

中国電気通信機器企業の国際マーケティング戦略研究

—ファーウェイの事例を中心に—

丁 寧

Abstract

This study analyzes the case of multinational enterprise Huawei, and thoroughly implements the international marketing strategy of Chinese electronic communication equipment enterprises. For the research approach, SWOT analysis method is used to sort out the essential factors of the external and internal environment of international marketing. Then file the international marketing strategy by adopting STP marketing. Finally, use marketing mix 4P to analyze the case of the international marketing strategy. The international marketing strategy of Huawei is as follows.

First, SWOT analysis includes the following Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O), and Treats (T). In the internal environment, the positive factors of Strength are the leading position of communication manufacturers, high ability of technological innovation and so on. In contrast, Weakness contains negative factors such as insufficient international management talents. Meanwhile, in the external environment, Opportunity includes abundant global resource allocation and 5G business opportunities in the world market. However, due to the fierce competition in the industry, Threat such as trade barrier risk is also imminent.

Then, STP marketing can be summarized as follows. Segment (S) refers to Huawei's classification of target markets when it enters overseas markets. On Targeting (T), Huawei subdivides the market in order to occupy a higher market share. Position (P) refers to how to achieve differential value.

Furthermore, in terms of 4P, the first is Product strategy, and Huawei's implements product localization, diversification strategy and so on. Secondly, on Price strategy, in addition to the advantage of low price and cost, Huawei has been getting rid of the title of low-cost communication equipment supplier in recent years. Thirdly, regarding Place strategy, Huawei reduces the resistance of trade protection by establishing joint ventures overseas on the one hand, and expands sales channels by looking for agents in host countries on the other hand. Fourthly, Promotion strategy is to use various forms of promotion, while emphasizing localization.

キーワード……ファーウェイ 国際マーケティング SWOT STP 4P

1 はじめに

1-1 研究背景と意義

中国多国籍企業の海外進出に伴い、企業の発展が企業の経営戦略にかかわることも少なくない。そうした中で、国際マーケティング戦略を立案するには、マーケティング全体の流れを把握し、自社の抱える事業課題と擦り合わせて考える必要がある。マーケティングの流れを見ると、「環境の分析」「戦略の立案」「施策の立案」の3つの段階に分かれている。本稿において、ファーウェイの事例を取り上げ、外部環境・内部環境の要因整理にはSWOT分析を、戦略の立案にはSTPを、また施策の立案には4Pをそれぞれ用いて、中国電気通信機器企業の国際マーケティング戦略を探ることとした。

1-2 研究方法

1-2-1 SWOT分析

「SWOT」は、マーケティングを取り巻く外部環境と内部環境をプラス要因とマイナス要因に振り分ける、シンプルなフレームワークである。強み(Strength)・弱み(Weakness)・機会(Opportunity)・脅威(Threat)をそれぞれ意味する4つの頭文字から命名された¹⁾。「SWOT分析」は、企業や組織が取り巻く環境を分析する際に役立つ手法として用いられる。(図1参照)。



図 1. SWOT の構図

(出所)『マーケティング基礎読本』²⁾をもとに筆者作成

1-2-2 STP マーケティング

STP マーケティングとは、企業が戦略を立案する際に用いる代表的な手法である。マーケティングの目的である、企業が誰に対してどのような価値を提供するのかを明確にするための要

素、セグメンテーション (Segmenting)、ターゲティング (Targeting)、ポジショニング (Positioning) の3つの頭文字を取ったものである³⁾。セグメンテーションは細分化した特定の市場から高い評価の獲得を目指す人口統計学的属性、心理的属性などで細分化を行う。ターゲティングはセグメントを評価して絞り込むステップ顧客イメージを具体化し、狙う市場を決定する手法である。ポジショニングはターゲットに選ばれる立ち位置を作る市場の空白領域を狙い、他社との差別化価値を追求する⁴⁾。(図2参照)。

