

中国投資における競争優位戦略試論

服 部 健 治

1. はじめに——問題意識
 2. 中国市場の分析
 3. 中国市場への経営戦略アプローチ
 4. CSR 戦略の再検討
 5. 新しい競争優位戦略のアプローチ
- 結 論

1. はじめに——問題意識

これまで中国投資、あるいは中国ビジネスにおける企業経営に関しては、中国の現場の実務で頑張ってきた日本人経営者が実際に見たり聞いたりした体験を基に書いた中国ビジネスの実態、実務指南、奮戦記等の書物、また、弁護士・公認会計士・税理士のなどの専門家による中国投資の税務・法務上のガイダンス等々多岐にわたる出版物がある。経営実践の指針となる好著も多く、また学術上示唆に富む分析も少なくない。経営上の成功事例研究（収益率、市場シェア、ブランド力など）、日本型ビジネスモデルの中国適用、中国市場のマーケティング戦略、リスク分析などより専門的な研究も増加してきた。

しかし、経営学の手法に沿った形で、中国に出てきている日本企業の動態をモデル化するというような発想、考え方は依然弱いと思われる。中国ビジネスの実態を基本にして経営学の手法を適応し日系企業の経営分析をした書籍や論文はまだ多くない。ましてや経営戦略において中国投資における「競争優位戦略」を提議した分析は少ないといわざるをえない。その意味では、中国ビジネスにおける競争優位戦略を今一度まとめる時期に来ているのではないか。

ではなぜ「競争優位戦略」の志向が必要なのか。それにはいくつかの理由がある。1つは、日本企業の対中直接投資は、中国の改革・開放政策とともに三十数年の深い経験と歴史を有しているにもかかわらず、今だに一般性、普遍性のある競争戦略がまだ確立されていないからである。もちろん中国ビジネスに関わっている日本企業は極めて多く、個別企業にはその経験の蓄積はある。その経験をどのように活かすかというとき、個別の企業では、中国市場に対する見方や指南が有効に活用されていると思われる。また、それぞれ自社の企業カラーを出して、ひとつの戦略

を作っている場合はある。しかし、一般的、普遍的志向の経営論といった形はまだない。個別企業の体験は貴重な蓄積であり、個々の産業界に貢献する重要な経営方針である。ただ、それらの個別企業の経営実績と方策を連ねる経営学から見た「戦略」は確立されていると思えない。それを目に見える形にしていくということで、競争優位戦略というのが必要ではないかと思われる。いうまでもなく、製造業とサービス業といった業態の違い、大企業と中小企業の規模の違い、労働集約型か技術集約型かといった企業形態の違いも考慮する必要がある。その意味で普遍的な対中投資戦略などは存在しないかもしれない。とはいっても、これまで普遍性や一般性の追究がほとんどなされてこなかったことは問題である。中国投資における、あるいは中国ビジネスにおける「競争優位戦略」の確立に向けた模索は、研究の上でも実務の上でも有益だと考える。

2つ目として中国国内市場の大きな変化を指摘したい。改革・開放政策の実施以来、1980年代、90年代は中国市場に進出した外資系企業間の競争が主流であった。とりわけ中国の国内に販路を求める日本企業にとっては、競合する多くの企業は、中国企業よりむしろ日本企業同士と欧米企業、後に台湾企業、韓国企業等であった。しかし、今世紀半ばから中国企業の成長、台頭が著しく、中国市場は新局面を迎えている。中国国内市場のビジネス競争が一段と激化してきた。その意味で対処療法的な経営対応では長期的な展望が開けず、しっかりした中国の現場を見据えた中国市場の商情に合致した経営戦略が求められている。

第3に中国市場自体が今や世界性を持ち、グローバル市場の中核を担っているがゆえに、個別企業にとっても経験だけの経営でなく、戦略性のある経営が求められていることである。日本企業は先の見えにくい状況を突破することが問われている。とりわけ大企業、中堅企業にとっては、世界市場の主戦場である中国市場といった視点で中国での経営を担わざるをえない時代に入った。一例としては、中国市場と東南アジア市場、さらに日本本社との有機的な連携を目指すサプライチェーンマネジメントといったことなどである。

