

リュウ ヤーチェン

氏 名 劉 姪倩
学 位 博 士 (経済学)
学 位 記 番 号 新大院博 (経) 第34号
学位授与の日付 平成18年 3月23日
学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当
博 士 論 文 名 戦略の視点から見た日中家電産業の比較考察
- カラーテレビを例として -

論文審査委員 主 査 教 授 高津 斌彰
副 査 教 授 佐藤 正
副 査 教 授 永山 庸男

博士論文の要旨

本論文の研究目的は、経営戦略の理論に基づいて、日本と中国の家電産業における発展過程を分析し、中国産業発展の形態を整理することを基礎として、その上に、その発展を推進させた企業経営戦略をはじめ、両国の産業政策や研究開発システム、知的財産権などの比較をすることである。もともと知的財産権にまつわる熾烈な国際競争は決して容易な考察ではすまされない。しかし本論文ではあえて個々に挑戦している企業を抽出して、大胆に取り組む姿勢が特に注目されよう。したがって、本論文のポイントは激化するグローバル競争の中、家電産業の今後の突破口として、重要な意味を持つ、知的財産戦略を検討することにある。論文は六章で構成されている。

第一章では先行論文等により経営戦略について整理されて、自らの検討がなされた。経営戦略のその本質は、自社の事業構成を決定することから、競争相手に対して優位性を確保することに向けて変わりつつある。従来の企業戦略や競争戦略は、一社単独での戦略であり、自社の優位性を獲得するための方針として戦略が用いられていた。すなわち、外部環境要因、内部環境要因の変化に適応し、新しい価値を創出することであったといえよう。しかし、近年では他社との協力関係を築き、共同で発展を目指す戦略に変化してきている。近年はネットワークを構築することによって資源を補完し、提携などの共生戦略を締結する単独での競争優位の獲得から複数の企業と共同での競争優位の獲得に向けて戦略の本質が大きく変化したことを抽出した。

第二章では日本の家電産業の発展を分析している。日本の家電産業は、企業間の競争は極めて激しく、絶えざる品種、性能の向上、製品価格の引き下げ競争の中で発展し、技術を革新

し、生産性を向上させ、市場の拡大、主力製品のプロダクトサイクルにあわせ、需要を生み出してきた日本の家電産業の特徴を分析した。一つの商品市場に多数企業が参入する複合競争、それによる不断の革新機種創造、従来からの広範な下請け構造と自己内製部分の拡大等複合生産体制の出現、それらによる製品の品質向上、累積効果による独自の性能と市場獲得が指摘された。断えざるコスト・リーダーシップ戦略の実践、差別化戦略の連続による、世界市場の獲得戦略が重要な特徴と解明した。

続いて、1980年代まで世界市場を席卷した日本の家電産業の課題は技術移転を進める国内外で競争優位を維持する事業再編と海外進出における現地化が課題であると展望した。

第三章は中国における家電産業の発展過程、歴史的な変遷をトレースしている。中国の家電業界における成功事例は量産体制を要因とするコスト・リーダーシップ、海外先進国技術の模倣、それによる中国市場ニーズへの適応製品の開発であったという。これらは、企業買収や企業合併、規模拡大による、市場寡占化戦略であった。加えて、中国政府の保護政策によるローカル企業の外資企業圧迫であった。しかし外国技術の依存体制が、中国企業におけるコア技術、製品技術及び基幹部品の関連技術における劣弱性を規定した。弱い差別化に規定される多数のローカル企業は価格・マーケティング・アフターサービス競争に頼らざるを得ない実態をもたらす。経営効率向上、品質・サービス改善、製品の多様化・多機能化、新製品の研究開発などが今後の中国企業の課題であることが指摘された。特に、WTO加盟国の一員として、知的財産権の保護に義務付けられ、今後政府は技術の特許権など知的財産権への管理は一層強化することになる。中国の家電企業が持っている技術特許権の数は、先進国と比べてはるかに少ない。従って、これからの中国家電産業の発展にとって、いかにして独自の技術開発力や技術革新力を備えるかが最大の課題であるとした。

第四章では、日本と中国の家電産業比較を進めた。中国市場における日本企業戦略は、技術力と製品の新規性から他の外資系企業や中国ローカル企業との差別化を図り、販売や調達などの現地化を進め、競争力を高めることであった。現地セットメーカーは日系をはじめとする外資系企業の部品供給に依存する形で、生産を拡大させており、日本企業としては部品やデバイス(例：ブラウン管)の分野で競争優位性を維持する可能性が十分にある。これに対して、中国家電メーカーは熾烈な競争から生き残るために、独自の経営戦略と厳格な管理手法の導入、市場ニーズに合った製品の生産、独自の流通と販売体制の構築、自社ブランドの確立などに経営資源を集中し、様々な努力を通じて外資系企業を凌いできたことを解明している。また政府による政策は、両国のテレビ産業発展の方向性に重要な影響を与えてきたことを指摘している。