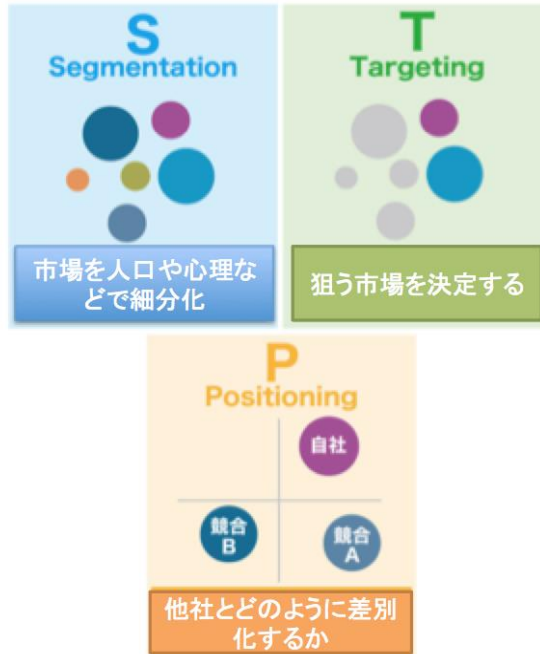


図2. STPの構図

(出所)『マーケティング基礎読本』⁵⁾をもとに筆者作成

1-2-3 4P

E.Jerome McCarthy が1960年に提唱し、Philip Kotler が使っている有名な分類、「4P」を用いてマーケティングミックスが語られることが多い。4Pとは、製品戦略(Product)、価格戦略(Price)、チャネル戦略(Place)、コミュニケーション戦略(Promotion)の頭文字を取ったもので、これらの戦略を組み合わせることをマーケティングミックスと呼んでいる⁶⁾⁷⁾。(図3参照)。

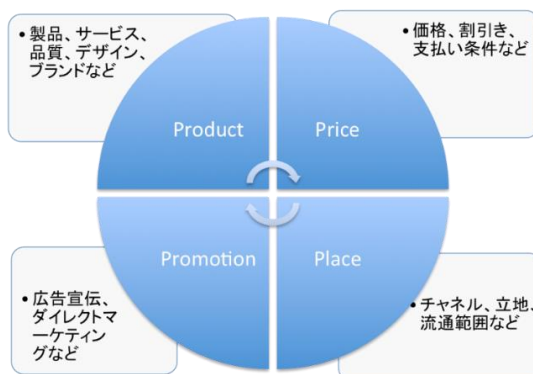


図 3. 4P 分析の構図

(出所) “Marketing Management”⁸⁾をもとに筆者作成

2 国際マーケティングの SWOT 分析（内外環境分析）

2-1 強み（Strength）

(1) 電気通信機器メーカーの世界第 2 位の地位

ファーウェイのネット製品のリードレベル技術と価格性能はすでに国際市場で発展できる能力を備え、さらに海外市場でこれらを革新していく能力は高い。市場調査会社 Gartner の統計データによると、2018 年第 2 四半期までに、ファーウェイの市場シェアは 2017 年同期の 9.8% から約 13.3% まで上昇しており、シェア計算によると、ファーウェイはすでに世界電気通信機器市場でモバイルメーカーの第二位となった⁹⁾。(表 1 参照)。

表.1 Worldwide Smartphone Sales to End Users by Operating System in 2018(Thousands of Units)

Vendor	2Q18 Units	2Q18 Market Share (%)	2Q17 Units	2Q17 Market Share (%)
Samsung	72,336.4	19.3	82,855.3	22.6
Huawei	49,846.5	13.3	35,964.3	9.8
Apple	44,715.1	11.9	44,314.8	12.1
Xiaomi	32,825.5	8.8	21,178.5	5.8
OPPO	28,511.1	7.6	26,092.5	7.1
Others	146,096.1	39.0	156,190.8	42.6
Total	374,330.6	100.0	366,596.1	100.0

(出所)“Gartner Says Huawei Secured No.2 Worldwide Smartphone Vendor Spot, Surpassing Apple in Second Quarter 2018”¹⁰⁾

(2) 総合コストが低い

ファーウェイは、国内の人件費の優位性を利用し、電気通信機器市場にコストパフォーマンスの高い電気通信ソリューションを提供し、コストの限界に挑戦している。ファーウェイのコスト優勢は主に研究開発コスト、製品の生産コスト、管理者のコスト、工事のインストール、テスト、ネットの最適化、マーケティング費用及びアフターサービスのコストなどの段階に現れている。

