

2019 年度博士論文

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 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 上海汽車集團の管理組織図
- 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 吉利集團の發展概要
- 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

## 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)」<sup>1</sup> 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に、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)」<sup>2</sup>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

---

<sup>1</sup> 「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。

<sup>2</sup> 「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発展を牽引しているとは言いがたく、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。<sup>3</sup> 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。

---

<sup>3</sup> 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

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、  
中国企業に適用可能な分析フレームワークの構築、実証分析

(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パターンは何か？中国自動車企業のキャッチアップ戦略はどんな特徴がある  
のか？

(5) 上海汽車、吉利汽車、BYD汽車の事例を取り上げて、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？

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<sup>4</sup>」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中、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。

---

<sup>4</sup> 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は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

<p>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。</p> <p>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&amp;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&amp;A、In-Out 型クロス・ボーダーM&amp;A、ミックス型</p>		
<p>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。</p> <p>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</p>		
<p>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。</p>		
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
<p>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。</p> <p>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</p>		

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。上海汽車の合弁事業、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。

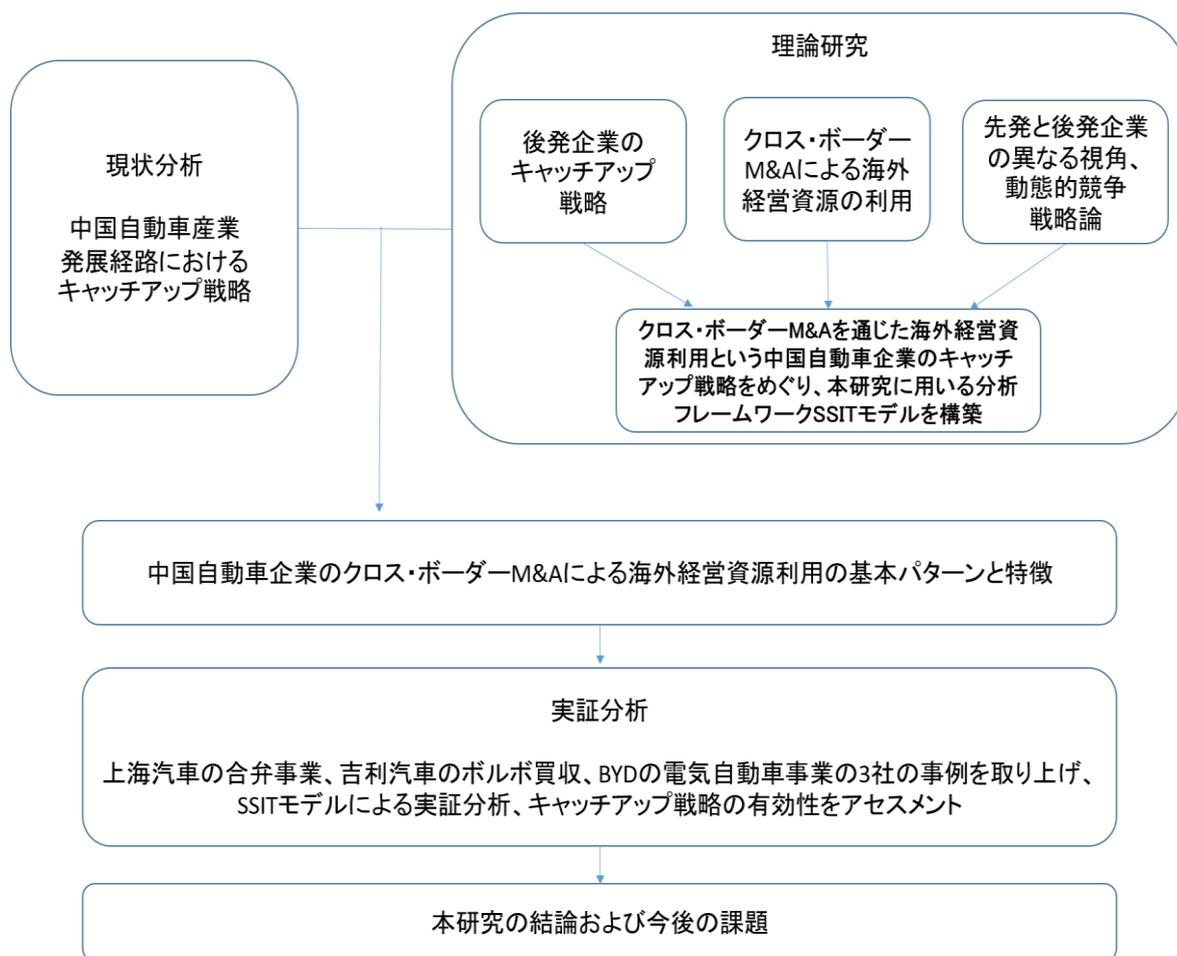
### 3 研究方法と論文の構成

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弁事業事例、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。

## 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

### 第 1 章 キャッチアップ戦略と中国自動車産業の成長

#### 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

後発国の発展戦略に関する議論の中で、キャッチアップ型工業化論はガーシェンクロン (A. Gerschenkron) を始祖とし、研究が積み重ねられてきた。末廣 (2000) はその総括だと位置づけられ、キャッチアップ型工業化を「遅れて工業化に乗り出した国、つまり後発国 (late comer)、後発工業国 (late-starting industrializer) がとろうとする、そしてとらざるをえない工業化のパターン」と規定している。<sup>5</sup>ここでいう「後発国」とは工業化をスタートしたタイミングで名付けられたことである。キャッチアップというのは、後発工業国が主として技術面で「後発性の利点 (the advantage of backwardness)」をうまく利用しながら、先進国の所得水準との格差を縮めていくプロセスを指す。<sup>6</sup>しかも、キャッチアップ型工業化に共通する特徴は 2 つ挙げられる。すなわち、「後発国は先発工業国がすでに開発し使用しているさまざまな技術や知識の体系を利用できる優位性を持つ点」と「後発であるがゆえに、工業製品はその大半を輸入から始めなければならないという点」である。<sup>7</sup>

