

令和3年度「学部学生による自主研究奨励事業」研究成果報告書

ふりがな氏名	たかはし そう 高橋 壮	学部 学科	経済学部 経済経営学科	学年	3 年
ふりがな 共 同 研究者氏名	めい ごえい Ming Yuying	学部 学科	経済学部 経済経営学科	学年	3 年
	りゅう とうこん Liu tongkun		経済学部 経済経営学科		3 年
					年
アドバイザー教員 氏名	しー うえいとん 許 衛東	所属	大学院経済学研究科 経営学系専攻		
研究課題名	新興国企業との共創による新事業・新市場創出の可能性について				
研究成果の概要	研究目的、研究計画、研究方法、研究経過、研究成果等について記述すること。必要に応じて用紙を追加してもよい。（先行する研究を引用する場合は、「阪大生のためのアカデミックライティング入門」に従い、盗作剽窃にならないように引用部分を明示し文末に参考文献リストをつけること。）				

【課題研究の目的と先行研究】

この20年間、グローバル競争の激化を背景に日本の企業は事業の選択と集中の躊躇により、既存市場の喪失と新興市場の出遅れという「縮小均衡」の局面に陥っており、戦略の再考、なかでも新興国市場にも適するイノベーション志向の製品戦略への転換を迫られつつある。近年、新興国特有の市場環境・ニーズに対応する中で発想・提案された製品・サービスと、それらが先進国へ逆流していく「リバース・イノベーション」という市場動向に経営学の分析が集まっており、新興国から発想したイノベーションが、新興国だけでなく先進国でも役立つという仮説が出ている。それによれば、新興国で最初に技術と製品モデルが採用され、先進国へと逆流してくるという今まで支持されてきた先進国発の新興国移転・応用の流れと相反する。この仮説はダートマス大学教授のビジャイ・ゴビンドラジャン氏が2009年に提唱し、さらに中国やインドで医療用超音波検査装置の小型化事業に成功し後、先進国に販路拡大を実現したGEイメルト会長が最初に支持したことにより注目されるようになった（図1）。

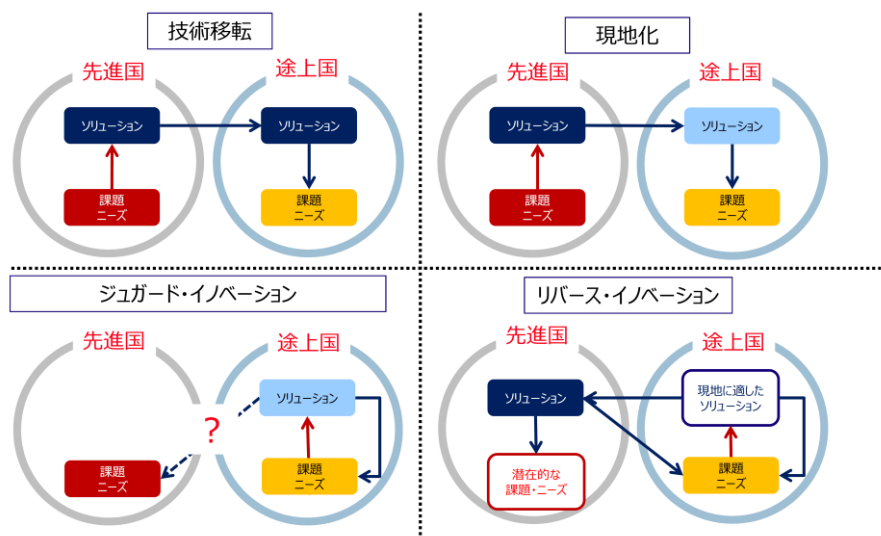


図1 新興国（途上国）におけるイノベーションのタイプ

資料：みずほ情報総研の資料による

こうした斬新な視点に刺激されて、政策研究の領域におけるリバーズ・イノベーションの関心度が高まり、例えば、日本同友会（2017）は『成長フロンティア開拓委員会政策提案』においてリバーズ・イノベーションを基礎研究、デジタル技術の基盤整備と並ぶ成長フロンティアの一つと位置付けているし、それに先立って経済産業省も2014年度の『新興国イノベーション研究会報告書』の中で創造的ビジネスの新概念としてリバーズ・イノベーション及びジュガードイノベーションの導入に注目している。

他方、上記のリバーズ・イノベーションによる国際経済面の活性化の効果に関する産業政策・通商政策の関心が高い反面、成功事例の実証的分析を含む国際経営論からのアプローチは極めて少ない。国際ビジネス研究の分野におけるリバーズ・イノベーションの概念形成を整理した白貞壬（2016）も諸外国の活発な事例研究の現状に触れ、特に日本市場もしくは日系企業のアライアンス・ビジネスと関連した実証研究の必要性を指摘した。

