





# 課程博士の学位授与申請に係わる審査報告書

学 籍 番 号	18DC1501
氏 名 ( 本 籍 )	曾根 英秋 (中国)
学 位 の 種 類	博士 (中国研究)
報 告 番 号	甲 第 // 2 号
学位授与年月日	2021 (令和 3) 年 3 月 20 日
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項該当
論 文 題 目	トヨタ中国進出 1 0 0 年戦略 (1921～ 2020) 一経路依存性と内部成長理論からのア プローチ
審 査 委 員	主査 李 春利  副査 唐 燕霞  副査 金 湛  副査 高橋 五郎 

2021 (令和 3) 年 2 月 15 日  
愛知大学大学院中国研究科

## 審査の結果の要旨

本学中国研究科委員会の決定に基づいて、曾根英秋より提出された博士の学位授与申請書及び参考関連論文等関係資料により、2020年10月28日に予備審査を行った。「大学院博士の学位授与に関する内規」第7条の定めにより、以下の2項目について、審査委員の意見交換を行った。

- (1) 学位申請論文の予備審査および履歴事項、研究歴、業績目録について、十分評価できるという結論に至った。
- (2) 外国語についての試問は不要であるという結論に至った。

予備審査の結果、博士学位論文の基本的要件を満たしており、学位授与申請の受理を可とし、本審査への移行を可とする。

2021年1月19日16:00から17:00まで、名古屋校舎本館M406教室で、曾根英秋と学位申請論文の本審査にかかわる口頭試問を行った。

まず、曾根より、学位申請論文の趣旨や問題意識、研究理論と分析の枠組み、研究方法と論文の構成、及び論文の学術的貢献などについて説明がなされた。次に、審査委員による口頭試問に移り、すべての質問に対し、曾根より回答や説明がなされ、それらの答弁は概ね審査委員を納得させるものであった。

口頭試問終了後、引き続き審査委員会において議論した結果、以下の結論に至った。

曾根英秋の学位申請論文「トヨタ中国進出100年戦略（1921～2020）－経路依存性と内部成長理論からのアプローチ」は、まず、トヨタは戦前の1921年から中国で紡織と自動車の現地生産をしており、約100年の経験があるにもかかわらず、なぜ中国市場で比較劣位の状態にあるのかという問題意識から出発している。そこで、具体的な検討課題として、①戦前において中規模メーカーのトヨタがなぜ中国で成功をおさめることができたか、②戦後の中国自動車発展期に、トヨタはなぜ自動車生産事業の進出が遅れたのか、③現在の中国合併事業における運営実態と比較劣位の要因、④近年の中国新エネ車政策(NEV)を反映したトヨタの中国事業戦略を分析することとした。

また、本論文はトヨタの中国における事業戦略を分析するにあたっては「経路依存性」(path dependence)を、成長戦略としてはペンローズの企業成長論をベースにした「内部成長」を論文全体の鍵概念として分析を展開している。具体的には、トヨタブランド商品とトヨタ生産方式を代表とする「優位性」を中国で発揮するために、日本で成功した仕組みや米国をはじめとする他海外生産国での経験などを活用し「優位性」を発揮しようとしており、根底には「経路依存性」があると主張された。また、日本企業は内部で経営資源やマネジメント・ノウハウを蓄積する傾向があり、トヨタも「ものづくりは人づくり」と強調しているように、企業内部の人的資源の育成を重視する「内部成長」型企業であると指摘されている。

トヨタのグローバル化の発展プロセスは、日本国内での生産・販売から始まり、市場の拡大などを求めて海外へ輸出が開始され、それも間接輸出から直接輸出へ変化し、海外現地生産へ発展するプロセスを経ており、100年間にわたるトヨタの中国事業についてもそうした経路依存性と内部成長志向の普遍性が顕著にみられると強調されている。

以上のような筋立てに基づいて、本論文は「第Ⅰ部 研究理論」の中に、「第二章 経路依存性と内部成長の理論」、「第三章 企業の海外進出形態と理論」、「第四章 自動車産業の事業戦略とトヨタの経営」、「第五章 分析の枠組みと先行研究」を設けて、前述の2つの鍵概念及び企業の海外進出の関連理論、さらには、自動車産業の特性とトヨタの海外事業展開に即した諸説と先行研究を詳しく