グローバル化した中国市場での競争激化の中では、製造業、サービス業の両分野において日本企業の競争優位は必ずしも盤石ではない。日本製品は、これまで安心・安全・高品質といったブランドイメージ＝メイドインジャパンにより競争優位を保ってきたが、韓国、台湾、中国といった新興国企業の台頭により、家電、IT製品を筆頭にいくつかの主要商品では対抗ができなくなっている。流通・サービス分野でも中国の慣習に無かった「お客様本位」の接客対応や多様な品揃えというコンセプトもネット通販の普及、越境ECなどにより、販売形態の多様性が求められている。

こうなると、「競争優位戦略」の含意は、新時代の中国市場に対処する基本的な経営戦略の確立を目指すものであり、つまり負けないためにはどうすればよいか問われている。実質は日本企業の中国市場における優位性の確保とグローバル化への対応といえる。

本論はあくまで試論であり、中国投資における「競争優位戦略」の全体像を浮き彫りにするも

のではない。また先進国の均質の市場、法治の確立したビジネス環境で生み出された経営戦略論が、果たして新興国市場に通用するか、根底的な疑義も存在する。その意味で試論とは問題提議と考えている。

2. 中国市場の分析

改革・開放政策が進められて40年近くも経過した中国市場は新しい時代を迎えている。巨大な規模の経済発展を遂げた。豊富で廉価な労働力を提供し外資優遇策により海外からの多くの投資を引き受け、まさに「世界の工場」といわれるように様々な製品を限りなく大量に生産してきた。名目 GDP は2010年に日本を追い越し、米国に次いで世界2位（11.4兆ドル、2016年、参考までに日本4.7兆ドル）、輸出入総額は3.68兆ドルで米国を抜いて世界1位（2016年）、外貨準備高も3兆ドル近くでこれまた世界1位である¹⁾。

中国市場を分析する場合、3つの視点が求められる。1つは分析の基軸である。何を分析するのかといったことである。これには中国市場における「競争」と「購買力」といった2つの把握が基軸と考える。2つ目は中国も新興国という枠組みに所属している限り、新興国市場としての特色を有している。その特色を把握する必要がある。3つ目は「大衆消費社会」という様相である。これは筆者が2014年の半年間、特別研究ということで上海に滞在した時に感じた実感に基づいている。ちょうど日本の1950年代末から60年代の様相と近似していると理解した。

まず中国市場分析の基軸である「競争」と「購買力」の把握についてである。「競争」に関して中国市場は競争が激しいといわれる。一般的にある産業の市場における企業の競争状態を示すインデックスの1つとして、ハーフィンダール・ハーシュマン指数（HHI）が使われる。産業の集中度や新規参入の可能性の研究にも用いられる。中国の産業では、一般的に国有企業が優位の産業分野では独占状態であり、民間企業が多数を占める分野では市場占有率が低く、その分競争が激しいと見られている。

また、中国では市場経済政策が本格的に実施されたのは1992年からで、まだ二十数年であり市場経済が未熟である。その上、共産党独裁のもとでは、法律が党の政策によって変更される事態が普遍的に起こり、「法治国家」でなく「人治国家」などと揶揄される。その意味で不完全な法秩序といわざるをえない。こうした市場経済の未熟性、不完全な法秩序は市場の不規則性と称される現象を発生させている。他方、国土の広さ、消費者の膨大さ、業界や企業の数の多さから中国市場は多様性があるともいえる。