(3) 技術革新能力が高い

ファーウェイは独自の知的財産権技術と二次開発された特許技術を持ち、輸出品の価格変動の余地を大きくさせ、低コスト競争の実力がある。ファーウェイの研究開発レベルは特許の申請に一端が見られる。2018年未までに、全世界で累計特許は87,805件を獲得し、その中、中国の特許は累計43,371件で、海外の特許は累計44,434件に至った¹¹⁾。

(4) 豊富な製品ラインと製品

ファーウェイの主な製品にはSDH光網、アクセスネットワーク、スマートネット、シグナリングネットワーク、電信レベルのインターネットアクセスサーバーなどがある。それ以外に、DWDM、C&C08iNET総合ネットワークプラットフォーム、ルータ、イーサネットスイッチなどの製品とCDMAIXの全セット製品が含まれている。そして、5G技術の特許が一番多いメーカーになった。現在すでに相当数の製品が次世代の先導型になってきた。豊富な製品ラインと製品によって、ファーウェイはユーザーの多様なニーズに応えられ、企業の発展のためにもっと広い空間を獲得しようとする。

(5) 成功したマーケティングと顧客サービス

国際市場、特に欧米先進国では、キャリアが製品の品質とサービスを重視している。ファーウェイは全世界で100以上の支店機構を設立した。マーケティング及びサービスネットワークは全世界に広がり、顧客に快速、優良なサービスを提供している。現在、ファーウェイの製品とソリューションはすでに世界170カ国以上に適用されており、世界キャリア50強のうち45社と全世界人口の1/3にサービスを提供している¹²⁾。コストパフォーマンスの高い製品に加え、顧客ニーズに迅速に対応することは、ファーウェイが絶え間なく海外のキャリアから注文を受けている主な原因である。

2-2 弱み (Weakness)

(1) 国際化管理人材が不足している

ファーウェイの海外事業の一層の推進に伴い、多様化したグローバル市場環境に対応するために、企業は国際的な視野を持つ人材のサポートを得ることを必要とする。これらの人材は国際金融人材、文化的管理経験を持つ管理者人材、世界の法律運営に詳しい法律人材、国際知的財産権運用経験のある人材、通信技術分野での経験をリードする人材などを含む。

(2) 内部管理の規範が整っていない

ファーウェイは内部管理において本土企業に対して比較的優位を持っているが、国際化企業に必要な取締役会の設定に欠けている。このため、ファーウェイの技術決定、市場決定、管理方策の3つの間の接続が不均衡になり、国際ネットワーク及び通信設備サプライヤーに比べ、ファーウェイは費用管理、製品開発管理、人的資源管理及びIBMの協力によって設立されたサプライチェーン管理には大きな欠陥があり、国際市場で競争コストはこれによって競争相手より大きくなっている。

2-3 機会（Opportunity）

(1) 豊富なグローバル資源配置

グローバル化は全世界の範囲で、全世界の人財物資源の最適化配置を実現でき、他の関連企業と戦略提携、合資経営を創立することによって、より豊富なグローバル資源が利用できる。企業が海外市場に進出する障害を克服し、競争優位をさらに高めることに役立つ。

(2) 世界市場の5G商機

世界の電気通信機器市場の継続的な需要は、5Gが2020年以降に主流となるにつれて、中国電気通信機器市場における企業の再編は、ネットワークのアップグレードとモデルチェンジと5Gプロジェクトのスタートに大きな産業投資機会をもたらした。現在、ファーウェイは自主研究開発チップと自分が持つアンテナ技術に基づき、5Gシリーズの製品規格と性能は世界で先頭に立っている。同時に、膨大な国内市場で、世界の電気通信機器産業が中国に移転する傾向が現れ、業界にトレンド投資の機会をもたらす。

2-4 脅威（Threat）

(1) 業界競争が激しくなる

中国国内の電気通信機器市場は全体的な発展速度が鈍化しており、市場増分の減少に伴い、従来の製品市場では収入と利益の伸びが非常に困難になっている。電気通信機器メーカーの過剰な価格競争は、製品の同質化、価格の下落が続いており、深刻に市場秩序を破壊している。

