



## 三一重工の発展からみた戦略と組織

徐 方 啓

**要約** アルフレッド・チャンドラーは「組織は戦略に従う」という仮説を作って、経営学界に注目された。その後、イゴール・アンゾフは「戦略は組織に従う」を提唱して、経営学界で議論を引き起こした。筆者は、戦略と組織はどちらが優先にするかをめぐる議論に加えるつもりはないが、実例をもって検証したい。そのため、筆者は近年台頭している三一重工という中国企業の成長から経営戦略の形成プロセスを検証した。それによると、実のビジネス社会では、経営戦略を持たなかった時期も、意図的ではないにもかかわらず技術戦略を作った時期もある一方、競争に勝って持続的に成長するために、必然的に事業戦略と国際化戦略を作った時期もあることが分かった。

**キーワード** 梁穩根, 三一重工, 建設機械, 中国企業, 経営戦略

**原稿受理日** 2014年7月9日

**Abstract** Formulating the hypothesis of “Organization follows strategy”, Alfred D. Chandler, Jr. was noted in management academia. Seventeen years later, H. Igor Ansoff proposed the hypothesis of “Strategy follows the structure of organization”, which caused controversy in the same academic world. The author has no intention to join in that debate on which should come before which; instead, he investigated a practical example. The author researched the formation process of a management strategy by looking into the growth of Sany Heavy Industry, a Chinese company that has been on the rise in recent years. The research showed that in the real society, the company sometimes had no management strategy and at other times it ended up adopting a technological strategy although it did not plan to do so. Furthermore, the research revealed that there were times when the Chinese enterprise, aiming to win competitions and sustain its growth, developed business and global strategies.

**Key words** Liang Wenken, Sany Heavy Industry, construction machinery, Chinese enterprise, management strategy

## 1. はじめに

1962年、経営史学者のアルフレッド・チャンドラーは、著書『Strategy and Structure』の中で「組織は戦略に従う」という仮説を言い出した。長年にわたってアメリカの代表的な大企業（デュポン、GM、スタンダード石油ニュージャージー、シアーズ・ローバック）について実証研究を行ったため、この仮説は産業界と経営学界に大きな影響を及ぼした。しかし、1979年、経営学者のイゴア・アンゾフは、著書『戦略経営論』の中でチャンドラーの仮説に疑問を感じ、「戦略は組織に従う」と主張した。アンゾフは長年にわたって戦略論を研究しており、早く1965年にすでに『企業戦略論』を出版したため、やはり産業界と経営学界に相当の影響力を持っている。そのため、経営学界では戦略の策定を優先にするか、組織の構造を優先にするかをめぐって、いろいろな議論を引き起こした。

筆者は、議論に加えるつもりはまったくない。なぜなら、実のビジネスの社会では、変数が多く、先に戦略を作成して、それから組織を構築する企業も、既存の組織を拡大するために新たに戦略を策定する企業もたくさんあるからである。また、同じ企業でも、ある段階に組織を優先に、ある段階に戦略を優先にするケースもありうる。従って、本稿は、三一重工という中国の建設機械メーカーを対象にして戦略と組織の関係を検証してまとめたものである。

本題に入る前に、三一重工という会社について簡単に紹介する。

「3.11」東日本大震災と津波が発生した後、福島第一原発で活躍する大型コンクリートポンプ車をテレビで見た日本人は多くいる。ほとんどの人は驚くと同時にぜんぜん聞いたこともない SANY とはどんな会社だろうと不思議に思ったことも事実である。これが三一重工は日本で知られるきっかけとなった。

SANY は三一重工のブランドで、「三一」の中国語発音 Sanyi 中の i を省略して考案されたものである。「三一」とは、創業者の理念である三つの一流、すなわち、「一流の企業を創立する」「一流の人材を育成する」「一流の貢献を行う」ことを示したものである。

三一重工は三一グループが1994年湖南省長沙市に設立し、コンクリートポンプ車、クレーンなどの建設機械を製造するメーカーである。2013年度の財務データは、資本金76億1,650万元（1元16円で換算、約1,219億円、以下同）、売上高は373億2,789万元（約5,972億円）、営業利益は27億4,761万元（約439億円、売上高営業利益率7.36%）、純利益30億9,485万元（約495億円、売上高純利益率8.29%）、R & D支出は19億3,483万元（約309億円）で