「購買力」については、中国経済の発展につれて階層分化により貧富の格差は拡大しているが、

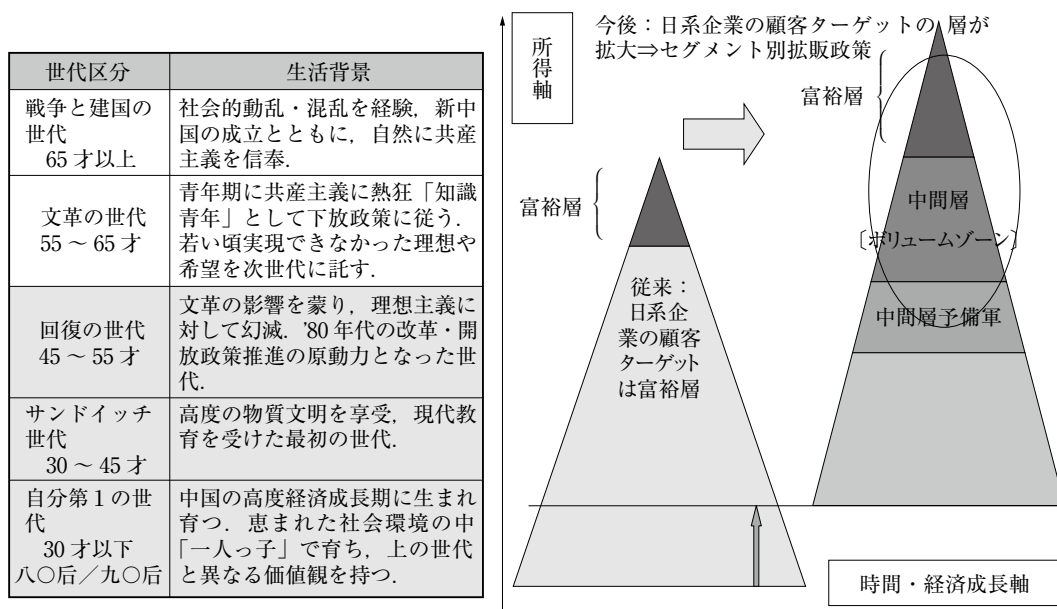
1) 日本貿易振興機構発行の各種資料による。

巨大な購買力を有する階層が生まれてきたことも事実である。中国は人口が大きいので、購買力階層の絶対数も巨大である。中国では資産階層と貧困層の消費構造における二極化が顕在化してきており、さらに世代や年齢層の違いによる購買趣向の相違も顕著になってきた。広大な地域においては購買力の強弱は存在する。地域の発展レベルが歴然と違うことによって、商品・サービスのライフサイクルが異なってきた。階層、世代、地域の購買力の変化のため中国市場の消費者層の購買力は多様性が大きくなってきたともいえる。

他方、経済発展につれ中間層が増大し膨大な購買力が形成された。中国市場には世界の有力メーカー、サービス企業があまた進出し、世界最大のグローバル市場、巨大な消費を生み出す「世界の市場」と化した。巨大な購買力に伴い1960年代の日本のように「大衆消費社会」が到来している。個人消費の伸びは2013年には日本を抜き、米国に次いで世界第2位にまで浮上した。世界の個人消費総額に占める中国のシェアは8.8%である（日本は6.2%、2014年、国連統計²⁾。具体的には2016年の年自動車販売台数（商用車を含む）は2802.8万台と世界最大（米国1786.5万台、日本487万台）であり³⁾、スマートフォン販売台数も2015年で4.3億台に上り、世界の約3割を占めている。

消費者行動にも変化が表れてきた。販売チャネルの多角化とメディア、広告による購買意欲の

図1 中国消費者層の多様化



出所：筆者作成

2) United Nation Statistics Division, National Accounts Main Aggregates Database

3) OICA (<http://www.oica.net/category/sale-statistics/>)

誘導も進み、消費ニーズの多様性が拡大した。富裕層とボリュームゾーンといわれる中間層では、高級品、个性的商品の嗜好が強まり、優れたデザイン、機能性、素材・部品の強さなどを重視するようになってきた。消費者行動の多様性は「モノ消費」から「コト消費」に転換が進み、旅行、レジャー、教養、文化芸術、趣味活動、スポーツといった広がりが見られる。

新しい変化の中国市場において日本企業の経営戦略が問われて来た。日本製品はこれまでメイドインジャパンといえば安心・安全・高品質という伝統的なブランドにより競争優位を保持してきたが、モノとサービスの両面で日本企業の競争優位は以前と比べて低下しており、新たな優位戦略を探ることが喫緊の課題となっている。問われているのは、メイドインジャパンが持つブランドイメージに加えて、日本企業そのものが中国の社会、市場の発展に貢献している“いい会社”という新しいイメージ作りである。「ブランド+いい会社」の構築に向けた競争優位戦略が、新時代の中国市場では肝要と考える。

3. 中国市場への経営戦略アプローチ

中国市場を見る場合、新興国市場（エマージングマーケット）に共通する特色を考慮しなければならない。特に重要なのは、新興国市場を特徴づける「制度のすきま」（institutional void）⁴⁾という実態である。具体的には「市場情報の欠如」「不明確な規制環境」「非効率な司法制度」といった事象で、中国も同様である。未熟な市場の残滓、市場運営の非効率性、政策決定の非公開等々といったことは不完全な法秩序からくる人治社会に起因する。クローニー経済（縁故経済）であり、人間関係の強弱がビジネスでも優先される。