(2) 貿易障壁のリスク

中国企業の対外投資はほとんど経済が発達していない第三世界国家に集中している。これらの国は政治、安全、法律、市場、信用などの面で不確定要素が多く、リスクが大きい。その他、2019年5月に、ファーウェイは米国での商取引が禁止され、苦境に立たされている。世界市場で、ファーウェイの国際化戦略は、依然として厳しい挑戦に直面している。

3 STPマーケティング（戦略の立案）

3-1 セグメンテーション（S）

ファーウェイは海外市場に進出する時、地理状況と経済発展状況によって、目標市場をロシア市場とラテンアメリカ市場、東南アジア及びアフリカ市場、欧米市場に分けた。

第一に、ロシアとラテンアメリカ市場に重点を置いた。1997年にファーウェイはロシアで合弁会社を設立し、現地化モデルで市場を開拓した。2001年、ロシア市場での売上高は1億ドルを超え、2003年には独立国家共同体での売上高は3億ドルを超え、独立国家共同体市場の国際大型設備サプライヤーの先頭に立った。1997年にファーウェイはブラジルで合弁会社を設立したが、南米地域の経済環境の悪化と北米の通信大手が安定した市場地位を占めていることから不利な状態にあった。

第二に、東南アジアとアフリカ市場を全面的に発展させた。タイ、シンガポール、マレーシアなどの東南アジア市場及び中東、アフリカなどの地域市場を含んだ。タイでは、ファーウェイが大きなモバイルスマートネットの注文を連続して獲得した。また、ファーウェイは比較的発達している地域で、サウジアラビア、南アフリカなどの販売実績も好調であった。

第三に、先進国市場を開拓した。西欧市場では、2001年から10G SDH光ネットワーク製品がドイツに進出したのを皮切りに、現地の有名な代理店と協力し、ファーウェイの製品はドイツ、フランス、スペイン、イギリスなどの先進国において成功した。ファーウェイは先進国市場で、ローエンド製品に頼って市場に進出してから主流製品の販売を行った。しかし、北米市場は世界最大の電気通信機器市場であるが、北米市場はいままでもファーウェイの最も攻略しにくい砦である。

また、2018年のファーウェイの全世界の売上高比率は図4のように表示される。ファーウェイの海外市場での売上高をみると北米での事業は、ヨーロッパ、中東、アフリカ、アジア太平洋に遅れをとっている状況である¹³⁾。

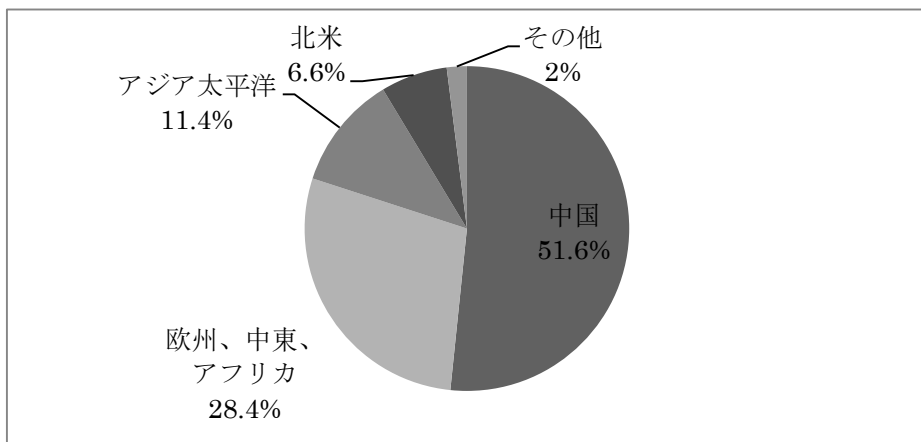


図4. ファーウェイの全世界売上高比率 (2018)

(出所) 『華為投資控股有限公司 2018 年年度報告』¹⁴⁾をもとに筆者作成

3-2 ターゲティング（T）

ファーウェイの市場細分化によって、企業の資源条件、製品市場の性質を総合的に考慮し、目標市場を選択し、一連の販売方を制定し、これらの目標市場で高いシェアを占めるように力を集中する。

