

氏名	那須野 公人
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	乙 第 8 号
学位授与年月日	平成 30 年 3 月 18 日
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 2 項該当
学位論文題目	アジア企業の急成長要因に関する研究—「ものづくり」から「ことづくり」への展開—
論文審査委員	主査 樋口 徹 教授 副査 春日 正男 特任教授 武井 孝介 教授 太田 周 顧問 平松 茂実氏（元 高千穂大学教授）

## 論文の内容の要旨

那須野公人氏から提出された学位申請論文（以下、本論文と略す）は、アジア企業急成長の主たる要因が雁行型経済発展に基づくものからガーシェンクロン・モデルに基づくものに移行していることを検証したものである。本論文における検証課程を通して、日本および日本企業が停滞した要因を明らかにし、日本および日本企業再生の道として伝統的な製造業者視点のものづくりから消費者を重視したことづくりへの転換の必要性を提唱している。

第 1 章「問題意識と先行研究の検討」では、問題意識、現状、先行研究について記述されている。20 世紀後半のアジア経済は、1960 年代に高度経済成長を達成した日本の企業を先頭とする雁行型経済発展の恩恵を受けていた。しかし、21 世紀以降は、日本および日本企業の影響力が薄れる中、日本企業を尻目に、リープフロッグ的な急成長を達成するアジア企業が多数出現した。その要因を解明するために、アジア企業の成長経緯を雁行型経済発展に基づく研究とガーシェンクロン・モデルに基づく研究の両面から考察し、「ICT 産業の発展とグローバル化の進展が、後進国企業のキャッチアップのためのハードルを引き下げている可能性がある」という仮説を提示している。

第 2 章「グローバル化・情報化の進展と日本の電機メーカー」では、日本の大手家電メーカー 3 社の経営状況を世界有数の海外家電メーカーと比較している。その中で、両者の差を生み出す重要事項として、垂直統合から水平分業への移行および家電製品のデジタル化、モジュール化、コモディティ化への対応を挙げ、ものづくりからことづくりへの転換が鍵となっているとしている。

続く、第 3 章「台湾における ICT 産業の発展と華人ネットワーク」と第 4 章「インドにおける ICT 産業の発展と在米インド人の役割」では、両国の ICT 産業がリープフロッグ的な成長を遂げた要因を分析している。両国の共通点は、優秀な人材（頭脳）がアメリカ

に流出した後、シリコンバレーでの連携拠点構築や頭脳還流によって両国の ICT 産業成長の礎となったことである。戦後の台湾工業は、飲食料や紡績・アパレル生産が中心であった。その後、電子部品生産や OEM など電子工業分野での生産実績・技術を蓄積した。そして、1990 年代以降、台湾はパソコンや半導体などで世界有数の競争優位を獲得するようになった。その背景には、官主導のアメリカのシリコンバレーをモデルにした科学工業園区の設定などがあった。それに対し、インドの場合は、第 2 次産業においては目覚ましい活躍はできなかったが、Y2K（2000 年）問題への対応を契機にアメリカで活発となった「オンサイト・オフショアリング方式」の委託先として、英語でのコミュニケーションと安く豊富な人件費を武器に ICT サービス産業で大きく飛躍することになった。そして、第 4 章では後発国のリープフロッグ的な発展の要因が、後発国における ICT サービス産業の有利性にあることを論じている。

第 5 章「バングラディッシュ＝衣料品から ICT 分野での「インド・チャイナ+1（プラスワン）へ」および第 6 章「ラオスの視点からみた「タイ+1」とその意味」は ICT 産業分野でリープフロッグ的な成長を狙うバングラディッシュとラオスについてその動きがまとめられている。バングラディッシュは「インド・チャイナ+1」を掲げている。バングラディッシュは衣料品産業が発達しており、「チャイナ+1」の拠点として機能している。近年はそれに加え、隣接するインドから ICT 産業分野の委託先としての地位を獲得しようとしている。ラオスに関しては近隣のタイとの関係を中心に、自動車産業において「タイ+1」の委託先としての地位を獲得しようとしている。

