

氏名	胡 雪莹 (コ セツエイ)
本籍	中華人民共和国
学位の種類	博士(学術)
学位の番号	博甲第 90 号
学位授与の日付	2019 年 9 月 3 日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
学位論文題目	中国自動車企業のクロス・ボーダーM&Aと海外経営資源利用

論文審査委員	(主査)	桜美林大学教授	劉 敬 文
	(副査)	桜美林大学教授	金 山 権
		桜美林大学准教授	董 光 哲
		中央大学教授	赤 羽 淳
		元桜美林大学教授	土 屋 勉 男

論文審査報告書

論文目次

目次.....	a
図表 目次.....	e
序章.....	1
1 研究の背景と問題提起	1

2 先行研究と本研究の視角.....	4
3 研究方法と論文の構成.....	7
第 I 部 クロス・ボーダーM&A による中国自動車企業の海外経営資源利用のキャッチアップ戦略及び分析フレームワークの構築.....	11
第 1 章 キャッチアップ戦略と中国自動車産業の成長.....	11
第 1 節 「後発性の利点」——キャッチアップ戦略と後発企業成長の論理的アプローチ.....	11
第 2 節 中国自動車産業のキャッチアップ戦略の形成と政策的仕組み.....	15
1.2.1 「自力更生」と呼ばれる独立自主の基本政策.....	15
1.2.2 「引進來」方針をもとにする外資導入政策.....	16
1.2.3 「走出去」方針をモチーフにした海外経営資源獲得政策.....	18
1.2.4 次世代自動車産業の育成政策.....	19
第 3 節 経営資源ソースの形成から見る中国自動車産業発展の「3 段跳び」.....	21
1.3.1 内部蓄積の段階(1949～1977 年).....	21
1.3.2 「引進來」による海外経営資源獲得の段階(1978～1999 年).....	22
1.3.3 「走出去」による海外経営資源獲得と自主開発のミックス(2000 年～現在).....	22
第 2 章 クロス・ボーダーM&A による海外経営資源の利用に関する理論的考察と分析フレームワークの構築.....	24
第 1 節 クロス・ボーダーM&A の系譜と基本概念.....	24
第 2 節 OLI パラダイムから LLL 分析フレームワークへの進化.....	28
2.2.1 「所有の優位」の論理——Dunning の OLI パラダイムを中心に.....	28
2.2.2 Mathews の LLL 分析フレームワーク.....	29
2.2.3 OLI パラダイムと LLL 分析フレームワークの異なる視角.....	31
第 3 節 動的な競争戦略論——持続的な競争優位構築へのアプローチ.....	32
2.3.1 ポジショニング・アプローチ.....	33
2.3.2 資源ベース・アプローチ.....	35
2.3.3 ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ.....	36
第 4 節 本研究に用いる分析フレームワーク——SSIT モデルの構築.....	38
第 3 章 中国自動車企業のクロス・ボーダーM&A による海外経営資源利用の基本パターンと特徴.....	40
第 1 節 クロス・ボーダーM&A による中国自動車企業の海外経営資源利用の基本パターン.....	40
3.1.1 Out-In 型クロス・ボーダーM&A パターン.....	40
3.1.2 In-Out 型クロス・ボーダーM&A パターン.....	42

3.1.3	ミックス型キャッチアップ・パターン	44
第2節	中国自動車企業のキャッチアップ戦略の特徴	47
3.2.1	政府主導による産業発展	48
3.2.2	経済体制移行の段階的特性	49
3.2.3	後発性ゆえの戦略的目標	50
3.2.4	バックグラウンドとしての「世界の市場」	52
第II部	クロス・ボーダーM&Aによる中国自動車企業の海外経営資源利用のキャッチアップ戦略に関する実証分析	54
第4章	Out-In型ケース:上海汽車の合弁事業	54
第1節	M&A実行前の取り組み	54
4.1.1	上海汽車集団の発展概要とVW、GMとの合弁背景	54
4.1.2	VWと合弁のプロセス	55
4.1.3	GMと合弁のプロセス	57
第2節	M&A実行後の統合の展開	60
4.2.1	完成車生産体制の構築	60
4.2.2	販売体制の構築	63
4.2.3	経営管理組織体制の構築	66
4.2.4	研究開発体制の構築	68
第3節	外資導入型海外経営資源の利用	72
4.3.1	外資導入を通じる上海汽車の内在的要素	72
4.3.2	SSITモデルによる分析	73
第5章	In-Out型ケース:吉利汽車のボルボ買収	78
第1節	M&A実行前の取り組み	78
5.1.1	吉利集団の発展概要と買収の背景	78
5.1.2	買収のプロセスと資金調達	80
第2節	M&A実行後の統合プロセス	83
5.2.1	ブランドの構築	84
5.2.2	人材育成と技術導入	86
5.2.3	市場におけるパフォーマンス	91
第3節	対外直接投資型海外経営資源利用	94
5.3.1	経営資源獲得を狙った吉利汽車の内在的要素	94
5.3.2	SSITモデルによる分析	95

