく、農機具など一度は別の製品の生産を経験してから、二輪車部品へ転換するものが多かった。この事実は、藤田（2006）が、ベトナム二輪車部品メーカーの特徴として、「専門化が進んでおらず、多品種少量生産傾向が強い」と指摘していることとも一致している<sup>59</sup>。

---

<sup>58</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のズオン・コン・チョン（ホーチミン市）。2020年5月10日実施。

<sup>59</sup> 藤田麻衣「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（2006）『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』アジア経済研究所，p. 353.

### 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

これまでは主に南ベトナムのホーチミン市における修理工と機器工場の協力の事例を説明してきたが、1975年のベトナム統一後は、これが北部にも広まっていき、ベトナム全土でこのような協力が観察されるようになった。以下では統一後の北部のハノイに目を向けて、修理工と機器工場の協力が進んでいった事例を説明する。後にホンダに部品を提供できるようなハイレベルの二輪車部品メーカーが誕生していくことになったのである。

ベトナム統一後、共産党が南ベトナムで使用されていたスーパーカブをベトナム北部に輸送すると、1980年代には北部にもバイクが普及していくことになった。当初は、バイクは個人用というよりは、主に公共の目的のために使用されるものであり、その台数もわずかであった。このころ故障時の修理については、簡単なものは自転車修理業者が担当していたが、しかしエンジンに関する故障のような複雑なものは、自転車修理工では手に負えなかった。彼らはバイクの技術に詳しくなく、複雑な修理の経験もなく、当時はまだ需要も非常に小さかったので、彼らはそうした難しい修理を断った。

その一方で、ベトナム北部ではハノイの大学で工学部に所属し、機械に関心を持った学生の中から、バイクに興味を持ち、その修理を始める者が現れた。その背景には以下のような事情があった。1954年にジュネーブ協定によって南北が分断された後、西側先進国によって経済制裁が始まる1979年までの間、北ベトナムでは教育、工業などが定着する期間があった。その間に北ベトナムでは大学教育に力が入れられ、各種の機器工場が建てられていたことで、大卒のエンジニアが活躍する一定の余地があったのである。

ハノイ工業大学出身のあるエンジニアは、インタビューで以下のように答えている。

私は1979年にハノイ工業大学を出て、実家のハタイ省（現在はハノイ市に統合-著者注）に帰って、農機具などの機械修理を始めました。最初は農業機械の修理をしていましたが、その後、バイクの需要の方が多いと気づいて、バイク修理を選びました。当時、ハノイ工業大学にはバイク

技術の学科がなかったので、正式には勉強をしていませんが、工学部だったので機械、エンジンなどに関する基本知識があり、農業機械からバイクへ転向するのは簡単でした<sup>60</sup>。

前節でホーチミン市における修理工と機器工場の協力の事例で説明したように、南部では修理工の多くは自学自習や、住み込みで師匠から指導を受けて、技術を身につけていった者であった。しかし北部ではそれまでに北ベトナム政府によって大学教育に力が入れられており、大学で機械工学を専攻した者の中から、修理工が現れてきたのである。

当然のことながら、過去に北ベトナムだったエリアには、外資系の二輪車メーカーはいないため、そこからの技術指導は受けられず、大学でも二輪車の製造や修理を教えていたわけではなかった。修理工は二輪車独自の技術を知るために、リバース・エンジニアリングによって、基本知識を身につけざるをえなかった。先のハノイ工業大学出身のエンジニアは、初めてバイクの修理をした経験を、インタビューで以下のように説明している。

そのころ私のところに持ってこられたのは市役所で公文書を運ぶのに使用されていたスーパーカブでした。見た目はまだ新しいものでしたが、着火部品が摩耗して、2つの電極が離れていたため、起動できない状態にありました。初めてバイクの修理に挑戦した私は非常に緊張していましたが、その着火部品の原理は農業用・工業用四輪車（農工車、ベトナム語で Xe công nông と呼ばれるもの）<sup>61</sup> -筆者注の着火部分と同じだということを大学で学んでいました。そこでバイクでもそのように新しく電極を入れ替えて修理できました<sup>61</sup>。

当時のベトナム北部においては、かつてアメリカの影響下にあった南部から持ってきた良質な製品は貴重なものとされていた。バイクも大切に扱われ、使えば摩耗するので、重要なことだけに利用された。その結果、北部ではバイクが比較的良い状態に維持されたため、修理が必要な場合も、エンジンなど重大な箇所が故障してはじめて修理に持ち込まれることが多かった。その際に、自学自習の南部の修理工と比べ、大学で機械学を学んでい

---

<sup>60</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のレ・デュック・マン（ハノイ）。2019年8月10日、2019年8月17日実施。

<sup>61</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のレ・デュック・マン（ハノイ）。2019年8月10日、2019年8月17日実施。

た北部の修理工は、すぐにエンジンに関する故障に対応することができた。北部では修理工が増加していった時期は南部よりも遅かったが、大学での工学教育を背景にして、短期間の間に南部と同様にバイクの修理専門店が発展・普及していった。

1990年代に入ると、ベトナム北部でもバイクの数が増加したことによって、その修理の需要も増加し、1980年代に南部で起きていたのと同様に交換部品の不足が致命的な問題となった。北部の修理工は交換用の部品を入手するための方策を探索していた。

### 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）

ベトナム北部の修理工には、交換部品の調達の際に、自分で作るか、南部の市場から買ってくるかの2つの選択肢があった。交換部品を全て自作することは北部の修理工にとっても困難なことであった。南部に交換部品を買いに行くことは可能ではあったがコストが高くついた。たしかにこの時代になると、ハノイからホーチミン市への移動のためには、列車や自動車を利用できるようにはなっていたが、例えば列車では、一週間程度の時間がかかり、その運賃も高かった。自動車で移動する場合には、国道などの整備の問題で、列車を使用する場合と比べて、さらに2倍、3倍もの時間がかかった。そのためこうした制約の中で、修理工にとっては、必要な交換部品を入手するために、自分で作るのでも、南部に買いに行くのでもなく、北部の自分の近辺で、その部品を生産できる機器工場を探すことが現実的な対策となった。

ベトナム北部のハノイ郊外にはLANG RUAと呼ばれる村があった。LANG RUAは、ベトナム語で、LANG=村、RUA=亀を意味している。そこで以下では、LANG RUAを「亀村」と称することにする。もともと亀村は太鼓の金属フレームを生産する伝統的な手工芸の村であったが、1986年のドイモイ政策（市場メカニズムの導入や対外開放政策）以後、政府の農業機械の生産奨励に従って、農機具の生産に力を入れていた。亀村には、数百の

小規模な機器工場が集まっており、それらが相互に連携して、柔軟な分業を行っていた<sup>62</sup>。ベトナムでは、こうした産業集積によって産業が発展してきた例が多く、とくにベトナム北部では、手工業の集積が、近代産業に発展していった例が数多く観察できる<sup>63</sup>。北部の修理工は、当時、農機具を生産していた亀村に交換部品の生産を依頼した。ある北部の修理工は 1980 年代半ば頃、亀村の機器工場に二輪車用交換部品の生産を依頼した際のやり取りを振り返って以下のように述べている。

機器工場がいくつもある村（亀村-筆者注）に、お願いしたい部品を集めて持って行きます。部品を見せて、詳細な情報を説明します。例えば手ブレーキの柄の場合は、部品を見せた後に、手で持つ部品なので外は手触り感よく研磨する必要がある、ブレーキは最大 60km/h で走っているバイクを止めるので、耐久力が強い材料で作られなくてはならない、この端にブレーキに繋がる鉄紐が付けられるから、この大きさの穴を開けなくてはならない、ブレーキはバイクの前のところに付けるので、このネジと当てはめられるような構造にしてほしい、などと説明します。機器工場に試作品を作ってもらい、私がそれを確認してバイクに取り付けてみます。こうしたことを繰り返せば、使える部品となります<sup>64</sup>。

北部でも、南部の事例と同様に、修理工と機器工場間の協力によって、二輪車部品産業が形成された。しかし北部と南部で異なっていたことは、ベトナム北部にはこの時期までにすでに亀村のような産業集積が存在していたことであり、北部の修理工はこうした産業集積に二輪車用の部品生産を依頼することができた。これは南部の修理工にはない利点であった。以下ではこの亀村において修理工と機器工場との協力によって、いかにして交換部品が生産されるようになったのかを説明する。

---

<sup>62</sup> 「亀村の製品」、亀村のホームページ、<https://langrua.com/san-pham-co-khi-lang-nghe-lang-rua.html>。閲覧日 2020 年 12 月 12 日。

<sup>63</sup> Hoàng, N. T. T. (2014) “Chính sách Nhà nước về phát triển làng nghề thủ công mỹ nghệ Việt Nam (「ベトナム手工芸村発展政策」)” Luận án tiến sĩ (博士論文), Đại học kinh tế quốc dân (国民経済大学), p.10.

<sup>64</sup> 筆者によるインタビュー。地場修理工のレ・デュック・マン（ハノイ）。2019 年 8 月 10 日、2019 年 8 月 17 日実施。

### 3.3 亀村における生産技術の形成（1986年–1996年）

産業集積内にある零細の機器工場が、修理工から依頼されて二輪車部品の生産技術を習得する際には、部品の技術的構造について学ぶ必要があった。その際には、彼らは修理工とのやりとりの中から必要となる技術情報を推測し、農機具など他産業での製品の生産の経験に基づいて実際に試行錯誤を進めることとなった。先述のように、ベトナム北部の修理工は大学の工学部で高度な教育を受けた者が多かった。そうした修理工から技術を学んでいく過程についてある亀村の機器工場の間人は以下のように証言している。

新しい部品を作ろうとする時には、修理工と何度も話さなくてなりません。我々は見ただけでそっくりのものは作れますが、中の構造は知りません。そのためパーツができれば、すぐに持って行って、見てもらわなくてなりません。例えば、ベアリングは鉄球、クッション、外側のリンクという3つのパーツからなる部品ですが、ベアリングとして加工受注したのも、鉄球ができた時点でまずそれを修理工に見てもらい、OKがでたら、次はクッション、最後に外側のリンクという順番で見てもらいます。3つとも完成した後にも、それらを組み立てる方法が正しいかを、頻繁に確認します。簡単な部品の場合には、修理工は、私達と一緒に製品を作成します<sup>65</sup>。

修理工が機器工場に交換部品の生産を依頼するときには、部品生産に必要な技術を伝えるのと同時に、二輪車そのものの構造に関する技術も伝えた。こうしたやりとりは、タイやインドネシアなどのように外資メーカーが早期に参入して、先進国での方法を教えた国においては違っていた。そうした国では、外資メーカーが地場の部品メーカーに依頼する際には、図面を渡して加工を依頼するため、地場の部品メーカーは、自分の生産する部品の機能や役割などを把握しないことが多かった。

しかしベトナムにおいては、外資メーカーとの関係をもたずに、修理工が直接亀村に生産を依頼したので、最初から図面にできるほどの部品のスペックは明らかになっておらず、亀村の機器工場は、修理工から必要な技術情報を伝えてもらいながら、生産することを余

---

<sup>65</sup> 筆者によるインタビュー。地場機器工場のダン・トアン（ハノイ）。2019年7月22日実施。

儀なくされた。そうした中で、機器工場は、その部品の機能や二輪車の中の位置付けなどに関する知識も蓄積していった。

これはタイやインドネシアのような直接外資メーカーの指導を受けられた国で見られるような洗練されたやり方よりは、原始的で遠回りなものであったが、修理工と機器工場が相談しながら、試行錯誤で交換部品を生産していく中で、機器工場には二輪車部品の生産に関するノウハウや勘所が実体験レベルで蓄積されたのであった。

当時、機器工場は、二輪車部品用の専用機械を持っていなかった。そこで彼らは農機具や鉄製ドア、鍵などを生産する機械を用いて二輪車部品を生産し、後から一つ一つ手作業でそれを加工、調整、研磨しなくてはならなかった。しかしこうした手持ちの機械を用いながらも、機器工場は、工夫と熟練によって、10種類以上にもわたる様々な二輪車部品を生産することができるようになっていった<sup>66</sup>。

亀村の機器工場である交換部品が一つでも製品として完成できるようになると、修理工はその工場を他の修理工にも紹介した。そのため、それを聞いた別の修理工からの依頼を受けることを繰り返すことで、機器工場の部品生産の幅は拡大し、それは例えばブレーキの柄から、センタースタンド、スポーク、荷台などといったように広がっていった。これらの部品も最初から即座によい品質のものを生産できたわけではなく、発注してくれた修理工との間で相談を繰り返し、試作品を作りながら修正していき、とりあえずできたものをその都度、修理工に確認してもらおうというようなやり方で、機器工場が一つ一つ作り方や技術を学習しつつ、実際の製品を完成させていったのであった。

このような修理工と機器工場の間での技術学習プロセスが、経済制裁時代にベトナムでは存在していた。これは他国と比べた場合に、長期間にわたって経済制裁を受けたベトナムにだけに見られた顕著な特徴であった。

---

<sup>66</sup> 「二輪車部品を生産する村」、VNEXPRESS 電子新聞、<https://vnexpress.net/lang-san-xuat-phu-tung-xe-may-2665338.html>。2001年8月18日記載。閲覧日2020年12月20日。同記事には「原料は100%の国内のものを使い、生産機械は農機具、鉄製ドア、鍵の機械をそのまま利用したが、それでも、これらの機械で、二輪車部品を10種類以上も生産できました」との記述がある。

### 3.4 亀村における工作機械の開発（1986年–1996年）

その後、亀村の機器工場に依頼される部品の量がさらに増加すると、機器工場では、農機具用など手持ちの機械だけでは生産が間に合わなくなった。しかし、二輪車部品用の工作機械を入手したくても、ベトナムには工作機械の外資メーカーも存在していなかったため、亀村のエンジニアたちは、自力に必要な工作機械を開発せざるを得なかった。その事情について、亀村のあるエンジニアは以下のように述べている。

二輪車部品の生産を頼まれたときに、技術も知らず、機械ももちろんありませんでした。あったのは農機具や自転車、太鼓フレームといった製品を生産する機械のみでした。二輪車部品をこれらの機械を使って生産してみました。きちんとした機械がないので、できた製品はサンプルとは異なっていたものがほとんどでした。異なっているところは、サンプルを見ながら、手作業で仕上げをします。こうすることで、農機具を生産する機械を二輪車部品生産に使うことができました。（中略）ただし私の工場ではメッキの工程だけは外注しています。メッキは専用機械が必要ですから自分では機械を開発できません。しかし他の生産工程に必要な原材料と機械なら自分で作れます<sup>67</sup>。

亀村のエンジニアが自分たちで二輪車部品用の工作機械を作ることができた理由には、この村の長い歴史において、金属加工の生産技術が伝承されてきたことがあった。その経緯を亀村のあるエンジニア以下のように証言している。

ここ（亀村-著者注）の人々は、みんな生まれたときから機械工になることが当然だと思っています。最初は太鼓のフレームを作っていましたが、作り方を誰かに教えてもらったのではなく、自分も大人になったら同じことをするのだからと、小さい頃から毎日、自分の父や祖父がやっていることを見て学びました。この村ではこうして太鼓フレームの生産が何十年も伝承されてきました。太鼓のフレームを作るには、鉄を鋳造して、細い長い形にして、それにカッター機で切って、丸く曲げて、穴を開けて、ボルトとナットを作って、その穴に入れて、固定しなければなりません

---

<sup>67</sup> 「二輪車部品を生産する村」，VNEXPRESS 電子新聞，<https://vnexpress.net/lang-san-xuat-phu-tung-xe-may-2665338.html>。2001年8月18日。閲覧日2020年12月20日。

ん。そのため、鑄造機とかカッター機がどの工場にもあり、その使い方や構造を村人は皆、知っています。

農機具を作るときにも、その鑄造機、カッター機を使いました。しかし農機具の部品には色々な形があるので、その都度、新しい金型を作らねばなりませんでした。表面も研磨とかをする必要がありました。太鼓ではなかったような作業は、最初は手作業でやりました。その後、手作業に代わる機械を開発します。機械が開発されると、それは村に拡散します。そうすると他の人がまたそれを改善することで、最後には性能の良いものになります。このように太鼓フレームの生産技術に、農機具や自転車などの技術が重ね合わされていき、最終的に二輪車部品の生産技術になりました<sup>68</sup>。

以上のように、亀村では、太鼓フレームや農機具などの生産技術を二輪車生産技術に転用し、その際には新しい工作機械を独力で開発・改善しつつ、自分たちで二輪車部品生産体制を確立していった。

こうした修理工の助言と技術的な試行錯誤の結果、亀村では特別な学校教育を受けていなくても、一定の生産技術を習得した人々が増加した。こうして亀村の産業集積では、多くの機器工場に二輪車部品の技術が蓄積されていった。このことは、ベトナムの機器工場が、外資メーカーからの指導を受けずに、独力でメンテナンスのための二輪車用交換部品を生産できる原動力になった。亀村の製品の品質については、以下のような評価がある。

機械工業の産業集積のエンジニアは、学校などで正式に技術を勉強することもなかったが、物を上手に作ることができます。代々伝承されてきた能力によって、亀村の人ならば、部品を見るだけでも同じものを模倣して作ることができます。だから国内の中小企業だけでなく、大企業もここに加工の発注をするのです<sup>69</sup>。

ベトナムにおける修理工と機器工場との協力関係は、他国のタイやインドネシアなどで一般的であったような外資メーカーと地場の部品下請企業との関係とは、以下の点で大きく異なっていた。一般に外資メーカーが下請企業に技術を移転する際には、自社の利益を

---

<sup>68</sup> 筆者によるインタビュー。地場機器工場のグエン・ハイ・クアン（ハノイ）。2019年7月23日実施。

<sup>69</sup> 「亀村の紹介」、亀村ホームページ、<https://langrua.com/gioi-thieu>。閲覧日2020年12月20日。

安定化させるために、移転プロセスを最初から最後までコントロールしたいと考え、下請企業には言われたことだけを忠実に行うようにと命じることが多い。その結果、技術を受け取る下請企業の側も、外資メーカーが教えてくれる以上のことを身につけることが難しいことになる。しかし、亀村において観察されたような修理工と機器工場との関係の中では、修理工が自らの持っている情報を全面的に機器工場に提供することにより、機器工場における円滑な開発や生産を助けた。また機器工場の側も、そうした修理工の助言を受けつつ、自らの技術力を高めることができた。機器工場が修理工から受けられる技術情報は完全なものではなかったため、機器工場は各自で自らの経験から、部品生産のノウハウを工夫していく必要があった。このように修理工と亀村との間の関係は、外資メーカーと部品下請企業のような単に一方的なものではなく、双方が技術情報を共有し合い、開発のための試行錯誤を繰り返す中で、お互いに学習していくプロセスであった。

#### 第4節 小括: 事例からの考察と理論への貢献

以上のように、ホンダが進出する前までに、地場部品メーカーがすでにベトナムに存在していた理由は、二輪車の交換部品の生産の必要性から、修理工と機器工場の協力関係が構築されており、それによる二輪車部品技術の形成が可能であったからであった。これはタイやインドネシアとは異なるベトナム独自の特徴であった。さらに第4章で説明するように、これが後に中国ショックの中でこれらのメーカーが急速に技術力を高めたことが、第2章で説明したように後にホンダがこれらのメーカーから部品を購入して、危機を乗り切ることにつながったのである。

