Research Paper

Diversification in Growth and Competition of Chinese Home Appliances Companies

XUEYE ZHOU

Corresponding author: zhouxueyejp@yahoo.co.jp

Nishinippon Institute of Technology

Kitakyushu, Fukuoka, Japan

Abstract

Strategic management diversification is an inevitable process in the development of industrial enterprises. Research on the diversified management of Chinese companies is of crucial significance because it not only enriches studies in this field but also enhances the understanding of management practices in China. Since China began to develop its consumer electronics industry in the 1980s, Chinese home electronics companies have chosen to establish its framework on a diversified basis. Chinese management diversification of home electronics companies is different from cases in developed countries, such as Europe, the United States, and Japan. The strategy adopted by Chinese industrial enterprises tend to serve as a companywide plan of action rather than a business tactic. It is also a scheme for development rather than a strategy to survive the competition. Since the demand for traditional products at the domestic market has come to saturation in the recent years, Chinese home electronics industry is facing new challenges at this transitional stage.

Keywords: Chinese home electronics companies, Diversified management strategy, Companywide strategy, Business strategy, Growth Strategy, Competition Strategy

About the author

Xueye Zhou graduated from Tohoku Normal University in 1987 with a master degree in literature. He received his Master of Business Administration from Kyushu Sangyo University, Japan in 2004 and his Ph.D in management in 2008 from the same graduate school. He is currently an adjunct professor at Nishinippon Institute of Technology, Japan. His research interest includes management strategy and innovation.

中国家電産業成長の多角化と競争の多角化

周学業

西日本工業大学

zhouxueyejp@yahoo.co.jp

概要

多角化経営は産業企業の発展途中に避けがたい道なのである。中国企業の多角化経営を研究することは、多角化経営研究の成果を豊富するだけでなく、中国企業経営全体に対する認識を深めることにも有意義なことである。中国の家電産業が1980年代から発端してから、中国家電企業は多角化経営を選好した。欧米や日本の産業企業の多角化経営と異なったことには、中国家電企業が実行した多角化戦略は、事業戦略よりも全社戦略であり、競争戦略よりも成長戦略であった。21世紀になって、中国家電企業が相変わらず多事業を抱えた多角化経営を行っているが、市場の伝統製品への需要が逐次に満たされつつあり、多角化経営戦略も転換期を迎えると考えられる。

キーワード：中国家電企業、多角化経営戦略、全社戦略、事業戦略、成長戦略、競争戦略

はじめに

従来、多角化経営研究の焦点は、ほぼすべてが欧米と日本の企業経営活動にあてられていた。それで、中国企業の多角化経営を研究することは、中国経済を認識する際の重要な手がかりである一方、多角化経営パターンの豊かさを観察する重要なチャンスでもある。本文は、「全社戦略」と「事業戦略」、「成長の多角化」と「競争の多角化」といういくつかの視点で、中国家電企業経営の実例を観察したい。

多角化経営戦略に関する先行研究

(1) チャンドラー (Chandler, 1962) は、19世紀の後半から20世紀の40年代にかけてアメリカの産業と企業を広く考察した。彼の考察は企業の多角化経営戦略に関する先駆的な研究となっている。チャンドラーは、史的な視点から、デュポン、ゼネラル・モーターズ、スタンダード石油、シアーズ・ローバック4社の多角化経営が企業組織にもたらす変化をまとめた。デュポンなど4社は、市場の需要に対応して多くの事業に参入するにつれて、獲得した資源がぼう大な量に達し、組織も膨張したので、中央集権的な経営管理では非効率を避けられなくなった。その直接的な原因は会社が取得した資源の量と経営組織の拡張である。そこで、各社とも組織現場に権限を与える事業部制の組織を採用した。チャンドラーは、企業が成長するにつれて多角化経営組織を選択することは当然な帰結だとみている。組織の変化に着眼して、4社に代表されるアメリカの大規模企業の組織的な変化を考察した結果、チャンドラーは、「各社は・・・ほぼ同様の自立的、独立採算の現業事業部に加え、職能スタッフの専門家と

