

平成 30 年 6 月 7 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380547

研究課題名(和文) 成長・変化の中国市場における製造業企業の成長戦略と競争力に関する分析

研究課題名(英文) Analysis on the growth strategy and competitiveness of manufacturing enterprises in the growing and changing Chinese market

研究代表者

陳 晋 (CHEN, Jin)

立命館大学・経営学部・教授

研究者番号：20341670

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、成長・変化し続ける中国市場においての製造業企業の成長戦略と競争力について分析した。具体的には、自動車・ドローン・スマホ産業に跨って中国市場で展開される競争の動向を多面的に分析し、中国製造業企業の競争力がどのように構築・発揮されるかを解明してきた。併せて、中国市場へ参入した外資系多国籍企業を調査し中国企業の場合と比較研究することで、中国の市場特性(機会とリスク)に対する中国企業の競争戦略や組織能力の特徴、トータルプロセスを進化させる過程を具体的に明らかにし、理論化に繋げていった。

研究成果の概要(英文)：This research has analyzed the growth strategy and competitiveness of manufacturing companies in the growing and changing Chinese market. Specifically, this study has analyzed the trends of competition developed in the Chinese market across the industries of automobile, drone, and smart phone in many aspects and clarified how the competitiveness of Chinese manufacturing companies has constructed and developed. At the same time, by investigating foreign-affiliated multinational enterprises entering the Chinese market and comparing them with those of Chinese companies, the competitive strategies & characteristics of organizational capabilities of Chinese companies against the market characteristics (opportunities and risks) of China and the total evolving process have been clarified and theoretical.

研究分野：中国市場と中国製造業企業

キーワード：中国市場 自動車企業 ドローン企業 スマホ企業 成長戦略

1. 研究開始当初の背景

中国の経済成長は減速傾向にあり、日中関係が引き続き冷え込んでいる中、これまで中国市場の開拓に取り組んできた日本企業は苦戦しつつある。このような状況下において、中国市場環境と製造業の企業戦略の変化について、新しい視点で詳細に分析していくことは、日本企業の中国ビジネス展開において不可欠であった。

中国では人民元高と賃金上昇、ビジネスの中心は、加工貿易型製造基地から中国市場向けの開発・設計と生産、販売にシフトしつつある。新しいビジネスモデルの構築には、中国製造業企業の現状と課題を踏まえ、中国の市場特性に対応したトータルプロセスを実証的に検討する必要がある。

2. 研究の目的

(1) 世界の工場から世界の市場へと変貌する中国を認識し、中国市場を富裕層市場、中間層の上位層市場と中間層の下位層市場に細分し、それぞれの市場、特に急成長している中間消費層市場に対応する戦略を分析する。

(2) 自動車・機械と家電の代表的な製造企業を訪問し、中国の市場特性に応じて各企業がバリュー・チェーンをいかに有機的に組み合わせながら競争優位を創造しているか、さらには解決すべき課題は何かを明らかにする。

(3) 中国市場へ参入した日米欧韓など外資系多国籍製造業企業とローカル企業を調査して、中国企業の場合と比較研究する。この比較を通じて、中国企業の成長戦略・競争力の解明が可能になる。また、中国製造業企業の強みと弱みを分析し、外資系企業、特に日本企業と協力可能な分野を洗い出す。

3. 研究の方法

(1) 研究機関や政府部門を訪問し関連資料を収集し、沿海地域だけではなく、内陸地域も含めた自動車・機械・家電の産業分野の市場動向と特性を明らかにする。

(2) 中国市場で事業展開する中国企業を主軸に、日米欧韓台系も含めた製造企業を研究対象として、中国市場の特性（機会とリスク）に応じた開発・設計から生産、販売・サービスまでの包括的な企業戦略について、現場観察とインタビューを通じて実証研究する。