本章で説明したベトナム二輪車部品産業の発展の事例は、先進国の外資メーカーからの技術移転が行われない場合であっても、技術キャッチアップができるという可能性を示している。

最後に再度、事例の要点をまとめておきたい。

ベトナムでは外資メーカーによる技術移転がない状況で、二輪車部品の生産技術が形成されるという現象が起こっていた。そこでは、故障時の修理やメンテナンスを行う修理工

が重要な役割を果たした。外資メーカーが、経済制裁によって長期にわたって進出することがなかったベトナムでは、この修理工が本来は外資メーカーが果たす役割を代行するかたちで、メンテナンスを担当する必要があった。彼らは、リバース・エンジニアリングで二輪車の組立技術を身に付け、実際にオン・ザ・ジョブで修理を行い、その経験から完成車や部品の構造を学習した。修理工は、自分たちだけでは部品生産が困難だったので、彼らは農機具など他の産業の機器工場に支援を求めた。修理工は、自らで身に付けた技術をこうした機器工場に伝えながら、機器工場が、交換部品を開発・生産することを支援した。機器工場もそうした修理工の要求に応えた。

このようなベトナムの事例は、外資メーカーの技術指導に頼らなくても、現地国の置かれた状況によって、独自の技術形成の可能性が存在することを示唆している。他国で外資メーカーが果たすような役割も、当該現地国の置かれた状況によっては、その役割を代行する何らかの主体が登場し、現地国において新しい技術を形成させることがありうるのである。

以上のようにベトナムにおける二輪車部品産業の技術は、修理工によるリバース・エンジニアリングや農機具等の別の産業からのスピルオーバーによって形成されたものであったので、こうした方法によって蓄積される技術の質は最初から高いものではなかった。Lall (2001) は現地国の技術にこうした傾向があることを指摘している。実際に、ベトナムの事例においても、第 2 章で説明したように 1996 年にホンダが進出する前の段階では二輪車部品の性能はまだそれほど高いものではなく、進出当時、ホンダはベトナム地場機器工場で作られた二輪車部品の性能の低さを見て、ホンダの製品に利用できるレベルのものではないと判断している<sup>70</sup>。そのためホンダは、日系部品メーカーを日本から引き連れてきて、ベトナムで部品を生産させた。これはタイなどで行った方法と同様の方法であった。このままのかたちで進めば、ベトナムにおいてもホンダが長期間かけて経営移植を中心とした二輪車部品産業の発展を進めたであろう。

---

<sup>70</sup> 筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元副社長の須田グエン。2018年7月23日、2018年8月1日実施。

しかしながら、2000年に中国ショックが起こると、本田は従来のような日本的生産システムの移植では、安価な中国車への対抗機種の開発をできず、深刻な危機に陥った。その中で、同社は2002年以後、ベトナムの地場部品メーカーからの部品を、ホンダ車に使用して、危機を乗り切ったのである。ということはこの事実、2002年においては、少なくともホンダ車に使用できる程度の、高品質な部品をベトナムの地場部品メーカーは生産できるようになっていたことを示唆している。この短い期間の間に、なぜベトナムの地場部品メーカーは、ホンダ車に使用できるような高品質の部品を生産できるようになっていたのだろうか。第4章では、中国ショック下で機器工場の産業集積の内部で起こっていた急速な技術力の向上の理由と、亀村産業集積から大規模な二輪車部品メーカーが生まれてきた経緯が明らかになる。

## 第4章 現地潜在資源の高度化：

### 中国車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

本章は、第2章で、ホンダが中国ショックへの対応として、地場部品メーカーを活用した事例と、第3章でそうした地場部品メーカーが、そのときまでにベトナムに存在していた経緯を説明した事例に続き、それらの地場部品メーカーの技術力が2000年以後、急速に向上した理由を明らかにする。結論を先取りするならば、ここでは第3章で説明した1980年代以降の修理工と機器工場の協力関係による技術力形成に続いて、すでに北部で修理工のために部品を生産していた農機具等の機器工場の産業集積が、2000年の中国ショック以後、部品関連技術の性能向上にさらに大きく貢献したメカニズムを明らかにする。そこにはベトナムにおける産業集積において、同じ村にある機器工場間の協力による柔軟な開発・生産が存在しており、それが修理工の要請に迅速に応えることを可能としたのであった。さらには亀村の内部やその近隣地域から、マンクアンや FUTUI などの大企業が発展していき、それらが後にホンダの部品のサプライヤーとなっていく経緯が説明される。こうした一連の歴史的な理由によって、ベトナムの二輪車部品産業は、外資メーカーの技術支援なしに、独力で技術水準を高めることができたのである。

以下では、亀村の歴史にあらためて目を向けてみよう。二輪車部品を生産する機器工場の産業集積になる前の、亀村のルーツに目を向ければ、それは太鼓の金属フレームなどを生産する村落共同体をベースとする伝統的なベトナムの金属加工の職人集団から始まっていた。それが後に、1980年代半ば以後、農機具等の金属・機械加工業者となり、最終的には高度な二輪車部品の生産者に発展していったのであった。村落共同体の職人集団は、金属加工から農機具機器を経て、二輪車部品の生産に製品を変えていったが、その際にも互いの分業を基礎とした産業集積として、濃密な情報共有をベースとした協同的な開発や生産によって、短期間に技術を向上させることができたのである。

第2章と第3章で明らかにしたように、ベトナム戦争後の経済制裁時代以後、こうした亀村の機器工場は、二輪車の交換部品の生産を、北部の修理工から依頼され、それを行うことによって生産部品を多様化していった。そこには修理工と機器工場間の技術的な情報共有と、機器工場による二輪車部品生産の試行錯誤と技術の学習があった。修理工が二輪車部品の生産を依頼した際に、彼らは、二輪車部品にとって重要な技術的ポイントを機器工場に伝えた。機器工場はその情報を受けて、部品の改良を進めて行った。こうしたことが1995年の経済制裁終了までにベトナムで起きており、それが後のベトナムにおける二輪車部品産業の発展の基盤となったのである。

しかしながら、ホンダがベトナムに進出した後、即座にこれらの機器工場の部品が採用されたわけではなかった。1996年に同社がベトナムに進出すると、これまで修理工が行っていた故障やメンテナンスを、ホンダが自社で行うようになった。修理工が交換部品を手に入れる際にも、もはや亀村などの機器工場にその都度、依頼する必要はなく、ホンダやその傘下の日系部品メーカーが生産した交換部品を購入することができるようになった。そのため機器工場では、これまで修理工に頼まれて行っていた二輪車用部品生産をする必要がなくなり、彼らはそうした部品の生産を中止あるいは縮小し、多くの工場は従来の農機具などの製品の生産に戻っていった。

ところがその後、2000年になると、中国製の安価な二輪車がベトナム国内に急速にあふれるようになった。中国メーカーは、ベトナム国内で故障時のメンテナンスへの対応をしなかったため、故障した際に、中国車用の交換部品が修理工の手に入らないという状況が起きた。中国車はホンダの二輪車のコピー品だったので、ホンダの交換部品を使用できることが多かったが、ホンダ製の純正部品は高価だったので、それを中国車用に用いることは現実的ではなかった。

結果として、ベトナム国内では、中国車用の安価な交換部品の必要性が高まったので、修理工は再び二輪車部品の生産を、農機具等の機器工場に依頼した。そのため機器工場は再度、二輪車用交換部品の生産に乗り出した。藤田（2006）によれば、二輪車部品を生産している企業の数は2001年の段階では、正式に経営登録をしているものだけならば110社程度であったが、実際に二輪車部品を生産していた企業の数は550以上にのぼるとされて

いる<sup>71</sup>。これらの企業は新設企業ではなく、多くのものは農機具等の機器工場であり、それらの多くは 1970 年以前に個人事業として始まった小規模の町工場であった。それらがこのときに競って中国車用の二輪車部品を作り始めたのであった<sup>72</sup>。

これらの地場部品メーカーの中から、2002 年以降、ホンダベトナムが部品を調達するようになった。

本章では、そもそも第 3 章で述べたような修理工と機器工場の技術協力によって形成された質の低い部品生産技術は、2002 年までに、なぜホンダベトナムが採用できるような高質の部品となったかの理由を探っていく。以下では、亀村の中国ショック期における二輪車部品生産再開の経緯を述べ、短期間に技術向上ができたメカニズムを明らかにする。

## 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

本節からは、亀村の事例を記述していく。亀村の正式名称はベトナム語で LANG RUA であるが、同時に通称として「二輪車部品村」(Làng phụ tùng xe máy) と呼ばれることが多い。亀村は、北部の修理工なら誰でも一度は部品を購入したことがある、と言われるように、ベトナム国内における有数の二輪車部品産地として知られている<sup>73</sup>。以下では、この亀村がいかにして現在の姿になっていったのか明らかにする。

---

<sup>71</sup> 藤田麻衣「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 (2006) 『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』アジア経済研究所, p. 338. 同論文において、以上の情報は「2001 年の国会経済予算委員会の報告書」 Nguyen. D. H (2004) “chính sách nội địa hoá và sự phát triển của ngành công nghiệp xe máy việt nam” (国産化政策とベトナムの二輪車産業の発展), *chính sách Công nghiệp và Thương mại của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập Tập II* (国際統合という背景の中のベトナムの工業・貿易政策, 第 2 集), Hà Nội: Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA) (日本国際協力機構) và Đại học kinh tế Quốc dân (及び国民経済大学) p.238 によるものと説明した。

<sup>72</sup> 藤田麻衣「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 (2006) 『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』アジア経済研究所, p. 351.

<sup>73</sup> 「二輪車部品の卸仕入れ場所の情報」, キオスクベトナム電子新聞社, <https://kiotviet.vn/nguon-hang-lay-phu-tung-xe-may-nao-tot-nhat/>. 閲覧日 2020 年 12 月 12 日。

中国ショックの始まった 2000 年に、亀村で二輪車部品の生産をしていたのは、10 人程度の従業員を抱える約 300 の町工場と、家族を中心にした 1000 以上の家内生産業者の工場であり、同村においては 80%にも及ぶ村人が二輪車部品生産に従事している。月に 7-8 万点の部品を出荷しており、ベトナム国内における二輪車部品の生産地域である<sup>74</sup>。

亀村の歴史は、先述のようにベトナムにおける伝統的な楽器の一つである太鼓の、枠の金属フレームを生産する手工芸村から始まった。ベトナムにおいて最古の歴史文献の一つである『NGOC PHA』（族譜、家系図）には、1572年に初めて亀村という地名が出現したことが記されている。亀村はハノイ郊外にあった。

17世紀から18世紀になると、亀村に6つのカトリック教の家族が移住してきた。当時、ベトナムではカトリック教が禁じられていたため、これらのカトリック教の家族は、互いに非常に緊密な関係を持ち、次第に1つの宗教団体としての結束を保つものとなっていった<sup>75</sup>。すでにこの時代から、亀村では、祭事などで利用される大型の太鼓のフレームの生産が始まっていた。これは鉄で作られたため、亀村の村人は、鉄を加工する簡単な機械や、それに関する技術を持つようになった。太鼓のフレームを作る仕事について、亀村のある村人は以下のように述べている。

太鼓をいつから作ってきたかはわかりません。私達（70歳の村人—筆者注）が生まれたときには、父や祖父が作っていました。私達も、私達の子孫も太鼓を作る仕事をしてきました<sup>76</sup>。

この発言からは、二輪車部品で栄える今も、太鼓フレームこそが亀村の伝統的な製品であると認識されていることがわかる。

---

<sup>74</sup> 「亀村の製品」, 亀村のホームページ, <https://langrua.com/san-pham-co-khi-lang-nghe-lang-rua.html>. 閲覧日 2020年12月12日.

<sup>75</sup> 「亀村の歴史」, 亀村のホームページ, <https://langrua.com/tieu-su-lang-rua.html>. 閲覧日 2020年12月12日.

<sup>76</sup> 「二輪車部品生産の村」, ジングニュース, <https://zingnews.vn/nghe-lam-linh-kien-xe-may>. 2001年10月5日. 閲覧日 2020年12月12日.

1955年から1975年までの間には、ベトナム戦争が起こり、この間には亀村でも、戦争に利用される爆弾のカバー部分などを生産していた。当時、爆弾を製造する拠点はベトナム全国に多くあり、亀村でも小規模でありながらも、秘密裏に爆弾を生産していた。

戦争が終結した1975年以降、ベトナム政府は、同国における農業の発展のため、機械化政策を実施した。そのため同国政府は、それまでに機器工業に携わっていた製作所や工場を、すべて農業機械、機械部品生産に転換する政策を打ち出した<sup>77</sup>。この政策を受けて亀村でも、農業生産に必要な農機具の生産が行われたが、その際には、実際には多くの工場は伝統的な太鼓のフレーム生産に戻っていった<sup>78</sup>。

1986年にドイモイ政策が実施されるようになると、ベトナムの生産者は、自分が生産した製品を、自由に市場で販売できるようになった。これにともないベトナム国内においては、これ以後、簡単に製造でき、人々の足となる自転車を生産する者が急増した。また自動二輪車も、これまでは公務での利用が中心であったが、それが普通の庶民の生活でも自由に利用できるようになった。

ドイモイ政策は自転車や自動二輪車の普及を助けることになり、同時にその結果として、故障時の修理や、その他メンテナンスの需要も急速に拡大したことから、その作業を担当する地場の修理工も急増することになった。その際には、農業機械の修理工から二輪車修理工になる人も多かった。すでに第3章で詳細を説明したように、1979年から1995年のベトナムの経済封鎖時代においては、修理工が、自分では作れない交換部品の生産を機器工場に依頼し、それに必要な技術情報を提供した。そのためそれまで二輪車産業に関連のなかった多くの企業も二輪車部品を生産するようになった。

亀村も、この流れを受けて、1980年代中期以降、二輪車部品を作りはじめた。修理工の受注を受けてから生産する部品については、修理工に引き渡したが、亀村の農機具メーカーが自分の判断で自由に生産した部品については、村のなかに設置された二輪車部品の市場で販売されるようになった。亀村は大量に部品を生産できたので、後にはこうして自分の判断で自由に生産した部品を南部に送るようになり、それらはベトナム南部のホーチミ

---

<sup>77</sup> ドイモイ政策。

<sup>78</sup> 「亀村の紹介」、亀村ホームページ、<https://langrua.com/gioi-thieu>。閲覧日 2020年12月20日。

ン市5区にあったタン・ティン市場で販売されるようにまでなった。こうしてすでに1980年中期頃から、亀村が二輪車部品生産をしていた。

経済制裁時代に、亀村で生産できた二輪車部品は表4-1の通りである。

表4-1 亀村における2000年以前に生産できた部品の概要

1	ギアレバー	5	スポーク	9	サイドスタンド
2	バックバー	6	スポーククッション	10	センタースタンダード
3	シートハンド	7	チェーン	11	フットラック
4	ホイールリム	8	ハンドル	12	ブレーキレバー

出所) インタビューに基づいて筆者作成。

表4-1で表示した部品は、いずれもホンダのスーパーカブ用の部品であり、技術も簡単なものが多かった。亀村の製品は1990年代にベトナム各地で販売されたが、どの部品も技術が簡単で、金型を一度作って、鋳造すればできる部品である。そのうち、ギアレバー、バックバー、サイドスタンドについては、同じ生産機械が使用できる。シートハンド、ハンドル、フットラックについても同様であった<sup>79</sup>。このように亀村では、二輪車部品生産に参入する際に、部品のためだけに新しい技術を開発するのではなく、農機具や自転車など他の産業から二輪車産業に技術が転用された。それが修理工と機器工場との協力によって実現されたことは、第3章で説明された通りである。本章ではその後、1990年代から2000年代に亀村で起こったことを中心に説明し、ホンダの進出によって一時期には部品生産が縮小したこと、しかしその後の中国製二輪車用の交換部品の需要が高まる中で、亀村の産業集積で二輪車部品生産が再度活発化し、機器工場の技術力が急速に向上していったことを示す。亀村の産業集積が母体となって、ベトナムの主要な二輪車部品メーカーが誕生し、成長していったのであった。

1990年代になると、ベトナムの経済開放政策とともに1995年以降には、スズキやホンダなど外資二輪車メーカーがベトナムに進出するようになった。進出当初、これらの外資

<sup>79</sup> 筆者によるインタビュー。地場機器工場のタ・コク・サイ（亀村）。2019年7月23日、2020年8月25日実施。

メーカーは、ベトナムの地場部品メーカーが生産した二輪車部品を使用せず、ベトナムに日系部品メーカーを引き連れていったことは第2章で説明した通りである。

先述のように、ホンダなどの外資メーカーが交換部品を提供するようになると、亀村などの二輪車部品を生産していた機器工場では、これまでのような修理用の交換部品生産の必要性がなくなったため、それらの工場は二輪車部品生産規模を中止・縮小し、農機具などももとの製品の生産に戻っていった。このように、1990年代後半において、ホンダなどの外資メーカーが進出してきた際には、まだベトナムの地場部品メーカーの製品の性能は高くはなく、ホンダはこうしたメーカーの存在には気づいていたとはいえ、それらの製品を自社の二輪車に使用することはなかった。そうした状況が変化していったのは、2000年以後の中国ショックによってであった。

## 第2節 中国ショックによる部品生産再開

1996年のホンダの進出後は、一時期は従来の農機具等の生産に戻っていた亀村の機器工場であったが、中国ショックによってその状況は一変した。第2章で説明したように、2000年に中国ショックが起これると、中国車の修理・メンテナンスのために必要な交換部品が大量に必要になった。先述のように、修理工は交換部品を手に入れるために、再度、経済制裁時代に生産を依頼していた機器工場へ部品生産を要請した。亀村でも、中国ショックに対応するために、再び、二輪車部品生産が盛んになった。亀村での機器工場のエンジニアはその経緯を以下のように述べている。

私は村では中国ショック時、一番早く二輪車部品生産を始めました。1999年に、ハノイに（カートなどの製品を-筆者注）納品に行く時に、納品する店で交換部品を探しにきた修理工の人に、機器工場の方ですか、二輪車部品を作れますか、このような部品ですと聞かれました。作ったことはありますが、経済制裁時には古い車種であるスーパーカブの部品でしたので、新しい車種の部

品を作ったことがありません。でも、作ってみますと答えました。その修理工は、それなら部品の生産をお願いしますと依頼しました。私はその時から二輪車部品生産を始めました<sup>80</sup>。

他の村人もその後、続々と二輪車部品生産を再開した。しかし、今回作る部品は、以前の車種のものとは異なったため、再度、修理工と技術共有をし、試行錯誤をしながら、作り方を身につけていく必要があった。サイ氏は最初に作った部品（サイドスタンド）について、以下のように述べている。

修理店からスタンドの生産の発注を受けました。スタンドはスーパーカブと同じ生産手法で作りましたが、その車種のために適切な長さで切りました。スプリングは、自転車用のものを最初に使っていましたが、それでは弱かったので、二輪車用のスプリングの金型をより広くするよう研磨しました。何回も作り直して、やっと完成品になりました。完成した金型や作り方を、他の村人に教えて、生産を拡大しました<sup>81</sup>。

この時期、亀村の機器工場は、かつての経済制裁時代と全く同じような方法で、修理工による協力を受けて、新しい車種の部品を生産した。インタビューによれば、サイ氏が実際にサイドスタンドを作る時には、彼は発注元の修理工と常に話をしながら、製品を修正していった。優れた生産者であるサイ氏は、スタンドの形を見るだけで全く同じものを生産することができたが、耐久性や柔軟性など製品の性質に関しては、それでよいのか確認することができないため、製品ができる度に修理工に見てもらい、これで良いかどうかを確認し、指摘を受けながら修正していった。こうしたプロセスを繰り返すことで、満足な性能をもつ製品が完成していった。最終的に、製品を修理工に使ってもらうまでに2週間程度かかり、その間にサイ氏は修理工と10回も会って話を重ねている<sup>82</sup>。

---

<sup>80</sup> 「二輪車部品を生産する村」, VNEXPRESS 電子新聞, <https://vnexpress.net/lang-san-xuat-phu-tung-xe-may-2665338.html>. 2001年8月18日. 閲覧日2020年12月24日.