この現状を踏まえて、本研究グループは、新興国企業が製品開発および経営管理において先進国もしくは先進国向け市場で成功を収めた3つのケース、すなわち旧三洋電機を買収した中国系のハイアール社(Haier) が日本市場向けに開発した業務用洗濯機（市場シェア7割）、多数の日本人専属デザイナーを擁し世界で4,000店舗を展開する生活雑貨のMINOSO社（2013年に日本で登録、2020年にニューヨーク株式市場上場）の店舗経営、バルカン半島最大・最古のゼレザラ・スメデレボ（Zelezara Smederevo）を吸収合併したのち経営再建によりEUの自動車メーカー向けの鋼板販売及び欧州・アジア間調達プラットフォームを構築した中国河北製鉄集団（HBIS）、などを取り上げ、リバーズ・イノベーションの概念に則した実証分析によりそれぞれの成功要因と共通的性格を解明・抽出することを試みた。

【課題研究の分担と研究方法】

研究グループの共通の関心事はリバーズ・イノベーションの視座に基づく日本市場発ケーススタディの検証と定め、研究の分担と方法については、概ね以下の計画通りに実施した。

高橋は中国家電大手のハイアール社の日本における経営戦略、特に日本の市場需要に合わせた製品開発及びその発展の延長である新興国市場のプラットフォーム育成との相関について、半構造化インタビューにより日本本社とR&Dセンターの聞き取り調査を計画した。そのうえ、文献サーベイと企業資料を使って、その組織構造や経営管理、マーケティング手法などの解析から成功要因と経営管理の特異な点を考察した。また、ハイアール社の日本事業拡大（アクア社、旧三洋電機）のケースと先行研究で示された他の事例との比較をしながら、イノベーションが発生した同社独自のプロセスを考察した。

LiuはMINISO社（中国では「名創優品」）の日本本社（東京銀座）と津田沼イオンモール内付設のMINISO店及び高田馬場店（日本1号店）を訪問し、設立経営、日本発ブランド重視の理由、日本人デザイナーの役割と成功報酬の実態、店舗立地と商圈分析、商品ミックス、SKU（売れ筋品目管理）、サプライチェーンと物流管理、なかでも日本市場と海外市場との連動性について、半構造化インタビューを行った。また、今回はオーソドックスな商業調査であったが、製品デザインの構想過程の検証で新興国発のアイディアがどのように付加価値化を実現されるかなどの細部について注意深く観察した。

Mingは中国東北部の鞍山で生まれ、鞍山製鉄所（旧満州の昭和製鉄所）の国民経済に対するインパクト及び地域社会との密接関係を幼少期から体得した。今回注目したケースは、南欧のセルビア国最大の企業であるスメデレヴォ製鉄所（Železara Smederevo）の再生事業である。同社は長期の経営不振に陥り親会社の米国系US Steel社が2013年に所有権を放棄したため、16年に中国の河北鉄鋼集団が新たに経営権を取得した。企業改革が実り、黒字化に成功した事例として知られている。今回、セルビア日本大使館の協力により、同社の経営再生の過程や企業データに関する文献・資料を入手し、EU方面向けのアジア発イノベーションの可能性と諸条件を考察した。

【考察と結果】

I. ハイアール社（Haier）の事例について

ハイアール社は中国青島に本拠地を置く家電メーカーである。大型家電においては12年連続で世界シェアトップの座を守り抜いている。同社は国際経営研究の権威である吉原英樹神戸大学名誉教授が高く評価する市場主義管理のモ

デルとして知られる。ハイアールの売上高はここ 10 年で約 3 倍になっており（図 2）、特に中国国外の市場における拡大は著しく、現在では売上高の約半分を海外が占めているほどである。

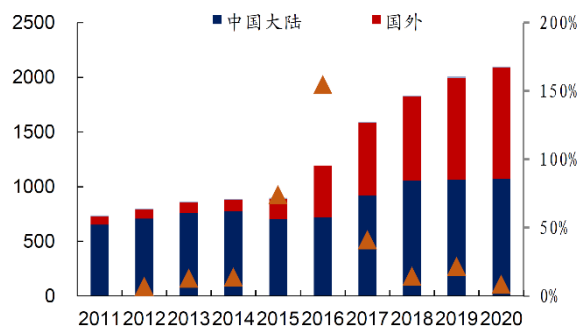


図 2 中国家電メーカーのハイアール社における近年の売上高の推移

資料：信達証券（2021）：『海爾智家公司深度報告』p.7 による

ハイアールは 2012 年 1 月に 100 億円でパナソニック社から三洋電機の白物家電事業の譲渡を受け、ハイアールアクアセールス（現アクア株式会社）を設立した。アクアは現在日本を中心にアジアで白物家電事業を展開している。