第6章	ミックス型ケース：BYDの電気自動車事業	99
第1節	中国最大手電気自動車メーカーBYDの歴史と現状	99
第2節	BYD電気自動車事業の展開とミックス型キャッチアップ戦略	103
6.2.1	自主開発を軸とした経営資源の蓄積	103
6.2.2	クロス・ボーダーM&Aによる海外経営資源へのアクセス	106
6.2.3	グローバル拠点設置による海外経営資源の利用	108
第3節	自主開発と海外経営資源利用によるミックス型キャッチアップ	111
6.3.1	ミックス型キャッチアップを通じて成長を求めるBYD自動車の内在的要素	111
6.3.2	SSITモデルによる分析	111
第7章	中国自動車企業のキャッチアップ戦略に関するアセスメント	114
第1節	中国自動車企業競争力のアセスメント・システムの主要要素	114
第2節	中国自動車産業の全体的ポジショニングの変化	115
第3節	3つの事例をめぐる中国自動車企業のキャッチアップ戦略へのアセスメント	120
7.3.1	Out-In型クロス・ボーダーM&Aによる海外経営資源利用のキャッチアップ戦略	120
7.3.2	In-Out型クロス・ボーダーM&Aによる海外経営資源利用のキャッチアップ戦略	125
7.3.3	ミックス型キャッチアップ戦略	131
第4節	中国自動車企業のキャッチアップ戦略のまとめと評価	134
終章	本研究の結論と今後の研究課題	140
第1節	本研究の要約と結論	140
第2節	他の後発国企業のキャッチアップ戦略への提言と今後の研究課題	144
付録		147
現地調査リスト		147
クロス・ボーダーM&Aを通じた海外経営資源の利用についての主要質問項目		149
企業インタビューの資料		151
参考文献	(著者名の姓のアルファベット順)	I

図表 目次

図表 序 1 本研究の中心目的と六つの課題

図表 序 2 本研究の仮説設定

図表 序 3 本研究の枠組み

図表 1-1 主要外資自動車メーカーの乗用車生産参入時期

図表 2-1 経営資源確保の選択肢

図表 2-2 M&A のさまざまな形態

図表 2-3 M&A の類型

図表 2-4 M&A の一般的プロセス

図表 2-5 Dunning の OLI パラダイム

図表 2-6 Mathews の LLL 分析フレームワークの概念図

図表 2-7 5つの競争要因 (five forces)

図表 2-8 3つに分解されるダイナミック・ケイパビリティ

図表 2-9 SSIT モデル

図表 3-1 中国における自動車合弁企業設立の概要

図表 3-2 中国自動車産業の主な完成車買収事例

図表 3-3 2012年～2018年中国新エネルギー自動車産業主要政策年表

図表 3-4 中国新エネルギー自動車の販売量及び伸び率の推移 (2013年～2018年)

図表 3-5 「3段跳び」の特徴をめぐる中国自動車企業のキャッチアップ戦略の概念図

図表 4-1 上汽 GM の出資比率の変化

図表 4-2 上汽 GM 五菱の出資比率の変化

図表 4-3 上海汽車の外資合弁事業の生産体制

図表 4-4 2018年上海汽車傘下のメーカー別でみるブランドの構成

図表 4-5 2017年中国自動車市場における販売量トップ 10

図表 4-6 2017年中国市場における乗用車ブランド販売量トップ 10

図表 4-7 上海汽車集団の管理組織図

図表 4-8 上海 VW の資本構成 (1985年スタートの時)