終章では、日本および日本企業への 3 つの提言が提示されている。最初に、頭脳流出は結果的には頭脳貯蓄につながるので、政府が人材を海外に積極的に送り出す必要があるということである。次に、シリコンバレーが発展し続けた背景には、優秀な海外人材を受け入れ続けてきたことがあり、後発国の優秀な人材を積極的に受け入れる必要がある。最後に、従来の工業化社会における「ものづくり」的な発想から脱して、消費者にいかに喜びと感動をあたえる「ことづくり」を追求すべきである。

## 審査結果の要旨

那須野公人氏が提出した博士学位申請論文（以下、本論文と略す）について、審査委員会を組織し、平成30年2月21日に口頭試問を行った。本論文は平成30年1月16日に実施した予備審査の結果を踏まえて、適切に加筆・修正されたものである。本論文は、博士論文に直接収録した著書2冊、査読付き学協会論文3編、工業経営研究学会研究分科会論文3編、紀要投稿収録論文15編、研究報告資料3編、書評3編他多数にのぼる十分な研究実績に加えて、10数年にわたるアジア15カ国の自身による見聞結果を研究成果として纏めたものである。論文審査委員会は、口頭試問で指摘された下記の内容の修正を行うことを条件に、本論文を作新学院大学学位規程第2条による博士（経営学）の学位に相応しいものと判定した。

那須野氏は平成2年4月に本学の専任講師に就任し、平成5年4月に助教授昇進、平成11年4月から本学の教授となった（現在に至る）。平成17～22年度には本学経営学部長として本学に多大な貢献をした。那須野氏は著書や査読付き学術論文を多数執筆し、研究者として高い評価を得ている。那須野氏は工業経営学会副会長や日本経営学会理事などを歴任し、社会的にも高く評価されている。

本論文は、那須野氏が長年研究してきた急成長したアジア企業の分析結果をまとめ、日本およびバンングラディッシュなどに対して、今後の企業の成長に不可欠な要素を提示したものである。那須野氏が培ってきた製造業に関する知識をICT産業の発展に応用し、貴重なインプリケーションを導いたものであるといえる。本論文において、那須野氏はICT産業分野における頭脳流出は結果的に頭脳蓄積につながったプロセスを検証している。そして、海外から優秀な人材を受け入れたシリコンバレー側にも大きなメリットがあったことを示し、日本および日本企業が優秀な海外人材を受け入れることによって、多様な国・地域とwin-winの関係を構築し、その中心として大きな活力を得られるとしている。そのためにも、従来の工業化社会における「ものづくり」的な発想から消費者にいかにかに喜びと感動をあたえる「ことづくり」を追求する体制に転換しなければならないとしている。

その一方で、以下のような重大な修正事項が確認された。

- (1) 第1章で提示された仮説「ICT産業の発展とグローバル化の進展が、後進国企業のキャッチアップのためのハードルを引き下げている可能性がある」に関して、仮説自体および結論に不明瞭な部分が残されているので、加筆・修正が必要である。
- (2) 第4章で提示された「後発国の「リープフロッグ」的な発展の要因が、後発国におけるICTサービス産業の有利性にある」に関して、本論文の結論がすべての後発国に当てはまるかに関しては疑問が残る。満たすべき条件等があれば加筆すべきである。
- (3) 「リープフロッグ」的な発展に関して、定義が不明確である。連続的な成長・発展を含めるかどうかおよび成長の度合いによって分けるかで意味が異なる。
- (4) 第6章の説明の中心はラオスであったが、結論はタイが中心になっている。整

合するように書き直す必要がある。

- (5) 終章でモジュール化やシンガポールの例が唐突に出ている。これらを用いるなら、本文中での説明を充実させるべきである。

本論文はアジア企業の成長という分析視座から、国ごとに異なる成長速度や経済発展のプロセス、そしてそれらの違いを生み出す要因について、厳密で緻密な先行研究のレビューおよび理論分析と、現地視察やヒアリングなど豊富な経験に基づく分析によって統一的に考察している。そしてその研究成果は、アジアの中でも急成長を遂げた台湾とインドの成長要因を具体的に描き出したという点に優れた特徴を見出すことができ、新たな知見を提示している。これは比較経営史の学問分野の発展に寄与するのみならず、実務面においても大きな貢献を果たすものと考えられる。