<sup>81</sup> 「二輪車部品を生産する村」, VNEXPRES 電子新聞, <https://vnexpress.net/lang-san-xuat-phu-tung-xe-may-2665338.html>. 2001年8月18日. 閲覧日2020年12月24日.

<sup>82</sup> 筆者によるインタビュー。地場機器工場のタ・コク・サイ（亀村）。2019年7月23日、2020年8月25日実施。

このように中国ショックによって、修理工と機器工場間の協力関係が、再度、行われるようになった。こうした協力関係は経済制裁時代にもかつて経験したことであったので、新しい車種の部品の生産において、生産技術の形成時間が短縮できた。サイ氏はそれについて以下のように述べている。

(二輪車部品の生産を-筆者注) やったことがあったので、一つの部品が出来上がるまでの時間が前よりも短くなりました。同じ前ブレーキの部品でも、スーパーカブの時は 4-5 週間もかかりましたが、今回は 10-15 日で出来てしまいました<sup>83</sup>。

中国ショックによって、大量に中国車用の交換部品が求められたため、すぐに村全体をあげての生産が始まった。亀村を取材したベトナムのメディアは、「亀村の境界に入った瞬間から、工場の音が聞こえる。この二輪車部品工場では、その音を朝から晩まで止めることがない」と報道した<sup>84</sup>。中国ショックは、亀村を再度、二輪車部品製造の拠点にし、そこで村が協力しての、開発、生産、購買が行われていった。この経験を通じて、亀村の部品生産能力は、品質面でも数量面でも強化されていった。

### 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

本節では亀村で中国ショックの時期に発達した柔軟な開発、生産、購買の仕組みについて説明する。亀村には、狭い地域に 300 以上の町工場と 1000 以上の家内生産業者が重層的に集積しており、それらはそれぞれ、業種、得意な技術、企業規模が異なっていた。亀村では、基本的に各工場は自分の判断に基づいて生産を自由に行っているが、個人の工場では生産できない製品や、自分の工場の強みではない技術については、他の工場に依頼することもしばしばあった。村の個人的な人間関係をベースとした情報網によって、お互いが

---

<sup>83</sup>筆者によるインタビュー。地場機器工場のダン・トアン（亀村）。2019年7月23日実施。

<sup>84</sup>「二輪車部品生産で大金を儲ける」、ジングニュース、<https://zingnews.vn/hot-bac-tu-nghe-lam-linh-kien-xe-may-post303577.html>。2013年2月20日。閲覧日2020年12月20日。

各工場の情報を知っていたので、困ったことがある際には、迅速に生産の依頼を行うことができた。

二輪車部品は、農機具など亀村がそれまでに生産していた製品とは異なり、部品の種類も多種多様であり、必要な製品の量も多かった。そこで亀村の機器工場は、部品生産を単独で受注・生産するだけでなく、必要に応じて、村全体で受注・生産する仕組みをこれまで以上に整えていった。亀村の産業集積は、このように発注者の要望に応じて、二輪車部品の生産で柔軟な対応をすることができるように発達していった。

基本的には各工場は、それぞれ修理工に発注された部品を生産するのが原則であり、それぞれの工場ごとに得意な製品があるため、各工場は自社の得意な製品の受注をする。しかし注文された分量が多い際には、機器工場は亀村の近隣の仲間と協力して対応する。

例えば、サイ氏が請け負った二輪車用サイドスタンドの事例で説明するならば以下のようになる。サイ氏がある修理工からスタンドの開発を依頼されると、修理工のアドバイスを受けながらの試行錯誤の末、サイ氏は使用できるスタンドを完成させる。修理工は、その完成したスタンドを自らが修理に使うために、数百本単位で発注する。しかしサイ氏一人ではその分量を指定の期間では作れないので、近隣の機器工場の仲間にそのスタンドの作り方を伝えて、分担して生産を行い、注文に応える。こうして発注された量のスタンドが生産できる。

サイ氏が完成させたスタンドを、別の仲間も生産できるようになった後で、皆が自由にそれを生産して市場に売れば生産過剰になってしまう。そこで亀村での機器工場のエンジニアであるサイ氏たちは、仲間のそれぞれが担当する地域を分担して、その顧客にスタンドを販売するよう取り決めている（サイ氏の証言では、サイ氏はハノイ市内、ホアン氏はハノイ以外のナムディン省、タン氏はタイビン省、アン氏はハイズオン省、ホア氏はヴァインフック省、ディン氏らはフンイエン省での販売を担当している<sup>85</sup>）。そうした個別の部品の受注に加えて、よく使用される部品については、亀村の各工場はあらかじめ部品を

---

<sup>85</sup> 「二輪車部品生産で大金を儲ける」、ジングニュース、<https://zingnews.vn/hot-bac-tu-nghe-lam-linh-kien-xe-may-post303577.html>。2013年2月20日。閲覧日2020年12月20日。

大量に生産して、亀村内の市場に置いておく。そうすることで亀村に來た修理工が、待たずに即座に買えるようにした。

その後になると、自らは開発や生産を行わず、販売だけをする商人も亀村に現れた。彼らは、完成部品を、ハノイの二輪車修理街のフエー通りに持って行って、二輪車部品店にそれらを販売した。このハノイの部品店を経由して、亀村の製品は亀村と直接関係をもたないベトナムの中部や南部の修理工にも販売されるようになった。そのため亀村には、ホーチミン市等からの注文も来るようになり、亀村の生産した部品が、同市のタン・タイン市場で販売されるようになった<sup>86</sup>。このように亀村は、広い地域から部品の注文を受けて、ベトナム全国に製品を流している<sup>87</sup>。

亀村の人々の関係は相互に助け合うものであった。例えば、先のサイ氏の事例では、仲間が別の部品を開発し、それが修理工から大量に発注された場合には、サイ氏はその仲間からその部品の生産方法を教えてもらい、生産に協力することもあった。また機器工場が自分の仕事で忙しいときには、同じ製品が加工できる亀村の別の工場に依頼をしたり、逆に受注があまりなくて手が空いてしまった時には、受注が多い工場を訪問し、加工を申し出たりすることもある。また亀村の村長をリーダーとする村の合作社（協同組合）の委員会も、こうしたことを仲介する。亀村では、受注を公平に回すために、村にこれらの調整を依頼することが多く、村による管理の役割は皆に尊重されている。

亀村の製品は、徐々にベトナムの広範囲な地域で韓方されるようになった。規模の大きな工場ほど広域的な取引を行う傾向が顕著であり、従業員 30 人以上の町工場では、90%が省外からの受注となっている<sup>88</sup>。反対に家内工業生産者は、これらの町工場の下請けになるか、自由に販売するための製品を生産し、市場で販売する。

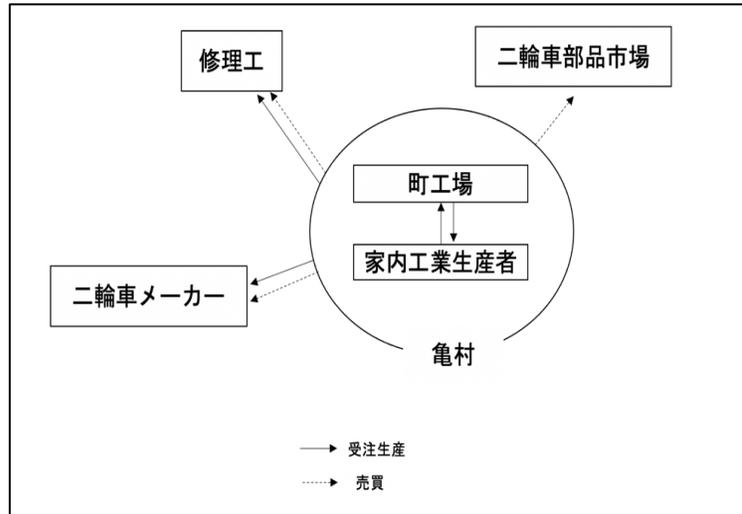
---

<sup>86</sup> 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」『IDE JETRO 研究双書』554, p.235.

<sup>87</sup> 「亀村—機械工業集積」, 亀村ホームページ, <https://langrua.com/lang-nghe-co-khi-truyen-thong-lang-rua.html>. 閲覧日 2020年12月20日.

<sup>88</sup> 筆者によるインタビュー。地場機器工場のダン・カイ・ホアン（亀村）。2019年7月23日, 2020年8月25日実施。

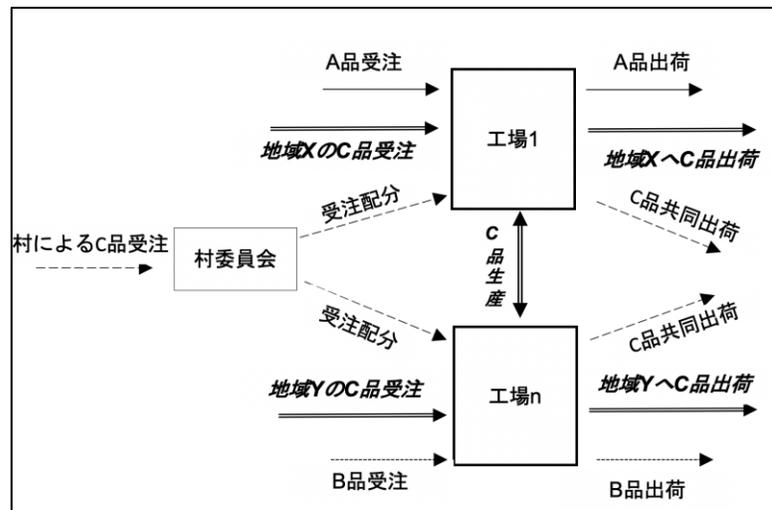
図 4-1 亀村産業集積の取引イメージ図



出所) 亀村の関係者へのインタビューに基づいて著者作成.

中国ショック時には数が少なかったが、注文量がとくに多い場合は、村の委員会が受注し、各工場に適切に配分することもあった。亀村の受注の状況は、図 4-2 のようにまとめられる。

図 4-2 2000 年における亀村での受注の状況



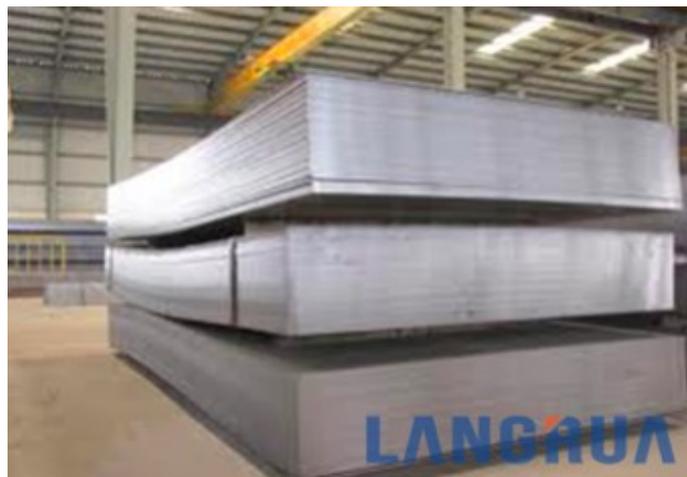
出所) 亀村の関係者へのインタビューに基づいて著者作成.

また注文料が多い際にはその他にも、輸送料を削減するため、各工場で加工した製品を村単位でまとめて、共同で出荷することもある。2008年以降には、亀村ブランドが工業省に登録されて、実際に村は一つの大企業（実際に法人としての「亀村メカニカル」社）として出荷をするようになった。

原材料の購買については、工場個別で購買する原材料と、村として購買する原材料に分けられる。個別工場での購買は特注部品のみに限られており、鉄などの主要な原材料の場合、村全体で購買する。村で購買された原材料は、村の管理委員会を介して、各工場に販売される。2000年における二輪車部品生産のための村の原材料の購買の状況は、ある報道によれば、以下のように描写されている。

月に数回、各工場が鉄の需要を村長に知らせます。村長は村の需要をまとめて、鉄の会社に注文します。村で仕入れると膨大な量になるので、小売価格ではなく、卸売価格で購入することができます。入荷日にコンテナで鉄が運ばれて、村の入り口に降ろされます。各工場が村長に知らせた量を受け取り、代金を支払い、鉄を工場に運びます<sup>89</sup>。

図 4-3 村での鉄の仕入れの風景



出所) 「加工製品」, 亀村ホームページ, <https://langrua.com/san-pham-co-khi.html>. 閲覧日 2021年12月10日. 写真は2008年以降のものと同推察される。

<sup>89</sup> 「二輪車部品を生産する村」, VNEXPRESS 電子新聞, <https://vnexpress.net/lang-san-xuat-phu-tung-xe-may-2665338.html>. 2001年8月18日. 閲覧日 2020年12月20日.

共同で原材料を入荷することはコスト削減の効果だけでなく、亀村の品質の統一性をも保証する。また加工の際に、原材料が不足する場合には、他の工場から借り入れすることもできるため、村全体の生産がスムーズになる。以上のように亀村では、産業集積の内部で各機器工場が協力する体制が形成されており、二輪車部品の柔軟な開発、生産、購買が行われていた。

## 第4節 生産技術の共同開発

### 4.1 中国車の部品生産拡大

以上のように亀村では中国ショックを契機にして、再度、二輪車部品の製造が活発化した。2000年に亀村が生産していた二輪車部品は、主に中国車用の交換部品であったため、その品質については、日系メーカーが要求するようなものほどは高くなくてもよかった。そのため、亀村の機器工場は、経済制裁時代に蓄積してきた技術を使って、中国車の修理に使う交換部品を生産できた。ある機器工場のエンジニアは、その頃の状況を以下のように述べている。

中国車の時代（中国ショック-筆者注）に部品生産は中国車に付けるものが多かったため、技術もそんなに難しくありませんでした。1980年代に生産に使った機械を中国車に合わせて、作ったら、それで良かった。手作りの部品も多かった<sup>90</sup>。

部品の販売先は、経済制裁時代と同様に、修理工と地場の部品店であった。このような部品は、中国ショックによって安価な中国車がベトナムで普及するにつれて、全国で販売されるようになった。2000年以降、亀村はベトナム有数の二輪車部品工場としてベトナム中に名前が知られるようになった。2002年1月、ホンダベトナムは中国ショックに対抗するために新機種 Wave  $\alpha$  を発売した。しかしこれも、販売前に中国に模倣され、コピー製

---

<sup>90</sup> 筆者によるインタビュー。地場機器工場のダン・カイ・ホアン（亀村）。2019年7月23日、2020年8月25日実施。

品が作られた。さらに悪いことに、ホンダベトナムがこの新製品を量産するのに時間がかかったため、ホンダの新製品を体験したい人たちは、しびれを切らして中国車を購入し、中国ショックを深刻化させた。これは亀村にとっては幸運なことであり、亀村の二輪車部品生産は順調に拡大していった。この状況をサイ氏は以下のように述べている。

中国製の Wave α（コピーされた模造品-筆者注）の部品を生産するため、7億ドンも投資し、従業員を 21 人採用しました。私の工場ではスタンド、スポーク、手ブレーキの柄、足ブレーキ、籠を生産しましたが、需要が大きかったので、他の工場に生産を依頼しなくてはなりません<sup>91</sup>。

この時期には、それまで二輪車部品を生産した経験がなかった工場も、二輪車部品生産するようになりました。村全体で 300 以上の工場が二輪車部品を生産し、月に 1 万点以上の部品を販売していました。中国メーカーも、亀村で部品を発注しました<sup>92</sup>。

図 4-4 亀村における中国車の部品生産風景



出所) 「中国車部品生産で大儲け」, ベトナムネット新聞,  
<https://vietnamnet.vn/vn/kinh-doanh/kiem-bac-ty-tu-nghe-lam-linh-kien-xe-may-gia-beo-109680.html>. 2013年2月20日. 閲覧日2021年11月20日. 記事には、この写真は2000年に中国車用の部品を生産している光景との解説がある。

<sup>91</sup> 「中国車部品生産で大儲け」, ベトナムネット新聞, <https://vietnamnet.vn/vn/kinh-doanh/kiem-bac-ty-tu-nghe-lam-linh-kien-xe-may-gia-beo-109680.html>. 2013年2月20日. 閲覧日2021年11月20日.

<sup>92</sup> 「中国車部品生産で大儲け」, ベトナムネット新聞, <https://vietnamnet.vn/vn/kinh-doanh/kiem-bac-ty-tu-nghe-lam-linh-kien-xe-may-gia-beo-109680.html>. 2013年2月20日. 閲覧日2021年11月20日.

図 4-5 亀村で生産された中国車用部品



出所) 「中国車部品生産で大儲け」, ベトナムネット新聞,  
<https://vietnamnet.vn/vn/kinh-doanh/kiem-bac-ty-tu-nghe-lam-linh-kien-xe-may-gia-beo-109680.html>. 2013年2月20日. 閲覧日 2021年11月20日. 写真の撮影時期は図4-4とほぼ同時期と推察される.