整理し、それらを踏まえて、独自の分析の枠組みを抽出している。

そうした理論的な検討を踏まえて、本論文は「第Ⅱ部 実証研究―戦前」の中で、「第六章 西川秋次による戦前中国におけるトヨタ式経営」と題して、戦前の在華紡と上海にあった豊田紡織廠を事例としてトヨタ式経営の源流を検討している。その後に、「第Ⅲ部 実証研究―戦後の中国自動車発展期」の中で、「第七章 中国自動車産業発展期におけるトヨタの中国戦略―1957年～2002年」、  
「第八章 中・台自動車発展期におけるトヨタの事業戦略と两岸関係」、「第九章 トヨタの中国合弁事業運営の変遷」を設けて、戦後トヨタの対中・対台湾の貿易と現地生産の沿革、そして、中国合弁事業の変遷と関連の諸課題をヒト、モノ、カネ、政策など様々な角度から多面的に分析している。

「第Ⅳ部 実証研究―中国自動車大国から強国への始動」の中で、「第十章 トヨタの中国進出企業集団」「第十一章 トヨタとVWの中国事業戦略と競争力比較」「第十二章 中国新エネルギー車(NEV)政策とトヨタの中国戦略」はトヨタの中国事業の現状分析に相当する部分である。トヨタ主要各社の詳細な事業紹介を踏まえて、本論文はトヨタ中国事業の現状と課題を解明するために、中国で最も成功しているVW社の中国事業戦略と全面的な比較を行い、それぞれ製品戦略、ブランド力、生産能力と設備稼働率、販売効率など統一した指標と詳細なデータに基づいて両社の競争力分析を展開し、いわゆる「表層の競争力」、「深層の競争力」と「収益力」(藤本説)の面から総合的に検証した結果、VWに対してトヨタは生産能力と販売拠点数に大きな劣位要因があることが指摘された。最後に、最近世界的に注目されている中国の新エネルギー車政策とトヨタの中国電動車戦略について検討されている。

「第十三章 終章」では、論文全体を総括したうえで、「第Ⅰ部 研究理論」で提起された分析の枠組みと関連の分析概念を用いて、トヨタの中国事業戦略と「経路依存性」と「内部成長」の諸関係について具体的に分析されている。

曾根論文の評価すべき点については、次の3点が挙げられる。

(1)トヨタの中国事業を戦前から現在までの100年間にわたり分析した先行研究は見当たらず、本論文の貢献は、まずトヨタと中国の100年史を体系的に整理、研究し、歴史と現状の資料とデータの発掘と収集によって研究の空白を埋めたことを挙げることができる。その意味では一定の独創性が認められる。

(2)現場の情報に詳しく、現実問題から出発し、膨大なデータを駆使して壮大なストーリーを作り出している。筆者の長い中国駐在経験に裏付けられた現実問題への具体的な認識、及び中国事業戦略と経営上の諸問題の細部についてデータの裏付けをもって立ち入った検討ができたことを評価できる。また、利用しているデータや先行研究、参考文献もおおむね適切であり、詳細である。

(3)企業間の比較分析(トヨタとVW)において、経営分析や競争力分析によく使われる代表的な指標に基づいて、比較的説得力のある分析が展開され、既存の理論と先行研究との整合性がみられる。また、新エネ車など中国自動車産業の最新動向と先端的なトピックもフォローしている。

以上のような評価すべきところがあると同時に、曾根論文に不足しているものとして、以下の諸点が指摘できる。

(1)本論文は分析の枠組みなどあるものの、論文全体が依って立つ理論的な基盤が若干弱い。各章においては部分的に分析概念を用いて分析しているが、一貫性にはやや欠けている。

(2)改善の努力が見られているものの、分析対象に対する客観性に一部欠けているところがある。また、現実には詳しい反面、抽象化・一般化の作業と議論には苦手のようなのである。理論分析については一層の努力が期待される。

以上を踏まえて、審査委員会において、問題点の一部あるものの、本論文が学位請求論文として、全員一致で愛知大学大学院の博士学位論文諸規定に定められた諸要件を満たしているという結論に至った。

以 上