次に、キャッチアップをめぐる史的考察から、キャッチアップ型工業化の本質を明らかにする。19 世紀の半ばにリスト (Friedrich List) は先発国イギリスと後進国ドイツの貿易を対象として、こういう先発国の「工業の高水準」と後発国の「工業の低水準」の間で形成された固定的な分業関係を打ち破るために、以下の人為的政策が不可欠であることを主張した。すなわち、国内幼稚産業の保護育成、工業生産力の発展重視及び成長イデオロギーの重視ということである。したがって、リストの研究を「後発国モデルの原型」とまとめた。<sup>8</sup>リストの議論を継承したのはガーシェンクロンの「相対的後進性の優位」仮説で

<sup>5</sup> 佐藤幸人 (2014) 「キャッチアップ再考」『アジア経済』LV-4、2014.12、p.2。

<sup>6</sup> 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、pp.69-96。

<sup>7</sup> 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、pp.4-6。

<sup>8</sup> 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、pp.35-39。

ある。彼は比較経済史研究という手法を使って、ドイツ、ポーランド、ロシア、アメリカなど多数の国の発展パターンをイギリスなどの先発国と比較した。また、実証的な研究をもとに、以下の仮説を挙げた。既存技術を利用できる後発性の利益により、工業化の発展とともに「規模の経済」が働き、「ビッグ・ビジネス」が登場することである。つまり、後発国は先発国がすでに開発した技術を導入することで、両者間の技術的なギャップをよりはやく縮めることができる。ガーシェンクロンが提示した相対的後進性の優位仮説は初めて理論的に後発国の工業化が先進国よりも速い成長をもたらす可能性を主張した。同時に後発国は工業化のプロセスにおいて先発国に追いつき、さらに追い越す可能性も強調した。ただし、そういう機会を実際の経済発展の段階に結び付けるために、中核的なメカニズムは「後発性の利点」が如何にうまく利用できるかと考えられる。

そのほかに、後発国の貿易政策と工業の段階的発展の相互連関を主題として、赤松要は雁行形態論を提唱した。流通している1つの内容では日本がリーダー雁として、アジアNIESが雁身、ASEAN諸国が雁尾、さらにその後ろに中国<sup>9</sup>が次々と工業化の段階を追いかけていく東アジア経済発展のパターンである。アジア諸国の間で技術集約的且高付加価値的産業——資本集約的産業——労働集約的産業の段階式分業が形成された。もう1つの理解は赤松が提唱した本来の雁行形態論である。その主旨は後発国の立場から、先発国の技術と製品を導入することで本国の産業を発展させることができる。そのため、先発国で生じた生産・貿易サイクルが先発国から後発国に波及していくといった世界経済の同質化は雁行形態において進行する。具体的には、工業化の初期段階では、経済と技術が遅れたため、後発国は先発国に対してある工業製品の市場を開放せざるを得ない。その工業製品の国内需要は一定のレベルに達すると、基本的な市場条件と技術条件が揃えて国内生産が行える。さらに、その産業の生産技術を次第に把握しながら、資源と労働力の価格優位を持つので国内市場をリードする。最後に当該製品の輸出を実現でき、経済発展と産業構造がアップデートする目的を達する。以上の過程は産業の発展において実際に「輸入—国内

---

<sup>9</sup> 中国は東アジアにおいて後発の社会主義市場経済国であるが、日本が対外直接投資を行う諸国のうち、急速に台頭した。豊富な生産要素と規模が大きい市場を有しているのみならず、迅速に日本が東アジアないし世界に向けた投資の主要受け入れ国になっており、東アジアにおいてASEANに次ぐ新興工業経済国となっている。

生産—輸出—逆輸入」という四つの段階を経て継起的に生じている。図で表すと「やま型」のカーブ<sup>10</sup>を描くので、赤松が雁行形態と名付けた。

20世紀60年代以来、国際技術移転の発展が進んでいるとともに、異なる視角と方法から国際技術移転の成因とメカニズムを分析した先行研究は枚挙に暇がない。工業化や産業発展の原動力である技術をめぐり、共通なところは世界各国間の技術ギャップが国際技術移転の前提条件だとされる。さらに、韓国学者金泳鎬は韓国の経済発展を分析することで、第四世代工業化<sup>11</sup>の経験により「技術の二重ギャップ」という特徴を指摘した。金によると、供給面では先発国側が後発国へ供給する技術は低水準のものに限られ、また需要面では後発国側が技術を習熟する能力（質の高い技術者・技能者の蓄積）が相対的に低い、という二重のギャップが存在することを主張した。<sup>12</sup>

以上で挙げた先行研究は、いずれもマクロレベルで生成されたキャッチアップの概念を踏まえた。リストはキャッチアップモデルの原型と形成要因を述べた。赤松の研究は後発国のある特定産業（19世紀の日本繊維産業）の生成・発展の過程を対象として、キャッチアップのパターンという側面に注目した。金の「技術の二重ギャップ」により、技術移転の成否を左右するのは先発国と後発国の双方の条件だと考えられ、供給者だけではない。ガーシェンクロンの相対的後進性仮説は後発の利益を提出し、そして後発性の不利益の存在も意識した。その点については、末廣は後発国にとって実際に「後発性の利益」を実現するためには、一定の国内条件<sup>13</sup>と主体的な能力が備わる必要があると指摘した。それに、「後発性の不利益」<sup>14</sup>をいかに克服し、「後発性の利益」をいかに内部化することは問題とみなすべきである。以上のように、マクロ論理により、後発国のキャッチアップ戦略の全体的な特徴、パターン、共通の所与の条件などを指摘した。

---

<sup>10</sup> 図表の説明は末廣昭(2000)、p.46及びにAkamatsu(1962)、p.12を参照。出所: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; 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.