コインランドリー向けの業務用洗濯機事業については、三洋電機の時代から市場の約 5 割のシェアを占めていたが、元々ハイアール社の得意分野でもなく、買収後の数年間は洗濯機事業そのものの先行きが不透明となったこともあって約 3 割のシェアにまで急減した。しかし、現在コインランドリー自体の出店数が増加する中、三洋電機時代の最盛期を上回る約 7 割までシェアを拡大している（図 3、図 4、写真資料 1）。この日本市場での成功に寄与するものとして①徹底した品質主義と現地戦略②IoTにおける先進性、優位性の 2 つについて注目し、以下の考察を行った。

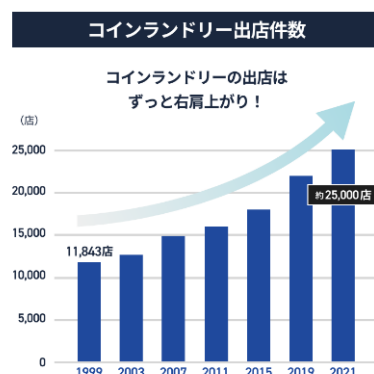


図 3 日本国内におけるコインランドリーの増加傾向

資料：TOSEI 社の資料（元の一部は厚生労働省の資料）による

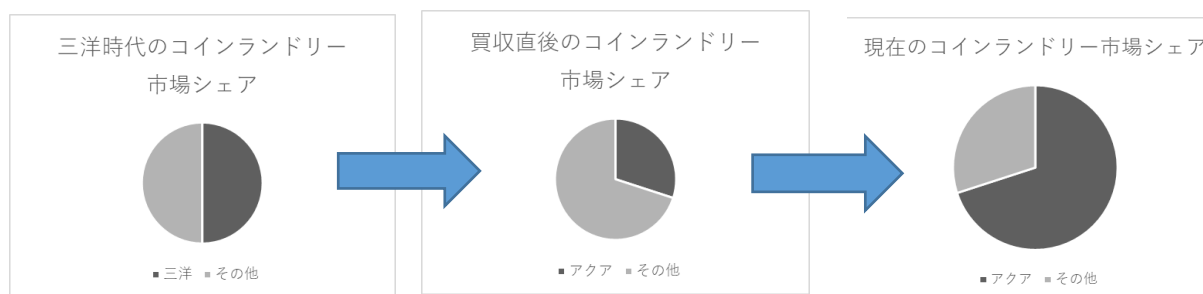


図 4 コインランドリー市場に占めるハイアール社のシェアと変化

資料：業界動向の資料に基づいて作成



写真資料 1：阪大生もよく使う池田石橋コインランドリーWSAH HOUSE にアクア社の製品

①について、ハイアールは顧客第一主義を掲げ、高品質の追求とその国にあったブランドを提供することを重視している。日本においても三洋から受け継いだ品質を元に、R & D拠点を 2 つ設置して現地開発を行い、日本の顧客にあった高品質な製品を作り上げることができた。

②について、アクアの IoT 技術はコインランドリーの利用客や、オーナーにとっての利便性の高さに加え異業種との提携も可能とし、大きな優位点となっている。

また、アクアの日本を起点とする製品開発の成果であるコインランドリーのイノベーション旋風は日本国内にとどまらず、アジア新興国にまで拡大の様相を呈している。中国では 2018 年の青島 1 号店を皮切りにその土地柄に合った直営店舗を出し、またタイにおいても同様にアクアの洗濯機を備えるコインランドリーを次々と開店している。

従来、リバース・イノベーションは、新興国もしくは先進国の企業が、新興国のニーズを満たすために創出したイノベーションが、先進国へと「逆流」するものであった。しかし本事例では新興国の企業が、先進国のニーズを満たすために創出したイノベーションが、さらに新興国へと拡大していくという、新しい形のリバース・イノベーションの発展形であり、今後新興国がさらなる発展を遂げていくことが予想される中で重要な事例であると結論付けた。

なお、アクアにも導入されているハイアール社の市場主義管理は 8 つの特徴をもつ。個人評価、結果評価、短期評価、公開評価、非裁量的評価、金銭的報酬、プラス評価だけでなくマイナス評価もある、非属性的報酬の 8 つである。日本人社員への浸透はゆっくりであるが、業績の拡大に寄与していると評価できる。