図表 4-9 上海 VW の執管会の管理組織図 (1988年)

図表 4-10 上海 GM の研究開発体制の構築

図表 4-11 SSIT モデルによる上海汽車の合弁事業の分析

- 図表 5-1 吉利集団の発展概要
- 図表 5-2 吉利によるボルボ買収の融資ルート
- 図表 5-3 吉利グループのブランド構成の変革
- 図表 5-4 C-NCAP 安全認証評価による Lynk&Co 01 と競合他社の成績比較
- 図表 5-5 Lynk&Co 01 の部品サプライヤー（一部）
- 図表 5-6 吉利汽車のグローバル多拠点の研究開発体系とグローバルデザイン体系
- 図表 5-7 2009 年以來のボルボ世界販売台数及び中国販売台数の推移
- 図表 5-8 中国自動車市場における 2009 年以降の上位 5 グループのシェア推移（商用車含む）
- 図表 5-9 中国自動車市場における 2009 年以降の 6 位—11 位グループのシェア推移（商用車含む）
- 図表 5-10 SSIT モデルによる吉利・ボルボの買収事例分析
-
- 図表 6-1 BYD 株式所有構成図（2018 年 3 月 31 日時点）
- 図表 6-2 中国の新エネルギー車販売台数（万台）
- 図表 6-3 中国国内メーカー別新エネルギー車販売シェア（2017 年）
- 図表 6-4 BYD 株式有限会社の概要
- 図表 6-5 BYD の 19 事業部の組織構造及び主要事業内容
- 図表 6-6 BYD の新エネ自動車を基軸に進展しているグローバル化（一部）
- 図表 6-7 SSIT モデルによる BYD の電気自動車事業分析
-
- 図表 7-1 2010～2018 年国別で見る中国市場における市場占有率推移（単位：％）
- 図表 7-2 2018 年 1～11 月累計新エネルギー乗用車販売台数メーカー別トップ 10
- 図表 7-3 中国自動車産業のブランド別新車車両全体的品質評価の推移（PPH 数値を基準）
- 図表 7-4 中国自動車産業全体の新車品質評価のブランド別ランキング（PPH 数値を基準）
- 図表 7-5 2017 年～2018 年世界トップ 500 企業評価ランキングにおける中国自動車企業のランキング変化
- 図表 7-6 2017 年世界自動車ブランド価値トップ 100（中国ブランドのランキング）
- 図表 7-7 上海汽車の総資産額と販売台数の推移（2007～2017 年）
- 図表 7-8 上海汽車の九事業体の年間販売比率（2010 年～2017 年）
- 図表 7-9 上海汽車集団の主要事業及び上海汽車出資比率
- 図表 7-10 上海汽車集団の連結財務指標の概要（2007 年～2017 年）
- 図表 7-11 吉利汽車集団の財務諸表概要（単位：千元、人）
- 図表 7-12 吉利汽車の売上高及び純利益の推移（単位：千元）

- 図表 7-13 吉利汽車集団の収益性分析 (単位：%)
- 図表 7-14 吉利汽車の株価推移 (2009年10月～2018年10月)
- 図表 7-15 吉利汽車集団の安全性と効率性分析 (単位：%、回)
- 図表 7-16 吉利汽車集団の成長性分析 (単位：%)
- 図表 7-17 中国自動車企業特許の強さランキングトップ 15 (2016年まで累計)
- 図表 7-18 2011～2017年 BYD 営業収入規模と同期比伸び率の推移 (単位：億元、%)
- 図表 7-19 2014～2017年 BYD 新エネルギー自動車販売台数の推移 (単位：台)
- 図表 7-20 2014～2017年 BYD 新エネルギー自動車事業の営業収入及び自動車事業に占める割合 (単位：億元、%)
- 図表 7-21 キャッチアップ戦略のまとめと評価

論 文 要 旨

本論文は、中国自動車企業のキャッチアップ戦略に焦点を当て、クロス・ボーダーM&A による海外経営資源の導入から、その内部化、企業内の既成経営資源との融合、そしてイノベーションに至るまでのプロセスとメカニズムを解明しようとする研究である。序章と終章を除いて I と II 部の 7 章から構成されている。

