

大阪商業大学学術情報リポジトリ

中国企業の経営戦略－Zeng & Williamsonの研究の解説－

メタデータ	言語: ja 出版者: 公開日: 2017-04-14 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 中橋, 國藏, NAKAHASHI, Kunizo メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/478

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



[研究ノート]

中国企業の経営戦略

— Zeng & Williamson の研究の解説 —

中 橋 國 藏

1. はじめに
2. 経営戦略の概念とSWOT分析
 - 2.1. 経営戦略の概念
 - 2.2. SWOT分析と経営戦略の策定
3. 中国企業の経営戦略と成長プロセス
 - 3.1. 中国企業の経営戦略の特徴－コスト・イノベーション
 - 3.2. 中国企業の成長プロセス
4. 中国企業の成長を可能にした内外の環境条件
 - 4.1. 国内的環境条件
 - 4.2. グローバル化による市場機会の開放
5. むすび

1. はじめに

中国経済の驚くべき発展については、多くの情報があり、多くの研究がなされている。環境問題や所得格差の拡大など、その成長はいくつかの問題も生み出しているが、中国経済は今後も成長を続けるだろうと予測されている。しかし、そのような経済発展を支えている中国企業の活動、特にその経営戦略についての研究は、断片的なものはあるが、体系的なものは少ない。全体経済の発展はとりもなおさずその背後に存在する企業の発展を含意している。そして企業の発展は、経営戦略論の視点からいえば、市場における他社との競争のなかで顧客を獲得すること、つまり競争優位を獲得することによって達成される。中国企業は世界の有力企業に対してどのようにして競争優位を獲得してきたのであろうか。そのような中国企業の経営戦略についての体系的な研究が望まれるのである。

Ming Zeng と Peter J. Williamson の共著 *Dragons at Your Door - How Chinese Cost Innovation is Disrupting Global Competition*, Harvard Business School Press, 2007 は、このようなわれわれの要望に応えるものとして注目される。本書は、中国企業の発展がその的確な経営戦略によって実現されたものであることを非常に論理的、体系的に分析したものであるとして高く評価できる。

以下、はじめに経営戦略とは何かについて簡単に解説した後で、本書の内容を紹介することにする。

2. 経営戦略の概念とSWOT分析

2.1. 経営戦略の概念

経営戦略の概念定義は多様であるが、ここでは、経営戦略とは、企業が競争優位の獲得と持続をめざして、自社がどんな事業を営むべきかを規定するものである、と簡単に定義しておく（中橋（2008）を参照）。

個々の事業についていえば、経営戦略は、その事業の①顧客価値と②標的顧客と③価値創造システムを決めることによって形成される。最近、ビジネスモデルという用語がよく使われるようになっており、それは「儲ける仕組み」だといわれているが、われわれの考えでは、ビジネスモデルの構築と経営戦略の策定とは同じことを意味している。

顧客価値とは、企業が提供する製品（サービスを含む、以下同様）の顧客からみた価値である。顧客価値の大きさVは、製品の利用によって顧客が享受する便益Bから、製品の購入・利用・廃棄などのために顧客が負担するコストCを差し引いたものとして計算できる（ $V=B-C$ ）。便益の大きさを評価するにあたって顧客が考慮に入れるのは、製品そのものの属性だけではない。アフターサービスや、補完品の充実度、企業そのものの評判やブランドなども評価の対象となる。顧客が負担するコストを決める主要な要因は、製品の価格である。

自社の提供する製品の顧客価値が、競合他社のそれよりも大きいと顧客によって評価されるとき、企業はその顧客を獲得できる。市場における競合他社との競争のなかで顧客を獲得することを、競争優位の獲得という。顧客を獲得するためには、自社製品の顧客価値を他社のそれよりも大きくすればよい。上の計算式からわかるように、顧客価値を高めるためには、便益Bを大きくするか、コストCを小さくする（例えば価格を低くする）か、あるいはその両方を行えばよい。