この時期は亀村の歴史においても、二輪車部品の生産量や生産品種が最も多かった時期である。2000年以前には亀村で生産可能な部品の種類は12種類であったが、表4-2に示すように、2001年でその数は50種類近くまで増加した。また、エンジンの部品に関しても、ホンダのスーパーカブ用の時代には、その技術的な難しさから機器工場では生産しなかったが、この時期には、中国車用なら大丈夫といった理由から、ためらわずに生産するようになった。

表 4-2 亀村における 2001 年時点に生産できた部品の概要

1	シリンダーヘッド	16	フレームセット	31	スポーククッション
2	シリンダーヘッドカバー	17	Stay	32	MayX
3	クッション	18	ブラケット	33	ホイールアセンブリ
4	シリンダー本体	19	フェンダー	34	キャストホイールリム
5	クランクシャフト	20	オーバーオール	35	ブレーキ
6	ボーダー	21	バイクブーツ	36	ディスクブレーキ
7	Xupap スプリング	22	バックバー	37	スプロケット
8	シルバートリガー	23	リアショックアブソーバー	38	チェーン
9	チェーンブロックボルト	24	フロントショックアブソーバー	39	ハンドル
10	オイルポンプ	25	燃料タンク	40	サイドスタンド
11	キャブレタークッション	26	燃料キャップ	41	センタースタンダード
12	サイクロン	27	シート	42	フットラック
13	サイクロンカバー	28	シートハンド	43	ブレーキレバー
14	ギアレバー	29	ホイールリム	44	クッション付きナトル
15	排気管	30	スポーク	45	ミラーバー

出所) インタビューに基づいて筆者作成

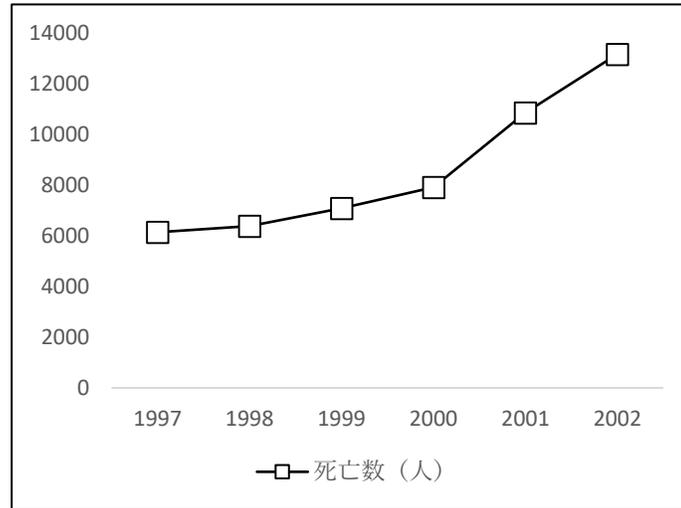
## 4.2 中国車用部品の品質

以上のように、亀村において、2000年以後、中国車用の部品生産がブームとなり、新しく二輪車部品生産に乗り出す人々が増えた。もともと中国で生産された二輪車の部品は当時、粗悪なものであった。その交換部品ということで、亀村では中国車用部品に対しては、性能はともかく、部品を数多く生産することを目指した。中国車用の交換部品の品質はこれまでのスーパーカブ用のものに比べれば低かった。当時、中国車に取り付けられていた中国製の部品の品質は優れたものではなく、ベトナム製の交換部品の方が上であるという評価もあった<sup>93</sup>。

当時の中国車の品質は低かったため、そのような中国車の増加によって、交通事故がベトナムで多発するようになった（図 4-6）。

<sup>93</sup> 「中国車の購買に注意すべきこと」、VNEXPRESS 電子新聞、<https://vnexpress.net/can-biet-khi-mua-xe-may-trung-quoc-1952810.html>。2000年12月19日。閲覧日2021年11月01日。および「中国車はどの部分を変えるべきか」、VNEXPRESS 電子新聞、<https://vnexpress.net/xe-may-trung-quoc-can-chinh-o-bo-phan-nao-1952915.html>。2000年12月21日。閲覧日2021年11月01日。

図 4-6 1997-2002 年までのベトナムにおける歩道（道路上の）交通事故の推移



出所) ベトナム国家交通安全委員会 (NTSC) に基づいて筆者作成. “Nghiên cứu quy hoạch tổng thể an toàn giao thông đường bộ tại nước cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam đến năm 2020” (「ベトナム社会主義共和国における 2020 年までの交通安全のマスタープラン」) [https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11948692\\_01.pdf](https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11948692_01.pdf). 交通事故による死者数については p. 2-15.

図 4-6 から分かるように、道路上における交通事故の統計を見ると、2001 年から死亡人数が急速に増加している。1999 年の死亡者が 7,095 人であったの対し、2000 年には 7,924 人になり、2001 年の中国ショックの最中に 10,866 人に、2002 年には 13,186 人と 1 万人を越えた。ベトナム国家交通安全委員会の調査によれば、この増加した約 3,000 人の死者の内、75%は二輪車事故による死亡者であった<sup>94</sup>。この時期の交通事故の増加は、二輪車の急速な普及と、中国車の品質が低いことが原因であったと容易に推測される。中国製二輪車の品質の悪さについて、当時の状況を労働者新聞は以下のように説明している。

(2001 年の-筆者注) 年末頃、月に数十件の中国車の品質問題のクレームが寄せられた。(ホーチミン市、一区、第 6 番登検局長-トリン・ドゥック・チン氏のインタビューニュース)<sup>95</sup>。

<sup>94</sup>交通事故のうち二輪車を原因とする事故の割合については p. 2-24 を参照。

<sup>95</sup>「中国製二輪車：低品質，悪いアフターサービス」，労働者新聞，<https://nld.com.vn/suc-khoe/xe-gan-may-trung-quoc-chat-luong-xau--bao-hanh-kem-52373.htm>。2002 年 06 月 10 日。閲覧日 2021 年 1 月 10 日。この数は、問題があっても自分で修理して告発しなかった案件は除かれたものである。

この記事において、労働者新聞は、以下のような具体例を紹介している。N氏は12月末に中国製のFimexというWaveαにそっくりのバイクを購入したが、1月2日に、運転中に車体のフレームが真二つに折れた。P氏がSuprise Best（中国車のブランド）を運転中、車体のフレームが4分割されてしまった。このようなクレームが、中国車の増加とともに、数多くベトナムの各登録検査局と消費者保護協会に寄せられるようになった。

これを受けて、ベトナム当局は、二輪車部品の品質管理を強化した。2001年から、ベトナム交通・運輸省は二輪車の品質検査を厳格にし、工業省もベトナム国内の二輪車産業の品質管理強化を求め、二輪車メーカーおよび二輪車部品メーカーに通達を発令した。

### 4.3 亀村における共同技術開発

亀村においても、こうした当局の二輪車の部品品質管理の強化方針を受けて、部品の品質向上が求められた。ある村人は、亀村で2001年から品質向上活動が行われた理由について、以下のように述べている。

村全体で品質向上に努力しました。その原因には、工業省からの通達もありますが、それよりは、私たちが部品を供給するのは修理工であり、彼ら（地場修理工-筆者注）が品質の悪い部品を買ってしまうと、修理の質が落ちて、修理ができなくなることが重要でした。彼らは品質の良い部品しか買いたくないのです。だから、私たちが部品の品質を向上させなければ、部品が売れないのです<sup>96</sup>。

品質向上のために、亀村では機器工場が協力して工作機械を開発し、それによって交換部品の品質を向上させようとした。2001年以降、亀村において二輪車部品生産技術が急速に向上した。その過程は以下のようなものであった。

---

<sup>96</sup> 筆者によるインタビュー。地場機器工場のダン・カイ・ホアン（亀村）。2019年7月23日、2020年8月25日実施。

部品の品質を高める要請があった時には、村は戦争時代と同じ雰囲気になりました。二輪車部品は村の主要製品なので、品質を高めなければ、大変な状態になります。同じ目標があることで、村のみんなが努力できました。

その時の村では、2-3人のエンジニアときには修理工も加えて、グループで話すことがいつでも見かけられました。話は、二輪車部品生産に関することでした。例えば、私のところでは主要製品として、サイドスタンドとセンタースタンドを生産しました。中国車用の部品は見た目があまり良くなくて、ホンダベトナムの製品と比べて、すこし細く、弱かったのですが、中国車に付けるものとして、修理工が買ってくれました。中国車はそもそも重量も軽くて、本体の値段も安いから、倒れたり、傷ついたりしても大きな問題だと誰も思いませんでした。

部品の品質を向上させる時に、私は隣の工場のバオさんとフックさんと話をしました。このサイドスタンドはどうしたら耐久性を高められるのかといった内容でした。（中略）最初に、スタンドの形を大きくしてみることを試しました。私の工場では、今の大きさより、半径を30%、バオさんの工場では40%、フックさんのところでは50%大きくして同時に試作品を作ってみました。こうすれば、半日で同時に3つの試作品ができます。大きさについては一つの工場で3回ぐらい試せば、適切な大きさがわかります。次は、その大きさを耐久性を上げるための鋳造炉の熱度管理について、これも大きさの時と同じように、各工場でそれぞれ違う方法を試して、その結果を共有しました。このようにした、高品質のサイドスタンドができました<sup>97</sup>。

このような機器工場による共同開発によって、亀村では短期間のうちに二輪車部品の生産技術が向上した。この種の共同開発が可能になった背景には、亀村が昔から伝統的な工芸村であり、そこでは各工場の間で情報が交換されることがあった。これは他国の企業にはほとんど存在しないと考えられる。サイドスタンドの開発には14日が必要であった。表4-3はそのスケジュールをまとめたものである。

---

<sup>97</sup> 筆者によるインタビュー。地場機器工場のダン・カイ・ホアン（亀村）。2019年7月23日、2020年8月25日実施。

表 4-3 亀村におけるサイドスタンドの開発スケジュール

日付	共同開発内容
第1日目	金型の設計（金型の形，構成部分の形を確定する）
第2日目	金型の設計（寸法の調整）
第3日目	金型の設計（寸法の調整）
第4日目	金型の設計（寸法の調整）
第5日目	鋳造の技術向上（熱度管理の調整）
第6日目	鋳造の技術向上（熱度管理の調整）
第7日目	鋳造の技術向上（時間管理の調整）
第8日目	ワークピース加工
第9日目	ワークピース加工
第10日目	スプリング製造（金型設計）
第11日目	スプリング製造（金型調整）
第12日目	スプリング製造（鋳造熱度管理調整）
第13日目	スプリング製造（鋳造時間管理調整）
第14日目	仕上げる（研磨など）

出所) 亀村の関係者へのインタビューに基づいて筆者作成。

村の共同開発は、以下のような2つの効果をもたらした。それらは第一に、同時に多数の試行錯誤ができることで開発の時間を短縮することができることと、第二に、皆が同じ生産技術を用いることで、品質管理が容易になり、村で生産する部品の品質が均質になることであった。

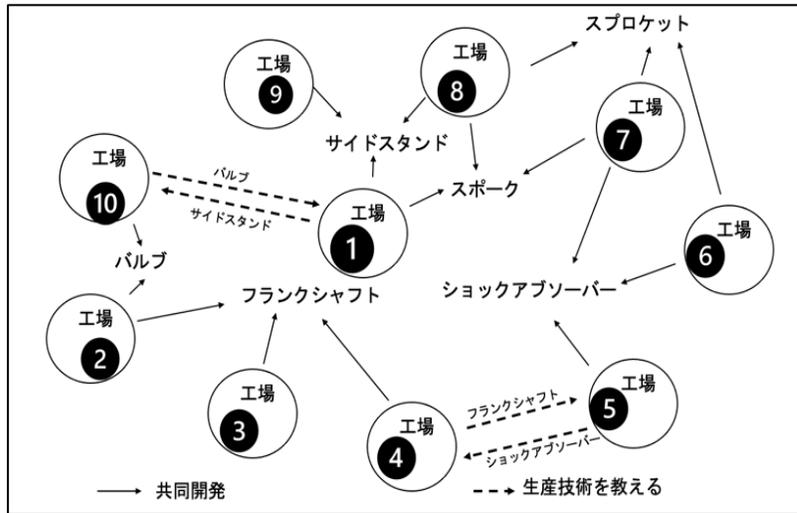
前者の時間短縮について、修理工は「普通の企業で加工注文するのと比較して、亀村では試作品ができるまでの時間が半分から3分の1にまで短くなりました」と証言している<sup>98</sup>。開発や生産が早いので、修理工の亀村への部品注文は増加した。受注数が増加したことで、亀村内の共同開発はさらに促進された。

後者の品質の均一化については、共同開発によって各工場の生産技術が統一されたことで、村として共同受注した場合に品質管理が容易になることからもたらされた。各工場には得意製品、得意技術があるが、共同開発によってその技術の情報が共有されるようになった。2008年以降、亀村のブランドが構築された背景にも、このような共同開発が実現されていた事実があった。

<sup>98</sup>筆者によるインタビュー。地場機器工場のダン・カイ・ホアン（亀村）。2019年7月23日，2020年8月25日実施。

中国ショック期において、亀村では多くの部品でこのような共同開発や生産が行われた。一つの工場が同時にいくつかの製品の開発や生産に携わっていた状況が、図 4-7 に示されている。

図 4-7 亀村における技術向上の例



出所) 亀村の関係者インタビューに基づいて筆者作成。数字は各工場を区別したものである。複数の工場が同じ部品の開発・生産に携わっていることがわかる。

亀村にあった大小合計で 1,300 工場には、中国ショック期に、このような複雑な共同開発関係が構築された。それにより開発・生産の短期化や、品質の均質化が実現され、それにより短期間の内に、亀村の機器工場はその生産技術を向上させることができた。

また、図 4-7 からは、共同開発に参加した企業以外にも、開発された技術がその他の工場に移転することもあったことがわかる。これも亀村の互惠関係から生じることであり、別の機会には、今回技術を教えてもらった企業が、別の製品の生産技術を教えてくれることもあった。結果として、亀村内の各機器工場には、短期間の内に、数多くの種類の部品の生産技術が蓄積されていくことになった。

表 4-4 開発期間の例

部品名	工 1	工 2	工 3	工 4	工 5	工 6	工 7	工 8	工 9	工 10
サイドスタンド	14 日	—	—	—	—	—	—	14 日	14 日	3 日
スポーク	5 日	—	—	—	—	—	5 日	5 日	—	—
クランクシャフト	—	25 日	25 日	25 日	—	—	—	—	—	—
バルブ	3 日	5 日	—	—	—	—	—	—	—	5 日
ショックアブソーバー	—	—	—	5 日	30 日	30 日	30 日	—	—	—
スプロケット	—	—	—	—	—	25 日	25 日	25 日	—	—

出所) 亀村の関係者インタビューに基づいて筆者作成。「工」と番号はそれぞれの工場を指す。日には、その工場が開発のために必要であった日数を指している。例えば、サイドスタンドについては、工 1、工 8、工 9 が 14 日かけて共同開発を行ったことが示されている。工 10 はその共同開発に参加していない。工 10 の欄にある 3 日のような他の工場と異なる日数は、その工場（この場合は工 10）が、他の工場からサイドスタンドの作り方を教えてもらうのに必要だった日数を示している。生産方法がわかれば、実際の生産は 1 日でできる。

亀村では先述のように、ベトナムの伝統工芸村の性質として村内の情報交換が高度に行われていた。その特徴は、関係者のインタビューによれば、以下の 2 つのキーワードでまとめることができる。それらは「塀のない工場」と「村単位での競争」である。「塀のない工場」とは、一般的に思い浮かべられるような塀で仕切られた工場とは異なり、亀村の工場と工場の間には塀がない。工場のエンジニアは隣の工場を覗いて、そこで生産している状態を伺える。その理由を以下のように村人が説明している。

（家と家の間には-筆者注）垣なんかがありません。あるとしても花壇ぐらいです。みんなが家族だから、隠すことはないです。泥棒もないから、高い塀を作って、鍵を何回もかける必要はありません<sup>99</sup>。

みんなが同じ仕事をしているので、工場を覗くだけで、何を作っているのか分かります。覗かなくても、音を聞くだけでも分かります<sup>100</sup>。

<sup>99</sup> 筆者によるインタビュー。地場機器工場のダン・トアン（亀村）。2019年7月23日実施。

<sup>100</sup> 筆者によるインタビュー。地場機器工場のトラン・バック（亀村）。2019年7月23日実施。

Anh. T. (2005) は、このことは、亀村の二輪車部品工場だけでなく、一般にどのベトナムの村にも共通する特性であると説明している。ベトナムの村の特徴として、村単位で競争することもある。村はもともと一つの家族から発展したものが多かったため、ベトナムの村人にとって村は一つの家族のようなものであり、生産の単位や行政の単位はもちろん、生活の全ての面での基本単位である<sup>101</sup>。中国ショック期に、ベトナムで二輪車部品の生産技術が短期間に向上した背景には、こうしたベトナムの村落の特徴があった。

## 第5節 技術の採用

以上のような亀村における二輪車生産技術の急速な工場が、その後、亀村関係企業がホンダに二輪車部品を納入することにつながっていった。以下では、亀村がホンダベトナムと結びつきを作っていった経緯について説明する。亀村で発展した部品生産技術は、結果的にホンダベトナムに採用されていったが、そのためには亀村の技術力をホンダベトナムに結びつけるような大規模な企業が成長しなければならなかった。ホンダベトナムは2002年に8社のベトナム二輪車部品メーカーの部品を自社製品に使用するようになった。その代表的な事例として、本節では以下の2社の事例を取り上げる。一つは、亀村の機器工場が協同グループを形成して大規模企業を設立して部品を供給した事例（マンクアン社の事例）である。もう一つは、亀村の人々を雇用した国営大企業が部品を供給した事例（FUTU1社の事例）である。どちらも亀村で形成された技術が、このような二輪車部品の大企業というかたちになったことで、ホンダベトナムに採用されることができた。こうして亀村の技術を基盤にして、ベトナムで技術力のある二輪車部品の大手企業が発展したのである。

---

<sup>101</sup> Tran, T. (1984) “Cơ cấu tổ chức của làng Việt cổ truyền ở Bắc Bộ” [The organizational structure of the traditional Vietnamese village in the North] (ベトナム北部の伝統村の構造) *Hanoi, Vietnam* (ハノイ, ベトナム) : *Nhà xuất bản Khoa học xã hội* (社会科学出版社), p. 5. 同書の説明は「大昔に、村が形成される時に、一つの村に一つの民族が住んでいることが多い。従って、村ごとに習慣や規定から言語まで異なることもある。長年に渡って、ベトナムでは村に絶対に従う意識が強く、村外との関係をほとんどない特徴がある」とされている。

## 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）

以下では、ホンダベトナムがどのようにしてベトナムの地場部品メーカーの技術力を発見したのかについて、採用された側のベトナムの部品メーカーの視点から説明していく。第2章でも説明したように、ホンダのベトナム進出当時では、地場部品メーカーの製品は使われていなかった。ホンダベトナムの立ち上げの際に重要な役割を果たした須田氏によれば、ホンダはこうした地場メーカーの存在は知っていたが、その部品の品質水準の低さから、これらから部品を調達するということはホンダにとって考えられないことであったという<sup>102</sup>。ホンダベトナムは、進出当初は地場部品メーカーの技術力を低く評価していたのであった。しかし2000年の中国ショックを経て、2002年には、ホンダベトナムは地場部品メーカーの部品を使用する決断を下した。本章の前の節で説明したように、2000年の中国ショックの後、亀村では二輪車部品の生産が再開され、中国車用の交換部品の需要が高まることで短期間の間に急速に活性化した。こうした亀村の産業集積の技術が、実際にホンダベトナムに使用されるようになるためには、亀村とホンダベトナムをつなぐ役割を果たす大企業が出現する必要があった。

以下ではまず亀村の機器工場が複数集まって大企業を作った事例を説明する。第2章で説明したように、ホンダベトナムは2002年に、正式に地場部品メーカーの8社から部品を調達するようになった。マクアン・メカニカル社は、その中の一社であった。同社は、もともと亀村の工場であり、これらが合併して成立したものである。同社は複数の工場をもつメリットを生かしながら、一つの会社として二輪車部品をホンダベトナムに供給した。