ファーウェイの携帯電話の国際市場において、ファーウェイは市場の細分化を基に、異なる消費能力と異なる年齢の異なる需要の目標市場に対して、差別化製品を発売し、製品差異化戦略を実施し、世界各地の顧客の個性化の需要を満たすことができる。ハイエンドの携帯電話の消費市場においては、消費者は個性化と娯楽性を求め、携帯電話のファッション的で新しい外観、多様な娯楽機能、高い科学技術を追求している。例えば、2016年11月4日、注目されている Mate 9 がドイツのミュンヘンで発表され、買い占めブームが巻き起こった。発売初日だけで、ドイツ限定ポルシェ版 Mate 9 はヨーロッパのオンラインストアで販売数が16万部に達した。

3-3 ポジショニング（P）

ポジショニングとは、企業が自分で生産または販売した製品を安定的に売れ行きさせるために、各方面から製品のために一定の特色を育成し、一定の市場イメージを確立し、競争相手と区別し、顧客の心の中で特別な偏愛を形成するということである。その実質は目標市場の競争優位を獲得し、顧客の心の中で製品を適当な位置を確定し、そして深い印象を残し、それによって更に多くの顧客を引きつける。

しかし、ファーウェイの欧米市場における競争力はずっと優勢に欠けている。今後は、欧米市場における競争力を優位にするために、また、アメリカが設置した貿易障壁に対応するために、企業のブランドの発展させ、製品を非アメリカ市場において展開できるような、自主的な知的財産権戦略をとるべきである。

4 ファーウェイ会社の国際化経営戦略の4P分析（施策の立案）

4-1 製品戦略（Product）

ファーウェイの製品ラインは広く、消費者の多段階の需要を満たすことができる。製品の現地化、多元化の戦略を実施し、顧客に会社の製品を認可させ、それによってブランドの国際影響力を高める。

ファーウェイはICTインフラ分野に焦点を当て、政府や公共事業、金融、エネルギー、電力、交通などの顧客ニーズをめぐって持続的に革新し、パートナーに集積できるICT製品とソリューションを提供し、企業の通信、オフィス、生産システムの効率化を助け、経営コストを低減する。

それに、ファーウェイは消費者を中心に、運営者、販売代理店、電子商取引など様々なルー

トを通じて、世界で最も影響力のある端末ブランドの構築に努め、消費者に簡単で楽しいモバイルインターネットの応用体験をもたらす。また、電気通信機器事業者の特定の需要に応じて、端末をカスタマイズし、事業者の業務を発展させ、成功させる。また、ファーウェイはネットワーク、クラウドコンピューティング、未来の個人と家庭の融合ソリューションに対する深い理解を様々な端末製品に融合させ、「開放・協力・革新」を堅持し、オペレーティングシステムメーカー、チップサプライヤ、コンテンツサービス業者などと良好な協力関係を築き、健全で完璧な端末生態系システムを構築する。

また、ファーウェイは国際市場に発展する際に、差別化技術をもって製品戦略を実施し、国際化戦略を進めることができた。ファーウェイのはじめての国際業務は、香港和記電信企業の番号開発業務を支援することであった。しかし、和記電信の競争相手は業界の第1位企業である香港電信で、さらに香港電信に設備を提供していたのは世界電気大手であるシーメンスとルーセントであった。そのため、国際市場で優位な位置を占めるには、競争相手と差別化された技術が求められた。その時、ファーウェイの「番号ブロック」という技術は国内の電気通信機器市場ですでにかなり熟していたことから、これを契機に、ファーウェイは差別化優位性を利用して和記電信を上位の位置につけることができた。和記電信との提携で、ファーウェイは国際市場で初めて実力を現した。

4-2 価格戦略 (Price)

ファーウェイが国際市場に進出できるのは、低コストの利点が大きな原因である。中国は欧米などいくつかの先進国と比べ、労働力の価格が比較的安いことから、中国製品が国際市場で低コストの優位を形成する。低コストとは、国際市場価格を下回る価格決定策を採用して製品の国際競争力を高めることができるということである。ファーウェイがヨーロッパ市場で国内市場の定価より高い価格を制定するという、差別化定価方法を採用することにより、ヨーロッパ市場で大量の経済収益と国内市場の占有率を獲得するようになった。