標的顧客とは、自社製品の販売対象とすべき顧客のことである。標的顧客を決める必要があるのは、顧客のニーズが多様であるために、すべての顧客を満足させるような製品を提供することができないからである。顧客の絞り込みが必要なのである。

価値創造システムとは、顧客価値を生み出すための仕組みやプロセスのことである。各企業は、その製品の開発や製造、販売などに必要なさまざまな活動（これを価値連鎖という）のすべてを自社で遂行するわけではない。価値創造システムの決定における最も重要な問題は、価値連鎖を構成するさまざまな活動のうちの、どの部分を自社が遂行し、どの部分を他社に委ねるかを決定することである。一般的に言えば、競争優位の獲得に決定的に重要な活動は自社が遂行するのがよい。また、他社に委ねる活動についても、他社と完全に市場競争原理にしたがって取引をするのか、それとも長期継続的關係のもとで取引するのか、さらには他社の活動をどの程度コントロールするかも、価値創造システムの設計における重要問題をなしている。

2.2. SWOT分析と経営戦略の策定

経営戦略を策定するにあたっては、自社の強み（S：strength）と弱み（W：weakness）を認識するとともに、環境のなかに存在しうる機会（O：opportunity）と脅威（T：threat）を識別する必要がある。これをSWOT分析という。

それぞれの企業のもつ資源や能力には違いがある。その誕生から発展の過程のなかで、各企業は独自の資源と能力を構築していく。その資源・能力のなかで、競争優位の獲得に貢献するものが強みであり、競争優位の獲得を妨げるものが弱みである。例えば顧客価値を大きくするような製品属性を創りだす研究開発能力は強みとなる。

他方、環境のなかにある機会とは、企業の売上や利益の増大に貢献する要因であり、逆に脅威とは売上や利益を低下させる要因である。環境要因のうち、何が機会となり、何が脅威となるかは、企業によって異なる。例えば、規制緩和という環境条件の変化は、業界の既存企業にとっては脅威であろうが、その業界に参入しようとしている企業にとっては機会をなす。また、機会はすでに顕在化しているとは限らない。むしろ、企業の側での積極的な探求によって発見し、さらには開拓していくべきものである。

SWOT分析を通じて経営戦略を策定する際に重要なのは、他社との違いを追求することである。企業間の経営戦略の違いは、個々の企業の独自な資源や能力（強み）を活かすことによって、さらには他社に先駆けて新しい顧客を自ら創造することによって生み出される。これが、経営戦略の要諦である。

以下、本稿では、Zeng & Williamson の著書のなかから、中国企業に特徴的な経営戦略についての分析と、中国企業の発展の基礎になっている環境条件についての分析を中心に紹介することにしたい。

3. 中国企業の経営戦略と成長プロセス

3.1. 中国企業の経営戦略の特徴—コスト・イノベーション

Zeng & Williamson によれば、中国企業は、欧米や日韓の先進企業との競争のなかで、独自の経営戦略をとることによって競争優位を獲得し、成長をとげてきた。つまり、上述の経営戦略の要諦にしたがって、中国企業はその独自な資源・能力を活かし、欧米日韓の先進企業とは異なった戦略をとることによって成功してきたというのである。かれらはこの中国企業の独自な戦略を「コスト・イノベーション」と名づける。コスト・イノベーションは次の3つの形で展開されている。

- (1) 先進企業では高級（額）品にしか利用されない高度技術を大衆品にも適用する。
- (2) 大衆品では、その選択肢を大幅に増やして個々の顧客のニーズをよりの確に充足しながら、つまりカスタマイズしながら、しかも低価格でそれを提供する。
- (3) 先進企業では専門品として高価格で提供されているものを、低コストの強みを活かして、低価格で提供する。