II. MINISO 社の事例について

名创优品 (MINISO) は、日中の創業者が共同で立ち上げたファッション&レジャー百貨店型ブランドチェーンとして知られる。東京銀座に本社があり、その端緒は 2013 年に中国人起業家の葉国富氏と文化服装学院出身の日本人有名デザイナーの三宅順也が意気投合し、グローバル小売りチェーンを開業したことに由来する。2021 年 6 月 30 日現在、MINISO は世界 99 か国と地域に 4,749 の店舗を展開している。そのうち、中国国内は 2,939 店舗、海外は 1,810 店舗を数える。

2013 年に MINISO が初出店してから売上は年々増え続け、さらに 15 年からの海外市場開拓の成功を追い風に、18 年に IPO (新規公開株式) プランを公表し、年間売上高も 170 億円を超えた。コロナによる売上の減少はあったものの、MINISO ブランドの浸透に悪影響は出ず、グローバルビジネスの拡大路線を維持した。2020 年にアメリカニュー

ヨーク証券取引市場に 60 億ドルの時価総額の評価で上場を果たした。

MINISO は、「シンプル、ナチュラル、ハイクオリティ」というデザインコンセプトのもと、製品のデザインに取り組んでおり、「高ビジュアル・高品質・高効率；低コスト・低利益率・低価格」という三高三低のデザインコンセプトにより、多くの小売ブランドの中で際立っており、百億元の営業利益という目標を達成した。



写真資料 2：千葉津田沼イオンモール内の MINISO 店の商品ミックスと売れ筋商品の「氷泉」（右上）

（2021 年 10 月下旬に現地調査）

MINISO の成功は偶然ではない。MINISO はミレニアル世代と Z 世代に代表される若者層の興味やニーズ、ニューヨークやパリや東京などのファッション最先端都市のトレンドを捉え、新機能の提案と価格破壊をコミットしたイノベーションの思想に基づく商品開発の可能性を広げ、特にニーズに合わせた商品ラインを短期間に完成させるのが得意である。現在、MINISO には 8,000 を超えるコア SKU があり、店舗の平均 SKU 数は約 3,000 であり、消費者の多様なニーズを満たすために 10,000 の製品アイテムから選択されている。一方、MINISO は若年層向けのマーケティングを行っている。MINISO は成熟した IP 協力モデルを持ち、ディズニーやコカ・コーラを含む世界中の 80 以上の有名な IP と緊密な協力関係にある。その中で、30 以上の IP は独占的な協力であり、多くの人気連名製品を生産した。上記の約 8,000 のコア SKU のうち、約 2,300 のコア SKU は連名製品からのものであり、28 の国際的に有名なデザイン賞を受賞した。MINISO は、引き続き消費者の興味やニーズを探求し、消費者との友好関係を再構築している。

MINISO は、高品質な SKU や IP を多数持つことに加えて、次の 3 つの競争力があることより、急速に発展することができた。①独立したデザイン；②「高品質＋低価格＋高効率」の製品戦略；③中核的なビジネス地区でブランディング効果を最大にする。

- ① MINISO の製品は食品以外にすべては自社ブランドである。日常用品、クリエイティブな家具、美容用品、ファッションアクセサリ、文具とスポーツグッズ、季節商品、バッグ、デジタルアクセサリなどの 11 種類の商品カテゴリーがあり、大きな市場容量と高い購入率が特徴である。
- ② MINISO は日本のデザイナーと専属契約を結び、ユニクロの商品戦略のスピード感を参考に、独自の商品ミックスの構成を完成させた。低価格の割に、洒落た外観デザイン、ユニークなコラボと優れた品質でヒット商品を生み出し続けている。店内には 3,000 以上のカテゴリーがあり、単価は主に 500～1,500 円の価格帯に抑えられている。MINISO のターゲット市場は 17～30 歳の消費者であるため、その購買力とマッチする。また従来の小売業界は通常、流通マージンがかかる階層的な仕入れの方法を採用しており、工場出荷の時の価格を遥かに上回る小売り価

格になってしまう原因にもなる。それに対して、MINISO の製品の 8 割は、工場から直接に One ロットの大量仕入れ方式を取り入れ、8~10%の粗利益率を基準に、割安の人気商品を若い消費者に提案するビジネスモデルが成り立つ。サプライヤーがコストダウンの要求に難色を示す場合、ミネラルウォーターの「氷泉」のように自ら製品ごとに工場の経営に参加しリスク分担の提案で実現する商品もある。また商品の回転率が高く、更新周期が短いので、約週に一回、商品を仕入れることができる。