売上高を占めるパーセンテージは5.18%となった。また、従業員数は28,414人である。

## 2. 創業前の挑戦：戦略なしの野望

1984年当時、中国の改革・開放は5年目に入り、経済体制の変化をチャンスとして見て、何かをしようとする若者が大分増えた。湖南省漣源県茅塘郷（後に漣源市茅塘鎮に昇格）にいる梁穩根（Liang Wengen）はその中の一人である。彼は、1983年に華中地方の名門である中南鉱冶学院（現中南大学）材料学部を卒業した後、国有企業の洪源機械工廠に配属された。もともと理系出身であるが、在学中経営管理の本をたくさん読んで企業経営に引き付けられたため、現場の仕事をしながら、彼は国有企業の体制改革に関心をもって、時々上司へ自分なりの提案を提出した。文化大革命が終わった後の大学卒業生は、この工廠にはまだ少なかったし、まして頭の回転が速い梁は、工廠の上層部に注目されて、飛び級のように昇進し、1985年すでに体制改革室の副室長（副処長クラス）に任命された。

まだ29才の梁穩根は、就任後一生懸命働いているが、国有企業の現状を知った後、その問題解決に自分の無力さを感じたため、ビジネスの道を辿ろうと決意した。彼は、自分の考えを仲間に披露し、協力を求めた。幸いにも、一緒にやろうと申し出をした仲間は3人（唐修国現三一グループ取締役総裁、毛中吾同副総裁、袁金華同上級副総裁）いる。結局、4人はひそかにビジネスを始めた。

しかし、4人とも理系の出身で、ビジネスの素人なので、何をやるかを全く知らなかった。当時、漣源県では羊肉が大人気の商品で、どこかの仕入先があれば、絶対儲かることを誰でも信じていた。梁穩根らは、このビジネスに乗り出し、あちこちで羊肉の仕入先を探して、ようやく羊肉を漣源県に持ち帰った時、市場の価格が急落したため、儲かるどころか赤字決算となった。

工廠側は、梁穩根らの行動を知ったが、前例のないケースであるし、中央政府も踏み石を探しながら改革せよと呼びかけたので、彼らを処分しなかった。

改革・開放の初期段階、会社法、商取引法、消費者保護、人事制度などありとあらゆる分野では、市場経済に必要な法整備とルール作りは改革の実践に遅れを取った。経済体制の改革にはみな賛同するが、いかにして改革するかは誰も知らなかった。まさに「乱世出英雄」（乱世から英雄が生まれる）という中国の諺がいうように、こんな混乱の状態から勇気をもってチャレンジする人たちこそ英雄になる可能性が高い。ただ、ほとんどのチャレンジャーは、熱意と衝動の他に何の経営資源も持っていないため、失敗は避けられな

かった。筆者はこれを戦略なしの野望と名付けた。

実は、今日世界的に知られる中国発グローバル企業、例えば、パソコンのレノボ、ICTのファーウェイもそれに似ている失敗があった。

### 3. 第一次創業：技術戦略

1985年の秋、梁穩根ら4人はそろって洪源機械工廠に辞職願いを提出して退職した。現在、創業のため会社をやめることはごく普通の現象であるが、当時リスクが極めて大きい行動しかいえなかった。内陸部の貧しい農村で育てた若者は、大学に入って、卒業後再び故郷に戻り、地元一の国有企業で働くことが最高のキャリア・コースと見なされた。しかし、この4人は安定の仕事、収入と福祉、都市の戸籍などをすべて捨て<sup>(1)</sup>、なおかつビジネスの目途も付かないまま国有企業を辞めたため、批判の声を浴びた。梁穩根の父親は天秤棒を持って息子を殴り出すほど怒った。それにも関わらず、後戻りはない。4人は背水の陣に立つようにビジネスの戦場に赴いた。

4人は何をやるかを議論した後、酒造りを決めた。その理由は、地元で酒造りの資源が豊富であるし、マーケットがどこにも存在するということである。しかし、現実それほど甘くなかった。酒造りも完全に失敗した。他人から見れば、いかに無謀な行動をしたかがすぐ分かるが、なぜかその時の当事者は全くそう思わなかった。まさに、激情が過剰である一方、冷静が不足であった。