中国企業が低コストの強みを基礎に大衆品で競争優位を獲得していることはよく知られている。しかし著者たちは、中国企業は、たんに安価で低品質の模倣品を製造することで

成功してきたのではないと指摘する。低コストを基礎に、大衆品では多様性を増大することによって製品の顧客価値を高め、また高級品や専門品でも先進企業よりも低価格でそれを提供して、競争優位を獲得してきたというのである。

ここで重要なのは、このような中国企業のコスト・イノベーション戦略は、欧米日韓の先進企業の典型的な戦略にとって大きな脅威となることである。すなわち、先進企業は、大衆品では中国企業に敵わないので高級品や専門品で利益を稼ごうとしているが、中国企業が上記のコスト・イノベーション戦略をとれば、先進企業は高級品や専門品でも利益をあげることはできなくなるであろう。著者たちは、このコスト・イノベーション戦略は、欧米日韓の先進企業の伝統的な戦略あるいはビジネスモデルを破壊する性質のものであるので、クリステンセン（Christensen 2000）のいう「破壊的イノベーション」に相当するものだと特徴づけている。

3.2. 中国企業の成長プロセス

コスト・イノベーションによって成功してきた中国企業の例として著者たちが比較的詳しく考察しているのは、海運コンテナの会社、CIMC（China International Marine Containers Group）である。同社の成長プロセスは以下のような3つの段階に分けて考察できる。

(1) 第1段階：中国市場で成功して、強力な市場地位を構築する

中国市場は保護主義をとる各地方政府の規制によって分断している、いわゆる多数乱立型の市場であり、多数の競合企業が存在する。それらの多くの国内企業との競争のなかでトップに登りつめた企業は、激戦の体験を通じて、コスト削減の能力と、限られた資源から最大の利益を絞り出す能力を磨き上げている。なお、中国企業は国内市場において、中国企業と競争しているだけでなく、先進国のグローバル企業とも競争しているが、後述するように、中国企業には欧米企業が享受できない有利な条件が母国の環境から与えられている。

CIMCは、1980年、中国の地方政府が海外貿易を促進するために設立した機関とオランダの貿易会社との合弁企業として設立された（後述するように、中国の成功企業には政府の資本が投入されているものが多い）。1982年には最初の製品を出荷したが、経営者の経験不足と市況の悪化から、破綻の危機に陥っている。同社の低迷を救ったのは、1991年に就任した新社長であった。かれは、攻撃的な拡大計画をたて、株式上場によってえた資金をもとに、需要の下降期で苦しんでいた多くの中国企業を買収した。買収によって同社は、5つの大工場をもつ会社に成長し、1996年には中国のトップ企業になった。そして同時に、中国市場が巨大であることから、同社は世界でも最大の企業の1つになったのである。かくて、規模の経済を活かして、同社は既存のグローバル企業に対して製造面でコスト優位を享受できる地位を築いた。

(2) 第2段階：海外のスキマ市場への参入

中国企業は、国内市場で成功し、低コスト能力を築くと、次にはその能力を活かして海外市場に進出している。その場合、標的とする市場を的確に選択していることが重要であ

る。海外の先進企業と真っ正面から対決するのではなく、先進企業が軽視したり、相手にしたくないと考えている市場（顧客）に標的を絞っているのである。このような市場を著者たちは「既存企業の防御壁のなかの緩んだレンガ（loose brick）」とよんでいる。われわれはそれをスキマ市場とよぶことにする。

CIMCが海外進出のために選択したスキマ市場は、低価格の標準品であった。多角化して複数の事業を営んでいる先進企業は、PPM（製品ポートフォリオマネジメント）の枠組みで「負け犬」に位置づけられる事業については、利益率が低いので、他社から攻撃されても、防御するよりは撤退しようとする。1990年代後半にCIMCが海外進出を図ろうとしているとき、先進企業にとって、低価格の標準型コンテナは「負け犬」事業となっていた。グローバル競争が激化し、1995年に2850ドルであった標準型コンテナの価格が99年にはわずか1300ドルに下落したからである。