本社の最高幹部からなる似通った総合本社を備えていた」と指摘する (Chandler, 1962)。さらに彼は、一部の産業、たとえば鉄鋼、原材料業種、などが事業部制を採用しなかったという「保留」の判断を下した。その反面、事業部方式を広く受け入れているのは、「電機とエレクトロニクス」「原動機と自動車」「化学」などの産業であった。

(2) マリス (Marris, 1964) は経済学の視点で、多様化 (多角化) が企業成長の必須のプロセスである、とする認識を示している。生産と市場の需要を不断に成長させるため、企業は次々と別の生産物に転換することを要求されるとして、多角化の役割を企業と市場需要の両面から位置づけた。しかし、企業の製品の多様化による多角化は、当初は企業にプラスの成長をもたらすが、企業と市場需要の両方の作用によって、ある時点でマイナスの成長に切り替えるというモデルを提示した。

(3) アメリカの経営学者アンゾフ (Ansoff, 1988) は新たな視点で多角化経営を論じ修正を加えながら、90年代の頃まで立て続けに独特の結論を編み出した。アンゾフによると、企業が多角化経営を行うには、① 企業の目的が現存のポートフォリオの枠内ではもはや達成できないとき、② 現存の目的を達成できた、あるいは達成しつつあり、資金に余裕が出た場合、③ 既存事業を拡大するよりも多角化する方に収益性が約束される場合、④ 企業が流行に乗って、ただ多角化したいなど、四つの原因があるとする。

多角化のタイプに関して、アンゾフはシナジー多角化とコングロマリット多角化という二つのパターンを分けた。シナジー多角化は、事業間や製品間に相乗効果のある多角化を意味する。アンゾフはシナジーを四つにまとめている。順に、① 販売シナジーである。それは共通の流通経路、共通の販売管理組織、共通の在庫などを通じて発生する。② 操業シナジー、すなわち設備・人員の稼働率、間接費、学習曲線、原材料の大量購入などの面による相乗効果である。③ 投資シナジー、これは、設備、在庫、開発成果や技術基盤、材料調達、投資機会など、多品種あるいは多業種の事業に共通して利用できるシナジーである。多製品や多業種に利用される点で、②の操業シナジーと区別される。④ 最後に、経営シナジーである。主にマネジャー・グループの経営能力のシナジー、言い換えれば、経営における人材、人的資源に生じるシナジーである。経営陣が新たに買収、あるいは興業した事業に生じる問題を、自分の経験にしたがって処理できるならば、経営シナジーが発生するという。一方、コングロマリット型の多角化は、業種や機能の特質がかなり異なって、お互いの相乗効果が一般的に期待しがたい事業や製品の多角化経営である。主に買収によって行われる (Ansoff, 1988)。

(4) ポーター (Porter, 1998) は、多角化経営を競争戦略として位置付けている。ポーターの競争戦略研究は、基本的に多角化している企業の経営を対象にしている。さらに、ポーターは経営戦略を企業戦略と事業部戦略に区分している。企業戦略はどの事業に参入するか、そして各事業部をどうコントロールするかを問題とする。事業部戦略はその参入した事業によってどのように競争優位を獲得するか、の戦略である。ポーターは、全社戦略として多角化進出を決定するに必要な条件を、三つ列挙した。まず、多角化の対象となる業界は魅力的な構造でなければならない。次に、参入コストは合理的なものでなければならない。第三に、参入する事業はもとの事業の競争優位を補強するか、あるいはあらたな競争優位を獲得するものでなければならない、というものであった。

