

氏名	PHAN THI THUY TRANG (ファン ティ テュイ チャン)
本籍	ベトナム社会主義共和国
学位の種類	博士(学術)
学位の番号	博甲第111号
学位授与の日付	2022年9月5日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
学位論文題目	ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の現地化戦略に関する研究 ―外資系・地場系企業との現地市場適応の能力構築の比較分析を踏まえて―

論文審査委員	(主査) 桜美林大学教授	境 睦
	(副査) 桜美林大学教授	鈴木 勝博
	桜美林大学准教授	董 光哲
	日本シクタンクアカデミー 副理事長	土屋 勉男
	桜美林大学名誉教授	金山 権

論文審査報告書

論文目次

序章 研究の背景と目的	1
1 研究の背景	1
2 研究の目的	3
3 研究の問題意識	4
4 研究の対象と分析の位置づけ	4

5 研究の枠組みと各章の構成.....	6
第1章 先行研究と仮説設定.....	10
1.1 アジア新興国の産業化とキャッチアップ型工業化論.....	10
1.2 グローバル化の理論.....	12
1.3 ポーターのバリューチェーン.....	14
1.4 現地化戦略に関する先行研究.....	15
1.4.1 現地化戦略の概念.....	15
1.4.2 日本製造企業の現地化のプロセス.....	15
1.4.3 現地化戦略の重要性.....	16
1.5 サプライヤー理論と製品アーキテクチャ.....	18
1.5.1 サプライヤー理論.....	18
1.5.2 製品アーキテクチャ.....	19
1.6 現地市場適応の能力構築の理論.....	20
1.6.1 現地市場適応の能力構築理論.....	20
1.6.2 グローバル化、特に現地化戦略と現地市場適応能力構築の関係.....	21
1.6.3 市場シェアと業績：販売台数.....	22
1.7 仮説設定.....	23
第2章 ベトナムの二輪車市場の概況 ―ホンダの現地化の対象市場.....	25
2.1 ベトナム二輪車市場の形成と発展プロセス.....	25
2.1.1 ベトナム二輪車市場の形成.....	25
2.1.2 ベトナム二輪車市場の現状と発展プロセス.....	26
2.2 ベトナム二輪車市場の特徴と問題点.....	30
2.2.1 ベトナム二輪車市場の特徴.....	30
2.2.2 ベトナム二輪車市場の問題点.....	31
2.3 ベトナム二輪車市場における外資系企業の参入動向.....	32
2.3.1 日系企業の参入.....	34
2.3.2 台湾系企業の参入.....	34
2.4 ベトナム二輪車市場における地場系企業の参入動向.....	35
2.4.1 参入の背景.....	35
2.4.2 発展のプロセス.....	35
2.5 ホンダベトナムの進出と現地化への政府政策の影響.....	37

第3章 ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の現地化の動向 ―現地向け低価格・高品質製品 Wave α の開発を踏まえて.....	40
3.1 ホンダベトナムの発展諸段階と現地化のプロセス.....	40
3.1.1 ホンダベトナムの発展諸段階.....	40
3.1.2 ホンダベトナムの現地化のプロセス.....	42
3.2 ホンダベトナムの現地化の必要性.....	45
3.2.1 現地化の背景.....	45
3.2.2 4つの活動の現地化の必要性.....	46
3.3 事例研究 ―現地向け低価格・高品質製品 Wave α の開発.....	47
3.3.1 Wave α 開発の背景.....	47
3.3.2 Wave α 開発の動向.....	48
3.3.3 Wave α 開発の現地化の特徴.....	49
3.3.4 Wave α 開発と各活動の現地化の意義.....	51
3.4 事例研究によるホンダベトナムの現地化戦略のまとめ.....	54
第4章 ホンダ二輪車事業のアジア進出と現地化動向の分析 ―先行アジアの経験と資源能力のベトナムへの適用.....	56
4.1 ホンダ二輪車事業のアジア経営.....	56
4.1.1 ホンダのフィロソフィー ―ホンダベトナムを含む.....	56
4.1.2 ホンダ二輪車事業のアジア経営.....	57
4.2 ASEAN 主要国におけるホンダ二輪車事業の進出動向と現地化戦略の特徴.....	60
4.2.1 ASEAN におけるホンダ二輪車事業の進出動向.....	60
4.2.2 タイにおけるホンダの進出動向と現地化戦略の特徴.....	64
4.2.3 インドネシアにおけるホンダの進出動向と現地化戦略の特徴.....	68
4.3 中国におけるホンダの進出動向と現地化の特徴.....	71
4.3.1 中国二輪車市場の概要.....	71
4.3.2 中国におけるホンダ二輪車事業の進出動向.....	73
4.3.3 ホンダ中国の現地化戦略の特徴.....	75
4.4 ホンダ二輪車事業の現地化戦略の比較分析 ―ベトナムとタイ、インドネシア、中国の差異に注目して.....	76
4.4.1 ASEAN 主要国タイ、インドネシアのホンダ二輪車事業の現地化戦略の特徴.....	77
4.4.2 ホンダ中国の現地化戦略の評価 ―ASEAN と異なる点に注目して.....	78
4.5 ホンダベトナムの現地化戦略の評価 ―ASEAN、中国との比較分析のまとめ.....	80
4.5.1 販売現地化の評価.....	80
4.5.2 生産現地化の評価.....	81
4.5.3 部品調達現地化の評価.....	81

