

2019 年度博士論文（要旨）

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

桜美林大学大学院 国際学研究科 国際人文社会科学専攻

胡雪莹

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 動態的な競争戦略論——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:上海汽車の合併事業	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 との合併背景	54
4.1.2 VW と合併のプロセス	55
4.1.3 GM と合併のプロセス	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 三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併事業の分析

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 年以来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

序章

1 研究の背景と問題提起

中国自動車産業に大きな影響を及ぼしたのは改革開放後、「引進來（From Overseas）」¹方針のもと、外国自動車企業の中国進出及び外国技術を吸収する技術開発である。近代自動車産業は大規模な資本投下を前提としており、中国の場合は資本不足のため、国内需要を満たすことも困難な状況であった。また、長期間にわたってトラックを中心として生産してきたので、乗用車の発展は遅々たるものであった。したがって、政府は自動車産業の近代化を加速させるため、外資との合弁要請を日本や欧米の自動車企業に働きかけた。

1980年代から外貨や初期投資の削減、生産体制の構築などを目指して外国から直接投資の受け入れを始めた。また、自動車産業の育成を重点項目として、外資系企業に市場を提供する代わり、技術移転を求める「市場換技術」方針を実施した。

しかし、外貨不足の問題は根本的に解決されたが、外資導入による技術の移転、特にハイテク技術の移転に関しては期待されたように進展しなかった。そのため、中国政府は2001年に「走出去（Go Overseas）」²方針を発表し、国内企業の対外直接投資を奨励して世界レベルの企業とブランド力の形成を促進する方向へと政策転換した。中国企業の海外進出は加速化され、現地法人設立、企業の合併・買収（狭義の M&A）、海外企業への資本参加など、様々な方式で海外企業から専門人材、先端技術、ブランド力、経営理念、事業運営方法などの先進的な経営資源獲得を戦略的目標としている。

改革開放以降、30年間余りの高度成長を遂げていた中国経済は2010年代に入ってから成長率が低下してきた。いわゆる「新常态（New Normal）」という中高成長期に移行した。中国の製造業は新しい挑戦に直面している。優れた内燃機関の独自技術を持たない中国は、新エネルギー自動車（NEV: New Energy Vehicle）産業の発展に注力し、2012年から2020年までの9年間にわたる産業育成計画である「省エネと新エネルギー自動車産業育成計画（2012～2020年）」を策定した。省エネ・新エネ自動車の研究開発と普及のために約1,000億元（約1.7兆円）の財政資金を投入する予定である。さらに、2015年に公表した「メイ

¹ 「引進來」方針とは、海外からの外資や外貨を積極的に受け入れ、その外資直接投資の導入によって中国国内企業の発展を進める方針である。

² 「走出去」方針とは、中国政府は中国企業の海外進出、対外投資を積極的に奨励する。また、真に国際競争力を有し、世界規模で通用する実力を持つ多国籍企業を育成しようとしている。

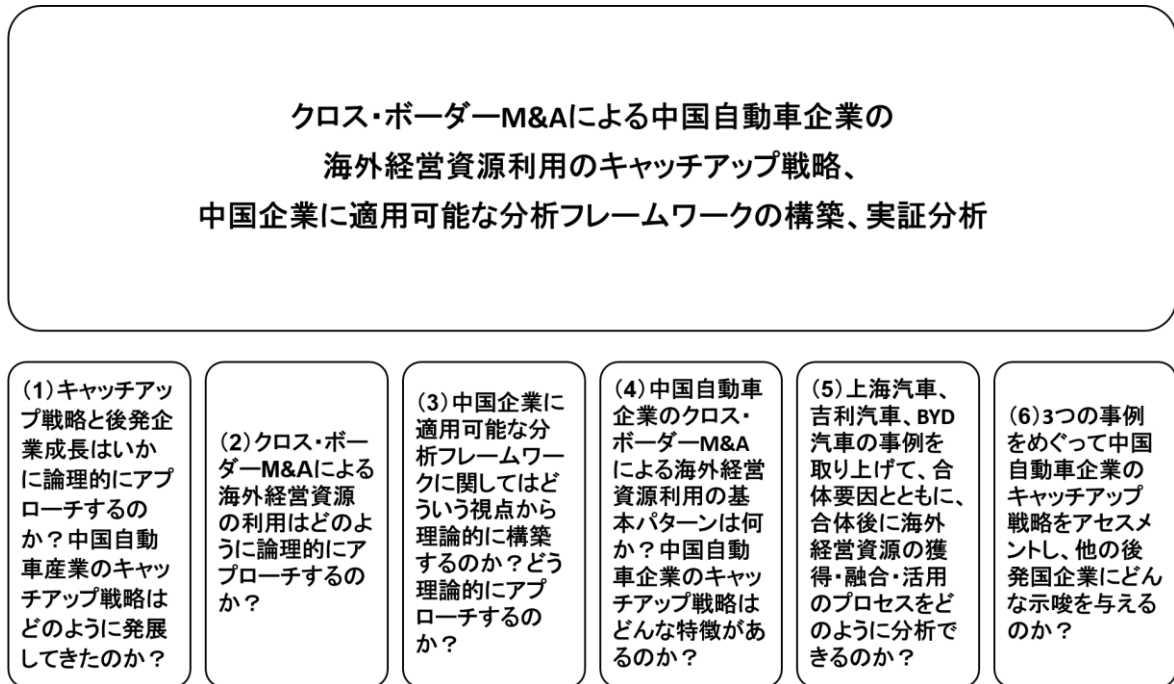
ド・イン・チャイナ 2025」(中国語では「中国製造 2025」)計画により、製造業の柱である自動車産業では、量的拡張より、質的な向上が最も重要な発展目標と見なされた。