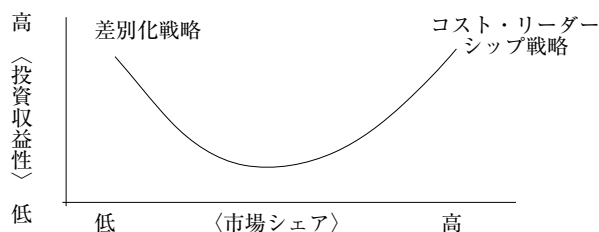
新興国市場としての中国市場は巨大で、将来性に富み魅力的であるが、同時に急激な変化を迎え、先の見通しが立たず曖昧な構造にある。こうした従来の経営戦略が通用しない企業環境では、ニューエコノミーを分析するアイゼンハートとD.サルが強調するように、できるだけ“シンプルで明瞭なルールを持った戦略”が必要である。できるだけ単純なルールを適用することが望ましく、市場の混乱を避けるのではなく、敢えてその中に飛び込み機会を捉え、有望な可能性に対して迅速な決断と対応を行うことが企業の競争優位の源泉であるとした⁵⁾。日本企業の中国市場における競争戦略のアプローチの1つとして「シンプル・ルール戦略」を考慮することは大いに参考になる。

「競争優位」の源泉は“収益性と付加価値”である。マイケル・ポーターの競争戦略では、企業は競争相手より有利な「ポジション」に位置することが重要と説くが、中国市場では「コスト・

4) タルン・カナ、クリシュナ G. パレブ（2012）参照

5) キャサリン M. アイゼンハート、ドナルド N. サル（2001年5月）

図2 競争優位の源泉



出所：M. ポーター『競争の戦略』（2008年）（ダイヤモンド社）
66ページ参照

リーダーシップ戦略」の選択は難しい。中国市場そのものが安い労働力の活用で発展しているからである。

「コスト・リーダーシップ戦略」が取れないとなると、「差別化戦略」が中心課題になる。製品やサービスといったファクターに対して競争優位をどのように確立するのかが問われている。注目すべきは、新時代の中国市場とは、「大衆消費社会」の様相があり、中国の消費者行動の変化に対応して「差別化戦略」は有効である。

以上から中国市場では、「シンプル・ルール戦略」の適用が可能であり、競争優位戦略の再検討からは、「差別化戦略」が基軸になる。そこから考察される新しい経営の在り方は、「ブランド+いい会社」の構築に向けた高次の競争優位戦略である。

「ブランド+いい会社」の構築を念頭に、中国市場への経営戦略アプローチでは、消費者、取引先、従業員、株主、また地域社会、環境保全をも含めた、いわゆるステイクホルダーの要請に対応しつつ、中国でも重視されてきた「企業価値評価」も達成しなければならない。

そうした条件を満たす新しい企業戦略の基軸の1つが企業のCSR（社会的責任）とフィリップ・コトラーの提唱する「マーケティング3.0」であると判断する。中国市場の新しい時代に対応して、この2つの戦略のクロス・オーバーが持続的成長をもたらす新しい競争優位戦略の一角を構築できるのではないかと考える。

4. CSR 戦略の再検討

まずは経営戦略としてのCSRであるが、今日のCSR活動は、単に法令遵守や環境対策、社会貢献だけを意味しない。社会的諸問題の解決のみならず、企業の経済的価値の向上やイノベーション、社会から企業に期待される役割に対応することがCSRの基盤となっている。社会から企業への期待はますます高度化し、CSR活動を行える企業が、企業価値の向上をもたらすと考えられている。経営戦略としてのCSRには、①企業の社会への影響に対する責任、②事業と社会的課題の両立が求められる。

国際的には OECD（経済協力開発機構）、国際連合、ISO（国際標準化機構）などが国際的なフレームワークを策定してきた。OECD は早くも1976年に多国籍企業行動指針（「OECD ガイドライン」と称する）を策定し2011年に改正をした。国連では「ビジネスと人権に関する指導原則」（Global Reporting Initiative, 「GRI」と称する）が2000年6月に出され、2013年に第4版が発行された。ISO は2010年11月に組織の社会的責任に関する包括的ガイドラインである ISO26000を出した。