4.5.4 開発現地化の評価.....	82
第5章 ホンダベトナムの競合企業の分析 一台湾系・日系企業の現地化との比較分析を踏まえて.....	84
5.1 ベトナムにおける台湾系企業の参入動向と現地化 一SYMベトナムを中心に.....	84
5.1.1 ベトナムにおける台湾系企業SYM（三陽工業）の進出プロセス.....	84
5.1.2 SYMベトナムの現地化戦略の特徴と評価.....	87
5.2 ベトナムにおける日系企業の参入動向と現地化 一ヤマハベトナムを中心に.....	91
5.2.1 ヤマハベトナムの進出プロセス.....	91
5.2.2 ヤマハベトナムの現地化戦略の特徴と評価.....	95
5.3 ベトナムにおけるホンダ、SYM、ヤマハの現地化戦略の比較.....	98
5.3.1 販売現地化の比較.....	100
5.3.2 生産現地化の比較.....	100
5.3.3 部品調達現地化の比較.....	101
5.3.4 開発現地化の比較.....	102
第6章 ベトナムにおけるホンダ、SYM、ヤマハ、地場系企業の現地市場適応の能力構築.....	104
6.1 ホンダベトナムの現地市場適応の能力構築.....	104
6.1.1 ホンダベトナムの現地化、現地市場適応の能力構築の関係.....	104
6.1.2 ホンダベトナムの現地市場適応の能力構築の評価.....	106
6.2 SYMベトナムの現地市場適応の能力構築.....	109
6.2.1 SYMベトナムの現地化、現地市場適応の能力構築の関係.....	109
6.2.2 SYMベトナムの現地市場適応の能力構築の評価.....	110
6.3 ヤマハベトナムの現地市場適応の能力構築.....	113
6.3.1 ヤマハベトナムの現地化、現地市場適応の能力構築の関係.....	113
6.3.2 ヤマハベトナムの市場適応の能力構築の評価.....	114
6.4 地場系企業の現地市場適応の能力構築.....	117
6.4.1 SUFATの概要と4つの活動.....	118
6.4.2 DETECH MOTORの概要と4つの活動.....	120
6.4.3 ベトナムにおける地場系企業の現地市場適応能力構築の評価.....	122
6.5 ベトナムにおけるホンダ、SYM、ヤマハ、地場系企業の現地市場適応の能力構築の比較.....	125
6.5.1 4つの活動の能力構築の比較 一ホンダベトナムの評価.....	126
6.5.2 ホンダベトナムの市場適応の能力構築 一QCD別にみた総合評価.....	130
第7章 ホンダベトナムの競争優位・業績とその要因 一仮説検証を中心に.....	134
7.1 研究仮説の確認 一3仮説.....	134
7.2 事例研究等による検証 一仮説1、仮説2.....	135