<sup>11</sup> 20世紀後半に開始された後発国の工業化である。

<sup>12</sup> 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、p.7,37。

<sup>13</sup> ガーシェンクロンは「後発性の利益」を実現するために備わる国内条件を、政府の主導的役割、組織化された金融機関、特殊な工業化イデオロギー（ナショナリズム）の3点にまとめた。出所: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、pp.2-31。

<sup>14</sup> 後発国と先発国の間に存在する技術的なギャップが大きくなることや景気循環が後退・不況な場合では「後発性の不利益」が起りやすいということである。

こうしたマクロレベルのキャッチアップの文脈は、マイクロレベル（産業・企業）の視角から見れば、後発企業と先発企業の関係にも当てはめられるだろうか。たとえば、赤羽（2014）はマクロレベルの工業化パターンを分析する枠組みをそのままマイクロレベルの発展モデルに適用することが相応しくないと提示した。マイクロレベルの発展プロセスはより多様性をもったため、個別企業の事業戦略や意思決定を反映した能動的且動的な概念として捉えるべきだと主張した。そして、企業のキャッチアップ・プロセスに関しては次のように指摘した。つまり、先発企業が蓄積した知識や開発した技術は、市場ニーズに対応した訴求ポイントを後発企業が製品やサービスに実現するために、委託生産や技術提携などの形態を通じて導入することが可能である。<sup>15</sup>

また、キャッチアップ型工業化に関する諸議論の中心課題は後発性の利点であるように、後発企業の視点に関する先行研究の中で金字塔とも呼ばれる Lieberman and Montgomery（1988）は後発の優位性と先発の優位性について以下の7点を指摘した。後発の優位性としては、①ただ乗り効果、②不確実性の解消、③経営環境の変化、④先発企業の慣性の4点である。また先発の優位性としては、⑤技術的リーダーシップ、⑥希少資源の先取り、⑦買い手のスイッチング・コストの3点である。さらに、久保（2016）は Lieberman and Montgomery（1988）が指摘した7つのポイントについて改めて検討を加え、4つの可能性を後発性のメリットとして4つの壁を後発性のデメリットとした。<sup>16</sup>

- ①先発企業を模倣・改善、ベンチマーク先とし差別化できる可能性、
- ②先発企業が創出した市場を踏まえ更に拡大できる可能性、
- ③技術や消費者ニーズといった経営環境の変化をビジネスチャンスとして活かせる可能性、
- ④トップ企業を中心とした先発企業の凋落によるシェア増加の可能性；
- ⑤先発企業の技術の壁、
- ⑥先発企業のリソースの壁、
- ⑦先発企業の製品を購入してきた消費者の壁、
- ⑧先発企業のブランドの壁である。

---

<sup>15</sup> 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、pp.11-20,23-45。

<sup>16</sup> 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、pp.457-476。

以上のように、「キャッチアップ」に関する先行研究を整理しながら、後発国モデルの歴史的原型から後発企業のキャッチアップ戦略の論理を検討した。驚異的な成長を遂げた中国自動車産業の場合では、生産・販売などの数字に見合った競争力をまだ持っていない問題点に面して、キャッチアップの形成背景とパターン、特徴を示唆した。また、諸先行研究を踏まえた上で、本研究では中国自動車企業のキャッチアップ戦略について以下のように展開したい。つまり、産業政策、技術や消費者ニーズなどの外部経営環境が変化している中、遅れて発展する後発中国企業にはビジネスチャンスとしてキャッチアップに取り組む可能性が高い。さらに、キャッチアップ・プロセスにおける壁を乗り越えて後発性の利点を実現するには、外部環境の対応、外部から経営資源の導入、内外経営資源の融合・活用が必要だと考えられる。のちに第2章で「本研究に用いる分析フレームワーク—SSITモデルの構築」としてこの問題を取り上げたい。その他に、後発企業のキャッチアップ戦略を論じるには、それぞれの特徴がある事例を通して論理を裏付く必要がある。そのため、中国自動車産業の発展経緯に沿って、段階的な特徴を代表するパターンのキャッチアップ戦略を分析し、成果と問題点を明らかにする。

## 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

### 1.2.1 「自力更生」と呼ばれる独立自主の基本政策

中国自動車産業の発展を振り返ってみると、ここまで量的に飛躍的な拡大を実現できたのは政府の方針が欠かせない。新中国成立後、政府は広大な国土の経済復興と産業開発のために輸送力強化を基本方針に置き、自動車産業を国家の基幹産業とした。1953年にトラックを主流とした生産で吉林省長春市に第一汽車製造廠（一汽）を設立したのは中国の本格的自動車生産の始まりであった。当時は部品産業が発展していなかったため、多くの部品生産を内製化したシステムを採用していた。だが、このシステムでは、多品種生産には不向きであり、生産能力の拡充は難しい状況であった。また、国民所得レベルが低いため、個人需要を省略できるほど少なく、少量生産された乗用車はほぼ官公庁用であった。

1965年の「自動車工業技術政策および企画会議」により、第一汽車に続く第二汽車製造廠（現東風汽車）の設立はその最大のプロジェクトとした。中国自動車二大メーカーの1

つとして、軍用トラックを中心とした生産が開始された。「自力更生」<sup>17</sup>政策のもと、1956年第一汽車は中国初の国産車「解放」が生産された。第二汽車は第一汽車が開発した「解放」の試行生産を行い、1975年に2.5トン前輪駆動トラックを独自開発した。工場の建設から生産、開発まで第一汽車のサポートを受けながら、第二汽車は「東風」を独自に改良して本格生産に移行した。第二汽車の建設は中国自動車産業の基盤作りに貢献し、当時の中国自動車産業にとって重要な意味を持っている。

また、文化大革命の開始とともに、地方分権化や自力更生政策に沿って、全国各地に自動車修理工場や農機具メーカーなどが一斉に自動車を生産し始めた。1970年代はじめには「一省一工場」体制の確立によって、工場の体制が拡大された。このような経過により、中国自動車産業では、大きく3つのグループを形成された。それらは、単一車種を大量生産する第一汽車と第二汽車の中央政府直系メーカー、南京汽車や北京汽車・上海汽車など10社あまりの都市直轄型メーカー、そして多数の地方政府管轄の小規模メーカーというように分けることができる。<sup>18</sup>