僅かの手元資金はもう枯渇になりつつあるため、生活費を稼ぐことが喫緊の課題となった。そこで、4人は道を開くために別々で行動しはじめた。唐修国と袁金華は隣の貴州省に行き、ある政府機関と合弁企業を作ってガラス繊維工場の経営に携わっている。毛中吾は小売をはじめ、日銭を稼ぐ。梁穩根は彼らに支えられて、ビジネスのシーズを探すためにあちこちを奔走していた。

翌年、梁穩根はある有色金属熔接材料が市場で過不足するという情報をキャッチして、ぱっとヒントを得た。なぜなら、彼ら4人中、材料を専攻したのが自分自身を含め3人もおり、さらに遼源県は全国で有名な有色金属の産地なので、人的資源も物的資源も揃っているからである。

ようやく方向性を見つけた梁穩根ら4人は早速行動を起こした。しかし、資金はなかつ

---

(1) 中国の戸籍は都市戸籍と農村戸籍に分かれる。今でも農村部の人々は自由に戸籍を都市に移すことができない。

た。自分のポケットマネーをすべて出すことが言うまでもなく、親戚と友人から借金をして集めたのは6万元（約96万円）しかなかった。その資金を使って、賃料が安いあるビルの地下室を借りて、最小限の設備を搬入してから、漣源茅塘熔接材料工廠という看板を出した。

この地下室で、梁穩根らはある銅基熔接材料の開発と悪戦苦闘している。数カ月後、試作品がついに出来あがった。希望をもって、ある会社を送って使ってもらったがすぐ返品された。理由は品質が悪くて使えるものにはならなかったそうである。4人はあつという間に絶望の崖ふちに陥った。

いくら頑張っても自分の知識の壁にぶつかった梁穩根は、大学の恩師翟登科教授を思い出した。しかし、大学所在地の長沙から僻地の漣源県茅塘郷までの移動は大変なことになった。長沙から漣源までは各駅の汽車しかなかった。さらに、漣源から茅塘郷まで30キロもあるため、梁穩根はトラクターの荷台に藤の椅子を載せて恩師を迎えてきた。

翟登科教授は、材料学の専門家で、彼の指導のもとで銅基熔接材料の技術的ネックをついに克服した。漣源茅塘熔接材料工廠の商品は国家が定まった技術標準に達した。これは梁穩根らの起死回生ともいえる転換点となった。

3年後、この小さな町工場は熔接材料のビジネスで約100万元（1,600万円）の資産を蓄えた。1989年6月、正式に法人として登録し、社名は湖南省漣源市熔接材料廠にした。その後、会社の発展は著しく加速し、売上高が急増し、牧場を買収する余裕さえ出た。1991年3月、梁穩根は会社を漣源市に移し、社名を湖南省三一集团有限公司に変更した。

ここまで辿ってきた道のりは、世間の技術系経営者が辿った道のりとほぼ同じである。すなわち、自分が分かる技術を生かしてビジネスを展開する。筆者はこれを技術戦略と名付けた。技術戦略のメリットは、三つある。①経営者は技術を知り、技術の進歩と共に商品のアップデートができる；②自社開発の技術であれば、先行者利益を長く享受できる；③市場にニーズがあり、商品の売行きは安定的である。ただし、技術系経営者の共通の問題は技術に対する過剰な思いである。すなわち、技術に拘り、技術崇拜までになりやすい。また、技術優先のため、マネジメントを軽視しがちである。幸いにも、梁穩根はこの問題に早く気づき、自力で脱出した。

#### 4. 第二次創業：事業戦略

第一次創業は、成功したと言ってもよいが、大きな成功とは言えない。特に、銅基溶接材料は商品化になったが、売上高は1億元（16億円）を超えたあと思うように伸びていない。同じ時期、漣源市にはこの会社より遥かに高い伸び率で成長しているエアコンメーカーもあるため、比べてみると、梁穩根は不思議に感じた。ネックはどこにあるのか。その原因を究明するために、彼は市場調査と専門家訪問を精力的に行った。その結果、二つのことが分かった。一つは、有色金属材料という業界は、多品種少量生産、市場の規模が小さいことが特徴である。言い換えれば、パイが大きくなる。もう一つは、本社の立地が悪い。漣源市は大都市より遠い僻地とも言え、情報が少なく交通も不便で、優秀な人材を集めることができない。梁穩根は取締役会で原因分析を行って、みなこの問題意識を共有するようになった。