7.2.1 仮説1 —Wave α の開発を中心とした事例研究による検証.....	135
7.2.2 仮説2 —ホンダと外資系、地場系の能力構築の比較分析による検証.....	139
7.2.3 仮説1・2 検証結果によるホンダベトナムの成功要因.....	143
7.3 重回帰分析によるホンダベトナムの業績の要因 —仮説3の検証.....	145
7.3.1 被説明変数、説明変数の選定.....	145
7.3.2 重回帰分析の結果.....	148
終章 研究のまとめと今後の研究課題.....	152
1 研究のまとめ.....	152
2 研究の結論.....	156
3 研究の意義と今後の研究課題.....	157
付属資料.....	159
付属資料1 ベトナム地場系二輪車組立企業リスト.....	159
付属資料2 インタビュー調査の記録.....	169
2.1 本田技研工業株式会社二輪車事業本部へのインタビュー.....	169
2.2 アジア経済研究所へのインタビュー.....	171
付属資料3 SPSS 統計分析結果のまとめとベトナムの15二輪車企業のデータ表.....	174
付属資料4 ホンダベトナムのエンジン開発情報.....	178
付属資料5 キーワードの説明.....	179
参考文献.....	180

論 文 要 旨

本論文では、ホンダベトナムを中心に外資系3社に着目し、バリューチェーンの4つの活動の現地化、地場系企業を加え、各社の現地市場適応の能力構築との比較などを巡って、考察している。

現在ベトナム二輪車市場においては、ホンダは第1位である。これまでのような成功を達成するために、ホンダベトナムはどのように現地化戦略を展開してきたのか、ホンダベトナムが高いシェアや最大の販売台数を獲得するため、どのように4活動(販売、生産、部品調達、開発)の現地化戦略を通じて、現地市場適応の能力構築を実施しているのかを本論文では明らかにしている。

最初に、本研究の先行研究及び仮説の設定を行っている。先行研究では、ベトナムにおける二輪車産業の発展動向を考察するため、赤松要の雁行形態論、末廣昭のキャッチアップ型工業化論、V バーノンのプロダクト・サイクル論をレビューしている。また、グローバル化・特に現地化の先行研究（(Perlmutter (1969)、Jarillo、他 (1990)、牧野 (1992)) は、経営の現地化、文化の現地化、人事の現地化、生産の現地化概念等様々な視点があるが、本研究では日本の製造企業の現地化戦略の特性に着目し、分析している。グローバル化、特に現地化戦略と競争優位の関係は、Porter (1986) の理論に依拠しており、製造業のバリューチェーンの支援活動、主活動の配置と調整を効率よく行う必要があるとする。すなわち技術開発ではグローバルな配置による集中の効率性を追求する、一方で4つの活動(販売、生産、部品調達、開発)では現地化と市場適応の能力構築から生まれる競争優位の構造に視点を当て分析している。

本研究の仮説は藤本隆宏の能力構築理論に基づいており、競争優位は4つの主活動の現地化戦略と、並行して進められる能力構築の違いから生まれるとし、ベトナムの各二輪車企業の現地化戦略と能力構築を比較分析した。また、浅沼のサプライヤー理論及び製品アーキテクチャーに関する先行研究を採用し、外資系企業及び地場系企業の二輪車の能力構築の差異やQCD（品質、コスト、デリバリー）の成果に及ぼす影響などを明らかにする。更に先行研究の分析を基に、ホンダベトナムの現地化戦略、能力構築と競争優位の関係に関し、以下の3仮説を設定している。