(5) ルメルト (Rumelt, 1974) は多角化経営の研究で無視できない重要人物である。彼は、1946年から1969年までのアメリカ大企業における多角化経営を実証的な研究をした。研究の視点は、経営成果と経営戦略および組織構造形態との相関性分析であった。その分析は企業の経営行動と経営効果の関係からミクロ的な視点で多角化の仕組みを明らかにしようとするものであった。アンゾフなどよりも、多角化の判断基準をさらに細分化して、ある製品が企業の売上全体に占める割合 (専門化率) と製品間の関係 (関連率) の二つの視点から多角化を区分する基準を規定した。

ルメルトによると、専門化率は、企業の中で最大の個別製品一市場活動によって得られる収益の、企業全収益に

対する割合である。関連率は最大の単一事業の収益が企業グループ全体からの割合である。なお、製品間の関連率を確認するために、ルメルトは、「個別事業」という概念を提起した。「個別製品―市場活動」すなわち「個別事業」について、つぎのように述べている。

この個別製品―市場活動、すなわち個別事業とは、その企業の他の事業部門と戦略上独立している事業のことである。つまりその事業の性格や仕事の範囲に及ぶような基本的な変化を、他の事業部門から制約を受けず、また他の事業部門の運営や戦略方向に実質的な影響を与えることなく、行いうるような事業である。

ルメルトは、考察の結果として、「抑制的一主力」型、「抑制―関連」型の多角化戦略は賢明な企業が追求すべき最良な戦略であるという結論を出した。また、彼は多角化戦略を分析する際に、企業の経営効果（経済効果）に焦点を合わせ、それに影響を与える要因は「多角化戦略」と「組織構造」にあるとした。つまり、多角化経営戦略は、「組織構造」と同じく主たる影響要因として位置づけられたのである。

経営戦略と組織構造との間の不具合について、ルメルトは次のように述べている：多角化しているが相互に関連のない企業2社の合併による大規模な「受動的―非関連」企業は、著しい不成功に終わっている。このような二つの企業を結合することから生まれるシナジーを利用しようと期待するマネジメントに対しては、この種の合併から生じる組織上の問題が、概して規模やシナジーによって生まれるべき利益を相殺するものである、と警告をすべきであろう。

(6) 日本の研究者による企業の多角化経営の研究実績も少なからずある。代表的な研究成果として『日本企業の多角化戦略』をあげたい（吉原他，1981）。吉原はルメルトの多角化に関する分類方法を援用して、企業の多角化タイプを5つのカテゴリーと7つの小類に分類した。すなわち，① 専業型（特殊な多角化），② 垂直型（材料の調達から最後の製品販売まですべて携わるタイプ），③ 本業・集約型（業種も製品種類も抑制的な多角化），④ 本業・拡散型（業種は拡大しないが，製品範囲を増やす），⑤ 関連・集約型（関連分野で集約的な多角化戦略），⑥ 関連・拡散型（関連分野で拡散的な多角化戦略），⑦ 非関連型など，である。

日本の研究者は、日本企業が1958年から1980年までに行った多角化経営を考察し、期間中に日本企業による多角化経営がかなり普及したと判断する。経済効果と多角化経営との関係では、企業の成長には多角化がプラス要因となり、収益性には、中程度の多角化まではプラスに作用しているが、それを越えた多角化はむしろマイナスの要因になるとの結論を出している（吉原他，1981）。

(7) 中国でも多角化経営の研究は進んでいる。1990年代から中国企業の多角化問題が注目の対象となった背景には、中国の経済改革にともなって、国有企業の改革が進み、輸出や国内需要の増大による市場の開拓が中国企業に著しい発展の機会をもたらしたので、各企業が多様な製品、業種へとなだれを打って進出する傾向が強まったことがある。概観的に言えば、中国国内の研究はアンゾフとルメルトの研究成果を援用して行われている。統計的な分析を使いながら研究することが人気化し、主流を占めている。