一方で中国での CSR も国際的な経済的緊密化が進行するなかで、国際的なフレームワークを参照にする動きが始まった。その背景には急速な経済発展がもたらした環境問題の深刻化、経済のひずみの拡大がある。2006年に公司法（会社法）の改正にあたり第5条（経済活動の原則）^{6）}に社会的責任を加えた。さらに2009年12月に中国社会科学院（略称 CASS）の企業責任中心（CASS-CSR センター）が「中国企業社会責任報告書編写指南」（CASS-CSR1.0）を発表し、中国独自のガイドラインを制定した。

中国の CSR 活動の問題は、寄付による社会貢献等が多く、寄付さえすれば、十分な社会的責任を果たしていると考えられる会社がまだ多く、CSR 活動を通じた具体的な社会的課題を未だ理解していない企業も少なくない。

一般的に CSR フレームワークは年代により高度化してきた。3段階に分けて考察する。

レベル1（基本の CSR）：企業の経済的価値だけに重きをおいた考えで市場に対する責任と企業内部の責任からなっている。

- ・市場責任：雇用創出、利益の確保と株主配当、納税
- ・企業責任：法律の遵守、企業倫理、企業内規の徹底、良質の製品・サービスの提供

レベル2（社会貢献）：企業の社会的責任が強くいわれてきたが、レベル1のCSRの考えでも対応は可能である。社会貢献と環境保全が柱である。

- ・社会貢献：寄付、公共活動への参加、地域活動への貢献、顧客満足度の向上
- ・環境対策：植林、清掃、自然環境への配慮

レベル3（より高い CSR）：「高度な社会的価値」という考え方が基本となり、企業の経済的価値、社会貢献を包含するより高度のレベルのCSRである。それにはグローバル対応と自分らしさの創造からなる。

- ・グローバル対応：国際行動規範の尊重と実践、人権侵害への対応、サプライチェーン全体での取り組み、NPO・NGOへの協力
- ・自分らしさの創造：働きやすい職場環境、持続的な情報公開、ステイクホルダーと

6）中国会社法第5条（経営活動の原則）（JETRO 翻訳版）「会社が経営活動を行うにあたっては、法律と行政法規を遵守し、社会公德と商業道徳を遵守し、誠実に信用を守り、政府及び社会公衆の監督を受け入れ、社会的責任を負わねばならない。会社の適法な権益は、法律の保護を受け、侵害されない。」

の対話，独自の企業文化の創出，新しいブランド力

中国企業はレベル1と2にとどまっており，レベル3の実践は未だ普遍的でない。日本企業の差別化戦略構築のヒントがここにある。

5. 新しい競争優位戦略のアプローチ

(1) M. ポーターの「共通価値の創出」(CSV = Creating Shared Value)

マイケル・ポーターは，社会と企業が対立するのではなく，双方に共通する価値の同時拡大という経営の考えが「共通価値の創出」(CSV)だと説明している(表1)。

共通価値は「経済的価値+高度な社会的価値」と表示される。CSVの方法としては3つが提唱されている

- ① 製品と市場の見直し—新しい社会的ニーズの発掘，製品の再設計，流通手段の検討等新市場の可能性を探る。
- ② 企業のバリューチェーンの生産性を再定義—資源，安全等の社会問題への影響と製品コストの両方を勘案しイノベーションを促進する。

表1 マイケル・ポーターによるCSRとCSVの違い

	CSR	CSV
価値	価値は善行	価格はコストと比較した経済的便益と社会的便益
理念	シチズンシップ，フィランソロフィー，継続可能性	企業と地域社会が共同で価値創出
行動の動機	任意或いは外圧	競争に不可欠・競争優位
事業利益との関係	CSRは事業利益最大化とは直接の関係にはない	CSVは社会的利益・経済的利益双方の最大化に不可欠
個別のテーマ	テーマは外部の報告書や個人の嗜好による	テーマは企業毎に異なり内発的
予算	企業業績やCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再構成する
具体例	フェアトレードで購入価格引き上げにより地域農民の収入拡大	調達方法変更等で農作物の品質/収穫量共に向上させ，地域農民も企業も同時に価値拡大
効果	CSR/CSVどちらも法律倫理基準遵守及び企業活動での環境への悪影響を削減する効果あり	