(3) さらに、その補完として、当該分野の専門的知識を持っている国内外の研究協力者と交流しながら共同研究を展開していく。

4. 研究成果

(1) 「躍進している中国スマホ企業の光と影：国内トップだった小米の盛衰を中心に」は中国のスマホ市場において、2014年、2015

年に2年連続で市場出荷台数のトップの座を占めた中国新興企業、小米（Xiaomi=シャオミ）の急成長から減速・衰退へ転換した事例を中心に、経営戦略論の視点から世界市場における躍進している中国スマホ企業の成長要因と直面している問題を分析した。小米のビジネスモデルは、徹底的にインターネットを活用し、部品や完成品生産を外部に委託して、自社の仕事をデザインハウスとサービス・センターに集中させる競争パターンを表している。しかし、スマホ市場の成熟と競争激化にしたがって、小米の製品開発、部品調達、モノ作りや実店舗販売など、ソフトウェア開発とオンライン運営以外の経営資源が市場の変化に追いつけなかったため、スマホの販売は停滞し衰退に陥った。小米が現在直面する問題は、中国スマホ企業に共通している部分が多い。中国企業にとって、ローエンド市場での拡張は行き詰まっており、今後はいかに R&D 能力を構築し製品をグレードアップしていくかが喫緊の課題になっている。中国のスマホ企業が製品のグレードアップに力を入れれば、日本の部材メーカーだけではなく、日本の工作機械やロボットメーカーにも大きなビジネスチャンスをもたらす。

(2) 「中国自動車市場と欧米日韓中企業の戦略」は、近年の中国自動車市場の変化と上位欧米日韓中各社の競争戦略を比較・分析する。特に、乗用車市場において急成長を見せた欧米韓系メーカーの成長と、日系と中国系メーカーの成長が遅れている原因を分析するものである。中国自動車市場の環境変化に適応して、欧米系の VW や GM は長年生産してきた古いモデルと部品現地調達の優位性を活用しながら、小型車中心のフルモデル戦略を展開してきた。中国民族系メーカーは外資系の小型モデルを模倣し、部品の現地調達や生産現場の「人海戦術」で低価格車の大量生産を実現した。一方、韓国系の現代と日系の日産は中国市場変化に応じて、速やかに中型車中心から小型車中心の車種戦略へ転換し、現地ニーズに合わせた製品を開発し成功を収めた結果、ブランドを確実に浸透させている。それに対して、日系のホンダとトヨタは中型車から小型車への転換が遅れ、また部品の現地調達の展開が遅れたためコストが下げられず、中国市場での成長が遅れる一因となった。

(3) 「中国企業成長の新しいパターンに関する研究：世界トップ商用ドローン企業 DJI の競争優位構築」は、現在世界商用ドローン業界を牽引している中国のドローンメーカーである大疆創新科技有限公司（略称 DJI）の成長パターンと競争優位の構築に関して研究した。DJI は今までの中国企業の成長パターンと異なり、制御システムなどのコア・コンポーネントを自ら開発し、短期間で世界商用ドローン市場シェアの 70% を占めた。しか

も、製品販売先は中国市場やアジアといった途上国市場ではなく、売上の70%以上は欧米や日本を中心とした先進国市場である。以上の認識のもとに、本論文では、DJIがどのような成長パターンで自社の競争優位を構築し、世界商用ドローン市場でトップの地位に躍り出たのかという問題関心を解明した。第一に、DJIは買い手の価値を創造する独創性によって、カメラ付きドローンのニッチ市場に進出し、今まで無かった潜在的なニーズを開拓し、イノベーションにより先発者の技術主導権を獲得したのである。第二に、DJIはアメリカを中心とする先進国市場の変化にいち早く対応し、中国メーカーのコア技術がないイメージを打破し、消費者に自社技術・製品の価値を認知してもらうことで、自社ブランドを確立したのである。第三に、DJIは深セン周辺の優れた産業集積に立地し、先発者として経営資源の先取りにより、部品産業基盤を活用しながらコスト・リーダーシップの競争優位を確立し、市場シェア拡大戦略を成功させたのである。