現在中国は、有力な地場企業が産業全体の飛躍的發展を牽引しているとはいいがたく、中国自動車産業の発展は先進国からの技術の導入・吸収、部品の国産化代替、規模の経済と競争力の形成などの基本的なキャッチアップ・パターンを辿っている。³ 具体的には、中国自動車産業の発展初期段階において、外資導入により産業育成を図り、国資大手自動車企業を主として外資系企業との合併を通じて著しい成長を遂げた。中国自動車市場が急速に発展し、世界最大自動車生産・販売市場になった現在は、先発企業に追いつくために、海外買収による経営資源獲得へと戦略的に転換している。その中、国内市場を独占する国資企業は海外業務の拡張を急速に進め、巨額を投じ海外企業を買収している。しかし、成功したのは少数で、多くが失敗に終わった。例えば、2004年に中国の大手自動車メーカーである国資企業の上海汽車は韓国の雙龍自動車(サンヨン)の買収に乗り出した。だが、戦略目標の不一致、労働組合による文化衝突問題など各種要因が影響していたので、2008年金融危機に加えて2009年に雙龍自動車が倒産リストラを行い始め、上海汽車による雙龍買収は失敗したことを示した。しかし、実力や技術力の面でより劣った民営企業である吉利汽車は奇跡を起こし、2010年に高級車ブランドのボルボ買収に成功した。こうして、吉利汽車は中国最初の多国籍自動車企業となり、中国自動車産業が国際舞台への大きな一歩を踏み出したことを示している。そのほか、電気自動車EVの市場が急速に拡大している中、エコカー最大手の民営企業BYD(比亞迪)の電気自動車の事業展開を振り返ってみると、自主開発、海外工場の買収、外国企業との合併会社設立、それに相次ぐ海外拠点設置の動きが見られる。

以上のように、今の段階になるまで、海外経営資源の利用は中国自動車企業のキャッチアップに大きな役割を果たしていると考えられる。その手段として合併会社の設立(広義のM&A)、海外先発企業の買収(狭義のM&A)などが挙げられる。本研究では、広義と狭義両者を含んだ国をまたぐM&Aをクロス・ボーダーM&Aと呼ぶ。また、これまでの中国自動車産業の発展経緯をベースに、同産業のキャッチアップのパターンに焦点をあてる。さらに、先進国企業とは異なり、中国企業はクロス・ボーダーM&Aを通じて優れている海外経営資源を求める特徴がある。

³ 湯進(2011)「中国自動車産業のキャッチアップ工業化」『専修大学社会科学年報』第45号、pp.109-127。

図表 序 1 本研究の中心目的と 6 つの課題



出所：筆者作成。

したがって、中国自動車産業の段階的発展経緯をベースに、同産業のキャッチアップ戦略を明らかにしていきたい。また、クロス・ボーダーM&Aを通じて獲得できた海外経営資源の利用は中国自動車企業の成長にいかなる影響を与えたのかについて検討したい。さらに、合体要因とともに合体後に海外経営資源の獲得・融合・活用のプロセスをどのような理論モデルで分析できるのかについて理論的にアプローチする。中国企業に適用可能なSSIT理論モデルを構築してみる。そのほかに、中国自動車企業の実証分析の結果によって、他の後発国企業のキャッチアップ戦略への示唆と課題を明らかにしたい。上記の中心的な研究目的を達成するには、本研究ではまず以下の課題をクリアにしたい。図表 序 1 は中心目的と 6 つの課題を図表化したものである。

- (1) キャッチアップ戦略と後発企業成長はいかに論理的にアプローチするの
か？中国自動車産業のキャッチアップ戦略はどのように発展してきたのか？
- (2) クロス・ボーダーM&Aによる海外経営資源の利用はどのように論理的にア
プローチするの
か？

- (3) 中国企業に適用可能な分析フレームワークに関してはどのような視点から理論的に構築するのか？ どう理論的にアプローチするのか？
- (4) 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的なパターンは何なのか？ 中国自動車企業のキャッチアップ戦略はどのような特徴があるのか？
- (5) 上海汽車、吉利汽車、BYD 汽車の3事例を取り上げて、合体要因とともに、合体後に海外経営資源の獲得・融合・活用のプロセスをどのように分析できるのか？
- (6) 3つの事例をめぐって中国自動車企業のキャッチアップ戦略をアセスメントし、他の後発国企業にどんな示唆を与えるのか？

2 先行研究と本研究の視角

自国に競争優位がある場合でも、永遠にその優位性を存続するわけではない。仮に自国に競争優位がなければ、いかにその弱点を克服できるかが重要な課題である。新時代のグローバル経営では、成功を導く大きな要因は「世界規模で付加価値活動を展開し、競争優位を築いていく能力⁴⁾」であると考えられる。そのため、後発国企業にとっては、積極かつ謙虚な姿勢で海外から経営資源を吸収するというアプローチが望まれる。

黄磷（2009）は、一部の中国メーカーは従来の理論で論じられている既存の経営資源による競争優位性ではなく、グローバル競争の圧力と脅威に対して、積極的な外部経営資源の取り組み戦略によって生き残る道を求めていると論じた。そして、Rui and Yip（2008）によって提示された海外企業買収の動機のなか、中国企業は海外に買収した戦略的な資産を利用し、中国の国内市場で多国籍企業と競争すると論じた。これらの先行研究は後発国企業が積極的に外部経営資源利用戦略のターゲットについて重要な視角を示したと考えられる。

国際市場において、M&Aにより急成長を遂げて大きくなり、頂点までのぼった企業もある。少ない時間とリスクで必要な経営資源を手に入れ、企業の存続と発展などを解決できるので、買い手企業にとって、売り手企業にとっても関心を寄せる大切な手段といえる。世界のM&Aグローバル化の大きな潮流に入って、負けずに勝ち抜いていけるように、その動きをきちんと理解、分析したうえで、今の中国市場、さらに世界市場におけるグローバル化動向に対応していく必要があるといえる。

⁴⁾ 浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社、pp.6-7。

キャッチアップ戦略、M&A と中国自動車市場に関してはそれぞれ多く研究されている。だが、中国自動車企業のクロス・ボーダーM&A を通じての海外経営資源利用という分野ではいまのところまだ明確になっていない部分があるので、研究する意義がある。

まず、従来の国際経営戦略論では、資源ベース論でも、ポジショニング論でも、本国で蓄積された経営資源や組織能力の優位性の所有を前提として議論が展開されてきた。しかし、同じような発展経路と理論モデルでは今日の後発型中国企業の急成長を説明できなくなった。今までの先進国企業の発展経路とは異なり、中国自動車企業は後発優位性を活用する特徴がある。ここでは、従来の国際経営戦略論の枠組みを超えて、延長線として新たな論理仮説を補足していきたい。