第五章では本論文の中心課題である知的財産権及び知的財産戦略について検討している。日中両国ともに各自に知的財産権の重要さを認識し、更なる発展に制度を含む企業の戦略の改善を求めている。日本はアメリカと比べ、知的財産権の面は遅れがちであるが、中国と比較した場合日

本はかなり先に進んでいる。中国ではまた知的財産権について企業レベルにおいても認識は浅いことを指摘する。しかし、興味深い事実と課題を日本企業に提案している。中国市場における日本企業には、中国における知的財産権侵害の深刻さに鑑み、日本企業には知的財産権や技術管理の厳格化が求められること、その管理政策強化の中心となるのは、技術漏洩の事前防止政策の徹底であるという。一方、コピー天国の中国では中国政府の知的財産権に対する重視度はかなり高まり、現在、中国商標の出願数や年間の有効登録商標件数は世界一となっていること、知的財産権の面で徐々に力を付けていること、したがって、WTO加盟に伴うグローバルな競争を勝抜くためには、自主技術の開発を強化し、その権利を厚く保護する知的財産権戦略が必要であることを強調している。とりわけ、コンセンサスが中国当局者の間で出来ていることも明らかにしている。知識社会化が進む中国の現在、独自の技術及び特許を持つことは、市場の優位性を持つことになることを指摘した。これには日本・中国の三位一体化による新しい経営戦略の展開が必要であることを指摘している。

第六章では、中国家電業界の大手企業長虹と海爾の発展を経営戦略の視点から分析している。事例研究の体裁である。成長過程と戦略的な成功と失敗を分析することによって、中国家電企業が現在、直面する問題点を発見しようとしている。中国家電業界が改革開放以来20年間、中国で最も成長スピードの速い業界であること、同時に、市場経済化進展中の中国経済において、最も過酷な競争が繰り広げられる業界の特徴を指摘した。1980年代後半の長虹の経営戦略は規模の経済と低コストの優位性による大量生産であった。その生産力による90年代前半の価格戦略、市場シェア競争によってテレビ業界のトップを獲得した。しかし、長虹はマーケティング軽視によって環境変化への対応の遅れにぶつかり、市場の優位性を喪失する。慌てて開始した国際化戦略も、リスクを十分検討しない結果、多大な赤字を負って、失敗で終わった。経営環境が大きく変動する現在における環境適応戦略重視のリビングカンパニー戦略がとられていなかったことを解明した。

これに対し、海爾はドイツ企業との技術導入を企業の再生チャンスとし、世界最先端の技術を獲得したうえ、組織の革新・向上を進め、市場のニーズに応じて製品開発をスピーディーに進捗させた。早期の高品質発展戦略は品質重視、ブランド育成に専念し、ブランド力を確定させた。次の多角化戦略は、国内企業を次々と吸収合併することによって、規模の拡大と早い段階での多角化を達成した。更なる国際化戦略は「先難後易」の進出戦略を行い、必死に努力した結果、世界家電メーカー10位以内にランクされるまでに至った。製品開発の面において、海爾の理念は最新技術を搭載し、世界各地の個性化のニーズに適合する製品を開発することである。顧客のニーズ変化に対しては業界一敏速に対応できるよう真剣に研究開発が進んでいる。また、中国における模倣品の横行では、海爾は自社ブランドを守り、知的財産の被害を最小限に食い止めることに成功した、海爾における経営戦略こそがバイオ・カンパニー、リビングカンパニー戦略である。

両企業の比較から環境適応戦略を導き出している。

審査結果の要旨

本論文の特徴は以下の点に見つけることができよう。1. 従来の日本及び中国企業の経営比較を、経営戦略視点に絞った分析手法を採用したこと、ついで、2. 個別企業単独での競争優位性の指摘ではなく、企業間における、合併、連携、契約戦略を見つけ、他社との協力、共同での要素資源強化の戦略を見つけだした。3. 中国企業における対照的な戦略を採用する2社を見つけ、分析し、対照性を抽出した。すなわち①規模の経済によるコストリーダーシップによる優位戦略に対する②海外企業との技術提携によるマーケティングとパワーブランド構築戦略とである。4. 知識社会化の進展する中国経済下の企業経営分析から、経営戦略・研究開発戦略、知的財産権戦略を統合する三位一体化経営戦略の創造を提唱した。これらの指摘は個別企業ごとの研究ではなく、変化激しい中国経済及び複雑な市場構造の緻密な分析から生まれたものである。さらに国際法から、企業間のエンフォースメント強化策などに至る広範な〈知的財産権戦略〉の確立の試みは高く評価されるところである。

勿論、①申請者におけるこの戦略の概念の解明・定立は未だ完成していない。また②企業間における知的財産権戦略と、従来の技術・商品・ノウハウそのものの開発戦略との区別・緊張関係、③欧米企業との関係の整理など未整理な面も残されている。今後の研究の継続に期待するところである。本論が戦略の視点から見た日中家電産業の比較考察において優れた考察結果と新しい展望を提供する研究であることから、審査委員会は全委員一致で、申請者 劉姪倩氏が博士（経済学）の学位授与に相応しいと判断するに至った。