しかし、近年、電気通信機器を大量に低コストで提供できるサプライヤーとして見なされていないために、アラブ首長国連邦のプロジェクトを入札する時、ファーウェイの入札は最低入札者より倍高かった。アメリカの有名な電気通信研究機構 RHK から提供されたデータによると、ファーウェイが世界光学ネットワークの設備市場から獲得した収入はルーセント・テクノロジーとノーテルネットワークスを上回り、業界のトップ企業であるフランスのアルカテルに次ぐものとなっていった¹⁵⁾。現在、ファーウェイは低価格商品の利益に満足していない、ブランド形成後のプレミアム利益を再び得ることを目指している。ファーウェイが市場で確立した評価は顧客ニーズに対する迅速な応答と安定化な開発能力によるものである。

4-3 チャネル戦略 (Place)

一方、ファーウェイは海外で合弁企業を設立することで、貿易保護の抵抗を減らす。一方、ファーウェイはホスト国で代理店を探し、代理店を通じてマーケティングネットワークと協力し、販売ルートを広げている。

ファーウェイは南米以外の発展途上国で自社のマーケティングネットワークを構築する方式で、営業者と直接協議する。いくつかの先進国でパートナーを探し、パートナーのマーケティングネットワークを借りて自分の製品を浸透させ、マーケティングの効率を高め、コストを節約し、利益を高め、急速に市場を占拠する。ホスト国による適切なチャネル戦略がファーウェイの国際マーケティングの大きなハイライトとなっている。

2007年以降、ファーウェイは以下の通り、多種のレベルで国際企業との提携に取り組んだ。例えば、製品製造で、日本の京セラはファーウェイの PHS 端末製品の OEM 製造メーカーの一つで、単純な製品販売で、NEC は掲示板を通して日本市場でファーウェイのデータ通信製品を販売した。資本提携と研究開発・販売で、シーメンスとファーウェイは中国で TD-SCDMA の合弁会社を設立し、ヨーロッパではファーウェイにデータ通信製品の販売を助けた。また、ファーウェイは NEC、松下と合弁で宇夢会社を設立し、ファーウェイは日本で急速にデータ通信製品の販売を実現し、3COM を通じてアメリカ市場を開拓し、シーメンスを通じてヨーロッパ市場を成功的に開けた¹⁶⁾。

4.4 コミュニケーション戦略（Promotion）

ファーウェイはほとんど各種の形式の販促ツールを使ったことがある。例えば、ファーウェイは国際市場で広告費用を支払う形式を通じて海外の消費者に商品とサービスを伝播する¹⁷⁾。広告は企業が一定の時間内に製品の知名度を拡大することに役立ち、製品を順調に目標市場に進出させ、消費者に製品を買うように引きつける。

また、「フィナンシャル・タイムズ」「ウォール・ストリート・ジャーナル」「フォーブス」のインタビューを受けたほか、ファーウェイは事前に国際市場で調査・分析を行い、現地の風俗文化を理解し、現地の有名スターから CM に出演してもらい、現地の文化に合った広告をデザインしたり、現地で代理店を探したりして宣伝を続けている。このような普及活動により、経営リスクを低減させる効果が顕著である。

国際販売については、ファーウェイが直接に海外のセールスマンを雇ったり、セールスマンを派遣し、海外の最終ユーザーと海外の仲介業者に自社製品を宣伝する。例えば、ファーウェイは海外のセールスマンを雇う方式で国際セールス活動を行い、海外のセールスマンに企業文化、企業製品などの関連知識の育成を行い、成績によって相応の激励、賞罰を行い、優勝劣敗の処遇をする。

ファーウェイはポーランドで「本土の英雄」という市場戦略も採用する。2015年9月にポーランド籍のバイエルン・ミュンヘンチームスター Lewan をファーウェイ北東ヨーロッパブラン

ドのキャラクターとして招待したことを通じて、ファーウェイは Lewan の自分を突破し、いつまでも放棄しないストーリーを用いてブランドの理念を述べ、大いに成功を得る。ごく短い数ヶ月の時間で、製品のポーランド市場での販売量を 8%から 20%まで上昇させた。

5 おわりに

本稿では、ファーウェイの事例分析を通して、中国電気通信機器企業の国際マーケティング戦略を探ることとした。研究ツールとして、外部環境・内部環境の要因整理には SWOT 分析を、戦略の立案には STP を、また施策の立案には 4P を、それぞれ用いて分析した結果、ファーウェイの国際マーケティング戦略について次のように指摘した。