次に、中国自動車産業の発展経緯を考えると、産業発展に深く影響を与えたのは外資導入と海外買収である。今までの先行研究では、自国企業が海外企業向けの海外合併・買収（狭義の M&A）を海外 M&A とされている。しかし、中国企業のように資本・技術の導入、または戦略的提携という手法を通じて成長を求め、外国企業と M&A を行う視角に関しては明確な概念がない。M&A の系譜と類型をサーベイして、狭義の M&A と広義の M&A 両者を含んだ国をまたぐ M&A をクロス・ボーダーM&A だと指摘していきたい。

また、事例研究を選ぶ視点のオリジナリティは以下のように述べる。当初は外資との提携を強化しなければ生き残ることは不可能だと認識したので、上海汽車集団は VW、GM の複数の外国企業と提携関係を結んで企業成長を求めている。外国企業の商品力を最大限に利用して国内の事業を展開し、今日の中国自動車市場におけるトップ 1 自動車メーカーとなった。そのため、外資導入という Out-In 型クロス・ボーダーM&A パターンは中国自動車企業の成長にいかなる影響を与えられたのかについて、上海汽車のクロス・ボーダーM&A 事例と発展の過程はまさに好事例だといえる。次に、吉利汽車によるボルボ買収は、中国自動車企業が初めて海外高級乗用車ブランドを買収できたケースであり、中国自動車発展史上最大規模のクロス・ボーダーM&A 事例でもある。また、ボルボ買収後、吉利汽車は飛躍的な発展を遂げ、一気に知名度を上げた。そのため、海外買収という In-Out 型クロス・ボーダーM&A パターンの事例として典型的である。そのほか、近年大気汚染対策に取り組む中国政府の新エネ車（EV/PHV/燃料電池車）促進政策のもとで電気自動車 EV の市場が急速に拡大している。こういう中国自動車市場を背景に、EV/PHV の技術で中国自動車メーカーのトップ 1 に立つ BYD の電気自動車事業の発展経路を考察してみると、ミックス型キャッチアップのパターンだと言える。BYD の電気自動車事業展開の分析

を行うことで、中国自動車産業における次世代自動車の現状と動向を把握できる。したがって、上海汽車と VW・GM の合弁事業及びに吉利汽車のボルボ買収である 2 つの対照的な事例を取り上げるほか、ミックス型キャッチアップのパターンである BYD 電気自動車事業展開についても分析したい。同時に、3 つの事例をめぐって、中国自動車企業のキャッチアップ戦略をアセスメントする。

図表 序 2 本研究の仮説設定

仮説 1 ——中国自動車産業の段階的な発展プロセスにおいては、海外経営資源の利用は大きな役割を果たしてきたと考えられる。 1.中国自動車産業発展の「3 段跳び」：内部蓄積の段階（1949～1977 年）、「引進來」による海外経営資源獲得の段階（1978～1999 年）、「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～現在） 2.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： Out-In 型クロス・ボーダー M&A、In-Out 型クロス・ボーダー M&A、ミックス型		
仮説 2 ——今までの先進国企業の発展経路とは異なり、中国自動車企業は後発優位性を活用する特徴がある。従来の国際経営戦略論の枠組みを超えて、中国企業に適用可能な分析フレームワークを構築したいと考えられる。 1.合体要因とともに、合体後の海外経営資源の獲得・融合・活用のプロセスを包括的に分析するフレームワークである SSIT モデルの構築 2.感知、捕捉、融合、変革という 4 つの段階 3.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		
仮説 3 ——各パターンの中国自動車企業のキャッチアップ戦略に関しては、それぞれポジティブな役割とネガティブな要素があるが、最終的には同じ方向に収斂していくと考えられる。		
1.中国自動車産業発展の初期段階	Out-In 型クロス・ボーダー M&A	外資導入による産業育成、自動車製造基礎技術、製品研究開発能力の構築、産業構造の合理化
2.中国自動車産業発展の追い付きの段階	In-Out 型クロス・ボーダー M&A	技術やブランド力などの先進的海外経営資源を獲得して自社競争力の向上、内外経営資源の融合と変革を経て更なる成長
3.中国自動車産業発展の追い越しの段階	ミックス型	技術革新を機に、自主開発と他社技術の融合・変革によって独自の競争力構築、外国企業と同じ土俵で競争
仮説 4 ——自主開発がなければ、海外経営資源を獲得しても自社の経営資源にならないと考えられる。 1.上海汽車の合弁事業：経営資源の段階的蓄積 2.吉利汽車のボルボ買収：焦点を絞って必要な経営資源を獲得、飛躍的成長 3.BYD の電気自動車事業：点から面へ、電池メーカーから電気自動車メーカーへ、自社の強みと他社の製造技術の融合・変革によって構築できた独自の競争力		

出所：筆者作成。

そのほかに、中国自動車産業の発展経緯をベースに、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を論じる。政府主導による産業発展、経済体制移行の段階的特性、後発性ゆえの戦略的目標、バックグラウンドとしての「世界の市場」という中国自動車企業のキャッチアップ戦略の特徴を提示する。

以上のように、先行研究と本研究の視角に基づいて、4つの仮説を設定する。(図表 序2) 中国自動車産業がここまで発展できた背景は、海外経営資源を利用したキャッチアップ戦略がポイントである。その手法としてクロス・ボーダーM&Aが挙げられる。クロス・ボーダーM&Aにより、低い代価と早いスピードで経営資源を獲得でき、うまく融合・活用し、後発企業でも競争優位を構築でき、キャッチアップを実現できる可能性が高まってくる。市場や資源、効率成長を求める先発企業の動機、と経営資源を求める後発国の動機の違いについて研究する必要がある。M&A実行前の取り組みと実行後の統合プロセスの二つの状況変化に注目し、獲得された資源・能力の習得と変革という視点を加えて新たなSSITモデルを構築してみる。上海汽車の合併事業、吉利汽車のボルボ買収、BYDの電気自動車事業展開の事例3つを取り上げ、中国企業のような経営資源や組織能力の優位性が乏しい後発企業の場合に、いかに先発の海外経営資源を感知、捕捉、また、どういうふうに関内経営資源を融合、どのような変革を生み出したのか、それらのプロセスを明らかにしたい。また、クロス・ボーダーM&Aを通じる海外経営資源利用に関して経営上の課題と新しい理論問題についても探求したい。

