

|             |                                                                                                           |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 氏 名         | ングエン デュク ティエップ<br>NGUYEN DUC TIEP                                                                         |
| 学位(専攻分野)    | 博 士 (経 済 学)                                                                                               |
| 学 位 記 番 号   | 経 博 第 271 号                                                                                               |
| 学位授与の日付     | 平 成 18 年 9 月 25 日                                                                                         |
| 学位授与の要件     | 学 位 規 則 第 4 条 第 1 項 該 当                                                                                   |
| 研 究 科 ・ 専 攻 | 経 済 学 研 究 科 組 織 経 営 分 析 専 攻                                                                               |
| 学 位 論 文 題 目 | Honda Development in Vietnam : Local Environment and Capability Building<br>(ベトナムにおけるホンダの発展—ローカルな環境と能力構築) |
| 論文調査委員      | (主 査)<br>助教授 梶 山 泰 生      教 授 山 本 裕 美      助教授 菊 谷 達 弥                                                    |

## 論 文 内 容 の 要 旨

Nguyen Duc Tiep 氏から提出された博士学位請求論文「Honda Development in Vietnam : Local Environment and Capability Building」は、ホンダのオートバイ事業のベトナムでの発展の過程を明らかにすることで、急速な変化を経験した新興国市場における多国籍企業の経営上の問題を検討したものである。本論文は以下の各章から構成されている。

第1章では、ベトナムにおけるオートバイ産業の競争状況の概要について説明した上で、本論文の研究課題について述べている。ベトナムのオートバイ産業は、1990年代までは比較的安定的で緩やかな変化の過程にあったが、2000年になって中国系メーカーが参入し、低価格製品を投入したことで、市場は一気に拡大した。これに伴い政府の政策も変更され、先行して進出していたホンダは競争上のアドバンテージを失い、戦略変更を余儀なくされることになった。この興味深い変化において見られた多国籍企業としての戦略の変化の過程を、現地環境との関係を焦点として明らかにすることがこの論文の主題とされる。また、この章では方法論にも言及しているが、探索的研究であるため、事例研究という方法論がふさわしいこと、およびそのためのデータ収集の方法が述べられている。

次に、第2章では、進出先における多国籍企業の子会社の発展に関する既存研究の検討がなされる。ここでは、各国の環境条件の差異に着目したアプローチとして、比較優位の議論、製品ライフサイクルの議論、折衷主義アプローチ、国の競争優位などの観点が、企業の理論に関連したアプローチからは、取引コストと内部化、および企業進化論の観点が示され、それぞれの議論の適用可能性について検討している。その上で、現地環境における環境と企業との相互作用を分析するためには、いくつかの観点を組み合わせながら、独自の分析枠組みを開発する必要があることが示されている。さらに、特にオートバイ産業のような組み立て産業の分析では、組み立てメーカーと部品サプライヤーとの間の知識移転を分析枠組みに含めることの重要性が述べられている。

第3章以降では、実証研究が展開されている。第3章では、ホンダのベトナム事業の拡大に対して、中国メーカーのオートバイ製品がベトナム市場に登場したことの与えた影響について検討している。ポーターの国の競争優位の枠組みを転用して中国製品のベトナム市場への浸透の影響について分析し、ホンダにとっての選択的な競争環境での劣位が、新しい競争優位の源泉を構築する効果があったことを示している。中国メーカーの安価な模倣品がベトナム市場に投入されたことは、ホンダにとっての克服すべき脅威であったことは確かであるが、そのことが低価格製品の市場の存在を明らかにし、かつホンダの模倣部品を生産するサプライヤーの登場を促したため、結果として、むしろホンダにとって利用可能な機会の創出に繋がったことを示している。競争圧力が強まったことで、ホンダはベトナムにおいて活動を再構築する必要に迫られたが、新しい状況をむしろ機会ととらえることで、製品戦略の変更やサプライヤーとの関係の変更など、価値連鎖に関わる様々な活動を再編し、新しい競争優位の構築につなげたのである。

第4章では、多国籍企業の進出先における環境条件の変化と、製品戦略の形成との関係について述べている。ここでは、ホンダのベトナムでのオートバイ事業について、顧客の需要や現地のサプライヤーなどの支援産業、および現地政府の政策

などの主要な環境条件の変化が、現地専用製品の開発を促進した過程を明らかにした。ホンダによる現地特殊仕様の低価格製品の投入という戦略は、これらの現地に特有の要因との動態的な相互作用によって創出されたのである。

第5章では、ホンダのベトナムにおける現地サプライヤーへの知識移転について論じている。新興国市場で事業を展開するためには、現地の関連支援産業、特にサプライヤーへの知識移転が必要になることが多い。この章では、ホンダの現地の4つのサプライヤーとの関係構築過程の分析から、ホンダが現地でサプライヤーとの関係を構築する際に、サプライヤーの吸収能力に加えて、サプライヤーの「感性」、すなわちホンダとの関係に特殊な投資を実施する意図の有無が重要であったことを示している。ベトナムでは、現地サプライヤーは比較的能力が低かったため、サプライヤーの能力をホンダ製品の製造に必要な水準まで向上させる必要があったが、その際、ホンダはサプライヤーの選択基準として、サプライヤーの吸収能力の高さよりもむしろ感性を重視していた。感性の高いサプライヤーを選ぶことで、より効果的な知識移転モードであるハンズオン・アプローチをとることが可能になり、その結果、サプライヤーの能力を高めてベトナムでの自社製品の製造能力の構築に成功したのである。