(4) 「中国経済転換における日本企業のリスクとチャンスに関する研究—省エネと生産性アップ：日中企業協力の新しい道」は、アジア・中国経済の成長と変化を観察する上、中国経済が直面している課題を分析しながら、中国市場における日本企業のリスクとチャンスを認識して、日中企業協力の新しい道を探していた。尖閣諸島国有化の動きに端を発した中国での反日デモと暴動は中国進出日本企業やこれから中国進出を目指す日本企業に大きな損害やショックを与えた。その上、中国経済成長の失速や人件費の上昇も同時に発生している。一方、中国は世界へ輸出する製品の生産基地としての競争力が弱まっているが、成長しつつある巨大な市場として、その魅力は依然として大きい。また、環境汚染や生産コスト上昇の圧力の下、中国企業は日本企業の省エネ技術と設備を導入する他、能力を向上するために日本企業の省エネや生産性向上のノウハウも導入する動きが強まっている。

(5) 『東アジアの地域経済発展と中小企業』中の「日本中小自動車部品メーカーの中国市場進出戦略」では、中国WTO加盟前後の環境変化に伴う日本部品メーカーの中国進出戦略を分析するうえで、なぜ中小部品メーカーの進出に遅れが生じたのか、その原因を追及する。また、日本の完成車メーカーが東南アジアや中国、インドを始めとする新興国に生産拠点を新設・増設し、海外展開を加速させたことで、日本国内の自動車部品メーカーの状況が厳しくなりつつある中、最大の自動車部品市場である中国で成功を収めるための進出戦略についても検討した。大手部品メーカーはWTO加盟以前に一部が中国に進出しており、残りは完成車メーカーの要請によ

り同梱進出したメーカーが多い。しかし、一部の中小部品メーカーしか中国に進出していなかったため、日本国内からの輸入を頼ることにした。完成車メーカーが中国で生産を始めた数年間は主に富裕層向けの中高車を市場に投入したため、日本からの輸入部品コストが少々高くても問題にならなかった。こうした結果、国内の中小部品メーカーにも大きな影響を及ぼさず、様々なリスクを抱えて中国に進出する必要がなかった。これからの日系部品メーカーの中国進出戦略について、日本の中小部品メーカーが中国に進出をするためには、まず部品供給ターゲットの選別が重要である。需要がますます拡大している中国系完成車メーカーと民族系大手部品メーカーが有力な候補である。そして、市場変化による部品メーカーのコスト改革を行うべきである。各完成車メーカーが低コスト部品の調達に積極的になっているため、日系部品メーカーにとって部品の品質・性能をその製造コストに合わせる製造コストの改革を行うことで市場のシェアが増える。さらに、経営資源が限られた中小企業にとって、初期投資を節約した進出戦略を取るべきである。そのためには、集団進出と中国の工業団地をうまく利用することが大事である。

(6) 『アジア経営論：ダイナミックな市場環境と企業戦略』はアジアにおける市場構造と企業経営の特質について、とくに企業の経営投資環境と日本を含むアジア諸国の企業形態・成長戦略、アジア市場進出の状況を重点的に書くものである。本書の分析は、主として日本、NIES（韓国、台湾、香港、シンガポール）、ASEAN 4（マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン）、中国、インドなどアジア諸国と地域の市場と企業に向けられている。全書として、3部15章から構成している。第1部の第1章～第5章はアジア市場成長の過程と特徴、とくに企業活動に関連するアジア市場の動向を観察した。つづいて第2部の第6章～第13章は日本を含めてアジア諸国それぞれの経営環境、企業の経営組織と成長戦略を分析し、最後の第3部第14章と第15章ではアジア企業の組織特徴や競争力向上の原因をまとめて解明した。

〈引用文献〉

- ① 天野論文、新興国市場戦略の分析視角：経営資源を中心とする関係理論の考察、JBIC国際調査室報、3、15-28
- ② 藤本隆宏・陳晋・葛東昇・福澤光啓、組織能力の偏在と日系企業の立地選択—大連における事例研究—、国際ビジネス研究、第2巻第2号、2010、28-35
- ③ 許経明・今井健一・立本博文、技術プラットフォームと製品プラットフォームの市場化、東京大学COEものづくり経営研究センター NO.226、2008
- ④ 潘九堂、深セン山寨手机生産体系的起源