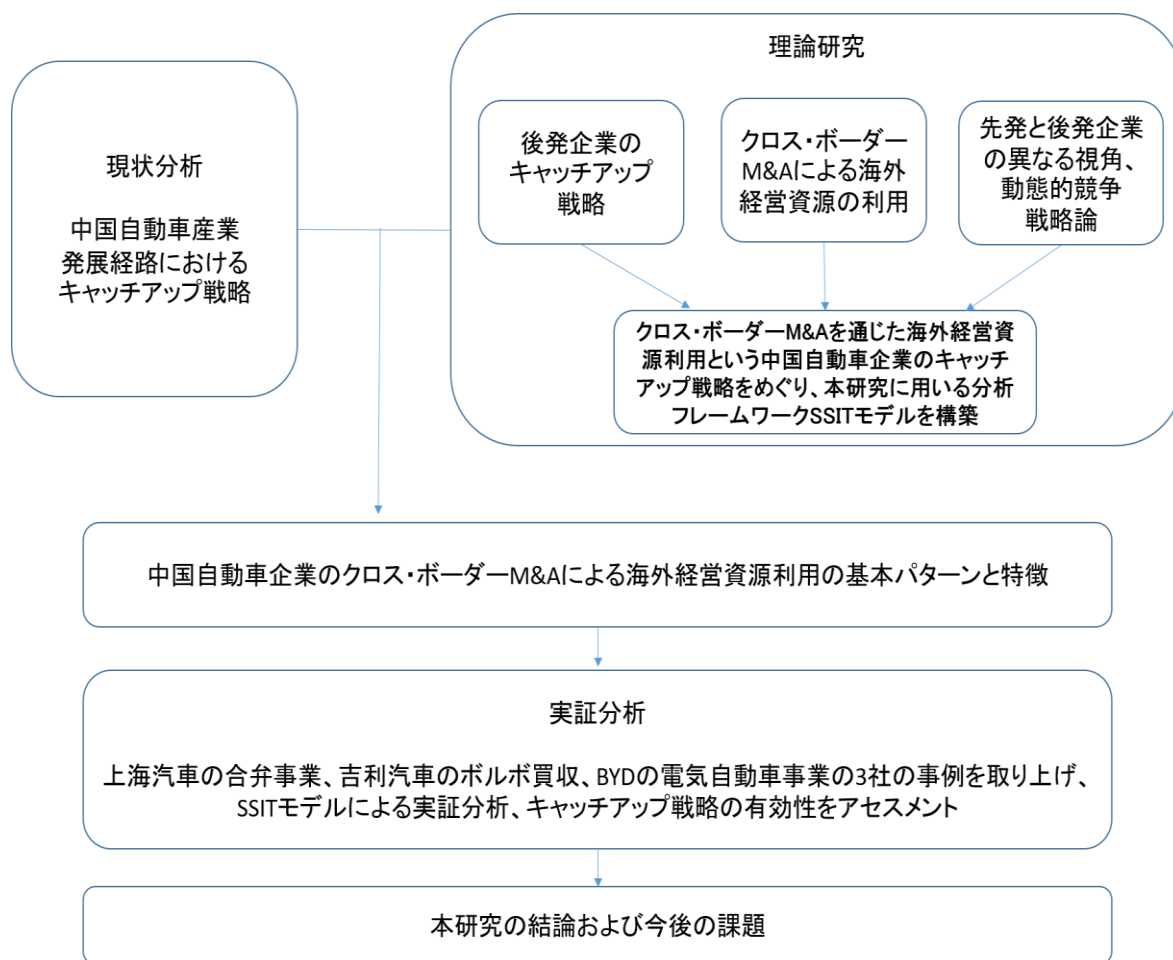
3 研究方法と論文の構成

本研究の方法については、上記の問題意識と課題を出発点にし、先行研究を渉猟して理論的検証と文献調査を行う。それとともに、公的機関の調査報告書や収集した統計データ、現地調査によって実証分析を施すことによって研究目的を全うする。その中で、ケーススタディにおいて、既存の文献資料、企業の公開資料、企業訪問、インタビュー調査などの方法を使う。

以下、本研究の枠組みを提示し、論文の構成を説明する。(図表 序3) 中国自動車産業発展経路におけるキャッチアップ戦略の現状分析と合わせながら、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というキャッチアップ戦略を理論的に考察する。また、本研究に用いる分析フレームワークSSITモデルを構築する。また、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的パターンを整理して、中国自動車企業のキャッチアップ戦略の特徴を提示する。さらに、国内の典型事例3社を取り上げて実証分析を行い、他の後発国企業の成長戦略に示唆を得て本研究の結論と今後の課題を示す。

図表 序3 本研究の枠組み



出所：筆者作成。

本研究では、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、及び第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からなっている。また、序章と終章を含めて9章から構成される。各章と節の概要は下記のとおりである。

序章では、まず研究の背景を顧みて問題意識を提起する。また、先行研究のサーベイを踏まえたうえで、本研究の意義を述べる。最後に、研究方法を説明し、論文の枠組みと構成を明らかにする。

第1章「キャッチアップ戦略と中国自動車産業の成長」では、まず「後発の利点」を視座としてキャッチアップ戦略と後発国企業成長の論理をアプローチする。次に、「自力更生」と呼ばれる独立自主の基本政策、「引進來」方針をもとにする外資導入政策、「走出去」方針をモチーフにした海外経営資源獲得政策、次世代自動車産業の育成政策から、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を整理する。また、経営資源ソースの形成から、内部蓄積の段階（1949～1977年）、「引進來」による海外経営資源獲得の段階（1978～1999年）、「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）のように、中国自動車産業発展の「3段跳び」の特徴をまとめる。

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」では、まず中国企業のクロス・ボーダーM&Aを理解するために、定義、類型、位置づけなどM&Aの系譜と基本概念を明確にする。また、OLIパラダイムからLLL分析フレームワークへの進化から、先発企業と後発企業の国際経営戦略の異なる視角を検討する。さらに、動態的な競争戦略論に基づいて持続的な競争優位構築へアプローチし、本研究に用いる分析フレームワークであるSSITモデルを構築する。

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」では、まずクロス・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をまとめる。つまり、Out型クロス・ボーダーM&Aパターン、In-Out型クロス・ボーダーM&Aパターンとミックス型キャッチアップのパターンである。次に、今までの発展経路をもとに、中国自動車企業のキャッチアップ戦略の独特な特徴を提示する。