出所：マイケル E. ポーター，マーク R. クラマー（2011年6月）「共通価値の戦略」『ハーバードビジネス・レビュー』ダイヤモンド社，29ページ（筆者のゼミ生，向井恒泰氏の課題論文「中国市場における日本企業のCSR戦略」を参照）

- ③ 企業が拠点とする地域を支援するための産業クラスター育成—地域の発展は企業の生産性、公正な市場、サプライヤーを高めるのに必要。

ポーターは、CSRとCSVを比較するうえで、企業活動と社会の双方のメリットを考察し、企業の競争優位性を失わずに、社会的価値のある企業活動をCSVと位置付けた。企業にとってCSR活動に対する予算や人員は限られており、長期的に企業活動として正当化するのは難しい。CSVは企業独自の資源や専門性を活用して社会的価値を創出することで経済的価値を生み出す。社会的価値を求める要請は幅広く、企業が地域社会に投資する際にはCSRに代わって、CSVを指針とすべきであるとポーターは提案する。

（2）P. コトラーの「マーケティング3.0」

企業活動と社会との関係をマーケティングの分野において考えてみたい。中国市場では「大衆消費社会」の到来にあってマーケティングの価値も変化している。消費者のニーズや欲求を把握して製品開発に活かすことがより一層求められている。市場ニーズへの適応を重視する考え方で「マーケット・イン」の時代といってもよい。

同時に今世紀に入って、中国国内では環境汚染のみならず、食品や医薬品の安全性が重大な問題となってきた。企業は長期的な視点に立って社会を持続的に成長させていくために、環境、安全、健康などに格段に配慮した経営を考えざるをえなくなってきた。「社会志向」のマーケティングのあり方はより高次の競争戦略へアプローチを変えようとしている。

こうした中国市場の変化を把握するには、フィリップ・コトラーが、マーケティングの考え方の時代的変遷を受けて、2010年に提唱した「マーケティング3.0」の考えが有効である（表2）。コトラーは現在の市場は「価値主導の段階」と見る。「社会や経済や環境の急激な変化や混乱に消費者はこれまで以上にさらされているからだ。（中略）マーケティング3.0を実行する企業は、そのような問題に直面している人びとに解決策と希望を提供するのであり、より高い次元で消費者を感動させるのである。」⁷⁾

中国市場においても、「マーケティング3.0」が求められる背景には、市場の膨張、食の安全をはじめ社会的な課題の顕在化、さらにソーシャルメディアの発達がある。

「マーケティング3.0」には3つのIからなる要素が中心の概念である（3Iモデル）⁸⁾。

- ・ Brand Identity：自社の製品が消費者の心理においてどのような位置付けにあるのか。
- ・ Brand Integrity：消費者に対してブランドの誠実さをどこまでアピールできるのか。
- ・ Brand Image：消費者の感情をがっちりつかむこと。

7) フィリップ・コトラー（2010）18ページ

8) フィリップ・コトラー（2010）62ページ

表2 マーケティング1.0, 2.0, 3.0の比較

マーケティング	1.0	2.0	3.0
中心の考え	製品中心	消費者志向	価値主導
目的	どのようにして製品を販売するか	どのように消費者を満足させ、つなぎとめるか	どのように生活者とともに世界をよりよい場所にするか
可能にした力	産業革命	情報技術	ニューウェーブの技術(ソーシャルメディア)
市場に対する企業の見方	物質的ニーズを持つマス購買者	マインドとハートを持つより洗練された消費者	マインドとハートと精神を持つ全人的存在
マーケティング・コンセプトとガイドライン	製品開発 製品の説明	差別化 企業と製品のポジショニング	企業のミッション, ビジョン, 価値

出所：フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング3.0』朝日新聞出版，19ページをもとに一部割愛して作成

「マーケティング3.0」の基盤にある考えは、マインドとハートと精神を持つ全人的存在である消費者とともに世界、地域社会に対して価値をともに創造していくことこそが、企業の製品が売れることに繋がるということである。