同じ時期、鄧小平の「改革を加速しろ」という大号令の下で、中国のいたるところでインフラ整備、工場建設、都市改造を行っており、建設機器の不足が深刻な問題になった。梁穩根はこのビジネスに参入しようとした。ところが、同じ創業メンバーの3人は反対した。理由は建設機械を知る人がいなく、新しいビジネスをやるなら機械産業という斜陽産業に参入するというより、不動産、電子、ソフトドリンクなどの産業に参入するほうがいい、などが挙げられた。確かに、彼らは間違っただとは思わない。

梁穩根は、国内建設機械業界の現状をもって仲間を説得した。当時、建設機械を製造するのはすべて国有企業であるが、計画経済のため、競争力が弱かった。そのため、キャピラー、プツマイスター、コマツなどの外資系企業は中国に進出した後、国有企業のシェアがあっという間に失ってしまった。言い換えれば、国有企業は建設機械の分野で外資と競争ができない。そうすると、民間企業にとって、ビジネスチャンスがある。また、機械産業の斜陽産業論について、梁穩根は斜陽の商品があるが、斜陽の産業はないと信じ、良い商品を開発できれば、外資と競争ができると力説した。結局、取締役会は大都市（湖南省省庁所在都市の長沙）に進出し、大産業に進出するという「二進戦略」を制定した。

「二進戦略」を実施するために、梁穩根は新事業に専念し、他の3人は相変わらず熔接材料工場の経営に携わり、そこから得た利益をすべて新事業に投資することになった。

梁穩根はまず人工ダイヤモンド合成機械の製造に参入した。このビジネスは後に新事業のメインにならなかったが、本格的な機械製造のための準備となった。

1993年当時、中国の建設市場では、コンクリートポンプ車のニーズが極めて高いが、製造できる中国企業は2社しかなく、しかも規模が小さく市場の急拡大に対応できない。結局、輸入が増えてドイツのプツマイスター1社だけ90%のシェアを占めている<sup>②</sup>。このような現状を知った梁穩根は、コンクリートポンプ車の製造を決断した。しかも、最初からプツマイスターをベンチマークにしている。誰も想像できなかったのは19年後、かつての巨象であるプツマイスターは三一重工に買収された。これについて、次の節で述べる。

1994年11月、梁穩根は会社組織を大幅に再構築した。新たに出来上がったのは、建設機械をメインビジネスにする湖南三一重工業集团有限公司（以下、三一重工という）と、従来のビジネスを継続する湖南三一（集団）材料工業有限公司である。二つの会社とも長沙で登記した独立法人である。

コンクリートポンプのコア技術は油圧制御システムである。中国メーカー2社はこの技術を持っていないので、日本のIHIから技術を導入してコンクリートポンプを製造している。三一重工は、技術を導入する資金力がないので、自主開発しかできない。しなしながら、そういっても簡単にできることではない。技術陣を総動員して開発した商品は無残に返品された。在庫が増えて、資金繰りが悪化し、経営が危なくなった。

技術のネックを克服するために、梁穩根は全国の研究機関を訪れて、人材を探している。北京自動化研究所で、彼は油圧技術研究室長を務める易小剛に会った。それで、易小剛は産学連携の形で三一重工にやってきた。

易は、油圧技術の専門家であるが、コンクリートポンプを研究したことはない。彼はIHIの技術を詳しく研究した後、異なる視点で設計を始めた。一年後、彼が設計した新型ポンプはついに成功した。輸入品に比べると、操作が簡単で、圧送力が強く、低価格などの特徴があるため、たちまちヒット商品になった。象牙の塔のような政府系研究機関でノンビリした研究生生活を過ごしている易小剛にとって、技術者としてかつてない達成感を体験したため、その場で三一重工に加盟した。梁穩根も技術のキーパーソンを得たため、易小剛を技師長に任命した。