まず、SWOT 分析により、ファーウェイの内外環境を強み (S)、弱み (W)、機会 (O)、脅威 (T) について徹底的に分析できた。内部環境における、強み (Strength) というプラス要因は、通信メーカーの世界第 2 位の地位、総合コストが低い、技術革新能力が高い、豊富な製品ラインと製品、成功したマーケティングと顧客サービスである。それに対して、弱み (Weakness) は、国際化管理人材の不足、内部管理の欠乏というマイナス要因である。また、外部環境において、機会 (Opportunity) として、豊かなグローバル資源配置と世界市場の 5 G 商機を持っている。しかし、業界競争が激しく、貿易障壁のリスクという脅威 (Threat) も迫っている。

そして、筆者はファーウェイの STP について検討した。その検討結果をまとめてみると、以下のとおりである。すなわち、セグメント(S)で、ファーウェイは海外市場に進出する時、地理状況と経済発展状況によって、目標市場をロシア市場とラテンアメリカ市場、東南アジア及びアフリカ市場、欧米市場に分けた。ターゲット(T)で、ファーウェイの市場細分化によって、企業の資源条件、製品市場の性質を総合的に考慮し、目標市場を選択し、一連の販売方を制定し、これらの目標市場で高いシェアを占めるように力を集中した。ポジショニング(P)は、非アメリカ市場において展開できるような戦略をとるべきである。

また、4P において、第 1 に製品戦略 (Product)、ファーウェイの製品ラインは広く、製品の現地化、多元化の戦略を実施し、顧客に会社の製品を認可させ、それによってブランドの国際影響力を高めている。第 2 に価格戦略(Price)で、ファーウェイが国際市場に進出できるのは、低コストの利点が大きな原因であったが、近年、通信機器を大量に低コストで提供できるサプライヤーとして見なされていなくより高い価格を制定するという状況で進んでいる。第 3 にチャネル戦略 (Place) については、海外で合弁企業を設立することで、貿易保護の抵抗を減らしている。また、ホスト国で代理店を探し、代理店を通じてマーケティングネットワークと協力し、販売ルートを広げている。第 4 にコミュニケーション戦略 (Promotion) については、広告や宣伝などほとんど各種の形式の販促ツールを使い、同時に現地の文化に合った広告をデザインするなど現地化を強調している。

<注>

- 1) Kenneth Andrews, “Business Policy: Texts and Cases”, *Richard D. Irwin*, 1965.
- 2) 杉山俊幸『マーケティング基礎読本』（日経 BP ムック、2017）48 頁。
- 3) Philip Kotler, “Chapter 9 of Marketing Management” *Prentice Hall*, 2011.
- 4) 前掲書 2, 57 頁。
- 5) 前掲書 2, 35 頁。
- 6) E. Jerome McCarthy, “Basic Marketing”, *Richard D. Irwin*, 1960.
- 7) Philip Kotler, “Marketing Management”, *Prentice Hall*, 2013.
- 8) 前掲書 7。
- 9) Gartner, “Gartner Says Huawei Secured No.2 Worldwide Smartphone Vendor Spot, Surpassing Apple in Second Quarter 2018”, *Gartner*, 2018, p.1.
- 10) 前掲書 9, p.1.
- 11) 華為投資控股有限公司『華為投資控股有限公司 2018 年年度報告』（2018）31 頁。
- 12) 華為投資控股有限公司『華為投資控股有限公司 2018 年可持續發展報告』（2018）36 頁。
- 13) Jon Russell, “Huawei books \$8.8B profit for 2018 as consumer devices become top moneymaker”, *techcrunch.com*, 2019, p.1.
- 14) 前掲書 11, 17 頁。
- 15) 華為投資控股有限公司『華為市場營販策画書』（2011）10-11 頁。
- 16) 陳曉晟（「華為北美市場取得突破、國際化戰略仍面臨挑戰」（『通信情報』（12）、2008）7 頁。
- 17) 郭秦雯（「以華為為例分析企業“走出去”過程中市場營販策略的応用」（『経貿実践』（13）、2016）109-110 頁。

主指導教員（伊藤龍史准教授・朱繼征教授）、副指導教員（岸保行准教授・長谷川雪子准教授）