研究目的に沿って設定された当該研究の仮説は、(1)海外経営資源利用は中国自動車産業のキャッチアップ戦略に大きく寄与したこと、(2)後発性優位の活用を特徴とする中国自動車企業に合わせた分析フレームワークが必要であること、(3)海外経営資源利用のパターンこそ異なるものの同一方向に収斂していくこと、(4)R&D が海外経営資源利用をキャッチアップ戦略の成功に結び付けさせるための前提条件であること、という 4 つである。仮説をベースにした検証と関係効果のアセスメントは、それぞれ産業レベルと企業ケースの 2 次元で行われている。

第 I 部の 1～3 章は、仮説検証を行うための「前提条件」の整理および産業レベルの検証に値するものであり、その要点は 3 つほどある。(1)キャッチアップ戦略と後発企業成長の論理を渉猟し、中国自動車産業のキャッチアップ戦略の形成および政府の政策的枠組みを時系列に分析する。内部蓄積、「引進來」(外資導入)、「走出去」(海外直接投資)と「引進來」のミックスからなる「3 段跳び」で中国自動車産業の経営資源ソースの段階的特性をまとめた。(2)クロス・ボーダーM&A の系譜と基本概念に関する考察を通じて、「引進來」(Out-in 型)、「走出去」(In-out 型)を含めた広義的 M&A、つまり本論文で用いるクロス・ボーダーM&A の概念を導き出し、論文題目の「クロス・ボーダーM&A」と呼応する。これに引き続いて、OLI パラダイムから LLL 分析フレームワークまでの FDI 理論をサーベイするとともに、ポジショニング、資源ベース、ダイナミック・ケイパビリティ(DC)

など動的な競争戦略に関わる諸説を解析する。そのうえで、DC 戦略理論の感知 (Sensing)、選定 (Seizing)、変革 (Transforming) の 3 つに、融合 (Integrating) という 4 つ目の段階を加えると共に、感知、選定、リンケージ、獲得、学習、改善、イノベーションという 7 つの要素を包括する筆者のオリジナルな分析フレームワークとして SSIT モデルを構築した。(3)中国自動車企業のクロス・ボーダーM&A による海外経営資源利用の見地から、Out-In 型、In-Out 型、Out-In と In-Out のミックス型という 3 つの基本パターンに集約し、これら 3 つのパターンを可能にならしめた中国的要素を、政府主導、漸進的な経済体制移行、後発性ゆえの戦略目標、バックグラウンドとしての「世界市場」という 4 つの特徴を提示している。

関連分野のサーベイ、基本概念の導出、筆者のオリジナルな分析フレームワークの提示、中国自動車企業の海外経営資源利用の基本パターンおよびそれを可能にならしめた主要素を明らかにしたうえで、II 部の 4~6 章においては、企業ケースの分析を行ってきた。そのポイントは 4 つでまとめられる。(1)上海汽車の合弁事業、吉利汽車のボルボ買収、BYD の電気自動車事業というように、関連企業の関連事業のみをそれぞれに Out-In 型、In-Out 型、Out-In と In-Out のミックス型ケースとして選定する。(2)学術論文など文献的資料に加えて 8 回にわたった現地インタビュー資料および入手可能な企業内部資料を活用する。(3)SSIT モデルを用いて段階的・要素的分析を施し、内容、特性、効果などでもってケース間の比較を可能にしている。(4)財務諸表をベースにするいっぽう、とくに自社ブランドの開発、イノベーションの効果をアセスメントの指標に据え付けてそれぞれのケースの効果の比較分析を行ってきた。