CIMCは、海外の標準型コンテナ市場に参入するにあたり、その低コスト能力をさらに高めている。中国の低賃金の有利さを活かすだけでなく、その事業のすべての活動においてコスト削減を徹底的に追求したのである。原材料調達プロセスの合理化、各工場の諸活動のベンチマーキングと合理化、資本コスト削減のための国際的資金調達、より効率的なコンテナの輸送方法の追求などである。これによって同社は、原材料費を33%、加工費と間接費を46%も削減している。同社がこのような低コスト能力を築いた結果、外国の競合企業が低賃金を求めて中国に製造拠点を移しても、同社ほどの低コストでコンテナを製造することはできなかった。中国企業のコスト優位は、低賃金の利用だけでなく、事業活動のあらゆる側面におけるコスト削減の追求によって達成されているのである。

中国企業が低コストを活かして海外の標準型コンテナ市場へ低価格で乗り込むと、海外企業はPPMの理論にしたがって、それを利益の出ない負け犬事業と位置づけて、撤退していったのである。

(3) 第3段階：上位市場への参入

中国企業は、低価格の標準品において海外市場への参入に成功すると、次には、上述したコスト・イノベーションを通じて、上位市場に参入している。

CIMCについていえば、同社はまず、冷蔵コンテナ（業界用語ではリーファreeferという）を製造する子会社を新設し、この製品分野に参入している。はじめに、リーファに使われる隔離壁の製造で革新的な技術を独占していたドイツ企業とライセンス契約を結んでいる。高度技術を海外から導入したのである。新工場の主任技師にはこの分野の専門家であるドイツ人を任命している。しかし、海外からの技術導入は同社の発展のための出発点にすぎない。同社は、工場の生産能力を拡張しながら、この技術を改善するとともに、さらに自動車産業から取り入れた高度な技術を適用して製造プロセスの根本的な再設計を行っている。また、蓄積した低コスト志向のエンジニアリング能力を活かして、工場の拡張や生産ラインの拡張を、競合企業の半分のコストで実現している。かくて同社は、既存の競争相手に対して技術で優位にたつとともに、コストをさらに削減し、低価格を武器に市場シェアを高めていったのである。

同社が次に行ったコスト・イノベーションは、リーファに使われているアルミを化学処

理鋼板に置き換えるという素材革新である。同社はドイツから鉄鋼の化学処理技術のライセンスを取得し、その技術を使って、アルミに匹敵するまで化学処理鋼板の性能を向上させた。それによって、素材にアルミを使っていた日本のリーファ・メーカーの顧客を奪っている。

次に同社が追求したのは、カスタマイズした製品を低価格で提供するというコスト・イノベーションである。タンク・コンテナ、折り畳み式コンテナ、特殊用途コンテナなどの専門品やハイエンド品に製品ラインを拡張するとともに、それらの製品を低コストで製造し、低価格で提供したのである。このコスト・イノベーションでは、海外技術の導入とその改善や、生産能力の拡張による規模の経済の追求を行うとともに、製品多様性を経済的に実現するために生産ラインの革新的な設計によって段取時間を大幅に短縮している。

(4) 中国企業の製品ラインの拡張と研究開発能力の向上

CIMCの事例が示すように、中国企業は、標準品だけでなく、高級品や専門品へも製品ラインを拡げて、それらの分野でも欧米日韓の先進企業と競争するようになっている。上述したように、このような中国企業の製品ライン拡張戦略が、大衆品からは撤退して高級品や専門品で利益をあげようとする既存の先進企業にとって大きな脅威になることは、言を要しないであろう。