易小剛の加盟は、三一重工にとって飛躍の起爆剤となった。その後、三一重工のコンクリートポンプは、絶えず中国一の記録を更新している。例えば、コンクリートの圧送技術は、世界中争っている技術的難題である。特に300メートルを越えたら、1メートルを高めようとしても至難の業である。これまで、400メートルに達したのは、プツマイスターだけである。しかし、三一重工は5年ごと100メートルを伸ばし、中国一の記録を作り出

② 程富廣・肖瑜・李佳怡（2013）『梁穩根的三一之路』浙江人民出版社 p.24.

した<sup>③</sup>。詳しくは次の表にまとめた。

施工年	ビル名	到達高度 (m)
1997年	深圳賽格スクエアビル (地下4階, 地上72階, 高さ354メートル)	300.8
2002年	香港国際金融センター (地下6階, 地上88階, 高さ415メートル)	406
2007年	上海グローバル金融センター (地下3階, 地上101階, 高さ492メートル)	492
2013年	上海センター (地下5階, 地上121階, 高さ632メートル)	580

表1 三一重工のコンクリート圧送技術の進歩

資料：三一重工およびマスコミの報道により筆者が作成。

コンクリートポンプ車の技術についてもそう言える。車台から伸びた細長いブームの長さは、到達距離を左右するキーポイントとなる。三一重工は2007年に66mのブームをもって世界一の長さということでギネス世界記録を樹立して以来、2009年に72m、2011年に86mを二回もこの世界記録を自己更新した。このような技術力があるため、三一重工は2002年から中国のコンクリートポンプ車市場でシェア1位という不動の地位をずっと守っている。

言うまでもなく、このような実績を作り出したのは、キーパーソンの易小剛にほかならない。現在、易は三一重工の執行総裁兼総技師長で、技術だけでなく経営にも携わっている。

## 5. 第三次創業：国際化戦略

三一重工の年報によれば、売上高、営業利益と純利益は2012年から2年連続で減少している(図1)。その原因は3つあると思う。

一つ目は、中国経済全体の減速である。これまでGDPの前年比伸び率は10%前後であったが、2012年から7%台に減少している。2014年度も7.0~7.5%の間に止まるのではないかと思われる(図2をご参照)。経済発展の減速はいち早く建設機械産業にマイナス影響を与えることになる。