II 部の 7 章の中国自動車産業のキャッチアップ戦略に関するアセスメントは、産業レベルと企業ケースの 2 次元で行った。産業レベルでは、主にフォーチュン誌の「世界トップ 500 企業評価ランキング」と Brand Finance 誌の「2017 年世界自動車ブランド価値トップ 100」のデータを用いて、中国自動車産業のポジショニングの変化を説明し、企業ケースで取り上げた 3 つの企業を含めた中国自動車産業のすさまじい成長を立証する。いっぽう企業レベルにおいては、SSIT 分析から見る合体要因とプロセスの特性、キャッチアップ戦略のアセスメント、総合評価という 3 つの項目を導入してケース間の比較を交えながら評価した。その主たる観点は 3 つである。(1)3 つのモデルケースはスターティングラインが異なるものの同じ方向に収斂している。(2)R&D が 3 つのモデルケースを貫いた共通項である。ただし、段階ごとの R&D の重点に相違が認められる。(3)3 つのモデルケースの中国自動車産業のキャッチアップ戦略に果たす役割に段階的な違いが見られる。Out-In 型から In-Out 型および Out-In と In-Out のミックス型への進化は、一般的経営資源獲得の段階から競争優位の構築に必要なハイレベルの経営資源の獲得、さらに新エネ車時代のグローバル競争に特化した経営資源の獲得に至るまでの経路を示したものであり、中国自動車産業の発展およびそのキャッチアップ戦略のステップアップを反映したものである。

このように、産業レベルと企業レベルの検証により序章で提示した 4 つの仮説はそのいずれについても成立していると結論した。なお、クロス・ボーダーM&A による海外経営資源利用が中国自動車産業のキャッチアップ戦略、ひいては中国自動車産業の発展に大きく寄与した背景には、企業戦略およびそのオペレーションとともに、中国ならではの要素があった点も注目されたい。

論文審査要旨

本論文は、中国自動車企業がクロス・ボーダーM&Aによる海外経営資源利用を通じてキャッチアップし、持続成長をはかるメカニズムを解明しようとする研究である。今日的意義と学術的な示唆ともに大きい。

また、仮説の設定、研究の狙いは新規性があり、関連分野のサーベイ、基本概念の導出、筆者のオリジナルな分析フレームワークの構築・運用、類型学を用いた中国自動車企業のクロス・ボーダーM&A パターンの整理、企業ケースの選択・分析および比較・評価、そして仮説検証による結論の導出などといった流れは、スムーズであり、論理性と整合性を貫いている。

このなかで、とくに優れた点は、先行研究の主要論点を漏らさずに渉猟したうえで、筆者のオリジナルな分析フレームワークである SSIT モデルを提示し、それに基づいて中国自動車企業 3 社の経営資源の蓄積過程を海外経営資源の導入、内部化、規制経営資源との融合、イノベーションの段取りで分析したことである。この点から、筆者はすでに独立した研究者としてオリジナルな分析フレームワークを構築できる能力を身につけていると考えられる。

なお、関連資料の入手が難しい側面もあるが、学術論文や専門著書などに加えて新聞記事や 8 回にわたった現地インタビュー調査の資料および入手可能な企業内部資料を活用していることも大きく評価できる。

審査過程において審査委員の要求に応じて補足、修正があったが、最終提出論文については、その論理性、独創性、労作性が認められ、課程博士論文の基本要件を満たしていると、審査員全員一致で合格と判定した。

口頭審査要旨

2019年7月12日12時30分から公開による口頭試問が実施された。論文要旨の口頭発表、提出論文および口頭発表をめぐる質疑応答、主査・副査5人のみの非公開の合否判定会議というように、30分刻みの所定内容に沿って進行した。試問会場には、審査員以外に大学院生ら20名程度の参加もあった。

口頭発表では、本人がパワーポイントと配布資料を使用し、論文の仮説、仮説検証、仮説検証の結果、研究のオリジナリティを軸に論文の要旨を報告した。その後、審査員より論文査読評価シートで提示された諸問題への対応を中心に質疑応答が行われた。筆者のオリジナルな分析フレームワークである SSIT モデルを適用した中国自動車企業 3 社の分析およびその比較・評価のほか、Out-In型、In-Out型、Out-InとIn-Outのミックス型という分類の整合性、現地調査資料の使い方に関わる質問やコメントが多かったが、その何れについても納得のいく説明、明快な回答が行われた。

審査の結果、論文の論理性、独創性、労作性、とくに筆者のオリジナルな分析フレームワークである SSIT モデルの構築およびその適用が大きく評価されている。クロス・ボーダーM&A に因んだ企業モデル定義表現の明瞭さについて修正を求められる箇所があったが、論文の価値を覆すほどの問題ではないと判断した。

以上により、本論文は課程博士論文の水準に達していると、審査員全員一致で合格と判定した。