マクアン・メカニカル社は1983年に設立された。創業者のキム・ロアン氏は亀村出身であった。彼は、1980年以前から地元で小さな機器工場を経営していた。同社は1980年代半ばまでは、自転車用のチェーンやチェーンホイール、カバーなどの部品を生産していた。その後、亀村で二輪車部品の生産が盛んになると、同社は農機具や自転車の部品の

---

<sup>102</sup> 筆者によるインタビュー。ホンダベトナム元副社長の須田グエン。2018年7月23日、2018年8月1日実施。

生産をやめ、二輪車部品生産を本業とした<sup>103</sup>。それまで主に自転車のチェーンを作っていたキム・ロアン氏は、二輪車でもチェーンやその関連部品の生産を中心に行った。

キム・ロアン氏の工場も亀村の産業集積のメリットを生かして、亀村の他の工場との協力関係を築いていた。彼の工場に特徴的であったことは、彼が経済制裁時代から、他の9つの近隣工場と合作組（協同グループ）を作って部品を生産していたことである<sup>104</sup>。このときからすでに彼の工場は9工場が協力して生産を行っていた。その後、キム・ロアン氏の工場は、組合の9工場を一つのブランドの下に置き、マンクアン社の製品として販売した。こうして亀村の産業集積にあった小規模な機器工場は、一つの大規模な部品メーカーとなったのである。マンクアンの製品は1990年代にはベトナム全国に販売され、多くの修理工に利用された。ベトナム南部の修理工もマンクアンについて以下のように証言している。

1980年代には、大部分の部品はゴミバイクからとっていましたが、その後、国内の部品生産企業が出てきて部品を生産し始めました。例えば、二輪車のチェーンといえば、マンクアン社の製品が有名です。その会社は北部にありますが、ここ（ホーチミン市-筆者注）でも部品が売られています<sup>105</sup>。

1996年、ホンダがベトナムに進出した後、同社は純正の交換部品を提供するようになった。しかし地場修理工がそれを購入して、修理に使用することは実際には難しかった。同社は修理用交換部品よりも完成車に力を入れており、交換部品の生産を重視していなかった。またホンダ製の純正部品に比べてマンクアンの製品の方がはるかに安価であり、多くの修理工が、経済制裁時代から同社の製品を使い慣れていたため、マンクアンの製品が好んで使われたのであった。ホンダのベトナム進出によって、亀村の多くの機器工場が二輪車部品の生産を中止・縮小する中でも、マンクアンはすでに実績ある交換部品メーカーとして修理工の支持を得て、部品ビジネスを継続することができたのであった。

---

<sup>103</sup> 「マンクアン・メカニカル会社の紹介」『ベトナム製造企業年鑑』（2014）統計出版社。

<sup>104</sup> 著者によるインタビュー、グエン・ヴァン・ミン（亀村）。2019年7月21日実施。

<sup>105</sup> 著者によるインタビュー、トリン・ディン・ホアン（ホーチミン市）。2020年9月22日実施。

その後、2000年になると中国ショックが発生し、中国車の普及とともに亀村では再度、二輪車部品生産が活発になった。そうした中で、マンクアンも亀村の他の工場と同様に、修理工の要請を受けて、複数の工場で並行的に試行錯誤を行うことで、生産技術を改良し、性能の良い部品を生産できるようになっていった。とくにマンクアンには、密接な連携の取れる9つの工場があったので、迅速に製品の開発を進めることができた。同社のエンジニアは以下のように述べている。

2000年頃は、一番生産が拡大した時期でした。（中略）その後、中国車の品質問題が発生して、私たちの工場にも品質の向上を求める政府通達が来ました。（中略）9工場長だけではなく、村の工場と話したこともありました。皆でいろいろな方法を考えて、各工場で同時に試行錯誤を行ってその結果を共有するといったことを毎日繰り返しました。皆で品質向上をしたので、一年もたたないうちに、以前よりも高品質の製品ができるようになりました。組合だったので、村の他の工場よりは開発期間が少し早かったと思います<sup>106</sup>。

このようにマンクアンは中国ショック期に部品メーカーとして、複数の工場を備えているメリットを生かして製品の性能を向上させていった。中国ショック期のマンクアンの製品が安く、コストパフォーマンスが高いことについて、ある修理工は以下のように説明している。

二輪車部品の品質についてはタイ製が最もよいのですが、全てが良いわけではありません。2位はベトナム製です。タイ製の14から15万ベトナムドンと比較して、マンクアンの製品は3から4万ドンと安く、品質も良いし、ホンダベトナムが生産する製品よりも安価です。3位は中国製です。価格は安いですが、品質がよくありません<sup>107</sup>。

マンクアンはこうして、ホンダのベトナム進出後も、技術力があり優れた製品を作る部品メーカーとして、ベトナム国内で有名な存在であり続けた。

---

<sup>106</sup> 著者によるインタビュー、ファム・アン（ハノイ）。2021年3月15日実施。

<sup>107</sup> 「バイクの部品を選ぶには」、VNEXPRESS 電子新聞、<https://vnexpress.net/chon-va-thay-nhong-xich-xe-may-1956118.html>。2001年3月6日。閲覧日2021年10月10日。

先述のように 2000 年以後、中国ショックに悩んだホンダベトナムは、中国車に対抗できる安価な二輪車の製造に乗り出した。それは Wave  $\alpha$  となって 2002 年 1 月に発売された。Wave  $\alpha$  は発売直後からヒットし、ホンダベトナムはそれを量産する必要があった。

しかしながら先述のようにベトナム政府が 2002 年 3 月に部品輸入制限政策を始めると、ホンダベトナムは深刻な部品不足に陥った。そうした中で同社は、このころタイから部品を調達したり、VEAM（ベトナム動力農業機械総公社）に地場部品メーカーについて問い合わせをしたりした。当時、ホンダベトナムの従業員は、部品不足を解消するために、VEAM に問い合わせをする一方で、ベトナムの国営企業や私営企業で部品を生産できそうな企業を探索したという。ホンダベトナムの元従業員は以下のように証言している。

ベトナム国内で調達できる企業を探した時には国営企業だけでなく、ハノイ・プラスチック部品社、マクアン・メカニカル社、ハノイ・メカニカル社、ドンアン社、コロア社などの私営企業を見に行きました。ベトナム国内には、零細な工場や製作所が数多くあるということがわかりましたが、一定の量を生産できるような大きな会社を探すことが最優先でした。だから有名な会社から検討しました<sup>108</sup>。

こうしてホンダベトナムの、目に止まった一社がマクアンであった。同社にはすでにベトナム国内で部品メーカーとしての知名度もあり、また企業の規模の点からも一定の生産量を作る能力が期待できた。ホンダベトナムは、品質を確かめるためにこうした部品メーカーからその部品を取り寄せて検討した。それらは、現時点では不十分なまでも、ホンダベトナムが加工や補修をすれば使用できるだろうとの判断に基づいて、ホンダ車の部品として使用されることが決定された。マクアンもそうして採用された一社であった。キム・ロアン氏は、ホンダベトナムをはじめその他の外資メーカーへの二輪車用部品の需要を見積もって、マクアンを亀村からハノイの郊外に移転し、大規模工場を建設するという大きな決断を下した。彼はこの意思決定について、ある記事において以下のように説明している。

---

<sup>108</sup> 「中国車でも丈夫にできる」、VNEXPRESS 電子新聞、<https://vnexpress.net/xe-trung-quoc-co-the-thanh-noi-dong-coi-da-1960529.html>。2001 年 2 月 6 日。閲覧日 2021 年 10 月 6 日。

マンクアンは9人の合作組（協同グループ―筆者注）として創立されましたが、顧客に製品が愛されて、ベトナムの国内市場を獲得できました。資源をより有効に利用するためには、会社の規模拡大が必然です。規模拡大のため移転することが必要になりました<sup>109</sup>。

同社は2003年から、日系二輪車メーカー向け部品の生産のために、新たに工作技術を導入した。また同社はこのとき競争力を高め、国際発展を目指すために有限会社に形態を変えている<sup>110</sup>。マンクアンの技術担当副社長は同社の技術について以下のように証言している。

製造業ですから生産技術が最も大事です。二輪車部品の工作機械に関しては、ベトナムの国内技術を利用しています。これらの技術が古くなくても、効果的に活用できるなら継続して利用します。しかし高度な技術が必要な部品を生産するときには、高価でも国際基準を満たした工作機械を導入します。例えば、ホンダ二輪車のフロントフォークセットを生産する時には、最初はマンクアンのエンジニアが開発した機械を使っていましたが、ホンダベトナムに供給するための品質が保証できなかったので、日本からそのための工作機械を購入しました<sup>111</sup>。

しかしマンクアンは、いつも外国からの機械を導入しているのではなく、社内での工作機械の研究開発を優先している。とくに二輪車部品の原材料の処理工程では多くの改善を行い、2004年、2014年には、ホンダのベスト改善KI09賞を受けている。このようにマンクアンは亀村の産業集積から出発し、複数の機器工場が協力して効率的な開発・生産体制を構築したことによって、ホンダベトナムに部品を納入するサプライヤーとなることができた。このようにして亀村の産業集積の機器工場は、外資メーカーの技術指導を受けるこ

---

<sup>109</sup> 「マンクアン・メカニカル：合作組から国際企業へ」、ベトナム経営新聞、<https://vnbusiness.vn/hop-tac-xa/co-khi-manh-quang-ha-noi-tu-to-hop-tac-den-dn-tam-quoc-te-1005405.html>。2015年9月2日。閲覧日2021年12月1日。

<sup>110</sup> 「中国車でも丈夫にできる」、VNEXPRESS電子新聞、<https://vnexpress.net/xe-trung-quoc-co-the-thanh-noi-dong-coi-da-1960529.html>。2001年2月6日。閲覧日2021年10月6日。

<sup>111</sup> 「中国車でも丈夫にできる」、VNEXPRESS電子新聞、<https://vnexpress.net/xe-trung-quoc-co-the-thanh-noi-dong-coi-da-1960529.html>。2001年2月6日。閲覧日2021年10月6日。

となく、生産技術を身に付け、最終的にはベトナム有数の二輪車部品メーカーになることができたのである。

## 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）

2002年にホンダベトナム採用されたベトナムの地場部品メーカー8社において、マンクアンと並んで興味深い事例は、FUTU1社のものである。同社は国営企業であり、純粋に亀村から生まれた企業というわけではなかったが、同社が亀村のエンジニアを多く採用し、彼らを通じて技術を発展させていった点においては、同社もまた亀村の産業集積をルーツに持つ企業といってもよいだろう。以下では同社の発展のプロセスを説明する。

FUTU1は1968年に北ベトナムのハタイ省（現、ハノイ）で設立された国営企業であり、創業当初は「第1自動車パーツ企業」と呼ばれていた。設立当初から、同社はベトナム重工業省の管理下で運営されてきた。1960年代末期には、ベトナム戦争が激化する中で、北ベトナムでは戦争に必要な自動車、タンク、手榴弾、その他の機械を生産する必要が高まっており、そうした状況下において、第1自動車パーツ企業は軍用車のエンジンパーツを生産していた。

1975年に戦争が終結すると、ベトナム国内にはまだ自動車企業も二輪車企業もなかったため、第1自動車パーツ会社は、軍用の自動車パーツの生産を止めて、農機具の生産を行うようになった<sup>112</sup>。その後、1980年代後半になると、同社は第1エンジン・農機会社と改名し、VEAM（ベトナム動力農業機械総公社）の子会社となった。同社は略称でFUTU1と呼ばれた。

1986年以降になると、ベトナム政府のドイモイ政策のもとで、FUTU1は農業機械を主要製品とするようになった。FUTU1は、地理的に亀村の近辺にあり、亀村とは生産の面で2つの点で関わりがあった<sup>113</sup>。第1に、FUTU1設立当初から、同社の多くの従業員は亀村出身者であった。第2に、FUTU1も亀村も生産品は各種の機械や機器であったため、ベ

---

<sup>112</sup> FUTU1 アニュアルレポート 2008年, p. 18.

<sup>113</sup> 「亀村の紹介」, 亀村のホームページ, <http://cokhilangrua.com.vn>. 閲覧日 2020年12月1日.

トナム戦争時には爆弾，ベトナム統一後には農業機械部品など，生産する製品が似通っていた。FUTU1 は亀村に近い場所にあり，亀村出身者が多く働く大規模な農業機械の国営企業であった。

同社が二輪車部品の製造に関心をもつようになったのは，1980年代後半のことであった。1980年代半ば以後，ドイモイ政策を契機にして，亀村では伝統手工芸から農機具生産への移行が進んでおり，またこの頃から二輪車の修理工が二輪車部品の生産を依頼するようになり，亀村の機器工場では二輪車部品の生産が始まろうとしていた。その後，亀村の二輪車部品生産は発展し，1990年代になると，亀村で生産された二輪車部品が北部だけでなく，南のホーチミン市にまで流れるようになっていた。こうした状況を間近で見ていたFUTU1 も二輪車部品市場の展望を実感し，自ら二輪車部品を生産するようになった。FUTU1 は亀村の零細機器工場とは異なり大規模な農業機械の国営企業であったが，そうした企業までもが本腰を入れて，二輪車部品の生産に乗り出したのであった。

FUTU1 で二輪車部品事業の中心になったのは，亀村出身のグエン・ヴァン・カーイ氏であった。彼はもともと1975年に農機具工場のエンジニアとしてFUTU1に入社した。彼は1988年には，FUTU1 が二輪車部品生産部門を開設する準備のために，二輪車技術部門の副部門長に任命された。1990年にカーイ氏はこの二輪車技術部門に，同じ亀村出身のヒエン氏とトゥイ氏を採用した。FUTU1 ではこの3人の亀村出身のエンジニアが中心となって，二輪車部品生産技術の導入が進められた。

彼らは，まず農業機械の部品用の工作機械を参考にして，二輪車部品生産用の機械を作りあげ，それを自社の工場に導入した。こうして1990年代前半には，FUTU1 は二輪車部品生産事業を一つの柱としていた。

しかし1996年にホンダがベトナムに進出してくると，ホンダベトナムが純正部品を生産するようになったことで，FUTU1 も一時は二輪車部品生産を縮小することを余儀なくされた。

この状況は2000年に中国ショックが発生すると，再び一変した。これに伴い，再度，中国車用の交換部品の需要が急拡大し，FUTU1 の生産する二輪車部品の量も急速に回復

した。同社のアニュアルレポートによれば、1998年と比べて、2000年の同社の二輪車部品生産量は約3倍に拡大した<sup>114</sup>。

FUTU1の社員によれば、中国ショック後も、中国車用の部品を生産するための技術については、従来のものをそのまま利用でき、部品の形態もほとんど変化がなかったという<sup>115</sup>。その理由は中国車がホンダ車をコピーしたものであったため、ホンダ車用の部品が、中国車にも使えたからである。2001年当時のベトナムの新聞は、国内で生産された部品について以下のように評している。

ベトナム国内で生産された部品は、ホンダが生産するものとそっくりでした。市場管理監査団のエンジニアでさえも驚くほど、ホンダ製と似ていました。見るだけではエンジニアでも区別できなかったのです<sup>116</sup>。

しかしながらベトナムの地場部品メーカーとしては、ホンダ車用の部品を作っていると行ってしまうと、その部品がホンダベトナムの権利を侵害するものとして、工業省に摘発される恐れがあった。そこでFUTU1を含めて、部品を生産していた地場部品メーカーは、ホンダ車用の部品を作っているのではなく、これはあくまで中国車用の部品であると主張した。

私たちはホンダのコピー品を生産しているのではなく、中国車用の部品を生産しています。工業省の監査団がしばしば確認にやって来ましたが、違反したなんて言われることはありませんでした。販売する際にも、ラベルには国内生産中国車用部品と書いてありました<sup>117</sup>。

---

<sup>114</sup> 「マンクアン・メカニカル：合作組から国際企業へ」, ベトナム経営新聞, <https://vnbusiness.vn/hop-tac-xa/co-khi-manh-quang-ha-noi-tu-to-hop-tac-den-dn-tam-quoc-te-1005405.html>. 2015年9月2日。閲覧日2021年12月1日。

<sup>115</sup> 著者によるインタビュー。グエン・ヴァン・トゥイ（FUTU1の生産部長、1999年から2003年まで第3工場長）2020年2月22日実施。

<sup>116</sup> 「技術は中国車を日本車に変える」, VNEXPRESS 電子新聞, <https://vnexpress.net/cong-nghe-bien-xe-tau-thanh-xe-nhat-1966378.html>. 2001年5月20日。閲覧日2021年5月20日。

<sup>117</sup> 「技術は中国車を日本車に変える」, VNEXPRESS 電子新聞, <https://vnexpress.net/cong-nghe-bien-xe-tau-thanh-xe-nhat-1966378.html>. 2001年5月20日。閲覧日2021年5月20日。

この頃、ホンダベトナムは中国ショックの影響を最小限に留めるために、FUTU1を含むベトナムの地場部品メーカーに、ホンダの二輪車用と同じような部品の生産、販売、組み立てを差し控えてもらいたいと依頼するメールを送付した。しかし、地場部品メーカーは、中国車用の部品の需要が大きかったため、その後も部品を生産し続けた<sup>118</sup>。中国車用の部品で品質の問題が発生すると、地場部品メーカーは、部品の品質を向上させることで対応しようとした。

FUTU1は、同社の部品の品質を向上させるため、亀村のエンジニアを積極的に二輪車部品生産部に採用した。2001年以後には、亀村出身エンジニアは以前の2倍に増加した<sup>119</sup>。またFUTU1はVEAMの子会社であるので、FUTU1のエンジニアたちは、VEAM内で定期的に行われた技術研修に参加することができた。こうしてFUTU1は、亀村出身のエンジニアを採用し、彼らをVEAM内の研修に参加させることで、彼らの技能の高度化を図った。またその研修を通じて、亀村の技術情報は、他のVEAMの子会社にも共有されるようになった。こうして中国ショック以後、FUTU1は中国車用の部品生産を通じて、その技術力を短期間のうちに急速に向上させることができた。

先述のようにホンダベトナムは、2002年1月に中国車に対抗するため、Wave αを販売したが、同年3月、ベトナム政府が部品輸入制限政策を始めると、ホンダベトナムは深刻な部品不足に陥り、同社は、VEAMに有望な地場部品メーカーを紹介してくれるよう依頼した。そうした中で、VEAMがホンダベトナムに紹介したのが、子会社のFUTU1であった。当時のFUTU1の生産部長は、後年インタビューに答えて以下のように述べている。

FUTU1はVEAMの子会社でした。VEAMはホンダベトナムに出資していたので、ホンダベトナムがベトナム国内の部品メーカーから調達したいと言ったときに、VEAMは我々を紹介しました。ホンダは（FUTU1に-筆者注）何度か生産状況を確認に来ました。ホンダは、中国車用部品の生産、販売を停止してほしいと言いました。前にも言われたことがありましたが、今度は、本当にホンダのサプライヤーになれるのですから、中国車用部品の生産を止めました。ホンダとしては、