③ 世界一は2008年にブルジェ・ハリーフアの建設においてブツマイスターが作った700m以上の記録である。



三一重工の発展からみた戦略と組織（徐）

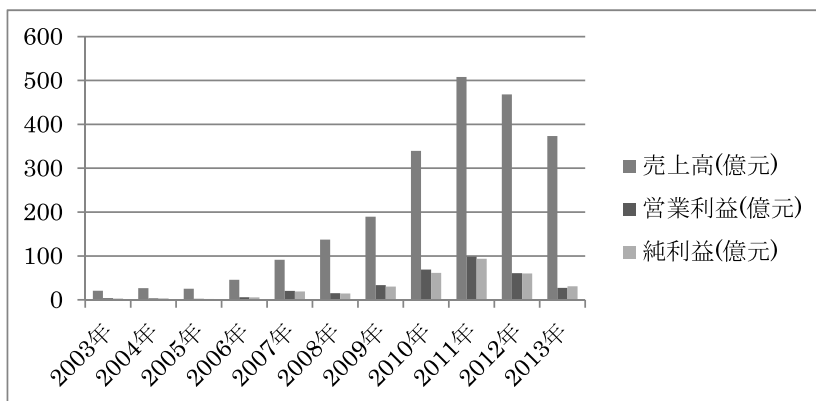


図1 三一重工の財務データ

資料：三一重工の年報により筆者が作成。

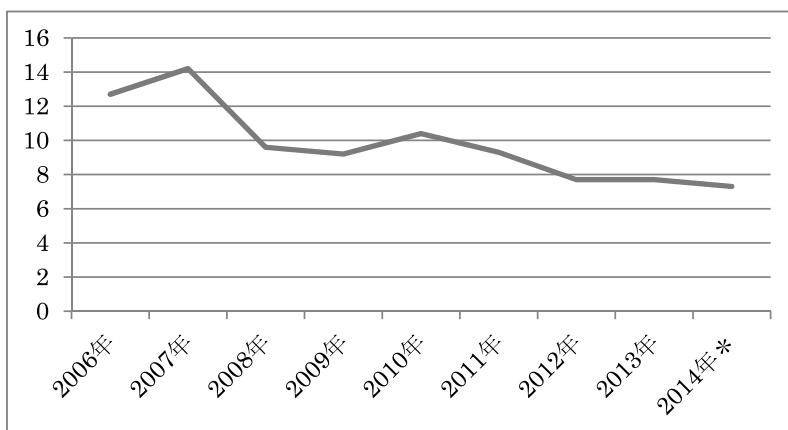


図2 中国 GDP の推移

資料：各年度の『国民経済和社会发展統計公報』により筆者が作成。2014年度は推定値。

二つ目は、中国政府による不動産建設のマクロコントロールに関わる。日本のマスコミは時々中国の不動産バブルがまもなく崩壊すると予測している。いつ崩壊するかを別にし、中国の不動産市場の異常状態が否定できない。これまでは販売価格が年々高騰しており、購入者が大幅に減るにもかかわらず、高層マンションの建設ラッシュが一向に冷えない。結局、あちこちに「鬼城」（ゴースタウン）が出てきた。これ以上の深刻化を防ぐために、中国政府はついに不動産融資とローンの基準を引き上げて、沈静化を図った。このマクロコントロールの影響で、中国の建設機械市場も急に落ち込んでいる。

三つ目は、国内市場の競争の激化である。世界範囲でいえば、中国より大きな市場は存在しない。たとえ経済が減速しているとしても、スケールが大きいため、ビジネスのチャ

ンスがあることは間違いない。だから、外国勢と中国勢の間、中国勢同士の間、競争はますます激しくなる。三一重工にとって、一番のライバルは中聯重科である。中聯重科は、同じ長沙市にある国有企業から生まれた建設機械メーカーで、製品の構成もほぼ同じ、2012年度の業績は、売上高480.7億元、営業利益89億元、純利益75.2億元で、三一重工の売上高468.3億元、営業利益61億元、純利益60.1億元をそれぞれ超えた。また、2014年世界建機メーカーランキングの順位も中聯重科は6位で三一重工の8位を凌駕している。

このような内外から圧力を受けている三一重工は、中国市場だけに止まるなら、将来の見通しがますます厳しくなるわけである。それで、もう一度戦略を見直す時期が来た。新たに制定されたのは、国際化戦略である。

三一重工は、海外での売上げを初めてアニュアル・レポートに掲載したのは、2004年であった。金額は6,900万元（約11億円）で、多くないし、対売上高比も2.5%しかない。その後の4年間、海外での売上高は順調に拡大しつつあり、2008年に34.63億元（約554億円）を超え、対売上高比も29.2%に達した。それと同時に、2006年の三一重工（インド）をはじめ、2008年までに海外で13の子会社を設立し、アメリカでの製造拠点とドイツでのR & Dセンター・製造拠点の建設も始めた。

2009年、世界的金融危機の影響で、三一重工の海外売上高も13.59億元（約217億円）に大幅減少し、対売上高比も7.4%に止まった。このショックを受けて、三一重工は国際化に必要な人材の不足に力を入れて、一気に日欧米のライバル出身の専門家を約50人雇った。

2010年10月、南米チリの鉱山で落盤事故が起こった際、三一重工は超大型クレーンを派遣し、救援に参加したため、世界から脚光を浴びた。5カ月後、また日本の「3.11」大震災による福島原子力発電所の救援活動に62mのブームを持つコンクリートポンプ車を一台寄贈したため、世界的に注目された。このような社会的評価と知名度の向上に伴って、誰も予想しなかったことが劇的に展開した。2012年4月、三一重工は中信基金と手を組んでブツマイスターを3.6億ユーロ（1ユーロ138円で換算すれば、約496億円）で買収した。三一重工の出資分は3.24億ユーロ（約447億円）で全株式の90%を占める。この買収のシナジー効果は極めて大きい。まさしくブツマイスタージャパンが公表したプレスリリースのように「三一重工の強固な財務体制と中国市場での強さ、ブツマイスターの世界に認められた技術力、品質と性能、及び世界の販路とサービス網、これらがお互いにを補完する。」<sup>(4)</sup>