- ③ 商品やモデルに対する深い研究と自信によって、MINISO の店舗は一般的に商店街やショッピングモールなどの中核的ビジネスエリアに出店する。多くの顧客を獲得する同時に、大きなブランド効果を生み出している。商品は低価格戦略を採用しているが、店舗の装飾や棚のデザインなどに多額の投資を行っており、ショッピングセンターに合った良い環境を作り出している（店舗装飾投資額は 30 万~50 万元、約 500~1,000 万円くらいかかる）。

MINISO は、そのユニークなデザインと高品質、低価格の特徴で多くの消費者を魅了している。8 年で急速に発展し、日本のデザインを中国から世界に広げている。シンプル、安く、上品という当初の事業構想と並みならぬ大胆な経営努力の持続性の意味で代表的なリバース・イノベーションの成功企業と言える（図 5、図 6、図 7）。



MINISO 「711」製品開発戦略

図 5 MINISO の「711」製品開発戦略のコンセプト

（7 日ごとに 10,000 の製品設計アイデアから 100 の新しい SKU を慎重に選んで商品を更新する戦略）



図 6 MINISO 社の売上高（連結）の推移

資料：各種の報道により作成

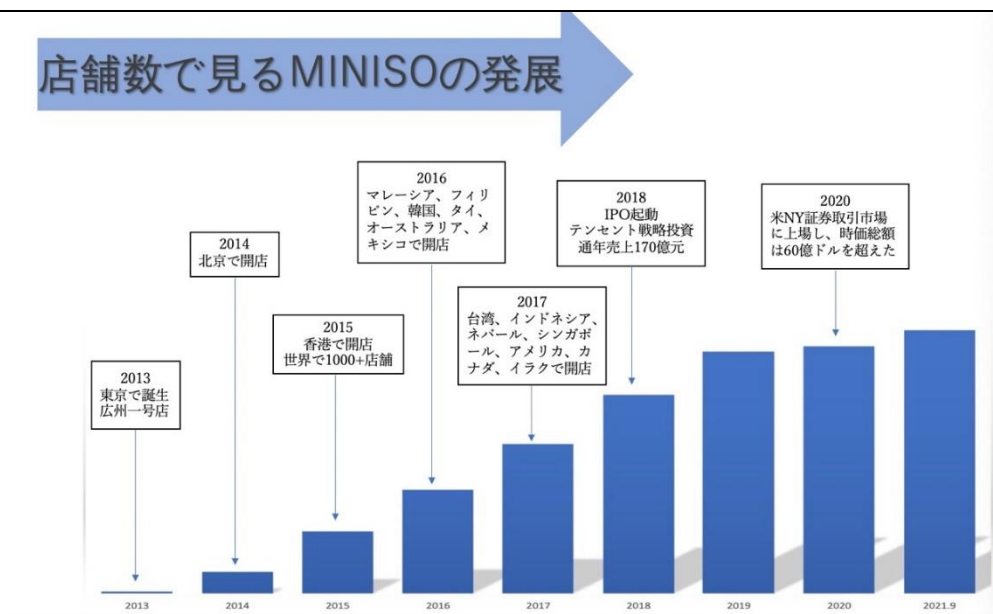


図 7 MINISO 社の拡大過程

資料：各種報道と同社の資料を参考して作成

III. セルビア国のスメデレヴォ製鉄所（Železara Smederevo）の再生過程について

スメデレヴォ製鉄所は 1913 年に設立され、かつてはセルビア唯一の国有製鉄所で「セルビアの誇り」とも呼ばれた。しかし、旧ユーゴスラビア崩壊後の市場低迷でスメデレヴォは苦境に陥り、2002 年 7 月に倒産に追い込まれた。結局、2003 年 4 月、経営再建を約束したアメリカ鋼鉄会社 US スチールに 2,300 万ドルで売却され、南欧・東欧販路の拡大で生き延びた。しかし、2008 年の金融危機以降、赤字基調になり、12 年に米国投資家の撤退という不慮の結末を迎える。セルビア政府は 1 ドルでスメデレヴォ製鉄所の所有権を取り戻し、その後、新たな投資家を探していた。13 年 4 月には製鉄所の生産が再開されたが、生産回復に至らなかった。16 年に中国の河北鋼鉄集団が買収する前、国際鋼材市場の競争激化、管理不良などの要因により製鉄所はすでに 7 年連続の赤字に陥っていた（図 8、図 9）。