仮説1は、ホンダはグローバル化能力、資源、経験を通じ、ベトナム市場に適応現地化戦略により低価格中国車に対抗する低価格・高品質製品 Waveα の開発に成功した。

仮説2は、ホンダベトナムは、外資系や地場系企業との競争の下で現地化戦略や現地市場適応の能力構築でQCDの成果を獲得し、高い競争優位の構築に成功している。

仮説3は、ホンダベトナムは各活動の能力構築を推進し、(結果として)業績(販売台数)を高めることができる。

以上の3仮説は、ホンダベトナムが国内市場でNo1販売台数及びシェアを獲得できた要因であるが、仮説3では各要因の業績への寄与度、要因間の関係なども明らかにした。

また仮説検証の方法として、仮説1に関しては主に3章の現地向け低価格・高品質製品 Waveα 開発の事例研究を用いた。また4章では Waveα 開発に関連するホンダのASEAN、中国の能力、資源、経験を考察した。仮説2に関しては6章の文献資料、統計資料分析、インタビュー調査などによるホンダベトナムと競合他社との現地化戦略と現地市場適応の能力構築の比較分析、仮説3に関してはホンダベトナムの時系列データ(1997~2021年)を使い、業績(販売台数)を各活動の能力構築で説明するSPSS重回帰モデル分析を行い、仮説3を検証した。

終章は、まとめ、結論、今後の課題について論じている。各章を整理し、本研究の結論を総括し、3つの仮説を検証し、ホンダベトナムのシェアや業績とその要因を明らかにした。そして、本研究における今後の残された課題としてベトナム二輪車産業のサプライヤーに関する研究の必要性を指摘している。

論文審査要旨

本研究は、藤本隆宏のものづくり能力構築の理論を出発点に、グローバル化、現地化戦略と市場適応の能力構築の相互関係を「バリューチェーン (VC) の4つの活動(販売、生産、部品調達、開発)」に焦点を当て、定性的、定量的にベトナムの2輪車市場のホンダベトナムの優位性について研究した試みである。

ベトナムの二輪車産業、企業の研究は、三嶋恒平氏（現慶応大学教授）の東北大学学位論文、アジア経済研究所（藤田麻衣研究グループ長他）の研究など、先行研究書/論文が限られている。本研究は、ベトナム二輪車市場のホンダベトナムに焦点を当て、競争優位の要因や形成メカニズムを定性的、定量的に分析した数少ない研究であり、希少性のある研究と言える。

分析方法としては、①現地製品開発に対する事例研究(3章)、②ベトナム市場における能力構築の企業間比較に関する統計資料分析（4～6章）、③ホンダベトナムの時系列データ(1997～2021)による重回帰モデル分析（SPSS）(7章)等を中心に、多角的な検証が試みられている。

ベトナムでは二輪車産業の市場、企業データ等は十分開示されておらず、分析に先行して統計資料、データの先行的な収集が必要であるが、本研究ではデータに基づく客観的な比較分析、評価が行われている。特に②のホンダベトナムと外資系2社、地場系企業5社の企業間比較分析では、現地化、現地市場の適応の能力構築に関し4活動を中心に統計資料を収集すると共に、企業間比較のデータ表を作成し、QCD成果との関係を多角的に分析している。

それらを受けて、7章7.1ではホンダベトナムの現地化、現地市場適応の能力構築をWave α の事例研究を通して分析、総括し、7.2では、ホンダベトナムと競合他社（外資系3社、地場系5社）の企業間比較分析をもとに能力構築上の差異を評価している。7.3では、ホンダベトナムの競争優位を規定する能力構築の要因分析を、時系列データを構築し、仮説検証型の重回帰モデルで検証しているが、相関係数、係数の符号条件、有意確率は概ね有効な結果が得られている。

いくつかの課題は残されているが、本論文は博士論文としての水準を満たすと評価し、合格とした。

口頭審査要旨

2022年7月15日の15時30分から公開による口頭試問が実施された。公開試問の最初の30分間は、執筆者本人がパワーポイントを用いて口頭発表を行った。研究の背景と問題意識、研究目的、研究方法、分析結果、結論、本研究の限界と課題など、論文についての詳細な説明が行われた。試問後半の30分は質疑応答であった。審査委員会の副査4名より、いくつかの指摘や質問があったが、的確な回答があり、彼女が研究領域に関する学術知識を有していることを確認することができた。副査より、今後の

研究に向けて「今後の残された課題としてベトナム二輪車産業のサプライヤーに関する研究の必要性」「ベトナムにおける四輪自動車の研究」などが提案された。

審査の結果、本論文は博士論文としての水準を満たす研究であること、執筆者本人が博士号の学位を授与するに十分な学術的知識、および、今後自立して研究を継続発展できる能力を有することが確認され、審査員 5 名が全員一致で合格と判定した。