さらに指摘しておきたいのは、先進企業が高級品や専門品の分野だけに事業を絞りこんでしまうと、研究開発資金を捻出するのが難しくなることである。高級品や専門品の売上規模は小さいので、売上高に対する研究開発費の比率を高めても、その絶対額が小さくなるのは必定である。これに対して大量需要のある大衆品も製品ラインにもつ中国企業は、種々の製品間で製造インフラを共用することはもちろん、大衆品で大きな利益を確保しながら、高級品や専門品ではその価格を原価割れぎりぎりまで下げて競争優位を追求できる。そればかりではない。全体の売上規模が大きいので、巨額の研究開発費も負担できるのである。

例えばCIMCは、1997年に研究開発センターを開設した後、売上高研究開発費率を2%に保って研究開発に投資しており、売上高の増加とともに研究開発費を大幅に増やしている。かくて同社は、いまや多くのライバル企業よりも大きな研究開発能力をもつようになり、すでに具体的な研究成果も出しているのである。

中国企業の弱点として技術力の弱さがよく指摘されているが、このようにして研究開発投資の増加を続けていくと、その弱点もやがて克服するのではないかと思われる。

4. 中国企業の成長を可能にした内外の環境条件

それでは、なぜ中国企業はこのように急速な発展を遂げることができたのであろうか。Zeng & Williamson は、中国企業の急速な発展を可能にした要因を2つに大別している。1つは、中国には国内企業の成長を促す好ましい環境条件があったこと、もう1つは、世界経済のグローバル化が中国企業に大きな市場機会を開放したことである。

4.1. 国内的環境条件

著者たちは、中国企業の成長を促している、国内的な好ましい環境条件として、次の4つをあげている。

(1) あらゆる能力レベルの人材を低コストで利用できる

現場労働者が農村部から都市部に大量に供給され、しかもその賃金が低いことはよく知られている。しかし、豊富な人材供給は現場レベルにとどまらない。高い技能をもつエンジニアや研究開発を担う科学者も大量に存在するのである。国内の大学で教育を受けた人材だけでなく、欧米先進国で高度の教育を受けた中国人の里帰り組も多い。豊富な人材供給は今後も続くので、中国企業は労務費の面での強力なコスト優位を今後20年～30年間は享受できるだろうと著者たちは予想している。

もちろん、中国の低労務費は、海外企業でも、中国企業にアウトソーシングしたり、中国に現地子会社を設立すれば享受できるが、中国企業のほうが海外のライバル企業よりも、この優位性をより完全に活用できる能力を築いている。中国企業は、現場労働者の低労務費を利用してコスト削減を図っているだけでなく、あらゆる企業活動－デザイン、製造、研究開発、経営管理－にこのコスト優位性を活用している。それに対して海外企業はまだ現場レベルの低労務費の活用にとどまっているケースが多い。

(2) 政府の資産や知的財産を格安で入手できる

中国が中央集権的な計画経済から市場経済への移行を図っている途上であり、その国家資産をより有効に活用しようとしていること、そして中国の資産市場や金融市場が世界標準に比べて未発達であることが結びついて、中国企業は、政府の資産や知的財産を格安で入手できるという強みをもっている。

グローバル化に成功した中国企業の多くは、政府と民間が共有する「ハイブリッド」型の企業である。前述したCIMCのように、政府の資本が入っていたり、IBMのパソコン部門を買収したレノボのように政府の研究機関がその母体であったという中国企業も多い。そのようなハイブリッド型の中国企業は、中央計画経済時代に築いた技術や知識の大きなストックを引き継ぎ、資産面でのコスト優位を享受しているのである。

(3) 経営者の自律性が非常に大きい

上述した半官半民のハイブリッド型企業では、西欧の資本主義企業とは異なり、株主からの支配を受けずに、経営者は自由に素早い意思決定を行うことができる。政府の資本が入っていれば、その官僚制の悪影響を受けると思われるかもしれないが、中国では計画経済から市場経済への移行を図っているために、政府は経営者に大きな自由裁量を与えているのである。また、ハイブリッド型企業のトップ経営者は経済改革の時期から長いあいだその企業に勤めており、その地位は安定している。かくて経営者は、株式市場の絶えざる圧力を受けている西欧企業にはできないような、攻撃的で長期的な目標を追求できる。