---

<sup>118</sup> 「技術は中国車を日本車に変える」、VNEXPRESS 電子新聞、<https://vnexpress.net/cong-nghe-bien-xe-tau-thanh-xe-nhat-1966378.html>。2001年5月20日。閲覧日2021年5月20日。

<sup>119</sup> 著者によるインタビュー。グエン・ヴァン・トゥイ（FUTU1の生産部長、1999年から2003年まで第3工場長）2020年2月22日実施。

FUTU1 から部品を購入する目的もあったでしょうが、同時に、私たちの中国車用部品の生産を止めさせたかったのでしょうか<sup>120</sup>。

FUTU1 にとって、ホンダのコピー製品である中国車用の部品を作るよりも、本物のホンダ車の部品をホンダに提供することの方がはるかに魅力的であったはずである。ホンダにとっても、FUTU1 から部品を調達することは、安価なベトナム製の部品を手に入れて Wave α の部品不足を解消すると同時に、中国車がメンテナンス用の部品を手に入れられないようにするという点で、一挙両得の妙手であった。こうして 2002 年末からは、FUTU1 は中国車用部品の生産を完全に止めた。

FUTU1 は、ホンダベトナムのサプライヤーになった後、中国車用部品を生産しないようにというホンダの要求に従った。2003 年からは、FUTU1 は日本のホンダに部品を供給している日系部品メーカーのアツミテックなどにも部品を供給するようになった。

FUTU1 の主要商品は 2005 年以後現在に至るまで二輪車部品である。平均販売部品数（同社は、部品の種類に数量を掛けた個数をアニュアルレポートで発表している）を見れば、同社の 3,200 万個の製品のうち、農機具その他用は 200 万個以下であり、二輪車部品が 94% 近くを占めている。また FUTU1 の取引顧客のうち、ホンダベトナムは同社の収入の約 30% を占めている<sup>121</sup>。

最後のこの事例の要点をまとめておこう。FUTU1 は 1990 年代からホンダ車用の交換部品を地場修理工や部品店のために生産していた。2000 年の中国ショックが起こると、同社は中国車用の部品を生産することができた。なぜなら中国車はホンダ車のコピー製品だったので、FUTU1 が従来から作ってきたホンダ用の交換部品を中国車用にそのまま使うことができたからである。

こうした中国ショックの苦境と部品不足の中で、安価な部品を調達する必要性に直面したホンダベトナムは、VEAM に有望な地場部品メーカーを紹介してくれるよう依頼した。そうして紹介されたのが FUTU1 であった。ホンダベトナムは最終的に同社の技術力を評

---

<sup>120</sup> 著者によるインタビュー。グエン・ヴァン・トゥイ（FUTU1 の生産部長、1999 年から 2003 年まで第 3 工場長）2020 年 2 月 22 日実施。

<sup>121</sup> FUTU1 の 2005 独立監査財務報告書、財務諸表の説明書、p.19。

価し、これを本物のホンダ車に使用する決断を下した。こうして FUTU1 はこれまで中国製のコピー品用に生産していた部品を、技術的に連続性あるかたちでホンダ車に使用することができた。またそのことは同時に、ホンダベトナムにとって中国車用の修理部品を市場から消すことを意味していた。こうしてホンダベトナムは中国ショックの危機を克服することができたのであった。

FUTU1 は、ホンダベトナムに部品を採用される以前に、日系メーカーからの技術提携や技術支援を受けた経験がなかった。同社は短期間のうちに技術力を高め、ホンダベトナムへ部品を供給できるようになったが、その背後には、亀村出身のエンジニアたちに蓄積された現地潜在資源が存在していた。同社は 2008 年に株式会社になり、現在では FUTU1 はホンダベトナム以外にも、多数の外資メーカーに部品を供給している。

表 4-5 FUTU1 の主要取引

	事業名	金額 (百万ドン)	製品	取引先	会社の分類
1	契約販売	272716	二輪車部品	HONDA VIETNAM	日系
2	契約販売	84721	二輪車部品	YAMAHA VIETNAM	日系
3	契約販売	111917	二輪車部品	ATSUMITEC VIETNAM	日系 (ホンダベトナムの下請け)
4	契約販売	54984	二輪車部品	VAP	ベトナム地場二輪車部品会社
5	契約販売	18799	二輪車部品	VMEP	台湾系二輪車メーカー
6	契約販売	10185	二輪車部品	ENKEI	日系部品会社
7	契約販売	26327	減速セット	SUMITOMO	日系
8	契約販売	18474	二輪車部品	YAMAZAKI	日系
9	契約販売	19118	二輪車部品	DAIDO ASIA	日系 (ホンダベトナムの下請け)

出所) FUTU1 株式化監査報告書 pp. 15-16.

ホンダベトナムへ供給する部品は技術的にも難しいものであり、必要な量は多かった。

図 4-8 FUTU1 のホンダベトナムへの供給部品の例



出所) FUTU1 株式化監査報告書 p. 14.

このようにベトナムにおける二輪車部品産業の発展に亀村の機器工場の産業集積が果たした役割は大きなものであった。

#### 第 6 節 小括: 事例からの考察と理論への貢献

本章は、ホンダのベトナム二輪車市場における成功の背景として、亀村の機器工場の産業集積から、同社に部品を供給するサプライヤーが登場したことを明らかにした。本研究の全体像を簡略にまとめるならば、ホンダの成功は同社がベトナムの現地潜在資源を発見し活用できたことによるものであり、そのベトナムの現地潜在資源は、修理工と機器工場との協力と産業集積における情報共有と柔軟な分業体制によって形成されたということであった。こうしてベトナム企業は外資メーカーから技術指導を受けることなく独力で二輪車部品産業を発展させることができたのであった。

本章のポイントは、前章で説明したように修理工と機器工場の協力によって形成された亀村の機械工業の技術蓄積が、2000年の中国ショック以後に急速に発展した理由にある。1996年にホンダがベトナムに進出した時には地場メーカーの部品は採用不可能であったが、それが2002年にはホンダの正規の部品として採用されることとなった。その間には、亀村産業集積内における開発体制の効率化と迅速化に加えて、一部の亀村関係企業が大規模企業として、ホンダベトナムの要求に対応できるほどの技術水準と生産量を実現できるようになっていたという事実があった。

技術の向上に最も大きな役割を果たしたものは、まずは産業集積内部で行われた複数工場が協同した開発体制であった。個別工場の間で重要な情報が交換されることで、製品開発の際に上手に作業の分担が可能となり、開発機関の時間短縮ができた。それが亀村産業集積の機器工場の二輪車部品の競争優位性につながった。

亀村の事例からは、現地国において何らかの柔軟な分業と協力が構築されていることが強力な現地潜在資源となることが示唆される。

ベトナムの現地潜在資源となった技術的な優位性は、伝統的な産業集積からもたらされたものであった。産業集積のおおもとの定義に立ち返るなら、それは比較的狭い地域に相互に関連の深い多数の企業が集中している状態というマーシャル（1920）のものである<sup>122</sup>。こうした産業集積は、実は近代的な産業が発展する以前から、世界のそれぞれの地域で、独自に生成されていることが多い。産業集積はその地域の長い歴史の中で、独自の成長を遂げるものであるため、個々の集積の特徴はそれぞれ異なっており、それを近代的な産業に発展させるための条件を明らかにするためには、その集積がどのような歴史をもち、その地で現在あるようになったのかを記述する必要がある。

ベトナムでは、有史時期から、各地に同じ手工芸のものを作る村が散在しており、これは工芸村と呼ばれていた。このような工芸村は、生産や販売などで協力するため、狭いエリアに密集して立地し、相互に密接な関係をもつことで、集積のメリットを基盤として発展してきた。

その代表例は、伝統絵画の Dong Ho 村や陶芸の Bat Trang 村などである。ベトナムの商工省は、こうした 3000 以上の伝統工芸村を把握している。それらの生成の時期を見ると、その約 7 割は 18 世紀以前からの長い歴史をもつものである<sup>123</sup>。

本研究が対象とした二輪車部品の産業集積も伝統工芸村をベースにしたものであり、亀村には伝統工芸村の特徴が伝承されていた。近代以前からの伝統である村落共同体の意識

---

<sup>122</sup> マーシャル（1920）は産業集積とは「ある特定の地区に同種の小企業が多数集積する」と定義する。集積という用語は英語の Agglomeration の訳語で、本来、生産単位の大規模化と地域的集積の両者を含む概念である。

<sup>123</sup> Hường, N. T. T. (2014) “Chính sách Nhà nước về phát triển làng nghề thủ công mỹ nghệ Việt Nam” (ベトナム手工芸村発展政策) Luận án tiến sĩ (博士論文), Đại học kinh tế quốc dân (国民経済大学), p. 9.

は、村内の協力を促すものであり、それは二輪車部品のような近代的な産業が発展する際にも、工場間の情報が村全体で共有され、村規模での柔軟な共同開発や共同生産を可能にした。結果的このことが、修理工と機器工場との間の技術共有と相まってベトナムの二輪車部品生産技術を短期間のうちに高めたのであった。

第3章と第4章の事例において最も逆説的なことは以下のことである。ベトナムにおいては不幸なことにベトナム戦争中や戦争後に、非常に長い期間の経済制裁があり、それによって西側諸国の外資メーカーが進出してこられなかった。国際経営論の既存研究の多くの見方に沿うならば、これは現地国の産業発展においてたいへん不利なことであるということになる。しかしながらベトナムではそうした制約の中で、外資メーカーの役割を代行するかたちで、二輪車のメンテナンスを担当する修理工が登場し、彼らが機器工場と協力することで、二輪車部品生産技術を形成させることができた。機器工場は手工芸村を前身としており、その産業集積によって柔軟な開発や生産が行われることで、技術力を向上させることができた。これこそがベトナムにおける現地潜在資源であった。ホンダベトナムは、この資源を発見し、活用したことで、中国ショックを乗り越えて、ベトナム二輪車市場で長期にわたる高い市場シェアを維持することに成功しているのである。

## 第5章 結論

### 第1節 事例の要旨

今日、質量ともに急速な変化をみせる新興国市場を前にして、海外展開を試みる日系企業は、日々重要な経営判断の岐路に立たされている。とくに新興国現地市場では、低価格競争への圧力が日に日に強まっている。そうした中、本研究は、ベトナム二輪車という新興国現地市場において、短期間の間に現地国での市場シェアを高め、長期にわたってそれを維持することに成功しているホンダベトナムを題材にして、その国際経営の方法について詳細な分析を行ってきた。

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  $\alpha$  の量産化を実現できたのであった。

本章では、ここまでの議論の流れを振り返りながら、本研究の主張を改めて述べる。

序章と第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と主張する。

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2節 本研究の学術的貢献と今後の分析の方向性

最後に本研究の学術的貢献と今後の分析の方向性について議論する。

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。

本研究はこの主張に対応する事例として、ホンダのベトナム二輪車事業および、それを支えたベトナムの地場二輪車部品企業の歴史を分析し、そこにベトナムにおける長期にわたる現地潜在資源の形成過程と、外資メーカーによる発見・活用による事業の成功があったことを明らかにした。

本研究の学術貢献は、以下のような点にあると考えている。

第一の点は、経済制裁の意図せざる結果である。本研究は従来、外資メーカーの進出を防ぎ止め、技術移転を妨げることで経済成長にとってはマイナスだと考えられていた経済制裁が、かえってその国において、基盤となる機械工業の自主的な技術開発を促進することがあることを示した。これは非常に意外な意図せざる結果であり、こうしたことが起こる条件をより詳細に分析することが、さらに興味深い発見につながることを期待できる。

第二の点は、意外なところに蓄積されている現地潜在資源の重要性である。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。

ベトナムでは修理工と機器工場の産業集積が、二輪車部品生産にとって重要な技術形成の基盤となった。各国には各国の発展に即した独自の経営資源がある。それに注目することは、国際経営論に新たな気付きをもたらすことになる。移転をする側の国の企業が、それを探索・発見し、活用する方法を考えることは、海外進出を進める企業にとって実践的なインプリケーションをもたらすであろう。

第三の点は、伝統的な手工芸村が近代的な機械工業に発展していった際の産業集積の機能である。本研究は、伝統的な村落共同体をベースとした産業集積が、二輪車部品産業において、柔軟な開発、生産、購買を可能にしたことを明らかにした。そこでは複数の機器工場がネットワークを組んで情報を共有し、協同して試行錯誤を行って、迅速に開発を進め、生産量を分担しあっていた。このことがベトナムの幅広い産業の裾野となる機械工業の発展にプラスの影響を与えたのであった。本研究の発見は、二輪車部品産業だけにとど

ならず、その他の機械産業においても、同様なことが起こっていたことを示唆している。本研究が二輪車部品を分析した視点を用いて、さらに幅広いベトナムやその他の国における産業集積と近代工業の発展を見ていくなれば、先進国からの一方的な技術指導を発展途上国が学ぶといったステレオタイプな関係とは異なる発展途上国の独自の産業発展モデルが構築できる可能性があるのである。

# 付属資料

(A) 第2章表1に利用したホンダベトナムの技術データの例

SH125i、SH150i、AH150iモデル

Công ty Honda Việt Nam  
Phước Thống Phước Yên-Vinh Phúc

**Thông tin kỹ thuật bổ sung của xe máy Honda: JF730 SH125i, JF731 SH150i, KF250 SH150i, KF251 AH150i**

Phụ tùng và cụm phụ tùng chính có yếu cầu an toàn cao

No	Tên phụ tùng	Tiêu chuẩn	Tên nhà sản xuất	Địa chỉ
1	Cụm động cơ	HES, (0005Z) QCVN 37:2010/BGTVT	Công ty Honda Việt Nam	Phước Thống - Phước Yên - Vinh Phúc
2	Khung xe	HES, (S218D) QCVN 36:2010/BGTVT	Công ty Honda Việt Nam	Phước Thống - Phước Yên - Vinh Phúc
3	Bánh xe bao gồm: Vành xe	HES, (4260Z-1, 4466Z-1) QCVN 46:2012/BGTVT	Công ty TNHH sản xuất phụ tùng xe máy Việt Nam	Thị trấn Hùng Quỳ, huyện Yên Lâm, tỉnh Hưng Yên
4	Giảm sóc trước	HES, (S140D) HES, (S150D)	Công ty TNHH sản xuất phụ tùng xe máy-05 SHOWA Việt Nam	Khu Trại Lâm, huyện Mê Linh, Hà Nội
5	Giảm sóc sau	HES, (S240D)	Công ty TNHH sản xuất phụ tùng xe máy-05 SHOWA Việt Nam	Lô M6, KCN Thăng Long, huyện Đông Anh, Hà Nội
6	Hệ thống điện bao gồm: Dây điện chính	HES, (3210D) QCVN 35:2017/BGTVT QCVN 14:2015/BGTVT	Công ty TNHH Hệ thống dây điện Sumi Hanel Công ty TNHH Điện Stanley Việt Nam	KCN Sài Đồng B, Xã Thạch Bàn, Quận Long Biên, TP Hà Nội Đường Xã, Gia Lâm, Hà Nội
7	Ác qui	JIS D 5302 QCVN 47:2012/BGTVT	Công ty TNHH Ác qui GS Việt Nam	Xã Thanh Xuân, huyện Gia Lâm, thành phố Hà Nội
8	Cụm điều khiển động cơ	HES, (S390D)	Công ty TNHH Keihin Việt Nam	38 VSP Đường số 6, KCN Việt Nam-Singapore, thị xã Thuận An, tỉnh Bình Dương
9	Giương chiếu hậu	HES, (8811G) HES, (8812G) QCVN 29:2010/BGTVT	Công ty TNHH K-Source Hà Nội, Việt Nam	Lô 9, KCN Khai Quang, Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc

**Các phụ tùng khác có liên quan đến an toàn**

1	Bình xăng	HES, (1751D) QCVN 27:2010/BGTVT	Công ty Honda Việt Nam	Phước Thống - Phước Yên - Vinh Phúc
2	Cụm phanh trước	HES, (4520D)	Công ty sản xuất phanh Nissin Việt Nam	Quê Lũu, huyện Bình Xuyên, Vĩnh Phúc
3	Cụm phanh sau	HES, (4310D)	Công ty sản xuất phanh Nissin Việt Nam	Quê Lũu, huyện Bình Xuyên, Vĩnh Phúc
4	Cổ lái	HES, (S320D)	Công ty TNHH công nghiệp chính xác Việt Nam 1	Lô M6, KCN Thăng Long, huyện Đông Anh, Hà Nội
5	Bộ chế điện tử	HES, (S160D)	Công ty TNHH Keihin Việt Nam	Lô AS-46, KCN Thăng Long II, huyện Yên Mỹ, tỉnh Hưng Yên

**GHỊ CHỨC**  
HES - Honda Engineering Standard  
JIS - Japan Industrial Standard  
QCVN - Tiêu chuẩn kỹ thuật quốc gia

Tiêu chuẩn kỹ thuật Honda  
Tiêu chuẩn công nghiệp Nhật Bản  
Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia

Blade(D) môđen

Công ty Honda Việt Nam  
Phước Thống Phước Yên-Vinh Phúc

**Thông tin kỹ thuật bổ sung của xe máy Honda: JA363 BLADE (D)**

Phụ tùng và cụm phụ tùng chính có yếu cầu an toàn cao

No	Tên phụ tùng	Tiêu chuẩn	Tên nhà sản xuất	Địa chỉ
1	Cụm động cơ	HES, (0005Z) QCVN 37:2010/BGTVT	Công ty Honda Việt Nam	Phước Thống - Phước Yên - Vinh Phúc
2	Khung xe	HES, (S218D) QCVN 36:2010/BGTVT	Công ty Honda Việt Nam	Phước Thống - Phước Yên - Vinh Phúc
3	Bánh xe bao gồm: Vành xe	HES, (4260Z-1, 4466Z-1) QCVN 46:2012/BGTVT	Công ty TNHH sản xuất phụ tùng xe máy Việt Nam	Thị trấn Hùng Quỳ, huyện Yên Lâm, tỉnh Hưng Yên
4	Giảm sóc trước	HES, (S140D) HES, (S150D)	Công ty TNHH sản xuất phụ tùng xe máy-05 SHOWA Việt Nam	Khu Trại Lâm, huyện Mê Linh, Hà Nội
5	Giảm sóc sau	HES, (S240D)	Công ty TNHH sản xuất phụ tùng xe máy-05 SHOWA Việt Nam	Lô M6, KCN Thăng Long, huyện Đông Anh, Hà Nội
6	Hệ thống điện bao gồm: Dây điện chính	HES, (3210D) QCVN 35:2017/BGTVT QCVN 14:2015/BGTVT	Công ty TNHH Hệ thống dây Sumi Hanel Công ty TNHH Điện Stanley Việt Nam	KCN Sài Đồng B, Xã Thạch Bàn, Quận Long Biên, TP Hà Nội Đường Xã, Gia Lâm, Hà Nội
7	Ác qui	JIS D 5302 QCVN 47:2012/BGTVT	Công ty TNHH Ác qui GS Việt Nam	Xã Thanh Xuân, huyện Gia Lâm, thành phố Hà Nội
8	Cụm điều khiển động cơ	HES, (S390D)	Công ty TNHH Keihin Việt Nam	38 VSP Đường số 6, KCN Việt Nam-Singapore, thị xã Thuận An, tỉnh Bình Dương
9	Giương chiếu hậu	HES, (8811G) HES, (8812G) QCVN 29:2010/BGTVT	Công ty TNHH K-Source Hà Nội, Việt Nam	Lô 9, KCN Khai Quang, Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc

**Các phụ tùng khác có liên quan đến an toàn**

1	Bình xăng	HES, (1751D) QCVN 27:2010/BGTVT	Công ty Honda Việt Nam	Phước Thống - Phước Yên - Vinh Phúc
2	Cụm phanh trước	HES, (4520D)	Công ty sản xuất phanh Nissin Việt Nam	Quê Lũu, huyện Bình Xuyên, Vĩnh Phúc
3	Cụm phanh sau	HES, (4310D)	Công ty sản xuất phanh Nissin Việt Nam	Quê Lũu, huyện Bình Xuyên, Vĩnh Phúc
4	Cổ lái	HES, (S320D)	Công ty TNHH công nghiệp chính xác Việt Nam 1	Lô M6, KCN Thăng Long, huyện Đông Anh, Hà Nội
5	Bộ chế điện tử	HES, (S160D)	Công ty TNHH Keihin Việt Nam	Lô AS-46, KCN Thăng Long II, huyện Yên Mỹ, tỉnh Hưng Yên

**GHỊ CHỨC**  
HES - Honda Engineering Standard  
JIS - Japan Industrial Standard  
QCVN - Tiêu chuẩn kỹ thuật quốc gia

Tiêu chuẩn kỹ thuật Honda  
Tiêu chuẩn công nghiệp Nhật Bản  
Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia

FUTURE Fi (C) môđen

Công ty Honda Việt Nam  
Phước Thống Phước Yên-Vinh Phúc

**Thông tin kỹ thuật bổ sung của xe máy Honda: JC763 FUTURE FI (C)**

Phụ tùng và cụm phụ tùng chính có yếu cầu an toàn cao

No	Tên phụ tùng	Tiêu chuẩn	Tên nhà sản xuất	Địa chỉ
1	Cụm động cơ	HES, (0005Z) QCVN 37:2010/BGTVT	Công ty Honda Việt Nam	Phước Thống - Phước Yên - Vinh Phúc
2	Khung xe	HES, (S218D) QCVN 36:2010/BGTVT	Công ty Honda Việt Nam	Phước Thống - Phước Yên - Vinh Phúc
3	Bánh xe bao gồm: Vành xe	HES, (4260Z-1, 4466Z-1) QCVN 46:2012/BGTVT	Công ty TNHH sản xuất phụ tùng xe máy Việt Nam	Số 9 KCN Hồ Nội, xã Hồ Nội 3, huyện Tráng Sơn, tỉnh Đồng Nai
4	Giảm sóc trước	HES, (S140D) HES, (S150D)	Công ty TNHH sản xuất phụ tùng xe máy-05 SHOWA Việt Nam	Xã Thanh Lâm, huyện Mê Linh, thành phố Hà Nội
5	Giảm sóc sau	HES, (S240D)	Công ty TNHH sản xuất phụ tùng xe máy-05 SHOWA Việt Nam	Lô M6, KCN Thăng Long, huyện Đông Anh, Hà Nội
6	Hệ thống điện bao gồm: Dây điện chính	HES, (3210D) QCVN 35:2017/BGTVT QCVN 14:2015/BGTVT	Công ty TNHH Hệ thống dây Sumi Hanel Công ty TNHH Điện Stanley Việt Nam	KCN Sài Đồng B, Xã Thạch Bàn, Quận Long Biên, TP Hà Nội Đường Xã, Gia Lâm, Hà Nội
7	Ác qui	JIS D 5302 QCVN 47:2012/BGTVT	Công ty TNHH Ác qui GS Việt Nam	Xã Thanh Xuân, huyện Gia Lâm, thành phố Hà Nội
8	Cụm điều khiển động cơ	HES, (S390D)	Công ty TNHH Keihin Việt Nam	38 VSP Đường số 6, KCN Việt Nam-Singapore, thị xã Thuận An, tỉnh Bình Dương
9	Giương chiếu hậu	HES, (8811G) HES, (8812G) QCVN 29:2010/BGTVT	Công ty TNHH K-Source Hà Nội, Việt Nam	Lô 9, KCN Khai Quang, Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc

**Các phụ tùng khác có liên quan đến an toàn**

1	Bình xăng	HES, (1751D) QCVN 27:2010/BGTVT	Công ty Honda Việt Nam	Phước Thống - Phước Yên - Vinh Phúc
2	Cụm phanh trước	HES, (4520D)	Công ty sản xuất phanh Nissin Việt Nam	Quê Lũu, huyện Bình Xuyên, Vĩnh Phúc
3	Cụm phanh sau	HES, (4310D)	Công ty sản xuất phanh Nissin Việt Nam	Quê Lũu, huyện Bình Xuyên, Vĩnh Phúc
4	Cổ lái	HES, (S320D)	Công ty TNHH công nghiệp chính xác Việt Nam 1	Lô M6, KCN Thăng Long, huyện Đông Anh, Hà Nội
5	Bộ chế điện tử	HES, (S160D)	Công ty TNHH Keihin Việt Nam	Lô AS-46, KCN Thăng Long II, huyện Yên Mỹ, tỉnh Hưng Yên

**GHỊ CHỨC**  
HES - Honda Engineering Standard  
JIS - Japan Industrial Standard  
QCVN - Tiêu chuẩn kỹ thuật quốc gia

Tiêu chuẩn kỹ thuật Honda  
Tiêu chuẩn công nghiệp Nhật Bản  
Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia

Wave RSX Fi(C) môđen

Công ty Honda Việt Nam  
Phước Thống Phước Yên-Vinh Phúc

**Thông tin kỹ thuật bổ sung của xe máy Honda: JA385 WAVE RSX FI (C)**

Phụ tùng và cụm phụ tùng chính có yếu cầu an toàn cao

No	Tên phụ tùng	Tiêu chuẩn	Tên nhà sản xuất	Địa chỉ
1	Cụm động cơ	HES, (0005Z) QCVN 37:2010/BGTVT	Công ty Honda Việt Nam	Phước Thống - Phước Yên - Vinh Phúc
2	Khung xe	HES, (S218D) QCVN 36:2010/BGTVT	Công ty Honda Việt Nam	Phước Thống - Phước Yên - Vinh Phúc
3	Bánh xe bao gồm: Vành xe	HES, (4260Z-1, 4466Z-1) QCVN 46:2012/BGTVT	Công ty TNHH sản xuất phụ tùng xe máy Việt Nam	Số 9 KCN Hồ Nội, xã Hồ Nội 3, huyện Tráng Sơn, tỉnh Đồng Nai
4	Giảm sóc trước	HES, (S140D) HES, (S150D)	Công ty TNHH sản xuất phụ tùng xe máy-05 SHOWA Việt Nam	Xã Thanh Lâm, huyện Mê Linh, Hà Nội, thành phố Hà Nội
5	Giảm sóc sau	HES, (S240D)	Công ty TNHH sản xuất phụ tùng xe máy-05 SHOWA Việt Nam	Lô M6, KCN Thăng Long, huyện Đông Anh, Hà Nội
6	Hệ thống điện bao gồm: Dây điện chính	HES, (3210D) QCVN 35:2017/BGTVT QCVN 14:2015/BGTVT	Công ty TNHH Hệ thống dây Sumi Hanel Công ty TNHH Điện Stanley Việt Nam	KCN Sài Đồng B, Xã Thạch Bàn, Quận Long Biên, TP Hà Nội Đường Xã, Gia Lâm, Hà Nội
7	Ác qui	JIS D 5302 (S190D) QCVN 47:2012/BGTVT	Công ty TNHH Ác qui GS Việt Nam	Số 18-VSP Đường 3, KCN Vietnam-Singapore, Huyện Thuận An - Tỉnh Bình Dương
8	Cụm điều khiển động cơ	HES, (S390D)	Công ty TNHH Keihin Việt Nam	Lô AS-46, Khu công nghiệp Thăng Long II, huyện Yên Mỹ, tỉnh Hưng Yên
9	Giương chiếu hậu	HES, (8811G) HES, (8812G) QCVN 29:2010/BGTVT	Công ty TNHH K-Source Hà Nội, Việt Nam	Lô 9, KCN Khai Quang, Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc

**Các phụ tùng khác có liên quan đến an toàn**

1	Bình xăng	HES, (1751D) QCVN 27:2010/BGTVT	Công ty Honda Việt Nam	Phước Thống - Phước Yên - Vinh Phúc
2	Cụm phanh trước	HES, (4520D)	Công ty sản xuất phanh Nissin Việt Nam	Quê Lũu, huyện Bình Xuyên, Vĩnh Phúc
3	Cụm phanh sau	HES, (4310D)	Công ty sản xuất phanh Nissin Việt Nam	Quê Lũu, huyện Bình Xuyên, Vĩnh Phúc
4	Cổ lái	HES, (S320D)	Công ty TNHH công nghiệp chính xác Việt Nam 1	Lô M6, KCN Thăng Long, huyện Đông Anh, Hà Nội
5	Bộ chế điện tử	HES, (S160D)	Công ty TNHH Keihin Việt Nam	Lô AS-46, Khu công nghiệp Thăng Long II, huyện Yên Mỹ, tỉnh Hưng Yên

**GHỊ CHỨC**  
HES - Honda Engineering Standard  
JIS - Japan Industrial Standard  
QCVN - Tiêu chuẩn kỹ thuật quốc gia

Tiêu chuẩn kỹ thuật Honda  
Tiêu chuẩn công nghiệp Nhật Bản  
Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia

## (B) インタビューリスト

	氏名	会社	職位	コード	インタビュー 日付	場所
1	ダン・コック・ベト	ホンダ東南アジア研究開発センター	研究開発チームリーダー	#1	20/7/2018	ハノイ
2	須田グエン	ホンダベトナム(HVN)	元副社長(ホンダベトナム 法人の立ち上げ担当)	#2	2018/7/23, 2018/8/01	電子メール
3	ブ・ホン・フォン	HVN	元人事部長	#3	2018/7/22	ハノイ
4	グエン・ヴァン・ソン	HVN	元会計部長	#4	2018/7/22	ハノイ
5	ファム・ヴァン・ハイ	HVN	元製品部長	#5	2018/7/22	ハノイ
6	レ・ヴァン・リン	HVN	元生産技術チームリーダー	#6	2018/7/22	ヴィン・フック
7	グエン・トリエウ・フォン	HVN	元生産技術エンジニア	#7	2017/5/20	ヴィン・フック
8	フン・ヴァン・ソン	HVN	第1工場長	#8	2018/7/25	ヴィン・フック
9	トラン・コク・トアン	HVN	エンジニア	#9	2018/7/25	ヴィン・フック
10	グエン・アン・トゥ	HVN	機械工場係長	#10	2018/7/25	ヴィン・フック
11	マイ・ヒエップ	Honda Exclusive Authorised Dealer (HEAD)	店長	H1	2019/7/20	ホーチミン市
12	ファム・ビン	HEAD	オーナー	H2	2019/7/20	ホーチミン市
13	グエン・マン・テウイ	HEAD	店長	H3	2019/7/20	ホーチミン市
14	グエン・デウック・ヒエン	HEAD	店長	H4	2019/7/20	ドン・ナイ省
15	グエン・ヴァン・スオン	地場修理店	オーナー,エンジニア	M1	2018/8/23, 2019/8/20	ホーチミン市
16	グエン・バオ・クオン	地場修理店	オーナー,エンジニア	M2	2019/7/19	ホーチミン市
17	ホー・ディン・ズン	地場修理店	オーナー,エンジニア	M3	2018/8/25	ドンナイ省
18	グエン・ヴァン・ハオ	地場修理店	オーナー,エンジニア	M4	2020/5/20 2021/3/18	ホーチミン市
19	ズオン・コン・チョン	地場修理店	オーナー,エンジニア	M5	2020/5/10	ホーチミン市
20	レ・タン・ソン	地場修理店	オーナー,エンジニア	M6	2019/7/15	ホーチミン市

21	グエン・ディン・ギア	地場修理店	オーナー,エンジニア	M7	2019/7/15	ホーチミン市
22	ズオン・コン	地場修理店	オーナー,エンジニア	M8	2018/8/25	ホーチミン市
23	イエン・ドック・ティン	地場修理店	オーナー,エンジニア	M9	2020/7/10	ホーチミン市
24	トリン・ディン・ホアン	地場修理店	オーナー,エンジニア	M10	2020/9/22	ホーチミン市
25	レ・デウック・マン	地場修理店	オーナー,エンジニア	M11	2019/8/10, 2019/8/17	ハノイ
26	フン・トアン・カイ	地場修理店	オーナー,エンジニア	M12	2019/07/22	ハノイ
27	ファム・ヴァン・フン	地場修理店	オーナー,エンジニア	M13	2019/07/22	ハノイ
28	ダン・トアン	地場修理店	オーナー,エンジニア	M14	2019/07/22	ハノイ
29	トラン・バック	地場修理店	オーナー,亀村	S1	2019/7/23	ハノイ
30	ダン・カイ・ホアン	地場機器工場	オーナー,亀村	S2	2019/7/23, 2020/8/25	ハノイ
31	タ・コク・サイ	地場機器工場	オーナー,亀村	S3	2019/7/23, 2020/8/25	ハノイ
32	ダン・トアン	地場機器工場	オーナー,亀村	S4	2019/7/23	ハノイ
33	トラン・ホアン	地場機器工場	オーナー,亀村	S5	2019/7/23	ハノイ
34	グエン・ハイ・クアン	地場機器工場	オーナー,亀村	S6	2019/7/23	ハノイ
35	グエン・ヴァン・ミン	地場機器工場	オーナー	S7	2019/7/21	ホーチミン市
36	ファム・ミン・フック	地場機器工場	オーナー	S8	2019/7/21	ドン・ナイ
37	レ・ミン・クアン	地場機器工場	オーナー	S9	2019/7/21	ホーチミン市
38	ファム・アン	地場機器工場	オーナー	S10	2021/3/15	ハノイ
39	グエン・ヴァン・トゥイ	FUTU1	生産部長		2020/2/22	

## 参考文献

### 英語の論文（アルファベット順に掲載）

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.
- Abo, T. (Ed.). (1994). *Hybrid factory: The Japanese production system in the United States*. Oxford University Press.
- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of world Business*, 42(3), 236-252.
- Andersson, U., & Forsgren, M. (1996). Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. *International business review*, 5(5), 487-508.
- Autio, E., & Laamanen, T. (1995). Measurement and evaluation of technology transfer: review of technology transfer mechanisms and indicators. *International Journal of Technology Management*, 10(7-8), 643-664.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909-924.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *The Transnational Solution*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Barro, R., & Sala-i-Martin, X. (1995). *Economic growth*. New York: McGraw Hill, 186-194.
- Bianchi, C. C., & Arnold, S. J. (2004). An institutional perspective on retail internationalization success: Home Depot in Chile. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(2), 149-169.
- Bianchi, C. C., & Ostale, E. (2006). Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile. *Journal of Business Research*, 59(1), 140-147.

- Burt, S. (1991). Trends in the internationalization of grocery retailing: the European experience. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1(4), 487-515.
- Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., & Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59(2), 176-185.
- Carpenter, G. S., & Nakamoto, K. (1989). Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing research*, 26(3), 285-298.
- Cho, D. S., Kim, D. J., & Rhee, D. K. (1998). Latecomer strategies: evidence from the semiconductor industry in Japan and Korea. *Organization science*, 9(4), 489-505.
- D'Aveni, R. A., & Gunther, R. (1994). Managing the dynamics of strategic maneuvering. *New York*.
- Dicken, P. (1994). Local embeddedness of transnational corporations. *Globalization, institutions, and regional development in Europe*, 23-45.
- Dixit, A. (1980). The role of investment in entry-deterrence. *The economic journal*, 90(357), 95-106.
- Dore, R. (1983). Goodwill and the spirit of market capitalism. *The British journal of sociology*, 34(4), 459-482.
- Dow, D. (2006). Adaptation and performance in foreign markets: evidence of systematic under-adaptation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 212-226.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, 514-539.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Ernst, D. (1998). Catching-up crisis and industrial upgrading: evolutionary aspects of technological learning in Korea's electronics industry. *Asia Pacific Journal of Management*, 15(2), 247-283.
- Fan, P. (2006). Catching up through developing innovation capability: evidence from China's telecom-equipment industry. *Technovation*, 26(3), 359-368.
- Feenstra, R. C., & Judd, K. L. (1982). Tariffs, technology transfer, and welfare. *Journal of Political Economy*, 90(6), 1142-1165.

- Fu, X., Pietrobelli, C., & Soete, L. (2011). The role of foreign technology and indigenous innovation in the emerging economies: technological change and catching-up. *World development*, 39(7), 1204-1212.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9(6), 559-575.
- Grabowski, H. G., & Vernon, J. M. (1987). Pioneers, imitators, and generics—a simulation model of schumpeterian competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 102(3), 491-525.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Grossman, G. M., & Helpman, E. (1995). Technology and trade. *Handbook of international economics*, 3, 1279-1337.
- Hawkins, R. G., & Gladwin, T. N. (1981). Conflicts in the international transfer of technology: a US home country view. In *Controlling International Technology Transfer* (pp. 212-262). Pergamon.
- Hymer, S. (1960). On multinational corporations and foreign direct investment. *The theory of transnational corporations. London: Routledge for the United Nations.*
- Hymer, S. H. (1976). *International operations of national firms*. MIT press.
- Katz, J. M. (1984). Domestic technological innovations and dynamic comparative advantage: further reflections on a comparative case-study program. *Journal of Development Economics*, 16(1-2), 13-37.
- Kim, D. J., & Kogut, B. (1996). Technological platforms and diversification. *Organization science*, 7(3), 283-301.
- Kim, L. (1997). *Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*. Harvard business press.
- Kortum, S., & Eaton, J. (1995). *Engines of growth: domestic and foreign sources of innovation*. National Bureau of Economic Research.

- Krugman, P. (1979). A model of innovation, technology transfer, and the world distribution of income. *Journal of political economy*, 87(2), 253-266.
- Lake, A. W. (1976). *Technology creation and technology transfer by multinational firms*. New York University, Graduate School of Business Administration.
- Lall, S. (2001). Competitiveness, technology and skills. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lall, S. (2005). Rethinking industrial strategy: the role of the State in the face of globalization. *Putting Development First: The Importance of Policy Space in the WTO and IFIs*, 33-68.
- Lee, K., & Lim, C. (2001). Technological regimes, catching-up and leapfrogging: findings from the Korean industries. *Research policy*, 30(3), 459-483.
- Lemak, D. J., & Arunthanes, W. (1997). Global business strategy: a contingency approach. *Multinational Business Review*, 5(1), 26.
- Lewis, W. A. (1958). Economic Development with unlimited supplies of labour. *Manchester School of Economic and Social Studies*, 547-554.
- Li, J., & Kozhikode, R. K. (2008). Knowledge management and innovation strategy: The challenge for latecomers in emerging economies. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 429-450.
- Mansfield, E. (1961). Technical change and the rate of imitation. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 741-766.
- Mansfield, E., Romeo, A., Schwartz, M., Teece, D., Wagner, S., & Brach, P. (1983). New findings in technology transfer, productivity and economic policy. *Research Management*, 26(2), 11-20.
- Marshall, A., & Marshall, M. P. (1920). *The economics of industry*. Macmillan and Company.
- Mathews, J. A. (2002). Competitive advantages of the latecomer firm: A resource-based account of industrial catch-up strategies. *Asia Pacific journal of management*, 19(4), 467-488.
- Miao, Y., Song, J., Lee, K., & Jin, C. (2018). Technological catch-up by east Asian firms: Trends, issues, and future research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 639-669.