中国企業の多角化経営とその経済効果の間には、明白な相関関係は見られない、あるいは、企業の多角化行動は上場した株価との相関関係はあるが、資産の収益率とは疎遠であるとの指摘が目立っている（劉力，1997；朱江1999；周軍・王文岩，200；鄭小翔，2005）。さらに、多角化経営戦略のタイプを四つに分け、それぞれに企業経営の効果とどう関係するのかを考察する研究が散見される。その結論として、「主導業務型」多角化は経営効果との関係がプラスであるという。主導業務型とは、企業の主力事業がもたらす収入と企業全体の収入との割合が0.95以下、0.7以上の業務である（鄒昊・楊錫懷・才金正，2007）。

以上に概観したものを総括すると、多角化経営の研究に関する先行研究は、大要次の四つに視点を置いているものとしてまとめられよう：

- ① 企業組織と多角化経営戦略との関係を分析する視点 (Chandler,1962; Rumelt,1974; 吉原他, 1981)
- ② 多角化経営とその経営効果の関係を重視する視点 (Chandler,1962; Rumelt,1974; 劉力, 1997)
- ③ 多角化のタイプと経営効果との関係を分析する視点 (Rumelt,1974; 吉原他, 1981; 鄒昊他, 2007)
- ④ 企業の多角化動機に力点を置く視点 (Ansoff, 1988; Marris, 1964; Porter, 1998)

中国家電企業の多角化における二つの特徴

企業規模と多角化

中国企業の多くは、将来のメイン事業が固まらないまま多角化行動を起こしている。しかし、多角化的な経営でありながら、ある期間比較的絞込んだ特定の事業に集中していた時期もある。ただ、一定期間の固定化は叶っても、それまでに取り込んだ各種の事業は雑然とやり続けてきたものも少なからずあった。

TCL の 2009 年時点のメイン事業はカラーテレビであり、その収益は全体の 6 割に占めていた。一方、1985 年から参入した固定電話の製造事業も同時に抱えていた。その後さらに、1999 年携帯電話事業にも参入した。携帯電話事業は 1,000 万元で始動して以降の 3 年間で、売り上げは 263 倍に成長した (万明堅, 2004)。2002 年には、カラーテレビ事業と携帯電話事業はほぼ TCL の売上の半々を占めた。2003 年以後、カラーテレビ事業が次第に TCL のメイン事業として固まってきた。図 1 に示すように、携帯電話事業の収益は、2003 年の時点ですでにカラーテレビ事業と逆転しているが、2008 年までは続けられた。

Fig. 1 TCL (中国) の携帯電話とカラーテレビ事業の売上貢献度 (2002~2008)
(出所) TCL 各年度の報告書より作成

ただし、TCL 社各事業間の収入割合は、2009 からまた大きな変化が見られ始めた。図 2 に示すように、2009 年から 2015 年までの 7 年間、TCL の各事業の総収入に対する割合は逐次に同量化する傾向がある。同じ現象は、家電大手のハイアールにも起きている (図 3 を参照)。それはなかなか興味深いことではあるが、少なくとも、専門化経営よりも、多角化経営の度合いはますます深まるようになっていくことが証明されている。

Fig. 2 TCL(中国) 各事業の年度別貢献度 (2009~2015) (出所) TCL 社各年度報告書により作成

Fig. 3 ハイアール (中国) 各事業の年度別貢献度 (2009~2015) (出所) ハイアール各年度の報告書により作成

多角化戦略における全社戦略と事業戦略

ポーター (1998) は多角化戦略を論じるにあたって、全社戦略と事業戦略に分けている。全社戦略の多角化は、企業がどの事業に参入するのか、それに複数の事業間の関係をどのように統合するのかに関わっている。事業戦略は関係分野で競争優位を生み出す戦略である。ポーターは、事業戦略を競争戦略と定義している。多角化企業そのものが競争するのではない。実際に競争するのは事業部である。