第6章では、この論文の結論を要約した上で、その意義について検討している。そして、その意義として、多国籍企業の新興国市場への参入の時点とその発展期にかけて、その戦略を定める条件が国家特殊な要因からより企業特殊な要因へとシフトする可能性を示したこと、および先進国市場への参入とは異なった新興国市場への参入に特有の動態的な過程を示したこと、および現地政府の政策決定において、多国籍企業の企業特殊な能力構築に適した条件を提示することの有効性を示したことなどがあげられている。

## 論文審査の結果の要旨

本論文は、ホンダのオートバイ事業のベトナムでの発展の過程を明らかにすることで、急速な変化を経験した新興国市場における多国籍企業の参入と成長の戦略に関わる問題を検討した意欲作である。新興国市場では現地環境が急速に変化するケースが多いにもかかわらず、多国籍企業の経営理論の多くは、静態的な条件を基にした意思決定を扱っているか、動態的な側面を扱っていたとしても現地に関する学習などの限定的な変化を中心に議論してきており、急速な変化への対応を議論する上で、十分な理論的枠組みを提供してこなかった。その意味では、本論文のように、急速な変化を経験した新興国市場での多国籍企業の戦略を、探索的ではあっても探求することの意義は大きいと考えられる。

本論文は以下の点で評価される。

第一に、新興国市場における環境状況と多国籍企業の成長の関係について、その変化の過程を明らかにしたことである。本論文では、ベトナムにおける日本と中国という国籍を異にする企業間の競争が、需要や関連産業などの環境条件の変化を通じて多国籍企業にとっての戦略上の機会と脅威の状況を変化させ、それが新しい戦略を導くという、動態的な変化が示されている。実務的な有効性という観点から、変化のメカニズムを明らかにする議論が昨今の経営学では重視されるようになってきているが、その意味で、興味深い事例から一般化可能な説明枠組みを作り上げたことの意義は大きい。

第二に、新興国市場におけるサプライヤーの選択において、「感性」という新しい概念を導入することで、知識移転を前提としたサプライヤーの選択において、通説とは異なるサプライヤー選択の理論的可能性を開いたことも、本論文の重要な貢献としてあげることができよう。

従来の知識移転研究では、移転を受ける側の吸収能力、すなわち過去の関連分野への投資の蓄積が重要視されており、サプライヤーの選択でも、吸収能力の高さが選択基準として重視されるというのが一般的な見方であった。だが、吸収能力の高い企業は、一方では知識移転への動機付けを減少させるため、吸収能力の高さが効果的な知識移転の妨げになる可能性も指摘されていた。

本研究では、この吸収能力のジレンマをふまえたうえで、事例の分析から、移転を受ける側の「感性」という新しい概念を導入している。この「感性」とは、知識移転に必要となる、関係特殊な投資を受け入れる意思のことである。この概念は、取引コスト理論の関係特殊技能の概念と関係しているが、独自の貢献可能性を秘めた概念である。能力構築過程において、暗黙的ではあるが、関係特殊な能力の構築から汎用的な能力の構築という過程をたどる意思のある企業が、知識移転の対象として選択され、多国籍企業の取引相手として選択されていくことを示している。

このことは、新興国市場における参入戦略を先進国への参入戦略と区別し、企業の選択基準の違いを明確にしたという点からも評価することができる。先進国への参入においては、吸収能力を重視した選択がなされることが多いが、新興国では必ずしもそうではない。この傾向を、構築される能力の関係特殊性と汎用性とのバランスの問題として考える方向性を示したのは、本論文の重要な貢献であろう。

このように理論的・実証的に評価されるべき箇所が多い本論文にも、いくつかの不十分な箇所が見受けられる。

第一に、多国籍企業の進出先の経営が焦点となっているにもかかわらず、多国籍企業のグローバル戦略が議論されていない点あげられる。この研究では、多国籍企業が規模の経済を重視して本国に集中して資源を配置して集権化しているのか、あるいは現地適応を重視して進出先に資源を配置して権限を分散しているかといった、グローバル戦略におけるバランスの問題には触れていない。しかしながら、新興国市場への参入という、グローバル戦略から見ると比較的切り離された問題に関しても、現代の多国籍企業ではすぐにグローバルな統合の中に組み込まれていくのが実情である。その意味では、ホンダの本社側のグローバル戦略との関係が、議論の枠組みに入っているべきであった。

第二に、論文のなかでも最も独自性があると考えられる第5章の議論について、さらに既存の理論との関係を検討することで貢献を明確にする必要があったように思われる。「感性性」という概念はユニークではあるが、関係特殊投資や技能といった既存の概念との関係が十分議論されているわけではなく、その理論的貢献が突き詰められているわけではない。また、この感性性もたらず帰結として、関係特殊な製造能力の構築に焦点が当てられているが、この能力は条件を整えば汎用的な製造能力への転換が可能であり、現地サプライヤーの側に暗黙的に汎用的な能力構築の意図があったのではないかと考えられる。だが、この点についても明示的には議論されておらず、この概念の可能性が十分論じ尽くされているわけではない。

第三に、本論文の議論の頑健性を高めるためには、もう少し広範な対象を調査する必要があったように思われる。可能であればベトナム全体のオートバイ関連の部品産業に関する比較的大規模なサンプルのデータを用いて、定量的にも実証すべきであった。それにもかかわらず、統計データの入手が困難であったことから、これをあきらめざるを得なかったのは残念なところである。

以上のような問題点はあるものの、これらは新興国市場における多国籍企業の戦略の変化過程を興味深い事例を通じて明らかにしたこの論文の学術的価値を損なうものではない。よって本論文は博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認める。

なお、2006年8月22日、論文内容とそれに関連した試問を行った結果、合格と認めた。