

■ 修士論文要旨

中国企業競争優位維持戦略の事例研究

Case Study to Competitive Strategy Advantage Retention of Chinese Corporations

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士前期課程

李 軼 男

Yinan Lee

■ キーワード

中国流通業、競争優位、競争戦略、差別化、集中管理、チェーンオペレーション、中国国有企業、当代商城、一強四新、経営情報システム、百貨連鎖公司、経営革新

国有企業(国営企業)の問題は中国の改革にとって、もっとも大きな難関である。新規企業、個人企業、外資系企業などの企業と比べると、競争力はきわめて低く、国営企業自体がいろいろな改革をしなければならない現状である。生産規模は小さく、経営効率が低い。たとえば中国では2000ぐらいの自動車生産工場があって、軍関係の自動車工場も含めれば3000ぐらいの工場がある。

しかし年間生産台数は前回全体の2%にしか過ぎない。90年代では中国国内でもっとも実力がある自動車業の「一汽」と「二汽」でも年間20-30万台しか生産できなかった。中国国有企業の生産効率も非常に悪いというのも現状である。長い間中国では企業に対する評価の手法として、投資と関係なく、売上あるいは産出ししか評価しない手法で評価をしてきた。このような中で、国の膨大な資金は失われつつある。

中国の人々は国有企業に対して、非効率的なイメージをもっている。国有資産の使用率をいかに

高めるかは、企業の経営者たちを悩ませている問題である。

だが、中国では、いくつかの国有企業は目の前の危機を意識し、改革を始めた。国有企業の優位を利用して市場での競争優位を確保した企業を研究するために北京と上海の二つの小売業企業を実際に訪問調査をおこない、事例を通じた研究を行うことによって競争戦略への中国企業の取り組みに関する問題点と中国企業の可能性、将来を展望するのが本論文の趣旨である。

まず、中国国有小売企業の内部管理システム改革の一つの典型例として当代商城の改革を一章に記した。実務的な側面を含め、情報システムをはじめとする管理システム、経営システムを整理し、国有企業の効率化を検証した。次に、上海B股集団有限公司の改革事例について記した。B集団の紹介からはじめ、経営革新、経営改革の内容を検討した。従業員の認識やパイヤー育成のリスク、内部の機能分担による問題、情報システム構築を

はじめとするものである。そうした経営改革の具体的な内容を紹介し、そして、経営改革の背景について検証した。

中国企業の経営改革は多くの困難に直面し、将来に対する不透明さも有しているが、果敢に改革を行なうことは有益なことである。たとえば事例のような改革が成功を収めるならば、それは中国国有企業も競争優位に立ち得るということである。そのような動き—即ち経営改革—を広げていく展開の本格化とともに中国国有企業の経営活動は新たな段階に入っていくことが展望できよう。