第4、5、6章では、M&A実行前の取り組み、実行後の統合プロセスから、外資導入型海外経営資源利用である上海汽車の合併事業事例、対外直接投資型海外経営資源獲得である吉利のボルボ買収事例、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であるBYDの電気自動車事業の展開、3つのケーススタディを実証分析する。また、現地企業訪問と聞き取り調査を通して現地の調査、検証を実施する。

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」では、まず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について考察する。それから、中国自動

車産業の全体的ポジショニングの変化を見る。さらに、3つの事例をめぐって各パターンのキャッチアップ戦略をアセスメントする。最後に、中国自動車企業のキャッチアップ戦略のまとめと評価を行う。

終章では、結論と今後の研究課題をまとめる。まず、本研究の新規性、要約と結論を述べる。仮説検証の結果、中国企業のクロス・ボーダーM&Aによる海外経営資源利用というキャッチアップ戦略の特徴を整理する。次に、他の後発国企業のキャッチアップ戦略への示唆を与え、経営上の課題と新しい理論問題の提案を試みる。最後に、本研究の限界と今後の研究課題を述べる。

参考文献（著者名の姓のアルファベット順）

<日本語>

- 1.赤羽淳（2014）『東アジア液晶パネル産業の発展——韓国・台湾企業の急速キャッチアップと日本企業の対応』勁草書房。
- 2.浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
- 3.安忠栄（2000）『現代東アジア経済論』岩波書店。
- 4.池松由香・佐伯真也（2018）「創業から7年で車載電池最大手に、パナ抜き去った中国の新星」『日経BP社』2018.06.11。
- 5.石山嘉英（2012）「中国の企業制度と産業発展」『千葉商大論叢』49(2)。
- 6.伊丹敬之・加護野忠男（2005）『経営学入門』日経新聞社。
- 7.今井健一（1999）「政府と企業——市場競争下での関係の変質——」『中国の不良債権問題』日本貿易振興会アジア経済研究所。
- 8.岩田勝雄・黄駿（1996）「多国籍自動車企業の中国での展開—中国の自動車産業育成政策との関連で—」『立命館経済学』第45巻、第5号。
- 9.大鹿隆（2014）「続・中国自動車産業の実力」東京大学ものづくり経営研究センター、No.460。
- 10.鬼塚義弘（2004）「中国地場企業育成の国家戦略——外資依存に限界——」『季刊 国際貿易と投資』No.57。
- 11.上山邦雄（2011）「中国自動車産業の発展と民族メーカーの可能性」『産業学会研究年報』第26号。
- 12.閻海峰（2012）「企業国際化行動の新解釈」『産研論集』P42-43。
- 13.苑志佳（2007）「中国企業の海外進出と国際経営」『中国経営管理研究』中国経営管理学会、第6号。
- 14.苑志佳（2014）「中国自動車企業の海外進出のパターンと戦略——「周辺から中心へ」の攻めと「異質競争」の徹底——」『立正大学経済学季報』第64巻第1号。
- 15.大鹿隆（2012）「中国自動車産業の実力」『東京大学ものづくり経営研究センター』No.411。
- 16.王健（2004）「中国の自動車産業政策」『知的資産創造』2月号。
- 17.金山権（2013）「中国における国有企業の改革と企業統治——外部監督・監査を踏まえ——」『早稲田商学』第438号。

18. 亀井克之 (2005) 『経営者とリスクテキング』 関西大学出版部。
19. 柯隆 (2015) 『日系自動車メーカーの中国戦略』 東洋経済新報社。
20. 韓金江 (2011) 「中国における外国技術導入の新動向——M&A による技術獲得への企業戦略の転換を中心に——」 『成美大学紀要』 第 1 巻第 1 号。
21. 監査法人トーマツトータルサービス部 (2000) 『入門マネジメント&ストラテジー よくわかる M&A』 株式会社日本実業出版社。
22. ガーシェンクロン、アレクサンダー (2005) 『後発工業国の経済史——キャッチアップ型工業化論』 絵所秀紀ほか訳、ミネルヴァ書房。
23. 北地達明・北爪雅彦 (2005) 『M&A 入門』 日本経済新聞社。
24. 北洞忠宏 (2016) 「中国乗用車産業の戦略グループ分析 (6) ——比亜迪汽車のブランド戦略——」 『愛知学院大学論叢 経営学研究』 第 25 巻、第 3・4 合併号。
25. 金堅敏 (2005) 「外国直接投資が中国産業発展に与える影響とその示唆——ケーススタディを中心に——」 『富士通総研経済研究所』 No.230。
26. 金春花 (2013) 「中国自動車産業における外資系と民族系のグローバル競争」 『武蔵野学院大学日本総合研究所研究紀要』 第 9 輯。
27. 金春花 (2013) 「中国の自動車産業政策」 『武蔵野学院大学研究紀要』 第 10 輯。
28. 金泳鎬 (1988) 『東アジア工業化と世界資本主義——第四世代工業化論——』 東洋経済新報社。
29. 久保文克 (2016) 「後発企業効果をめぐる経営史的考察——マクロ分析と分析フレームワークの構築——」 『商学論纂 (中央大学)』 第 57 巻第 5・6 号。
30. 黄磷 (2009) 「中国企業の海外直接投資と経営資源獲得戦略」 『国民経済雑誌』 第 199 巻、第 5 号。
31. 佐藤幸人 (2014) 「キャッチアップ再考」 『アジア経済』 LV-4、2014.12。
32. 座間紘一・藤原貞雄 (2003) 『東アジアの生産ネットワーク——自動車・電子機器を中心として——』 ミネルヴァ書房。
33. ジョルダン・D.ルイス (1990) 『アライアンス戦略』 ダイヤモンド社。
34. 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。
35. 徐方啓 (2015) 「中国一電気自動車メーカーBYD の競争戦略」 『近畿大学商経学会 商経学叢』 第 62 巻、第 1 号。