しかも、リスクは政府が負っている。したがって、新興の中国企業は、リスクの大きい新しい技術に賭けることができるし、顧客サービスなどの面でも大胆な目標水準（非常に短いリードタイム、納期など）を設定することができる。

かくて中国企業は、西欧企業の既存製品や既存技術を模倣するだけでなく、西欧企業が

考えもしないような破壊的競争を仕掛けてくるのである。

(4) 成功へのインセンティブが大きい

国営企業が民営化されて株式公開されると、経営者には巨額の株式が割り当てられる。つまり、政府資本の入った企業を価値の大きいグローバル企業に変身させることができれば、経営者は個人的に大金持ちになることができる。経営者にはこのように強力なインセンティブが与えられている。

そして経営者は、自社を成長させ、グローバル企業に変身させるには、既存のグローバル企業を模倣するよりも、自らイノベーションを起こして成長機会を開拓していかねばならないことを知っている。さらに経営者は、イノベーションの焦点は中国企業の強みを活かすコスト・イノベーションにおくべきあると考えて、それに邁進しているのである。

4.2. グローバル化による市場機会の開放

国内市場で成功を収めたとしても、従来は、日本企業や韓国企業がそうであったが、後発企業が海外へ進出するのは容易ではなかった。しかし時代は変化している。中国企業の場合には、以下に述べるように、世界経済のグローバル化によって、海外進出への門戸が広く開かれているのである。

(1) アウトソーシング

欧米日韓の先進企業は、グローバル競争が激化するにつれて、コスト削減のために、アウトソーシングを盛んに利用するようになった。自社は利益率の高い部分や競争優位の構築に重要だと考える部分に集中し、価値連鎖のその他の部分（基礎的な製造、ルーチンなサービス）を他社に委ねるようになった。このようなアウトソーシングは、先進企業の競争力を高め、利益率を高めるのに有効な方法である。しかし、アウトソーシングは同時に、アウトソーシング先の企業に事業機会を与え、事業能力を構築させることになる。

中国企業はまず、アウトソースされた活動に従事することによって当該分野の技能を学習し蓄積した。アウトソースされた活動の事業量は大きく、中国企業は巨大な規模の生産能力を所有し、規模の経済を大いに享受して、その分野の技能を高めた。次には、その能力を基礎にして、価値連鎖上のその他の活動にも事業を拡大している。

(2) 部品のモジュール化

アウトソーシングを促進している1つの要因は部品のモジュール化である。製品がモジュール化した部品を組み立てれば製造できるようになると、先進企業は、まず中国企業を組立工場として活用した。しかし中国企業はやがて、1つのモジュール部品を下請け製造するようになる。そして次には、他のモジュール部品を製造するようになり、また一部の部品は先進企業から調達することによって、最後にはみずから完成品を製造するようになる。これが中国企業の成長プロセスの1つである。

重要なことは、製品がモジュール型の部品から構成されるようになると、事業をはじめるとにあたって、最初から完成品を製造する必要はないことである。最初は1つのモジュール部品の製造からはじめて、徐々に他の部品も製造品目に加えていけばよいのである。

(3) 知識の成文化

IT（情報技術）の進歩とその活用を通じて、多くの情報や知識が成文化（コード化）され、デジタル化されるようになってきている。その結果、中国企業は、世界中の最新の情報や知識を容易に入手できるようになっている。