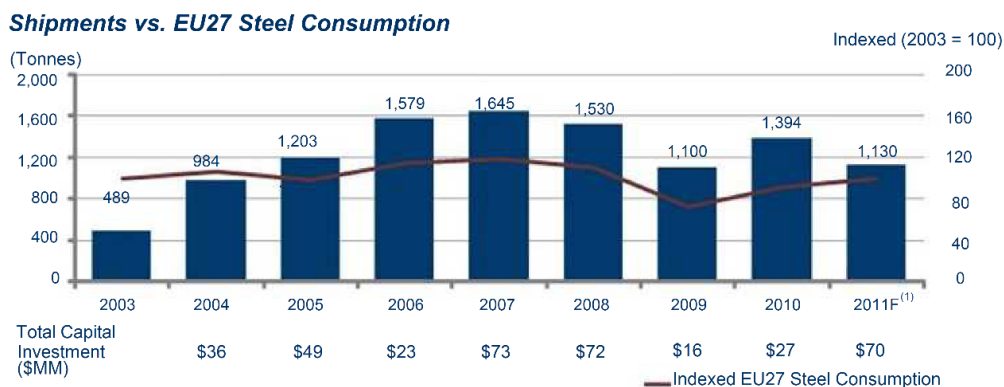


図 8 US Steel 社の経営期間におけるスメデレヴォ製鉄所の出荷量の推移

資料：スメデレヴォ製鉄所の社報（2012）p.5 による



図 9 金融危機以降の急速な経営悪化（税引き前の営業利益に相当）

資料；スメデレヴォ製鉄所の社報（2012）p.36 による

2016 年 4 月、中国の河北鋼鉄がスメデレヴォ製鉄所を 4,600 万ユーロで買収に合意し、HBIS「河鋼塞鋼、河北鉄鋼集団セルビア製鉄所の略称」という子会社を設立した。新しいスメデレヴォ製鉄所は技術、資金、財務、原料供給、販売ルートなど各方面で親会社の河北鋼鉄の強い支持を得ている。

資金面と技術面では、2016 年から 2019 年の間に、河鋼は 2 億ドル近くを投じて製鉄所の既存設備の技術改造と生産ラインのアップグレードを行って、企業の省エネ、環境保護、品質効率レベルを着実に向上した。前後して 11 ロット、200 人近い強力な技術管理チームを派遣して、生産ラインの各システム、各工程に対して底打ち式の専門診断を行う。同時に、コンソーシアムバンクを組織して同社に低コストのプロジェクトファイナンスを提供し、企業の資金圧力を低減させた（写真資料 3）。



写真資料 3 スメデレヴォ製鉄所が HBIS に傘下入り後、コークス代替の低炭素高温ガス焼結技術を導入、自動車向け鋼板の生産も開始（同社のホームページと社内資料による）

財務会計の面で、河鋼は、これまでスメデレヴォが会計帳簿上で行っていたドル建ての決済を改善し、財務諸表にも帳簿にもセルビア通貨の Tichnor で決済するようにした。新会計管理方式は為替変動による損失を回避し、財務のリスク管理能力を高める効果がある。また、従来スメデレヴォの輸出受取はユーロが多かったが、香港、オーストラリ

ア、ブラジルなどから購入した鉄鉱石の原材料はドルで支給する。それにより支払いにおいてユーロをドルにせざるを得ず、国際為替変動の不必要なリスクを負ってしまう。河鋼塞鋼の最高財務責任者唐娟はユーロ対ドルの為替レートが高くなったとき、ユーロの一部をドルに交換することを決めた。同時に、従来のドル契約を思い切ってユーロ契約に変更し、為替変動による財務リスクを軽減した。

原材料供給の面で、河鋼国際がグローバルに鉄鉱石を調達する規模の優位性と、河鋼デュフェルコが 110 カ国以上で商業活動を展開しているという実績を発揮し、河鋼塞鋼の原料供給の安定と輸出拡大のために巨大なプラットフォームを提供する。「最大の変更は、サプライチェーンや信頼性の高い融資の観点からも強力な安定供給能力だ。河鋼が買収するまで、会社は必要な原材料をすべて調達することが困難だった。安定した財務状況でないため、サプライヤーへの義務を適時に履行することができなかったからである。河鋼が買収した後、短期や一回限りの契約ではなく、河鋼塞鋼はサプライヤーと長期契約を結び始めた。これらのことがオファーや価格の安定に役立っている。」材料管理部長 ZARKO SUBOTIC がインタビューでこう言った。

販売ルートの面で、河鋼管理チームは進出后、ユーザー第一主義を堅持し、市場標準を満たす製品から顧客簡性化ニーズを満たす製品への転換を推進し、顧客構造のハイエンド化により製品構造のアップグレードを推進する。販売部は入念にマーケティング案を作成し、多くの新規ユーザーを獲得した。2018 年、製鉄所は欧州最大の鋳めっき製品顧客 4 社と年間販売契約を締結することに成功した。自動車用鋼はルーマニアの自主ブランドであるダチアで使用され、家庭用電気鋼板は高級白家電メーカーである Gorenje グループに毎年約 5,000 トン供給されている。現在、スメデレヴォは現地市場を開拓しただけでなく、80%の製品を欧州連合(EU)と北米地域に販売している。