### 1.2.2 「引進來」方針をもとにする外資導入政策

1970年代末に至るまでは遅々たる歩みであった。一方、「改革開放」政策による外資の中国進出より、外資の技術を模倣する技術開発が行われ、自動車産業界に大きな影響を及ぼした。この期間は、自動車産業の育成を重点項目として挙げられ、中国政府は外資からの先進技術の導入・移転を積極的に取り入れ始め、主要メーカーの企業連合化が進んだ。

「引進來」方針は1978年12月の3中全会に示され、外資導入を通じて外貨不足の解決及び海外から優れた経営ノウハウや先進技術の獲得を主要目的としている。政府は乗用車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メーカーに働きかけた。しかし、日系メーカーは当時アメリカ進出に重点的に資本投下をしていたので連携合弁の姿勢が消極的であった。それに対して、唯一メーカーであるドイツのフォルクスワーゲン（以下VW）だけが興味を示し、1983年に上海汽車と合弁で「上海大衆汽車」を設立し、「サンタナ」の生産を開始した。それまでのバス、トラックに限られた商用車生産から本格的な乗用車生産に乗りかかっていった。

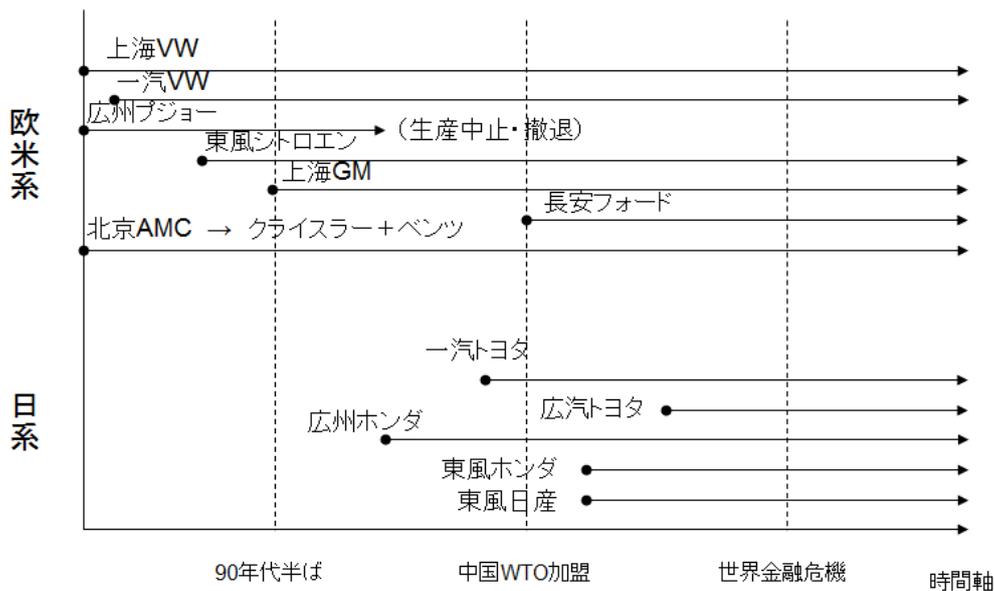
<sup>17</sup> 1945年8月13日、毛沢東が「延安幹部会議」での演説中、提出した原則である。以後「自力更生」は、中国共産党と中国人民が自分を信じ、自分に頼り、一切の困難と立ち向かうスローガンになった。

<sup>18</sup> 横山則夫（2004）『激変!中国の自動車産業』日刊自動車新聞社、pp.76-81。

第7次5ヵ年計画（1986～1990年）の時期に、中国自動車産業に対する初めての長期目標「汽車工業2000年発展計画」を掲げた。それに基づき、自動車産業の重点を商用車から乗用車にシフトさせることを目標とする「三大三小」政策を打ち出した。三大メーカーとは第一汽車、東風汽車、上海汽車であり、三小メーカーとは北京汽車、天津汽車、広州汽車である。その後、資源を集中して生産性を強化することを目的として、1992年に「長安機器製造廠」と「貴州航空工業総公司」の「二微」が追加された。つまり、中国の自動車企業を3つのフルラインメーカー、3つの基幹乗用車メーカー、2つの小型車メーカーを再編・育成する8社体制政策である。しかし、当時中国の経済力がまだ弱く、その中心に位置づけた製品である商用車を主に政府や国有企業に消費された。

要するに、1990年代になると、乱立した地場メーカーを整理し、量産規模のある乗用車メーカーを集約することができ、次第に資源を集中して生産強化を図った。その後の1994年の第9次5ヵ年計画では、自動車産業を保護育成する政策体系として、「自動車（中国語では汽車と呼ぶ）工業産業政策」を打ち出した。自動車産業のグループ化、乗用車を自動車産業の支柱に据えること、外資の出資を50%まで制限すること、国産化奨励策などを通して産業の集約化に努めていた。中国市場に参入してきた乗用車メーカーは主にVW、GM、プジョー、シトロエンなどの欧米系メーカーが挙げられる。さらに、これらの政策を発表したきっかけで、1990年代の後半に入ってから日系自動車メーカーも本格的に中国へ進出し始めた。主要外資自動車メーカーの乗用車生産参入時期については、図表1-1が示したとおりである。上記の8社を中心として、中国地場企業への出資比率を最大50%と定め、「世界一の市場と技術の交換」というキャッチアップ戦略を提出した。世界の自動車メーカーが一斉に中国に注目を集め、中国自動車産業はグローバル化の時代に入った。このように、政府主導による外資導入と技術移転を通じて、中国自動車産業の急速な成長に繋がる。

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



出所：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、p.264。

### 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

WTO加盟による市場開放が相まって、「世界最大の未開発市場」に対する期待度が大きくなっており、世界の大手自動車企業は中国市場を舞台として次々に進出してきた。しかし、外資メーカーによる中国現地生産を拡大しつつあるため、グローバル競争が激しくなった。また、優遇政策で外国企業を誘致したことにより、国内メーカーは不利な競争環境に置かれている。

したがって、WTO加盟後の中国経済を取り巻く大きな環境変化のなかで、政府は第10次5ヵ年計画（2001～2005年）の発表をきっかけに、従来の「自動車工業産業政策」を修正しようと新たな政策目標を掲げた。狙いは積極的に外資導入を行い、技術向上を図るとともに業界再編を加速することや国産化規制の廃止と関税引き下げによって競争促進政策に転換することである。