2013年、三一重工の海外売上高は100億元を突破、108.74億元（約1,740億円）に達し、

(4) ブツマイスタージャパン：「プレスリリース」2012年1月30日付。

対売上高比も29.9%を占めている。また、110の国と地域で事業を展開しているため、国際化戦略の効果ははっきり現れた。図3は、2005年から2013年までの海外売上高と対売上高比の推移である。

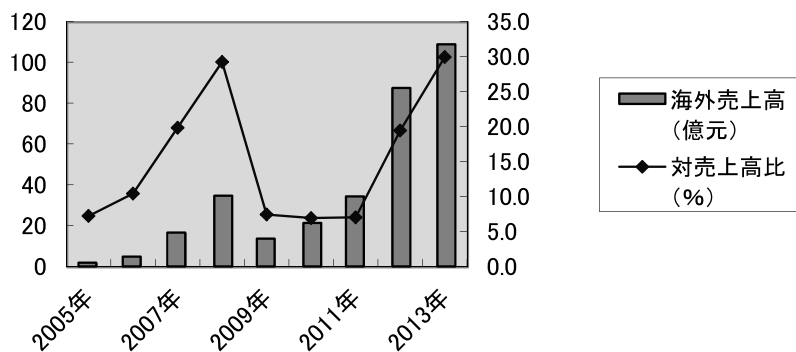


図3 海外売上高と対売上高比の推移

資料：三一重工の各年度のアニュアル・レポートにより筆者が作成。

## 6. 戦略展開についての分析

ここまで、三一重工の事業展開の大筋を述べた。次に、戦略の視点から分析してみる。

梁穩根ら創業者4人は国有企業の従業員でありながら、ひそかにビジネスを始めた時期は、戦略どころか、ビジネスのイロハさえ分からなかったため、戦略無ししかいえない。これは、この会社に限らず、似ているケースは世の中に数えられないほど多くあると思う。

そして、4人は国有企業を辞めて、酒造りの試行錯誤を経て、ようやく有色金属熔接材料の開発というビジネスから方向性を見つけた。それで、僅かな手元資金を使って、事務所兼工場用の不動産を借りて、看板を出して、企業組織の形を整えた。その組織作りは明らかに有色金属溶接材料という商品を開発するためである。言い換えれば、これは「組織は戦略に従う」実例である。

その後、彼らは有色金属熔接材料そのものの開発を成功させたし、会社を大きくしたが、発展の壁も見えてきた。その理由は有色金属熔接材料の市場規模が小さく、大きなビジネスにならないということである。そのため、梁穩根は市場調査と専門家訪問を経て、取締役会で「二進戦略」を打ち出した。すなわち、大都市と大産業に進出する。これも先に事業戦略を作って、その次に組織再編（建設機械をメインビジネスにする三一重工と、従来

のビジネスを継続する三一材料工業有限公司を設立)を行うため、「組織は戦略に従う」実例でもある。

オハイオ州立大学フィッシャー・ビジネススクール教授であるジェイ・バーニーによれば、企業がある特定の単独「事業」で競争優位を獲得するために取る行動は事業戦略 (business strategies) という<sup>(5)</sup>。この定義をもって三一重工の「二進戦略」に照らしてみれば、明らかに事業戦略であることが分かった。すなわち、建設機械という単独事業で中国市場において競争優位を獲得するという行動である。

また、スタンフォードビジネススクールのガス・サローナー教授らによると、整合性のある事業戦略には、四つの要素を必要とする。すなわち、①明確な長期目標；②どのような商品を提供するか、どの市場をねらうか、どの分野の活動をするかなど企業の活動範囲の定義；③競争優位性；④企業が自ら選んだ競争環境において、社内コンテキストがなぜ競争優位性をもたらすかを示すロジック、である<sup>(6)</sup>。