- 36.自動車産業レポート(2011)「吉利汽車、Volvo 買収後の課題克服へ改革が必須」No.734。
- 37.島津翔 (2017)「中国資本傘下になって 6 年、ボルボの今」『日経ビジネス』。
- 38.末廣昭 (2000)『キャッチアップ型工業化論——アジア経済の軌跡と展望』名古屋大学出版会。
- 39.末廣昭 (2014)『新興アジア経済論——キャッチアップを超えて (シリーズ 現代経済の展望)』岩波書店。
- 40.薛嬌 (2013)「中国企業の国際 M&A 戦略における組織統合に関する研究—コア・コンピタンス構築の視点から—」『桜美林大学院国際学研究科 2013 年度博士論文』。
- 41.蔣瑜潔 (2016)「外部経営資源の活用を通じた後発企業の技術能力構築プロセス：吉利汽車の M&A と提携を通じた成長戦略」横浜国立大学大学院、2016 年度博士学位論文。
- 42.蔣瑜潔 (2014)「M&A を通じた中国民族系自動車メーカーの成長戦略—異なるビジネスモデルの統合と併存を同時に追求するマネジメント—」『国際ビジネス研究』第 6 巻、第 2 号。
- 43.鈴木博毅 (2014)『古代から現代まで 2 時間で学ぶ 戦略の教室—生き抜くための勝利の全法則』ダイヤモンド社。
- 44.丹下博文 (1999)『新版・国際経営とマーケティング』同文館出版株式会社。
- 45.趙曉吟 (2014)「中国民族系自動車メーカーにおける M&A 戦略の考察——吉利の事例を中心として——」『経営学研究論集』第 40 号。
- 46.陳晋 (2000)『中国乗用車企業の成長戦略』信山社出版株式会社。
- 47.陳晋 (2012)「中国自動車市場の変化と日欧米韓中企業の戦略に関する比較分析—セダン販売上位グループメーカーを中心に—」『赤門マネジメント・レビュー』11 巻 4 号。
- 48.陳法恩・古殿幸雄 (2014)「BYD 自動車のファジィ VRIO 分析」『大阪国際大学大学院 国際研究論叢』27 (3)。
- 49.土屋勉男・大鹿隆・井上隆一郎 (2006)『アジア自動車産業の実力——世界を制する「アジア・ビッグ 4」』ダイヤモンド社。
- 50.土屋勉男・大鹿隆・井上隆一郎 (2010)『世界自動車メーカー どこが生き残るか——ポスト・ビッグ 3 体制の国際競争』ダイヤモンド社。
- 51.土屋勉男他 (2017)『事例でみる中堅企業の成長戦略 (ダイナミック・ケイパビリティで突破する「成長の壁」)』同文館出版。

- 52.湯進（2010）「中国自動車産業のキャッチアップ工業化」『専修大学社会科学年報』第45号。
- 53.唐祺（2018）「中国電気自動車会社における経営戦略——比重迪株式会社を中心に——」『帝京大学大学院 経済学年誌』第26号。
- 54.董光哲（2007）『経営資源の国際移転——日本型経営資源の中国への移転の研究』文真堂。
- 55.東北大学経営学グループ（1998）「M&A と外部資源の利用—ソニーのコロンビア映画会社買収」『ケースに学ぶ経営学』有斐閣ブックス。
- 56.中村聡一（2005）『M&A と経営 価値志向のマネジメント』NTT 出版。
- 57.西本真敏（2016）「急成長で日産・ホンダに匹敵 GM 提携をてこに南アジア狙う」『Nikkei Automotive』8号。
- 58.西本真敏（2016）「PHEV 主体で中国 NEV 市場攻略、多分野の電動車両で世界をにらむ」『日経 BP 社』2016.10。
- 59.橋谷弘・蔣芳婧（2010）「グローバル時代における東アジア自動車産業の再編—中国・東南アジア・韓国の事例—」『東京経大会誌』第267号。
- 60.深見環（2014）「グローバルビジネスの変容に関する一考察」『四天王寺大学紀要』第58号。
- 61.淵本康方（2002）「M&A 成功の条件の研究」『共栄大学研究論集』創刊号。
- 62.丸山恵也（2001）『中国自動車産業の発展と技術移転』拓植書房新社。
- 63.山口隆英（1999）「多国籍企業の成長に関する理論的課題——多国籍企業理論の視点からの展望」『商学論集』第68巻第1号。
- 64.楊錦華（2015）「多国籍企業における持続的競争優位の構築」『三田商学研究』第58巻第2号。
- 65.横山則夫（2004）『激変!中国の自動車産業』日刊自動車新聞社。
- 66.吉岡英美（2012）「韓国半導体産業の新局面——「キャッチアップ」を越えて——」『佐藤幸人編「キャッチアップ再考」調査研究報告書』アジア経済研究所。
- 67.吉原英樹（1984）『中堅企業の海外進出』東洋経済新報社。
- 68.劉敬文（2013）「中国企業の国際化に関する三つの視角」『桜美林大学産業研究所年報』第31号。

- 69.劉敬文（2018）「中国企業の対外直接投資のパターンと内在的論理——経営資源獲得型 OFDI を中心に——」『桜美林大学産業研究所年報』第 36 号。
- 70.李春利（2013）「新興国企業のクロス・ボーダーM&A による海外事業展開」『中国多国籍企業の海外経営—東アジアの製造業を中心に』川井伸一編著、日本評論社。
- 71.李春利（2013）「新興国企業のクロス・ボーダーM&A による海外事業展開——中印自動車産業を中心に——」『東京大学ものづくり経営研究センター』No.422。
- 72.李春利（1993）「中国の乗用車生産における国産化戦略とサプライヤー・ネットワーク」『産業学会研究年刊』第 9 号。
- 73.李澤建（2012）「エコイノベーション：中国経済のサステナビリティと企業の成長戦略——比亞迪汽車と宝雅新能源汽车の取り組みを中心に——」『大阪産業大学経営論集』第 14 巻、第 1 号。
- 74.李東軍（2010）「中国自動車産業における「自主開発」」『産業学会研究年報』第 25 号。
- 75.FOURIN（2010）『中国自動車産業 2010』フォーイン。

< 英文 >

- 76.Abramovits, Moses(1986) “Catching up, Forging Ahead, and Falling Behind,” *Journal of Economics History*, 46(2), pp.385-406.
- 77.Akamatsu, Kaname(1962)“A Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries,” *The Developing Economies* (Institute of Asian Economic Affairs) ,Preliminary Issue No.1, March-August: 3-25.
- 78.Barney,J.B.&G.A.Walter (1990)“Management Objectives in Mergers and Acquisition,”*Strategic Management Journal*,Vol.11.
- 79.Hymer, S.H.（1976） “The international operations of national firms: A study of direct foreign investment”, *Cambridge, Mass., MIT Press*.
- 80.IEA. (2018) “Global EV Outlook 2018: Towards cross-modal electrification,” *International Energy Agency*.
- 81.Ingram P. & Silverman B(2002)“The New Institutionalism In Strategic Management,” *Advances in Strategic Management*, vol (17).
- 82.Lall S.(2004) “Reinventing industrial strategy: the role of government policy in building industrial competitiveness”, *New York and Geneva:UNCATD*.