- Ohara, M., & Sato, Y. (2008). Asian Industrial Development from the Perspective of the Motorcycle Industry. *IDE Discussion paper*, Vol. 182.
- Nelson, R. R., & Sidney, G. Winter. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: Belknap
- Nilsson, J. E., Dicken, P., & Peck, J. (Eds.). (1996). *The internationalization process: European firms in global competition*. Paul Chapman Pub.
- Papanastassiou, M., Pearce, R., & Zanfei, A. (2020). Changing perspectives on the internationalization of R&D and innovation by multinational enterprises: A review of the literature. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 623-664.
- Pavitt, K. (2001). Technology transfer among the industrially advanced countries: an overview. *International Library of Critical Writings in Economics*, 139, 455-475.
- Perez, Carlota & Soete, L. (1988). 2 1 Catching up in technology: entry barriers and windows of opportunity.
- Pietrobelli, C., & Puppato, F. (2016). Technology foresight and industrial strategy. *Technological Forecasting and Social Change*, 110, 117-125.
- Polonsky, M. J., Merrilees, B., Getz, D., & O'Brien, D. (2005). Marketing stakeholder analysis. *European Journal of Marketing*.
- Pugel, T. A. (1982). Endogenous technological change and international technology transfer in a Ricardian trade model. *Journal of international Economics*, 13(3-4), 321-335.
- Reddy, N. M., & Zhao, L. (1990). International technology transfer: A review. *Research policy*, 19(4), 285-307.
- Richardson, J. (1996). Vertical integration and rapid response in fashion apparel. *Organization science*, 7(4), 400-412.
- Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning: The battle for your mind* (Vol. 1). New York: McGraw-Hill.
- Romer, P. M. (1994). The origins of endogenous growth. *Journal of Economic perspectives*, 8(1), 3-22.

- Roth, M. S. (1995). Effects of global market conditions on brand image customization and brand performance. *Journal of Advertising*, 24(4), 55-75.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Cambridge, Mass., Harvard U. P.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of management journal*, 50(1), 20-24.
- Simon, H. A. (1969). The architecture of complexity. Sciences of the artificial. *Cambridge, MA: MIT Press*.
- Soete, L. (1988). 2 1 Catching up in technology: entry barriers and windows of opportunity.
- Sohn, E., Chang, S. Y., & Song, J. (2009). Technological catching-up and latecomer strategy: A case study of the Asian shipbuilding industry.
- Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The quarterly journal of economics*, 70(1), 65-94.
- Stewart, F. (2016). *Technology and underdevelopment*. Springer.
- Streeten, P. (1972). Technology gaps between rich and poor countries. *Scottish Journal of Political Economy*, 19(3), 213-230.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Tai, S. H., & Pae, J. H. (2002). Effects of TV advertising on Chinese consumers: Local versus foreign-sourced commercials. *Journal of Marketing Management*, 18(1-2), 49-72.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), 423-444.
- Von Hippel, E. (1994). "Sticky information" and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management science*, 40(4), 429-439.
- Walters, P. G., & Toyne, B. (1989). Product Modification And Standardization In International Markets-Strategic Options And Facilitating Policies. *Columbia Journal of World Business*, 24(4), 37-44.

- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). *The machine that changed the world: The story of lean production--Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry*. Simon and Schuster.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, 43(5), 925-950.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science*, 6(1), 76-92.

#### 日本語の参考文献 (50音順に掲載)

- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥 (1991) . 『アメリカに生きる日本的生産システム-現地工場の「適用」と「適応」』 東洋経済新報社.
- 板垣博 (編著) (1997) . 『日本的経営・生産システムと東アジア: 台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』 (Vol. 11) . ミネルヴァ書房.
- 伊丹 敬之 (2013) . 『日本型ビジネスモデルの中国展開』 有斐閣.
- 伊藤輝雄 (1995) . 「経営問題国際化研究分科会-日本企業の海外進出におけるカントリーリスク-IJPC プロジェクトを中心に」 『工業経営研究』 9, 80-83.
- 伊藤清道 (2011) . 「なぜ、トヨタがインドでは苦戦するのか: 技術の下方硬直性」 『国際ビジネス研究』 3(1), 19-31.
- 植木英雄 (1988) . 「日本型経営の国際移植と現地適応: フィリピン, インドネシア日系企業の実態分析-企業経営の国際化と日本企業」 『経営學論集』 58, 285-294. 日本経営学会.
- 植杉直幹・山際登志夫・立道誠彦 (2004) 「アジア・ブラジル地域における二輪車の廃棄とリサイクル実態」 『IATSS Review (国際交通安全学会誌)』 29(3), 229-237.
- 大田原準 (2001) . 「日本二輪産業の発展と本田技研の役割 1945-1963」 . (Doctoral dissertation, 京都大学).

- 小川英次（1976）．「日系繊維企業における技術移転--タイ・韓国の現地調査をもとに」  
『アジア経済』 17(11), 49-61.
- 小川政道・高橋英明（1992）．『アジアにおける経営ローカライゼーション』中央経済社.
- 加藤晋（1997）．「日本的生産方式の移植と問題点」『生産管理』 4(1), 26-29.
- 関満博（2004）．「ベトナム南部に進出する日本企業」『経済産業研究所』 04, J-038.
- 金原達夫・村上一真（2015）．「環境経営の国際移転に関する基礎的考察」『修道商学』 56, 47-72.
- 北原敬之（2001）．「日系自動車部品サプライヤーの海外における開発・設計の現地化に関する一考察」『早稲田大学日本自動車部品産業研究所紀要』 7,15-25
- 具承桓（2012）．「ICT 化と産業のダイナミズム」藤原雅俊・具承桓（編著）『ICT イノベーションの変革分析』ミネルヴァ書房.
- 具承桓（2013）．「日本企業の競争力の変貌と開発現地化問題の本質: 韓国自動車部品メーカー X 社の事例からみる開発現地化の再考」『京都マネジメント・レビュー』 22, 89-110.
- 小林哲也（2007）．「日本自動車産業における「開発の現地化」の動向に関する考察」『機械経済研究』 38, 71-76.
- 喬晋建（2007）．「日系企業の経営現地化」．『産業経営研究』 26, 27-48.
- 錢佑錫（2011）．「日本多国籍企業の海外子会社におけるイノベーションの創出-「創造型」海外子会社の可能性」『中京経営研究』 20(1), 109-119.
- 錢佑錫（2017）．「海外子会社への技術移転における知識と情報の役割」『組織科学』 50(4), 31-40.
- 新宅純二郎・天野倫文（2009）．「新興市場戦略論-市場・資源戦略の転換（ものづくり経営学の現在）」『経済学論集』 75(3), 40-62.
- 新宅純二郎・大木清弘（2012）．「日本企業の海外生産を支える産業財輸出と深層の現地化」『一橋ビジネスレビュー』 60(3), 22-39.

- シュルンツェロルフ(2003). 「ヨーロッパにおける日系製造企業の経営システムの現地適応」 『経済地理学年報』 49(4), 271-288.
- 田中拓男 (1989) . 「日本的経営技術の移転-可能性と成果に関する統計的検証」 『海外における日本経営<特集>』 『組織科学』 23(2), 35-45.
- 出水力 (2011) . 『二輪車産業グローバル化の軌跡: ホンダのケースを中心にして』 日本経済評論社.
- 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」 『IDE JETRO 研究双書』 554, 323-365.
- 藤田麻衣 (2009) . 「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-変容するベトナムの経済主体」 『IDE JETRO 研究双書』 5, 155-183.
- 東茂樹 (2006) 「タイの二輪車産業：日本ブランド寡占体制における地場企業の対応と対抗」, 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』, (pp. 243-280) . アジア経済研究所
- 三嶋恒平 (2007) . 「ベトナムの二輪車産業: グローバル化時代における輸入代替型産業の発展」 『比較経済研究』 44(1), 61-75.
- 三嶋恒平 (2019) . 「輸入代替プロセスを通じた産業発展: タイ二輪車産業の事例 (特集「開発経済史」のフロンティア)」 『国民経済雑誌』 219(1), 53-71.
- 山口隆英 (1996) . 「日本的生産システムの国際移転とマザー工場制」 『商学論集』 64(3), 35-56.

## 事例参考資料

(論文・雑誌記事・パンフレットなど) 50 音順に掲載

Anh, T. (2005). *Nếp cũ-Làng xóm Việt Nam* (古い習慣-ベトナムの村). Trê (トレ出版社).

Bộ Công Nghiệp (ベトナム工業省) (2007) “Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp xe máy Việt Nam giai đoạn 2006-2010, tầm nhìn đến năm 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) Viện nghiên cứu chính sách (政策研究所), Chiến lược công nghiệp (工業政策戦略室) .

Cadière, L. (2006). *Văn hóa, tôn giáo, tín ngưỡng Việt Nam* (ベトナムの文化・宗教・信仰). Thuan Hoa (トゥアン・ホア出版社).

Hường, N. T. T. (2014) . Chính sách Nhà nước về phát triển làng nghề thủ công mỹ nghệ Việt Nam (ベトナム手工芸村発展政策). Luận án tiến sĩ (博士論文), Đại học kinh tế quốc dân (国民経済大学).

Nguyen, D. H. (2004) “ Chính sách nội địa hoá và sự phát triển của ngành công nghiệp xe máy Việt Nam” (国産化政策とベトナム二輪車部門の発展) , Chính sách công nghiệp và thương mại của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập, tập II (国際参入という背景のなかのベトナムの工業・貿易政策, 第2集) , Hà Nội (ハノイ) : Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật Bản (JICA) (国際協力機構 (JICA) và Đại học kinh tế quốc dân (NEU) (及び, 国民経済大学 (NEU) .

Tran, T. (1984) *Cơ cấu tổ chức của làng Việt cổ truyền ở Bắc Bộ [The organizational structure of the traditional Vietnamese village in the North]* (ベトナム北部の伝統村の構造). Hanoi, Vietnam (ハノイ, ベトナム) : Nhà xuất bản Khoa học xã hội (社会科学出版社).

Tran, Y. T. H. (2015). Quan hệ dòng họ ở làng công giáo Thạch Bích, huyện Thanh Oai, Hà Nội (Từ 1986 đến nay) (ハノイ, タン・オアイ, タック・ビックカトリック村における親戚の関係 (1986 年から現在まで)). *VNU Journal of Science: Social Sciences and Humanities* (ベトナム人文・社会科学学会誌) 31(2).

Papageorgiou, G., Transportation Facilities, Number 176 (July 1970), p.23. Ekistics, Volume 30

Population Statics (1999-2001) Hitorial demographical data of the urban center -Vietnam urban population

ベトナム国家交通安全委員会（NTSC）及び日本国際協力機構（JICA）. “Nghiên cứu quy hoạch tổng thể an toàn giao thông đường bộ tài nước cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam đến năm 2020”（「ベトナム社会主義共和国における 2020 年までの交通安全のマスタープラン」）[https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11948692\\_01.pdf](https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11948692_01.pdf).

## 電子新聞記事

（新聞の記載日付順に記載）

VNEXPRESS 電子新聞「中国車の購買に注意すべきこと」（Cần biết khi mua xe máy Trung Quốc）<https://vnexpress.net/can-biet-khi-mua-xe-may-trung-quoc-1952810.html>. 2000 年 12 月 19 日. 閲覧日 2021 年 11 月 01.

VNEXPRESS 電子新聞「中国車はどの部分を変えるべきか」（Xe máy Trung Quốc cần chỉnh ở bộ phận nào）<https://vnexpress.net/xe-may-trung-quoc-can-chinh-o-bo-phan-nao-1952915.html>. 2000 年 12 月 21 日. 閲覧日 2021 年 11 月 01.

VNEXPRESS 電子新聞「中国車でも丈夫にできる」（Xe Trung Quốc có thể thành nồi đồng cối đá）<https://vnexpress.net/xe-trung-quoc-co-the-thanh-noi-dong-coi-da-1960529.html>. 2001 年 2 月 6 日. 閲覧日 2021 年 10 月 6 日.

VNEXPRESS 電子新聞「バイクの部品を選ぶには」（Chọn và thay nhông xích xe máy）<https://vnexpress.net/chon-va-thay-nhong-xich-xe-may-1956118.html>. 2001 年 3 月 6 日. 閲覧日 2021 年 10 月 10 日.

VNEXPRESS 電子新聞「技術は中国車を日本車に変える」（Công nghệ biến xe tàu thành xe nhật）<https://vnexpress.net/cong-nghe-bien-xe-tau-thanh-xe-nhat-1966378.html>. 2001 年 5 月 20 日. 閲覧日 2021 年 5 月 20 日.

- VNEXPRESS 電子新聞「二輪車部品を生産する村」 (Làng sản xuất phụ tùng xe máy)  
<https://vnexpress.net/lang-san-xuat-phu-tung-xe-may-2665338.html>. 2001年8月18日記  
載. 閲覧日 2020年12月20日.
- ジングニュース「二輪車部品生産の村」 (Nghề làm linh kiện xe máy)  
<https://zingnews.vn/nghe-lam-linh-kien-xe-may.html>. 2001年10月5日. 閲覧日 2020  
年12月12日.
- VNEXPRESS 電子新聞「陰暦年始になると Wave  $\alpha$  の飢渴はなくなる」 (Qua tết sẽ không còn khan hiếm wave alpha) <https://vnexpress.net/qua-tet-se-khong-con-khan-hiem-wave-alpha-2667511.html>. 2002年2月5日. 閲覧日 2020年9月20日.
- VNEXPRESS 電子新聞「Wave  $\alpha$  に乗った人の証言」 (Người đi xe wave alpha nói gì)  
<https://vnexpress.net/nguoi-di-xe-wave-alpha-noi-gi-2055542.html>. 2002年2月20日.  
閲覧日 2020年9月20日.
- 労働者新聞「中国製二輪車：低品質，悪いアフターサービス」 (Xe gắn máy Trung Quốc chất lượng xấu, bảo hành kém) <https://nld.com.vn/suc-khoe/xe-gan-may-trung-quoc-chat-luong-xau--bao-hanh-kem-52373.htm>. 2002年06月10日. 閲覧日 2020年9月28日.
- VNEXPRESS 電子新聞「Wave  $\alpha$  はなぜここまで安くできたか」 (Tại sao xe wave rẻ như vậy) <https://vnexpress.net/tai-sao-wave-re-nhu-vay-2008214.html>. 2002年7月23日.  
閲覧日 2020年9月20日.
- VNEXPRESS 電子新聞「二輪車部品輸入激減」 (Nhập khẩu xe máy giảm mạnh)  
<https://vnexpress.net/nhap-khau-xe-may-giam-manh-2667763.html>. 2002年8月20日.  
閲覧日 2021年7月7日.
- ベトナムネット新聞「中国車部品生産で大儲け」 (Kiếm bạc tỷ từ nghề làm linh kiện xe máy giá bèo) <https://vietnamnet.vn/vn/kinh-doanh/kiem-bac-ty-tu-nghe-lam-linh-kien-xe-may-gia-beo-109680.html>. 2013年2月20日. 閲覧日 2021年11月20日.
- ジングニュース「二輪車部品生産で大金を儲ける」 (Hốt bạc từ nghề làm linh kiện xe máy)  
<https://zingnews.vn/hot-bac-tu-nghe-lam-linh-kien-xe-may-post303577.html>. 2013年2月  
20日. 閲覧日 2020年12月20日.

ジングニュース「ベトナム戦後時代のスーパーカブの修理」 (Thầy giáo độ lại xe cub với vỏ đạn cối) <https://zingnews.vn/thay-giao-do-lai-xe-cub-dong-nat-voi-vo-dan-coi-post424668.html>. 2014年6月10日. 閲覧日2021年10月5日.

ベトナム経営新聞「マクアン・メカニカル：合作組から国際企業へ」 (Cơ khí Mạnh Quang Hà Nội, từ tổ hợp tác đến doanh nghiệp tầm cỡ quốc tế) <https://vnbusiness.vn/hop-tac-xa/co-khi-manh-quang-ha-noi-tu-to-hop-tac-den-dn-tam-quoc-te-1005405.html>. 2015年9月2日. 閲覧日2021年12月1日.

### 新聞以外のウェブサイト

(新聞の記載日付順に記載)

HoangKimViet 個人ブログ「ベトナムにおける最初のホンダバイク」

<http://hoangkimviet.blogspot.com/2014/05/xe-honda-au-tien-tai-viet-nam.html>. 2014年5月1日. 閲覧日2021年12月20日.

Webike ウェブサイト「ベトナムにおけるホンダバイクの歴史, 第2集」

<http://hoangkimviet.blogspot.com/2014/05/xe-honda-au-tien-tai-viet-nam.html>. 2016年11月22日. 閲覧日2021年12月20日.

### 記載日が表示されないウェブサイト

(閲覧日順に記載)

亀村ホームページ「亀村の製品」 (Sản phẩm cơ khí làng nghề làng rùa)

<https://langrua.com/san-pham-co-khi-lang-nghe-lang-rua.html>. 閲覧日2020年12月12日.

亀村ホームページ「亀村の歴史」 (Tiểu sử làng rùa) <https://langrua.com/tieu-su-lang-rua.html>.

閲覧日2020年12月12日.

亀村ホームページ「亀村の紹介」(Giới thiệu) <https://langrua.com/gioi-thieu.html>. 閲覧日  
2020年12月20日.

亀村ホームページ「亀村-機械工業集積」(Làng nghề cơ khí truyền thống, làng rùa)  
<https://langrua.com/lang-nghe-co-khi-truyen-thong-lang-rua.html>. 閲覧日2020年12月  
20日.

キオスクベト電子新聞社「二輪車部品の卸仕入れ場所の情報」(Nguồn hàng lấy phụ tùng xe  
máy nào tốt nhất) <https://kiotviet.vn/nguon-hang-lay-phu-tung-xe-may-nao-tot-nhat/>. 閲覧  
日2020年12月12日.

亀村ホームページ「加工製品」(Giới thiệu sản phẩm cơ khí) <https://langrua.com/san-pham-co-khi.html>. 閲覧日2021年12月10日.

ホンダ社内報『ポールポジション』「スーパーカブの信頼性が神話を生んだベトナム」  
<https://www.honda.co.jp/supercub-anniv/story/vol3-p5.html>. 閲覧日2021年12月20  
日.