最終的に、2016 年末には製鉄所の経営が一気に黒字化し、7 年連続の赤字から立ち直った。2017 年の年間生産量は 148 万トン、鋼材は 125 万トン。営業収入は対前年比 51.8%増の 7 億 5000 万ドル。セルビアの GDP への貢献度は 1.8%に達した。2018 年の河鋼塞鋼の輸出額は 7 億 5000 万ユーロで、前年比 39.6%増加し、初めてセルビアで最大の輸出企業となった。2019 年前半、河鋼塞鋼の鉄、鋼、材料の生産量はそれぞれ 848,300 トン、945,700 トン、818,800 トンに達し、過去最高記録となった。

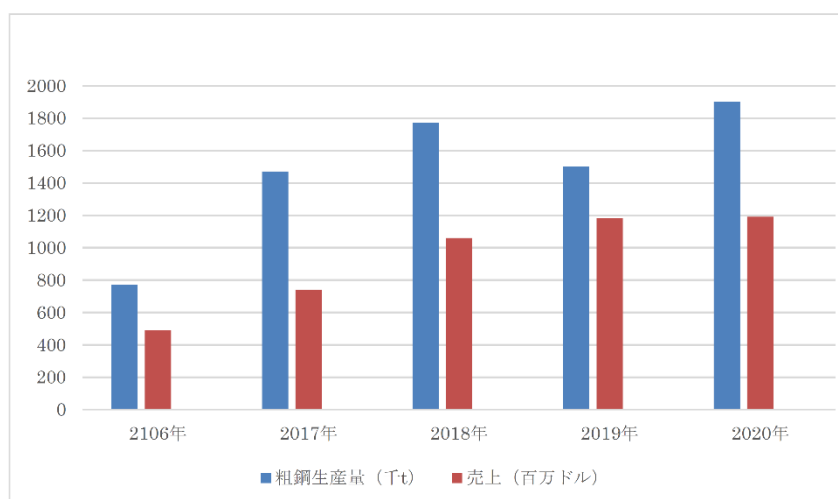


図 10 中国河北鉄鋼集団の傘下に入ってからスメデレヴォ製鉄所の生産回復動向

資料：各種の報道により作成

結論：

- ① 生産設備や製品をアップグレードし、製品の付加価値を高める。生産をより効率的にする。
- ② 為替変動が会社の収益に与える影響をバランスさせ、財務会計で統一したことは、他の海外進出企業にも示唆を

与えた。

- ③ サプライチェーンにおけるイノベーションは非常にイノベティブで、従来の単純な資金や技術投資とは異なり、自社の広大な海外プラットフォームを利用して子会社に原材料や生産物のマーケットプラットフォームを創出することで、スメデレヴォの販売不振を根本的に解決した。

【総括と今後の課題】

リバース・イノベーションは新興国と先進国の両市場を巻き込む可能性を秘め、非常に重要な概念である。しかし、日本は他の先進国と比べて新興国のニーズを理解し、現地での開発を起こそうとする意欲、イノベーションを起こそうとするチャレンジ精神が低い傾向にあり、リバース・イノベーションの起こりづらい状況となっている。新興国での拡大を目指す日本企業が取り組むべき課題はリバース・イノベーションについての知識を深めるとともに、企業内部の意識を変革させていくことにあるだろう。

さらに、上記の事例研究の示唆によれば、リバース・イノベーションの成功条件に信頼性、高いリスク意識、スピード感、多様性とハイクオリティの融合などの経営努力は極めて重要である。

とりわけ、新興国と先進国の事業パートナーとの長期的信頼関係の醸成・維持は決定的な意味を持つ。真鍋・延岡(2003)の研究によれば、信頼関係の源泉は経済的損得計算、公的ルール、経験（実績）、評判、関係性、文化など 6 つの指標からなっている。やはり、国際事業の性格上、事業パートナーのすべての信頼共通性を高く求めることは不可能である。従って、全体の総合指標の高水準を常に意識し維持する努力は欠かせない。

なお、本研究で残した課題もある。

まず、リバース・イノベーションの固有の特徴を従来のイノベーションの概念指標と異なる区分で定量的に識別する計量分析に着手できなかった。今後、補足する必要がある。

次に、クリステンセン（2001）が定義した「イノベーションのジレンマ」の如く、確かにリバース・イノベーションはグローバル経済の成長フロンティを代表する経営刷新の新動向と評価できるが、イノベーションをビジネス拡大の源泉に据える以上、どの時点で、どのようなパターンにおいてジレンマが発生するのか？従来の製品技術の停滞や製品市場の感度の変化に相関する多くのケースとどのような共通点・相違点を有するのか？今回の観察事例は少なく、この観点から検討する余裕はなかった。今後、事例を増やして検証事項に入れるべきである。