全社戦略と事業戦略の視点で見れば、中国家電企業が実行した戦略は次の構図が見られる。その一、企業が複数の事業を参入している。それに、各事業が企業にとっての戦略意義は均等的なものである。その次、各事業の間にシナジがない。また、事業を存続させる理由は直接の利潤追求であり、長期的な持続可能な優位を求める動機は少ない。とくに事業間戦略的な支援関係は成り立っていない。

いわば、中国家電企業が抱えている各事業には、独自の経営戦略のようなものは存在していない。各事業部の経営は企業全体の経営戦略に追従するだけである。中国家電企業が実行した多角化戦略が全社戦略だった理由は、企業規模の拡大という目的に絞って眺めると明らかに見てとれる。1980年代からの中国家電産業は、ほぼゼロから発展してきたので、家電企業は経営性格も創業段階の特徴も目立つ。儲ければ何でもやるという経営方針が主流であった。戦略のようなものがあるとしたら、成長の多角化戦略というべき性格のものだったのである。

中国家電企業における成長の多角化と競争の多角化

企業成長の多角化追求の条件

中国のような途上国では、産業全体のレベルがまだ低く、既存企業の規模も小さく、技術力などの経営力は依然として弱い。その逆に、抑制された市場需要が成長し、急膨張する可能性も大きかったので、企業は比較的容易に営利の機会を見つけることができた。営利を追求するにつれて、参入する事業の範囲も広がり、事業の規模も待ったなしに確実にふくれ上がっている。

こうした状況では、公的な規制は緩和に向かいやすい。多角化企業が提供する製品の多くは、世界市場、とくに先進国市場ではすでに平準化された製品となっているものの、途上国としての中国市場では、あくまでもまだ新規製品であって、統一的な規制基準にまでは至っていない。市場は作れば売れるという状態にあるので、製品の品質、継続的な新規開発や差別化よりも、むしろ、生産と販売の需要をどう満たすか、規模の拡大を重視して奔走するのである。経済水準が低いので労働力も安く、廉価な生産コストが企業の規模拡大志向を支援する。

成長志向の多角化を実践する企業が直面する問題は、キャッシュフローの水準、生産と販売の規模、および効率的な生産、販売実行組織の如何である。事業の選択という面では、市場の需要は逐次的に満たされるので、最初に参入した事業がかならずしも最終のメイン事業とはならない。利潤率を確保しようとする企業は、たえず新事業への参入と撤退を繰り返すので、事業の数もこれまた増える。

この段階の企業にとって、市場の需要が充分にあるうちは、参入した事業の継続的な開発、製品やサービスの差別化するインセンティブは薄い。規模による成長を達成するために、既存の製品ポートフォリオを調整して、必要に応じて花形事業（いわゆるカネのなる木）を随時に変えることに向かう。事業間に一定の支援関係があっても、赤字を抱えている間は他の事業を支援するまでにはならない。雪だるま式に企業の資産規模を増大させることが、事業間でいずれ支援の力学が働く最高の契機となるのである。

競争の多角化採用の前提

経済の成長にともない、市場の需要も次第に満たされる。その結果、一般的に企業が新事業に参入する障壁が高くなる。ポーターは、企業が新規参入する際の障壁は6つあるという。それは、① 規模の経済、② 製品の差別化、③ 資金の必要性、④ 規模に関係のないコスト面の不利（学習曲線、独占的な技術、有利な立地、などに相応なコスト）、⑤ 流通チャネルへのアクセス、⑥ 政府の政策、である（Porter, 1998）。そのなか、途上国としての中国でとりわけ無視できない障壁が2つある。一つは、製品の差別化である。製品が十分に供給され、消費者が廉価というだけでは満足できなくなると、差別化製品を求める傾向が出てくる。とくに、製品の生産・販売の衰退期に回ってくる途上国市場では、差別化製品を求めるスピードは、むしろ加速的である。廉価な大量生産による市場供給と先進国から新製品の導入によって、製品の差別化が加速するからである。製品差別化には、企業の間で、