- 83.Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B. (1988) “First-Mover Advantages,” *Strategic Management Journal*, 9, pp.41-58.
- 84.Mathews, J.A(2002) “Competitive Advantage of the Latecomer Firm: A resource based account of industrial catch-up strategies,” *Asia pacific journal of management*, 19(4):467.
- 85.Mathews, J.A(2006)“Dragon Multinational--New Players in 21st Century Globalization,” *Asia Pacific Journal of Management*, 23.
- 86.Mose N. Kiggundu, Jan J. Jorgensen and Taieb Hafsi(1983)“Administrative Theory and Practice in Developing Countries,” *A Synthesis, Administrative Science Quarterly*.
- 87.Papageorgiou C (2001) “Technology Adoption, Human Capital, and Growth Theory”, *Review of development economics*, 6:35.
- 88.Porter, M.(1990) “ The Competitive Advantage of Nations. London”, *Macmillan*(土岐 坤他訳『国の競争優位上・下』ダイヤモンド社).
- 89.Peng,M.W.(2003)“Institutional transitions and strategic choices,” *Academy of Management Review*, 28.
- 90.Rui, Huaichuan & Yip, George. S.(2008) “Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective,” *Journal of World Business*,43.
- 91.Teece D.J, Pisano G, Shuen.A. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, 18:509-534.
- 92.Teece, D. J. (2007) “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance,” *Strategic Management Journal*, Volume 28, Issue 13.
- 93.Vernon, R. “International Investment and International Trade in the Product Cycle,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80 May.
- 94.Wernerfelt,B.(1984)“A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.5.

< 中国語 >

- 95.王静 (2010)『巴菲特為什麼看中王傳福』江蘇人民出版社。

- 96.夏梁（2015）「“以市場換技術”是如何提出的（1978-1988）」『中国經濟史研究』2015年04期。
- 97.汽車之家（2019）『2018年乘用車新車質量報告』。
- 98.魏昕・廖小東（2010）『比亞迪真相』重慶出版社。
- 99.姜波（2006）『中国汽車整車製造企業競爭力影響因素分析与評估』吉林大学。
- 100.江若塵・王丹（2017）『中国500強企業案例精選——尋求中国大企業創新轉型發展的路徑、第四輯』經濟管理出版社。
- 101.吳航・陳勁（2014）「新興經濟国家企業國際化模式影響創新績效机制——動態能力理論視角」『科学学研究』Vol.32 No.8。
- 102.国家信息中心、国家發展和改革委員會產業協調司（2018）『2018中国汽車市場展望』機械工業出版社。
- 103.徐晨（2008）「北京第一機床廠：後發国家技術追趕型跨国並購的範例」『北京市經濟管理幹部學院學報』No.4。
- 104.第一財經（2018）「王傳福：決勝戰略」2018年0303期。
- 105.張琦（2005）「中国重点產業競爭力：測度与分析」『改革』No.11。
- 106.張勇軍（2006）『中国汽車企業國際競爭力評估研究』武漢理工大學。
- 107.中国經營者（2016）「王傳福——2年間で10年の道を歩きたい」2016年0419期。
- 108.中国國家發展改革委員會「中国新エネ自動車産業發展全体狀況」2016.11.25。
- 109.中国自動車工程学会とトヨタ汽車共同編著『中国自動車技術發展報告（2017）』北京理工大学出版社。
- 110.中国人民大学中国產業競爭力研究委員會（2004）「中国30省市汽車製造業產業競爭力評估分析報告」『管理世界』No.10。
- 111.潘愛玲（2003）『企業跨国并購後的整合管理』商務印書館。
- 112.比亞迪股份有限公司「2017年年度報告（經營狀況討論与分析）」、「2017年年度報告（財務報告）」
- 113.熊江（2012）『拿下沃尔沃』石油工業出版社。
- 114.楊華（2017）『比亞迪成就夢想——怎樣運作IT、汽車和新能源』廣東經濟出版社。
- 115.李大千（2011）『王傳福的創新』浙江大學出版社。
- 116.路風（2006）『走向自主創新——尋求中国力量的源泉』廣西師範大學出版社。

<ウェブサイト>

117. 池田昌平「中国の新エネルギー車市場」『ファイナンス』

<https://www.mof.go.jp/public_relations/finance/201803/201803r.pdf>2018年10月9日アクセス。

118.王超（2009）「上汽支招亟躍上前台、通用全球研發向中国轉移」『中国青年報』

<<http://auto.sina.com.cn/news/2009-03-19/0749472697.shtml>>2018年5月15日アクセス。

119.海外労働時報（2003）「上海汽車工業（集団）公司の労使関係」

<http://www.jil.go.jp/jil/kaigaitopic/2003_02/chinaP01.html>2018年3月9日アクセス。

120.菊澤研宗（2014）「ダイナミック・ケイパビリティとは何か」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』<<http://www.dhbr.net/articles>>2017年6月6日アクセス。

121.如月隼人（2015）「中国の自動車メーカー、習近平「一帯一路」戦略に活路求める」『サーチナ』<<http://biz.searchina.net>>2017年5月30日アクセス。

122.汽車族（2016）「2016 中国自動車ブランド消費報告」

<<http://www.motortrend.com.cn/umbraco/surface/Article/ArticleDetail/5279>>2017年06月01日アクセス。

123.金堅敏（2018）「中国の新エネルギー車をめぐる動向（上）：急拡大する市場と育成政策の転換」『富士通総研』

<<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/report/newsletter/2018/no18-001.html>>2018年11月8日アクセス。

124.経管之家「比亞迪股票基本面及技術分析報告」

<<http://bbs.pinggu.org/thread-3540771-1-1.html>> 2018年9月2日アクセス。

125.経済産業省（2018）「自動車新時代戦略会議（第1回）資料」

<http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seizou/jidousha_shinjidai>2018年8月28日アクセス。