本研究は、経営学、経営戦略論、組織論、マーケティング論、人的資源管理論、経営情報管理論、多国籍企業論、イノベーション・マネジメント論、ナレッジ・マネジメント論など様々な領域からなる国際経営論のフレームワークを踏まえつつ、特にグローバル市場におけるニュープレイヤーと目される新興国企業の成長性に注目し、リバース・イノベーションの知見から日本企業が次に学ぶべき経営戦略上の視点を大胆かつ精緻的に論じ、今後の研究の蓄積により大学ベンチャーの在り方などの議論にも一石を投じる役目を果たしていく所存である。

先進国・新興国を問わず、世代交代に伴うニーズの変化は激しい。マーケットの売れ筋商品もあつという間に豹変する。こうしたマーケットの特徴とサイクルを見極め、適切なビジネスモデルの投入およびそれを見越した市場参入・競争戦略の再定義も必要だろう。市場は常に動いており、ビジネスモデルが持つ強みは、経験値より早い時間軸で移ることであろう。リバース・イノベーションの事例からみても現在のビジネスモデルは常に陳腐化の可能性を秘めていることを肝に銘じるべきだろう。

【参考文献】

（日本語）

- クレイトン・クリステンセン(著)、伊豆原 弓(訳) (2001) :『イノベーションのジレンマか』翔泳社、344p.
- 金井優洋 (2020) :「中国家電メーカーの躍進と日本の家電メーカーの今後の課題」 『財務総研スタッフ・レポート (財務総合政策研究所) 』 No.20-SR-15、pp.1-10.
- 金 春姫 (2019) :「中国発の日本ブランドはいかに作られたかー 名創優品産業 ー」 『Japan Marketing Journal 日本マーケティング学会誌』 Vol.39, No.1,pp.106-118.
- 徐 航明 (2014) :『リバーズ・イノベーション 2.0 世界を牽引する中国企業の「創造力」』 CCC メディアハウス出版、256p.
- 徐 方啓著 (2020) :『中国発グローバル企業の実像 (改訂増補版)』 千倉書房、219p.
- 人民網 :「中国企業がセルビアの製鉄所を買収」(人民網日本語版、2016 年 6 月 17 日) .
- 真鍋, 誠司 / 延岡, 健太郎 (2003 :「信頼の源泉とその類型化」 『国民経済雑誌』 Vol.187、No.5、pp.53-65)
- 白 貞壬 (2016) :「国際ビジネスにおけるリバーズ・イノベーション」『流通科学大学論集 (流通・経営編)』 Vol.28、No.2、pp.65-85.
- ビジャイ・ゴビンダラジャン、クリス・トリンブル (著)、渡部典子 (訳) (2012) :『リバーズ・イノベーション—新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき—』ダイヤモンド社、384p.
- ビル・フィッシャー (著)、ウンベルト・ラーゴ (著)、ファン・リュウ (著) / 松本裕 (訳) (2014) :『ビジネスモデル・エクセレンス』 日経 BP、348p.
- ユーシム・マイケル、シン・ハビール、リャン ネン、カペッリ・ピーター (著)、月谷 真紀 (訳) (2019) :『チャイナ・ウェイ—中国ビジネスリーダーの経営スタイル』 英治出版、389p.
- (英語)
- Putu Ayu Trisna Febrianty, Ni Nyoman Kerti Yasa (2020) : Study on Miniso retail customers in Denpasar City. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)* Volume-4, Issue-11, pp-38-48.
- Tena Prelec (2021) : Eco-monsters & eco-fighters: China's investments in Serbia's heavy manufacturing industry as seen through an environmental lens. *WESTERN BALKANS AT THE CROSSROADS, ANALYTICAL STUDY*.No.09, pp1-19.
- <https://hbisserbia.rs/> (HBIS GROUP Serbia – Iron & Steel d.o.o. Beograd、中国河北鉄鋼集団傘下のゼレザラ・スメデレボ社のホームページ)

（中国語）

- 杜 传奇 (2017) :《名创优品没有秘密: 通向未来的商业力量》 中信出版社、224p.
- 赵 天霞, 赵 天倚 (2019):〈河钢收购塞尔维亚钢厂并扭亏为盈探析〉《外贸业务探讨》 No.2.
- 头豹研究院 (2021):《矿业智能化转型下河钢集团的机遇及挑战》、31p.