Fig. 4 成長の多角化と競争の多角化のメカニズム
(出所) 筆者作成

また事業の間でも競合関係が強まる力学が働くようである。

第二に、政府の政策である。中国では経済の成長にしたがって、産業成長のバランスがつねに変動することになる。政府は特定の産業を参入条件（企業の規模、技術開発力、地域性、など）や製品の技術基準、などによって規制を厳しくしたり、緩めたりすることがある。

企業の立場からいうと、競争の多角化に参入するには、参入した数多くの事業の中で有力ないくつかの事業には、十分な経営経験を有し、市場で問われる差別化ニーズに対応できる開発力と組織力を用意、蓄積する必要がある。さもないければ、多角化の途上で破綻し、むしろ他社の買収・合併の目標になる恐れがある。

成長の多角化と競争の多角化の同時性

途上国市場であれ先進国市場であれ、必ずしもすべての産業が均衡で発展できるとは限らない。新たな市場ニーズが次々に出現することを常態として考えておくべきである。製品、サービスの市場動向として、買った満足感からほどなく差別化製品やサービスを新たに求める段階に移っていく傾向が確実にある。市場の需要は次第にさまざまなニーズに細分化され、多様化するプロセスをたどる。

企業が事業チャンスを見つけるのは、その事業に相応の需要市場が存在するからである。しかし、その事業に参入する企業が増えるにつれて、市場の需要も一平準化製品から、差別化の製品に変わっていく。市場にこうした変化が訪れると、同じ事業に参入する企業間の競合は厳しくなる。競争の結果はその市場ニーズに対応できる企業数が減少する。ただし、独自のニーズを発見するとともに、新規企業がまた出てくる。しばらくの間、複数の新ニーズが満たされるまで、新企業は成長の多角化を続行することが可能である。その後、あらたな事業レベルの競合、あらたなサイクルが始まる。

ここにいう「成長の多角化」企業とは、その事業組織が新規に構築された場合だけをカバーしている。通常、同じ成長の多角化段階に位置している企業同士には、競争要因も併存している。それは、企業としての資産規模、キャッシュフローの潤沢さ、企業組織の効率性、などによる競争である。その競争は事業レベルの競争ではなく、全社の死活に関わる競争である。それに対応するのはやはり全社戦略である。成長の多角化と競争の多角化の関係は図4の通りと解される。

中国家電企業の多角化経営戦略の展望と研究の焦点一結びに変えて

経済制度の転換と経済の高度成長を契機に、中国企業は多角化経営を積極的に追求した。企業を取り巻く環境から見れば、多角化経営の有利な要因に、低レベルの産業と経済制度の転換による市場需要の喚起が重なって、企業の価値創造の拡大動機を助長したことが大きい。また、外資の参入による技術や経営管理ノウハウの習得などは、企業に多角化経営の条件を提供した。中央政府の国有企業の改造に関わる企業株式化政策と証券市場の設立は、多角化経営の資金調達と資産規模の拡大を支援した。さらに、低賃金の労働市場を背景に成り立った開放的な組織システムは、人的、組織上の資源を柔軟に低コストで調達・調節することを支えている。

時間とともに、多角化経営に有利な内外要因はいずれ変化している。それに対処すべき中国企業の多角化経営には、いくつかの課題が課されていることも明らかになってきたように思われる。

まず、中国家電企業の成長の多角化は、経済の高度成長に大きく寄与されていたので、経済成長の沈静化時期を迎えるために、次世代の経営戦略に準備する必要がある。これまで日本や欧米の先進国の経済発展の歴史に見られた事実には、経済成長がかならずある時点で低成長、あるいは低迷に落ち込む分岐点が出現するということがあった。グローバル化が進んだ昨今、世界各国・各地域の経済の相互影響が強まりつつあることを背景に、一国の高度成長を長年月にわたって維持することは、次第に困難になると予想される。経済成長の牽引力が存在しないと、市場需要や経営資金の提供も弱体化を免れない。となると、事業戦略としての多角化経営にはより多くの競争要因が生じることも不可避である。今ようやく成長を遂げた中国家電企業は、これからの競争的な事業戦略をどのように進めるか、これは大きな難題である。