なお、多くの先進企業と同様に、中国企業も、デジタル化が難しい情報・知識を収集するためには、海外に情報収集のための子会社を設けている。

（4）小売業の集中化と国際化

ウォルマートなどの巨大小売企業の登場も、中国企業のグローバル市場への参入を容易にしている。従来は、最終顧客に到達するためには、多くの卸企業や小売企業から成る多層的な流通チャンネルに依存せざるをえず、自社の流通チャンネルの構築には数年を要した。しかし、いまでは、ウォルマートやカルフルなどの巨大小売企業との取引に割り込むことができれば、自動的に、世界中の店舗の棚に自社の製品を並べることができる。また、そのような巨大小売企業との取引を通じて、その要求に応える過程で、中国企業は製品を高級化したりカスタマイズして、顧客価値を高める方法を学習しているのである。

（5）人材とサービスの市場のグローバル化

知識ギャップを埋めるためのもっとも確実な方法は、その分野の専門家を雇ったり、その専門サービスを手に入れることである。海外子会社の設立にあたっては、現地の有能な人材を雇用することができるだけでなく、海外企業を買収してその資産や能力を素早く取得することもできる。中国企業は、2003年だけでも、278社のドイツ企業を買収している。ほとんどは中小企業だが、独自のノウハウや特許、ブランド、流通企業との関係という資産をもつ企業だという。

また、コンサルタント会社や法律事務所などのサービス企業が事業を国際化し、いまや北京や上海では欧米の多くの有名企業からサービスを手に入れる。したがって中国企業は、新しい技術の吸収や、世界のベスト・プラクティスを学習する機会を享受しており、既存のグローバル企業に追いつくスピードを加速化できるのである。

5. むすび

本稿では、経営戦略とは何か、経営戦略はどのように策定するのがよいかを簡単に述べた後で、Zeng & Williamson の近著の主要部分について解説した。それによってわれわれは、中国企業の驚異的な成長が、欧米や日韓の先進企業とは異なる戦略をとり、その強みをいかんなく発揮することによって達成されたものであることを、よく理解することができた。中国企業は経営戦略論の教科書が示唆するとおりにその戦略を策定することによって成功した、といってもよいだろう。

すなわち、中国企業は先進企業との競争のなかで優位にたつために、その強みを活かせるように、標的顧客と顧客価値と価値創造システムを適切に決定し、創造している。まず標的顧客を絞りこんでいることが重要である。特に、海外進出にあたって、先進企業が軽視したり、嫌がる市場を標的にしているのは、後発企業がとるべき戦略の常道である。顧客価値とその価値を創造するシステムについては、コスト・イノベーション戦略をとって

いる。顧客価値を高めるためには、便益Bを大きくすると同時に、コストCを小さくする方法をとっている。そのような価値を創造するにあたっては、先進企業の技術を導入し模倣するだけでなく、独自の研究・技術開発を行っている（原著にはさまざまな技術革新の事例が紹介されているが、本稿ではその詳細を述べることはできなかった）。

もちろん、さらに研究を要するテーマも多い。例えば、中国企業が強みを発揮している業界とそうでない業界の識別や、業界ごとにみた中国企業の戦略の違い、さらには同じ業界内でも異なった戦略をとっている中国企業はないのか、といったテーマが考えられる。また、中国企業の海外進出といっても、その海外直接投資の実態については、必ずしも十分に論じられていない。ドイツ企業を買収した話が多いが、日本や韓国の企業を買収についてはほとんど触れられていない。

しかし、ともかく、本書を読むと、中国企業の強さとしたたかさが、ひしひしと感じられる。日本企業は、中国企業とどのように競争し、あるいは協調していけばよいのか。これも、われわれにとっての大きな研究課題である。

参考文献

- Christensen, Clayton M. (2000) , *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ (増補改訂版)』翔泳社)
- 中橋國藏 (2008) 「経営戦略の概念」中橋國藏編著『経営戦略の基礎』東京経済情報出版、3-28頁.
- Zeng, Ming and Williamson, Peter J. (2007) , *Dragons at Your Door - How Chinese Cost Innovation is Disrupting Global Competition*, Harvard Business School Press.