結 論

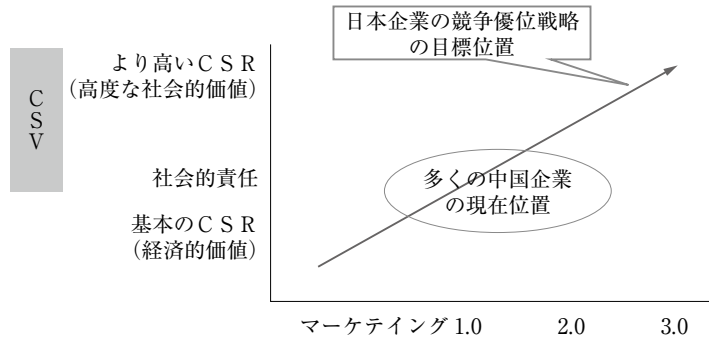
グローバル化と競争激化の中国市場にあって日本企業の競争優位は必ずしも盤石ではなく、新たな競争優位戦略を構築することが喫緊の課題であると問題意識で述べた。ここまでの考察をまとめてみると、以下のような推論が導き出される。

客体である中国市場は、今や「大衆消費社会」の様相を帯び、消費者行動の多様性は「モノの消費」から「コトの消費」に急速に変わろうとしている。日本企業がいま問われているのは、従来のメイドインジャパンが持つ良質のブランドイメージに加えて、消費者の価値創造に寄与し、市場と社会の発展に貢献している“いい会社”という新しいイメージ作りが必要である。「ブランド+いい会社」の構築が中国市場の新しい時代に向けた競争優位戦略の重要な構成部分となる。

しかし、中国市場は新興国市場を特色づける「制度の隙間」という実態があり、変化の激しい“ファースト・ムービング・マーケット”である。ここでは「シンプル・ルール戦略」の適用が肝要で複雑な要素を組み入れる経営戦略は難しい。また価格競争が極端に激しい中国市場では「コスト・リーダーシップ戦略」の採用は無理で「差別化戦略」が基軸になる。

そこで浮上するのは、CSR戦略、並びに価値の創造と交換を目指すマーケティング戦略である。CSR戦略といっても従来の企業の経済価値と社会貢献のレベルでは、実践している中国企業も増

図3 「共通価値の創出」(CSV) と「マーケティング3.0」のクロス・オーバー



出所：筆者作成

加しているため差別化ができない。経済的価値に高度な社会的価値を生み出す新しい価値創造、「共通価値の創出」(CSV)が必要である。企業と社会の双方が高いレベルの利益を得ることができるとする考え方である。

マーケティング戦略では単なる「消費者志向」のレベルでなく、ともに社会的価値を創造していくものとして「マーケティング3.0」の採用が高いレベルのブランド戦略に繋がり、それが高次の差別化戦略を生むことになる。

「共通価値の創出」(CSV)と「マーケティング3.0」をミックス(クロス・オーバー)したポジションに日本企業の目標位置を定めることが、新しい時代の競争優位戦略の一端を構成すると判断する。なぜなら多くの中国企業は、CSR戦略ではCSVの地平まで到達しておらず、マーケティング戦略では「マーケティング1.0」や「マーケティング2.0」のレベルにとどまっているからである。「共通価値の創出」(CSV)と「マーケティング3.0」をクロス・オーバーした構想は図3のようになる。

主な参考文献

- アイゼンハート, キャサリン M., ドナルド N. サル (2001年5月)「シンプル・ルール戦略」『ハーバードビジネス・レビュー』ダイヤモンド社
- アイゼンハート, キャサリン M., ドナルド N. サル (2013年1月)「複雑な時代のシンプル・ルール」『ハーバードビジネス・レビュー』ダイヤモンド社
- カナ, タルン, クリシュナ G. パレブ (2009)『新興国マーケット進出戦略』上原裕美子訳 日本経済新聞出版社
- コトラー, フィリップ (2010)『コトラーのマーケティング3.0』恩蔵直人監訳, 藤井清美訳 朝日新聞出版
- ポーター, マイケル E. (1985)『競争優位の戦略』土岐坤他訳 ダイヤモンド社
- ポーター, マイケル E., マーク R. クラマー (2011年6月)「共通価値の戦略」『ハーバードビジネス・レビュー』ダイヤモンド社

中国社会科学院社会责任研究中心 陳佳貴 黃群慧 鍾宏武 等著『中国企業社会责任 研究報告 十年の回顧と十年の展望 2015』（2015）社会科学文献出版社（原文『中国企业社会责任研究报告（2015）十年回顾暨十年展望』（2015）社会科学文献出版社）

（中央大学大学院戦略経営研究科教授）