126.島津翔（2017）「中国資本傘下になって6年、ボルボの今」『日経ビジネス』

<<https://business.nikkei.com/atcl/report/15/278209/040600114/>>2017年10月1日アクセス。

127.新華網（2017）「比亞迪：海外布局的正確姿勢」

- <http://www.xinhuanet.com/world/2017-05/12/c_1120963697.htm> 2018 年 4 月 12 日アクセス。
128. 秦武平 (2004) 「通用増資汎亜 21 億元、興建中国最大試車場」『新民晚報』
<<http://sh.sina.com.cn/news/2004-06-23/152735129.html>> 2018 年 5 月 15 日アクセス。
129. 朱黎桀 (2017) 「論比亞迪垂直整合模式的優劣勢」
<<https://xueqiu.com/2941047703/83429142>> 2018 年 8 月 15 日。
130. 清科研究中心 (2014) 「2014 年中国并购市場年度研究報告」
<<http://research.pedaily.cn/report/pay/988.shtml>> 2016 年 6 月 6 日アクセス。
131. 全秋梅 (2005) 「21 億元昇級汎亜：上海速度超乎想像」『第一財經日報』
<<http://finance.sina.com.cn/g/20050118/07401301132.shtml>> 2018 年 5 月 15 日アクセス。
132. 搜狐汽車 (2015) 「比亞迪順利布局全球五大洲」
<<http://auto.huanqiu.com/roll/2015-04/6321426.html>> 2018 年 4 月 2 日アクセス。
133. 搜狐汽車 (2017) 「比亞迪法国新工場、以高端技術換海外市場」
<https://www.sohu.com/a/130131387_114911> 2018 年 9 月 18 日アクセス。
134. ダウ・ジョーンズ (2009) 「上海汽車と GM、中国合弁の出資比率調整」
<<http://jp.wsj.com/layout/set/article/content/view/full/9159>> 2018 年 3 月 23 日アクセス。
135. 田原真司 (2007) 「中国自主開発車、脱・激安へ——3 社トップ、日本車勢との競争をバネに」『日経ビジネスオンライン』
<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20071101/139399/>> 2018 年 6 月 2 日アクセス。
136. 趙瑋琳 (2013) 「新たな段階に入る中国自動車産業のチャンスと課題」
<<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/201303/2013-3-2.html>> 2014 年 12 月 22 日アクセス。
137. 中華人民共和國工業和信息化部・中華人民共和國財政部・中華人民共和國商務部・中華人民共和國税関総署・国家品質監督検査検疫総局 [2017] 「乗用車企業平均燃料消耗量与新能源汽車積分並行管理弁法」

- <<http://www.caam.org.cn/guojiazhengce/20170927/1405212088.html>>2018 年 9 月 8 日アクセス。
- 138.陳志傑（2011）「通用擬出資 8500 万ドル回購上海通用 1%股權」南方日報
<<http://auto.qq.com/a/20110812/000158.htm>>2018 年 3 月 23 日アクセス。
- 139.デロイト・トーマツ・ファイナンシャルアドバイザー株式会社（2014）<
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/mergers-and-acquisitions/jp-ma-basic-ma-03-20140326.pdf>>2016 年 10 月 28 日アクセス。
- 140.日本経済新聞（2017）「吉利、東南アでボルボ生産 出資のプロトン工場活用」
<<https://www.nikkei.com/article/DGXLZO18059300T20C17A6FFE000/>>2017 年 11 月 16 日アクセス。
- 141.日本経済新聞（2010）「中国勢「品質」に照準 ボルボ買収で吉利合意」
<https://www.nikkei.com/article/DGXNASGM28011_Y0A320C1000000/>2017 年 9 月 16 日アクセス。
- 142.百家号（2017）「為什麼要自己做基礎的研發？聊比亞迪第 15 事業部」
<<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1570512081012326&wfr=spider&for=pc>>2018 年 9 月 5 日アクセス。
- 143.本條聡（2010a）「買収戦略の費用対効果」住商アビーム自動車総合研究所
<<https://www.sc-abeam.com/sc/?p=219>>2019 年 1 月 13 日アクセス。
- 144.本條聡（2010b）「自動車用金型業界に求められる使命」住商アビーム自動車総合研究所
所<<http://www.sc-abeam.com/sc/p=178>>2018 年 7 月 22 日アクセス。
- 145.吉沢健一（2017）「【外国企業の日本戦略】電気バスの投入拡大へ【第 3 回】中国 BYD の現地法人」<<https://www.nna.jp/news/show/1637355>>2018 年 4 月 12 日アクセス。
- 146.MBA 智库百科「企業動態能力理論」<<http://wiki.mbalib.com/>>2017 年 6 月 11 日アクセス。
- 147.MarkLines（2012）「GM の中国事業：2015 年国内生産目標は 431 万台」
<https://www.marklines.com/ja/report/rep1118_201210>2018 年 4 月 12 日アクセス。
- 148.MarkLines（2012）「吉利控股集团：Volvo 買収後の世界戦略」
<https://www.marklines.com/ja/report/rep1135_201212>2017 年 10 月 15 日アクセス。

- 149.MarkLines (2013)「VW の中国事業 (2) : 販売体制/モデル事業などの中期事業計画」
<https://www.marklines.com/ja/report/rep1222_201311>2018 年 4 月 12 日アクセス。
- 150.MarkLines (2014)「BYD (比亞迪) の事業戦略 : EV/PHV のグローバル拡販体制を強化」<https://www.marklines.com/ja/report_all/rep1340_201410>2018 年 8 月 25 日アクセス。
- 151.MarkLines (2016)「上海汽車 : 販売が増加する自主ブランド事業」
<https://www.marklines.com/ja/report_all/rep1466_201601>2018 年 3 月 13 日アクセス。
- 152.MarkLines (2017)「吉利汽車 : 2017 年に新ブランド LYNK&CO を投入、2020 年の販売目標 200 万台」<https://www.marklines.com/ja/report/rep1580_201703>2017 年 10 月 10 日アクセス。
- 153.MarkLines「中国市場 2017 年上半期 : 販売台数 1335 万台、伸び率は鈍化——SUV と商用車が販売増、中国ブランド 490 万台超、韓国メーカーのシェア大幅減」
<https://www.marklines.com/ja/report/rep1622_201708>2017 年 10 月 2 日アクセス。
- 154.OICA (2015)「2015 Production Statistics」
<<http://www.oica.net/category/production-statistics/2015-statistics/>>2017 年 5 月 31 日アクセス。