また、国内企業の海外進出を促進するよう、中国政府は「走出去」政策を2000年10月の「中共中央国民経済・社会発展第10次5ヵ年計画制定に関する決議」のなかで国家戦略として位置づけられた。2003年半ば、新たな「自動車産業発展政策」を公表した。自動車産業をブランドと技術力の有する輸出産業として育成すること、また自主開発の奨励策

が強調された。中国自動車市場の整備化と拡大に伴い、日系メーカーの中国進出や中国企業との合弁生産が次々と広がった。また、私用車の普及を注目し、排気量 1.3L、価格 8 万円の経済型乗用車の奨励と発展を図る。そのほか、大手自動車メーカーを 2~3 社、大手部品メーカーを 5~10 社に集約させ、これらを中心に自動車産業を発展・育成する。政策の結果、中国自動車メーカーは一汽、東風汽車、上海汽車の三大メーカーと広州ホンダ、重慶長安汽車、安徽奇瑞汽車、瀋陽華晨、南京フィアット、浙江奇瑞の六小メーカーとなる「三大六小企業集団」に落ち着いた。<sup>19</sup>

#### 1.2.4 次世代自動車産業の育成政策

2008 年のアメリカ発金融危機は世界経済に波及し、先進諸国が景気低迷に苦しむ中で、中国自動車市場にも大きな影響を与えた。08 年の販売台数は前年比の増加率が低かったことが事実であった。しかし、翌年に入り、中国自動車産業は目覚ましい躍進を遂げることに至った。その背景には、国際金融危機に対する中国政府の積極的な対策があげられる。経済成長を外需主導から内需主導へと転換するよう推進する中国政府は、伸び率が GDP 成長率を上回る内需型の自動車産業を主力基盤産業として育成する方針を固めつつある。

20

2009 年 1 月以降に打ち出された「自動車産業調整と振興計画」に代表される。その内容として、積極的な消費政策を実施することにより自動車生産販売の安定的成長実現を目指し、企業の連携・再編を推進すること、新エネルギー車を突破口に自主革新を進めること及びに近代的な自動車サービスの発展（自動車ローン仕組みの整備）など、多岐にわたっている。中で注目されるのは、農村への自動車普及を拡大する「汽車下郷」<sup>21</sup>政策導入により、自動車購入を促したことであった。さらに、「以旧換新」<sup>22</sup>で旧型車の買い替えを促すための補助資金を増加することなどとなっている。<sup>23</sup>こうした「汽車下郷」、「以旧換

<sup>19</sup> 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 入学日本総合研究所研究紀要』第 9 輯。

<sup>20</sup> FOURIN（2010）『中国自動車産業 2010』フォーイン。

<sup>21</sup> 「汽車下郷」：中国語では汽車は自動車、郷は農村のこと。つまり、「自動車を農村に」の意味になる。農民向けの自動車購入補助金制度である。オート三輪などの農業用車を軽トラックや軽自動車に買い替える場合、年内は 5000 元を上限に購入価格の 10%を補助金として支給する。

<sup>22</sup> 「以旧換新」：旧を以て新しく換えるという意味で、「買い替え補助金政策」とも呼ばれる。都市向けの買い換え促進制度の 1 つである。

<sup>23</sup> 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、pp.29-40。

新」政策によって、モータリゼーションはこれまでの沿海都市部から農村部、内陸部へと拡大していき、自動車販売の中心は従来的高级車から小型車、低価格車へと移行していった。外資自動車メーカー、民族系自動車メーカーを問わず、各メーカーは大都市の一級市場のみならず、中小都市・地方都市の二級・三級市場にも目を向け、激しい競争で市場シェアを奪っていた。つまり、中国における各メーカーの市場戦略の目標ステージは、点から線へ、線から面へと展開しつつあると言える。また、引き続き産業の集約化を図られ、「四大四小」政策が謳われている。具体的には、全国的再編の中心となる四大企業集団には一汽、東風、上汽、長安であるが、地域的再編の核となる四小企業集団には北汽、広汽、奇瑞、重汽となった。このように、中国政府の一連の積極的な消費振興政策の結果、世界同時不況の中で思えない成長を遂げた。

一方、2010年代以降、自動車保有台数の急増とともに、エネルギーの爆食問題や環境汚染、交通渋滞などの問題が顕著化しており、緊急な対策が講じられる。たとえば、上海、北京、貴陽に続き、広州市も全長6メートル以下で定員20人未満の中型以下の乗用車に対して新規ナンバープレート登録数を年間12万台まで制限することなど、一部都市における購入規制が打ち出された。2012年7月に「省エネ・新エネ車産業発展計画（2012～2020年）」が発表され、激変する中国自動車産業の今後の約10年間の方向性を示す施策である。

現在の中国自動車市場においても外資系メーカーが約7割を占めているが、比較的競争劣位にある民族系企業にとって、習近平政権が推進する「一带一路（ワン・ベルト・ワン・ロード）」政策<sup>24</sup>と相性が比較的良いとされている。なぜならば、同構想の対象地域の多くが発展途上国であるから。進出のハードルが高い先進国市場への直接投資は決して容易なものではない。したがって、市場潜在力が高かつより進出しやすい新興国市場のほうは中国自動車企業のターゲットになった。<sup>25</sup>技術面で日・欧米企業より劣るが、価格競争力の面で勝る中国自動車企業にとって大きなチャンスではないかと考えられ、現地での展開を期待している。中国汽車工業協会の統計データにより、2017年1～3月、中国企業は「一带一路」の対象地域への自動車用品輸出累計金額は61.74億ドル、同期比11.54%増

<sup>24</sup> 一带一路とは、中国から中央アジア、中近東、ロシア、欧州のドイツ、ポーランド、イタリアまでの「シルクロード経済ベルト（一帯）」と、南シナ海からインド洋、アフリカ大陸、さらにアデン湾、航海、スエズ運河、地中海の「21世紀海のシルクロード（一路）」を通じて中国からギリシャ、イタリアまでの結ぶ経済圏構築の構想である。