これに対し、三一重工は、四つの要素の中、前の三つは揃っている。すなわち、①中国の建設機械市場で外資の独占を打ち破れ、産業報国という明確な長期目標を定めた。②建設機械とくにコンクリートポンプとクレーンという商品を中国市場に提供し、企業の活動範囲を明確にしている。③より良い機能、より簡単な操作なお且つ低価格をもって競争優位性を確保する。また、④について、最初の段階で社内コンテキストがなぜ競争優位性をもたらすかを示すロジックは十分とはいえない。なぜなら、全く異なる分野への新規参入にもかかわらず、それに必要な経営資源とくに人材が欠けている。でも、この問題は易小剛の加盟でそんな時間がかからなくて解決した。なぜこんなに早く問題を解決できたかという、どんな人材が必要になるかがはっきり分かり、一本釣りができたからである。

ところが、別の視点から言えば、すべての経営資源がそろって事業戦略を実施するケースは本当にあるのか。どの企業にも何らかの経営資源が足りないことがある。その不足を補うために、提携、出資、M&Aなどを通じて外部の経営資源を活用する経営者が求められる。いわゆるアントプレナーシップ (起業家精神) はこんな時こそ発揮するわけである。

最後、三一重工は、建設機械というスケールが大きい業界に新規参入を遂げて、十数年間の増収増益をも達成したが、国内環境の激変で急に減収減益に変わった。一方、数年間の努力により海外での販売と製造拠点が増えつつあり、一定の規模を形成したし、チリ落

(5) ジェイ B. バーニー (岡田正大訳) (2003)『企業戦略論 (下) 全社戦略編』ダイヤモンド社 p.5.

(6) ガス・サローナー, アンドレア・シェバード, ジョエル・ポドルニー (石倉洋子訳) (2002)『戦略経営論』東洋経済新報社 pp.23-24.

盤事故と「3.11」による福島原発事故への救援参加でブランド力をだいたい高めたため、自然的に海外のビジネスの拡大を狙う国際化戦略を打ち出した。これは、既存の企業組織が打ち出した戦略であるし、戦略を実施した後でも組織再編を行わないため、「戦略は組織に従う」実例ではないかと思う。

## 7. お わ り に

1985年に中国内陸の僻地にいる4人の若者は6万元の資金をもって興したベンチャーは、26年後世界の建設機械の巨象であるプツマイスターを買収し、中国発グローバルである企業三一重工に成長してきた。この偉業はいかに達成したのか。その成功の要因は何であるか。近年、この会社に関する関心は中国国内だけでなく、海外においても学界と産業界を問わずに増えている。しかし、日本ではマスコミの報道が多くあるとしても、研究レベルの論文はまだ見当たらない。だから、本稿は一種のチャレンジとして、戦略と組織の視点から三一重工の成長を明らかにしようとするものである。

しかし、三一重工はビジネスを継続中、世界で競争するために今後も新しい戦略を打ち出すだろうと予想できるので、本研究も未完成の進行形で、今後も続けていくと思う。

## 参 考 文 献

- アルフレッド D. チャンドラー, Jr. (有賀裕子訳) (2004) 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社  
H. I. アンゾフ (中村元一訳) (1980) 『戦略経営論』産業能率大学出版部  
ジェイ B. バーニー (岡田正大訳) (2003) 『企業戦略論：競争優位の構築と持続』(下)ダイヤモンド社  
ガス・サローナー, アンドレア・シェバード, ジョエル・ポドルニー (石倉洋子訳) (2002) 『戦略経営論』東洋経済新報社  
日経 BP (2011) 『中国「三一重工」現地報告』<http://special.nikkeibp.co.jp/ts/article/aa0h/110683/page1.html>  
馬方業 (2010) 『大夢三一』企業管理出版社  
何真臨 (2013) 『我与首富梁穩根：揭秘三一』人民郵電出版社  
王 偉 (2013) 『梁穩根和牠的三一重工』電子工業出版社  
程富廣, 肖瑜, 李佳怡 (2013) 『梁穩根的三一之路』浙江人民出版社  
三一重工ホームページ：<http://www.sanygroup.com/group/zh-cn/>  
プツマイスタージャパンホームページ：<http://www.pm-j.co.jp/>  
中国工程機械商貿網：<http://www.21-sun.com/>