つぎに、中国市場での販売と輸出との関係をどう位置づけるかという問題がある。グローバル化が進んでいるにもかかわらず、中国市場には、経済発達地域と遅れの地域、富裕層と低収入層の市場が存在している。多角化し

た企業にとって、購買力の高い市場に向けてハイエンドの製品を提供し、同時に、ローエンド製品を農村や経済の遅れている地域の市場に販売する二股の対応が、当分は必要である。ハイエンド製品の開発に大量の資源を投入することは、資金や技術力の制約が働くとともに、ローエンド製品の市場を放棄しなければならない事情も起こるであろう。また、外資系の企業と共生している中国家電企業は、外資系企業、外国メーカーに比べて、生産コストの優位が減少しつつある。製品の原価が上昇することで競争優位がなくなる。つまり、中国企業にとって、内外市場の需要に応じて、成長の多角化戦略と競争の多角化戦略の間に、よりバランスの取れた経営戦略が必要になってくるのである。

企業組織の要因も無視できない。成長する段階では、平準化し、開放性に富んだ企業組織の効率がより効果的かもしれないが、事業レベルの多角化競争段階では、製品の開発力などの企業独自の、他社が模倣できない組織的な資源をもつことが必要十分条件として必要である。学習組織の構築、経験曲線効果の重視などは、競争の多角化段階に入る組織戦略の用意を急務としている。

中国では、経済制度としての市場経済が特殊な形成過程をたどってきた。社会組織としての中国家電企業の行動様式は、それによって制約される。市場経済の到達水準、改革開放政策の実態とその度合いなどは、企業の経営形態なり様式に直接に影響が及んでくる。そのうえ、消費者の消費慣行、取引の慣習、組織メンバーの活動様式、さらに、労働者個人の生活や教育水準など、一般的な社会環境要因は、企業の経営にも大きな影響をもたらす。途上国であるがゆえに経済成長の後発国であり、先進国における経営手法をそのまま移植するのは、通用になじまないところがあったのは、中国家電企業の経営に証明されている。これまで主に先進国から発信された経営研究の成果をいかに中国企業の経営に適用するか、また、中国家電企業の多角化経営はどのような道のりに転換するかなどは、今後の研究課題となるであろう。

参考文献

鄒昊・楊錫懷・才金正 “多元化戰略及其与企業績效的關係”，中国『經濟管理』2007 年第 11 期。

朱江 “我国上市公司的多元化戰略和經營業績”，中国『經濟研究』1999 年第 11 期。

周軍・王文岩，2004. “多元化陷阱”，中国物資出版社。

鄭小翔 “中国家電企業多元化戰略与其經營業績的相關研究”，中国『技術与市場』2005 年第 5 期。

万明堅，2004. “系統戰必勝”，北京，中信出版社。

吉原秀樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男，1981. “日本企業の多角化戰略”，日本經濟新聞社。

劉力，1997. “多元化經營及其对企業價值的影响”，中国『經濟科学』1997 年第 3 期。

Ansoff, H. I., 1988. The New Corporate Strategy. New York, USA: Wiley.

Chandler, A. D. Jr., 1962. Strategy and Structure ; Chapters in the History of the Industrial Enterprise. London, UK: The MIT Press.

Marris, R., 1964. The Economic Theory of Managerial Capitalism. New York, USA: Free Press.

Porter, M. E., 1998. On Competition. New York, USA: Harvard Business School.

Rumelt, R. P., 1974. Strategy, Structure and Economic Performance. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press.