<sup>25</sup> 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、pp.1-34。

で、自動車用品輸出総額の 34.55%を占めている。その中、完成車輸出は 11.04 万両、同期比 26.98%で増加し、完成車輸出総量の 57.26%を占めていることがわかった。

### 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」

前節では、中国自動車産業の発展を時系列に整理し、キャッチアップ戦略の形成背景及び政策的な仕組みを明らかにした。また、各政策が提出した時期の産業発展の背景及び直面していた課題を述べ、それぞれの政策実施が中国自動車産業全体の発展に果たした役割を論じた。さらに、その発展段階的なプロセスを踏まえて経営資源ソースの形成という視点からみると、連続した 3 回の跳躍という特徴が目立っている。したがって、中国自動車産業のキャッチアップのパターンを「3 段跳び」と名付けて以下のように整理したい。まず、建国してから改革開放政策を打ち出した時期までの 1949～1977 年を、「自力更生」と呼ばれる内部蓄積の段階だとする。次に、改革開放を実施してから「走出去」政策までの 1978～1999 年、外資導入や外国技術を吸収する技術開発の時期を、「引進來」による海外経営資源獲得の段階だと述べる。最後に、「走出去」政策を公式に国家戦略として提唱した頃から現在までの期間、クロス・ボーダー M&A と自主開発を同時進行していることが特徴なので、「走出去」による海外経営資源獲得と自主開発のミックス段階というようにまとめる。

#### 1.3.1 内部蓄積の段階（1949～1977 年）

中国の自動車産業は、旧ソ連の援助によって長春第一汽車を建設して以来 60 年あまりの歴史を有している。第一次設立ブームとなったのは 1958 年の「大躍進」や「人民公社化」の時期に、各地方でトラック・乗用車をベースにノックダウン方式の組立工場が増えていった。その中で、北京汽車、上海汽車、南京汽車、済南汽車など、今日の中国自動車産業において、大手・中堅メーカーへと発展してきた自動車メーカーが存在していた。1965 年 1 月に開催された「自動車工業技術政策および企画会議」では、中ソの蜜月時代が終わる影響を避けるために産業拠点を内陸部へ移転させる「三線建設」を打ち出し、自動車の生産技術の独自開発を求められるようになった。そして、文化大革命の開始とともに、「地方分権化」や「自力更生」の政策より、自動車産業は変化し、各地域で地場メーカーの産業参入の急増を導く「一省一メーカー」の地域分業体制が確立した。だが、ボディなどの部品以外、独自の生産技術を持っておらず、エンジンなどのコア部品を大手自動車メーカ

一やエンジンメーカーなどから調達していた。そのほか、生産車両は計画経済による配分であったため、製品は国際的競争力もなく、品質レベルも大きく遅れた。「自力更生」と呼ばれる独立自主の基本政策に沿って、経営資源を内部で蓄積して自動車産業の発展を図ろうとしたが、所期の成果を遂げることに至らなかった。

### 1.3.2 「引進來」による海外経営資源獲得の段階（1978～1999年）

1978年からの「改革開放」<sup>26</sup>政策により、ようやく外資の中国進出及びに外資の技術を模倣する技術開発が行われ、自動車産業界に大きな影響を及ぼした。経済・産業政策を自力で成し遂げようとする「自力更生型」から、国際交流を基盤におく「オープン型」とする政策である。<sup>27</sup>1980年代に入ると、自動車産業の育成を重点項目として挙げられ、外資系企業に市場の提供を代わり、技術移転を求める「市場換技術（市場を以て外国企業の優れた技術と交換する）」方針を実施した。中国政府は外資利用を重要な国家戦略と位置づけ、経済開発や活性化を図るために海外直接投資（FDI）を積極的に活用してきた。FDIの受け入れや多国籍企業活動に対する規制政策を緩和し、積極的な誘致政策を導入していた。中国政府は外国からの資金・技術導入によって、先進的な海外経営資源の獲得を求めている。そして、一連の積極的な外資導入政策により、多くの合弁完成車メーカーが設立された。さらに、乗用車の生産基盤が整い、今日中国の自動車生産を飛躍的に拡大する契機と導いてきた。

### 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）

WTO加盟後、世界的なグローバル化に加え、経済発展とともに中国自動車市場の潜在力が次第に現れ、海外トップクラスの自動車メーカーは中国進出ラッシュを起こした。2000年以降、中国政府は国内・国際競争力を高めるために、国内では様々な保護策を打ち出した。ここから、自動車需要を拡大するために、経済発展の牽引役である沿海部を中心とする方針を貫き、中国政府は積極的な財政政策と消費振興政策を実施してきた。2008年世界金融危機が発生した後、中国政府は景気刺激策と「汽車産業振興规划」（自動車産業振興計画）を打ち出し、素早く拡張的財政・金融政策を実施した。世界全体がマイナス成長の中で、中国の経済成長率はV字型回復を実現できた。一連の支援策を受けて中国自動

<sup>26</sup> 三資企業（合弁、独資、合作）の優遇など積極的な導入が挙げられる。

<sup>27</sup> 横山則夫（2004）『激変!中国の自動車産業』日刊自動車新聞社、pp84・85。

車産業は徐々に回復し、引き続き内需の拡大に取り組んでいた。<sup>28</sup> 景気刺激政策の実施を契機に、内陸部や農村部での潜在需要を喚起するために、「汽車下郷と「以旧換新」政策が導入された。自動車メーカーの内陸進出も活発になっている。<sup>29</sup> これらにより、2009年に中国自動車生産台数は日米を抜いて世界第1位に達した。

しかし、自動車の生産販売台数が急増するにもかかわらず、中国企業への技術移転が遅れていた。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、中国政府は海外直接投資促進政策をはじめ、「走出去」方針を公表した。それにより、中国企業が中国市場及びに海外市場でよく発展するための国際的戦略を支持し、海外進出の動きが活発化している。国内企業の対外直接投資を奨励し、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。近年、中国企業の海外進出が加速化されている。合併・買収、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、経営ノウハウなどの先進的な経営資源を利用することを戦略的目標としている。