和競争力分析、中国深セン市半導体業界協会、2011

- ⑤ 亀井昭宏・ルディー和子、新マーケティング・コミュニケーション戦略論』日経広告研究所、2009、235-255。
- ⑥ 中国 国家 知 識 産 権 局
<http://www.sipo.gov.cn>

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計7件)

- ① 陳晋、躍進している中国スマホ企業の光と影：国内トップだった小米の盛衰を中心に、アジア経営研究、査読有、24号、2018、31-45
- ② Jin CHEN, The Chinese Automobile Market and the Strategies of European, American, Japanese, Korean and Chinese Auto Makers, *International Relations and Diplomacy* (ISSN 2328-2134), 査読有、Vol. 5, No. 5, 2017, pp241-257
<http://www.davidpublisher.org/Home/Journal/IRD>
- ③ 陳晋、中国企業成長の新しいパターンに関する研究：世界トップ商用ドローン企業 DJI の競争優位構築、産業学会研究年報、査読有、32号、2017年3月、123-235
- ④ Jin CHEN, The Risk & Chance of Japanese Enterprises in Chinese Market, *International Relations and Diplomacy* (ISSN 2328-2134), 査読有、Vol.4, No.8, 2016, pp481-492
<http://www.davidpublisher.org/Home/Journal/IRD>
- ⑤ Jin CHEN, Conversion of Chinese Economy and Opportunity of Japanese Companies, 立命館経営学、査読無、54巻1号、2016年5月、15-28
- ⑥ Jin CHEN, Market Changes and Corporate Strategy Conversions in China, 立命館経営学、査読無、54巻1号、2015年5月、1-14
- ⑦ 陳晋、中国経済転換における日本企業のリスクとチャンスに関する研究—省エネと生産性アップ：日中企業協力の新しい道、査読無、立命館国際地域研究、40号、2014年10月、37-53

[学会発表] (計6件)

- ① 陳晋、中国製造業高度化的内外圧力和前景分析 (中国製造業高度化の内外圧力とその行方に関する分析)、同済大学国際文化交流学院・経済与管理学院の共同研究会、同済大厦 A 楼 20 階 2020 会議室 (中国上海)、2018年3月9日
- ② 陳晋、躍進している中国スマホ企業の光

と影：国内トップだった小米の盛衰を中心に、アジア経営学会第24回全国大会、東北大学川内キャンパス、2017年9月9日

- ③ Jin CHEN, The Risk & Chance of Japanese Enterprises in Chinese Market, 12th ANNUAL CONFERENCE of the ASIA-PACIFIC ECONOMIC ASSOCIATION (APEA), International Management Institute (IMI) Kolkata, India, July 14, 2016.
- ④ 陳晋、中国企業イノベーションの新しいパターンに関する研究—世界トップ商用ドローン企業 DJI の成長戦略、産業学会第54回全国研究会、立命館大学大阪いばらぎキャンパス、2016年6月11日
- ⑤ 陳晋他、産業高度化中の中国企業の現状と課題：ローカル・メーカーのIoT動向、アジア経営学会第22回全国大会、立命館大学大阪いばらぎキャンパス、2015年9月12日
- ⑥ Jin CHEN, The Chinese Automobile Market and the Strategies of European, American, Japanese, Korean and Chinese Auto Makers, in International Scientific Workshop “Innovation in the Asian automotive industry”, Building SG, Venue SG 135, GeibelstraBe 41, 47057 Duisburg, University of Duisburg-Essen, Germany. June 19, 2015

[図書] (計2件)

- ① 陳晋他、晃洋書房、東アジアの地域経済発展と中小企業、2016年、294p、(pp.18)
- ② 陳晋、ミネルヴァ書房、アジア経営論：ダイナミックな市場環境と企業戦略、2014年、263p

6. 研究組織

(1) 研究代表者

陳 晋 (CHEN, Jin)

立命館大学・経営学部・教授

研究者番号：20341670