2010年代に入ってから経済の成長率が低下し、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、大規模な財政資金投入や産業育成計画の策定により、次世代自動車産業の発展に注力し始めた。次世代自動車産業では、海外ライバル企業と同じ土俵で競争できる。中国自動車企業は海外経営資源と内部で蓄積してきた経営資源の融合を通じて競争力の向上を狙っている。また、キャッチアップする可能性を高めるには、内外経営資源の融合を経て、新たな価値を生み出すイノベーションが必要だと考えられる。

---

<sup>28</sup> 湯進「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.109-110。

<sup>29</sup> 趙璋琳（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。

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

第1節 クロス・ボーダーM&Aの系譜と基本概念

後発国が経済発展を目指すものだとしたら、後発企業が目指しているのは競争優位の形成だといえる。企業が持つ経営資源は人的資源、物的資源、金銭的資源、情動的資源からなる。それぞれヒト、モノ、カネに対応してその構成内容を説明できるが、情動的資源に関しては情報そのものだけではなく、技術、経営ノウハウ、ブランドなど目に見えないものが含まれ、競争優位の源泉としてますますその重要性が高まっている。

図表 2-1 経営資源確保の選択肢

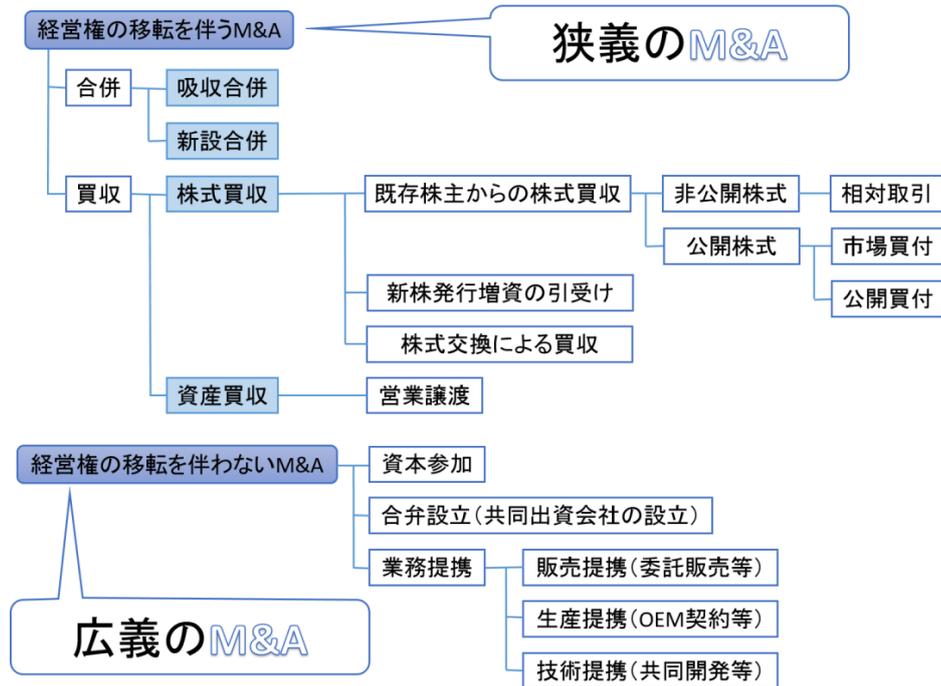
経営資源の移動	モノの移動			
		ノウハウの移動（特許、ブランド等外部化できるもの）		
		ノウハウの移動（人に体化したもの）		
		人の移動		
		資本の移動（経営権）		
選択肢	商取引（輸出）	業務提携・技術提携 資本提携（合弁等）	M&A	新設投資
M&Aの形態		戦略的提携	狭義のM&A	
		広義のM&A		

出所：①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、p.30。

②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、p.136より作成。

したがって、企業にとって必要な経営資源を確保する際にどのような選択肢があり、どのような戦略をとるべきであるか。それは経営上で重要な意思決定である。図表 2-1 はそれらの特徴と M&A の位置づけを示している。商取引ではモノの移動だけで、当初の契約条件により、コントロール権を分配し、リスクをそれぞれ別々に負うことである。また、戦略的提携、M&A、新設投資はすべての経営資源を移動するが、コントロール権が次第に強くなり、リスクも大きくなる。

図表 2-2 M&A のさまざまな形態



出所：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、p.11。

その中で、M&A は企業価値を向上させるための手段であり、企業成長戦略を決める際に時間節約効果と相乗効果を求める有効なアプローチである。M&A の基本概念について、M は Merger（合併の意味を持つ）、A は Acquisition（買収の意味を持つ）の略という。（図表 2-2）現状の制度で認められている M&A の形態から全体を概観してみる。

まず、経営権が移る M&A、いわゆる狭義の M&A について、大きく分けて合併と買収を分けられる。合併には、ある企業が所有する有形無形の財産や負債を他の企業に取り込み一つの法人格に統合する吸収合併と、合併するそれぞれの企業が所有する財産や負債を、合併により設立される新企業が引き継ぐ新設合併がある。買収とは、ある企業が他の企業の株式や資産の全部または一部を買い取り、その経営権や支配権を得ることである。次に、経営権が移らない M&A、いわゆる広義の M&A については、合併や買収のように完全に他の企業と統合することなく、他の企業との取引関係や資本関係を強化することで、マーケットシェアを高めることや、財務リスクを他の企業にも配分し、事業の効率性を高めることを目的とした業務提携や資本提携も、M&A に含めることができる。つまり、M&A の形態は合併や買収だけに限られるものではなく、ある企業が他の企業を所有・支配するため

の行為である。(監査法人トーマツトータルサービス部、2000) 本研究では、狭義と広義両者を含んだ概念を M&A の定義とする。以上のように、先行研究の内容に基づき、M&A 戦略を「企業間の業務提携・合併なども含め、企業が合併・買収により短時間で資源合体を実現でき、技術・市場・人的資源・ブランドなどの経営資源をワンセットで外部から獲得できる手段である」と定義する。

次に、図表2-3で示すように、企業間の規模、対象、事前合意の有無、国境、動機、既存事業との関係によって様々な類型にまとめられる。当事者の国籍によって、In-In型M&A（国内企業同士のM&A）、In-Out型M&A（国内企業の外国企業へのM&A）とOut-In型M&A（外国企業の国内企業へのM&A）がある。そして、In-Out型とOut-In型が当事者の一方が海外であるため、それはクロス・ボーダーM&Aと呼ばれる。<sup>30</sup>従って、本研究では、外資導入を通じて海外企業が国内企業へのM&AをOut-In（外一内）型クロス・ボーダーM&A、海外買収を通じて国内企業が海外企業に対するM&AをIn-Out（内一外）型クロス・ボーダーM&Aと呼ぶ。

図表 2-3 M&A の類型

規模	対象	事前合意の有無	国境	動機	既存事業との関係
小型案件	公開企業	友好的M&A	in-out型M&A	戦略型M&A	水平統合型M&A
ミドルマーケット			out-in型M&A	リストラ型M&A	垂直統合型M&A
メガデール	未公開企業	敵対的なM&A	in-in型M&A	投機型M&A	多角化型M&A

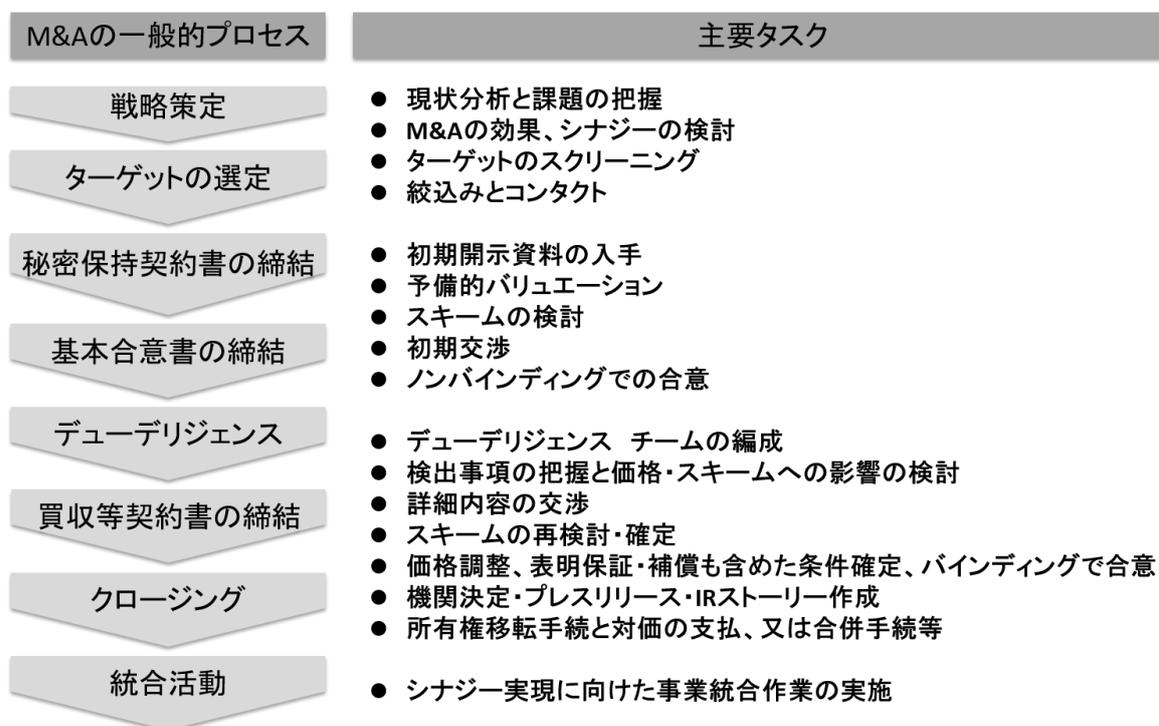
出所：東北大学経営学グループ（1998）「M&A と外部資源の利用ーソニーのコロンビア映画会社買収」『ケースに学ぶ経営学』有斐閣ブックス、p.136 より筆者補充作成。

また、クロス・ボーダーM&A の場合では、多様で複雑な環境に直面した複雑組織の間で行われるといった点において、国際間取引ならではのものがいくつかある。たとえば、

<sup>30</sup> 中村聡一（2005）『M&A と経営一価値志向のマネジメントー』NTT 出版社、p.17。

法律、文化、言語、市場環境などの違いが挙げられる。そのため、国内企業間 M&A と比較して、より多くの時間とコストをかける。

図表 2-4 M&A の一般的プロセス



出所：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。

両企業の経営システム、組織文化、経営戦略などを調和させることにより、両企業の持つ経営資源の価値をフルに生かし、相乗効果を生み出していくことができる。従って、戦略としての M&A の成功は、統合プロセスの成否と密接に関わり、さらに、統合プロセスを経てその結果を明らかにすることができる。また、統合と言っても、M&A 実行後に検討するのは手遅れである。（図表 2-4）統合プロセスの失敗を防ぐために、M&A 実行前から被買収企業の情報収集と信頼関係の構築、組織構造とステークホルダー体系の把握など統合計画を策定しなければならない。M&A 実行後に統合計画を具体化にし、新組織体制・報酬体系と責任関係・権限を明確に説明し、柔軟かつ迅速に統合プロジェクトを対応する必要がある。

## 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

### 2.2.1 「所有の優位」の論理——DunningのOLIパラダイムを中心に

前節では、定義・類型・位置づけなどの面においてクロス・ボーダーM&Aの系譜と基本概念をサーベイし、本研究で使われる中国自動車企業のクロス・ボーダーM&Aの定義を明確にした。つまり、外資導入を通じて海外企業が国内企業へのM&AをOut-In（外→内）型クロス・ボーダーM&A、海外買収を通じて国内企業が海外企業に対するM&AをIn-Out（内→外）型クロス・ボーダーM&Aと呼ぶ。そして、クロス・ボーダーM&Aの方式を選択する後発企業の戦略的意図を論じて、グローバル化を通じた海外経営資源利用の論理を検討した。

ここから、企業が国際経営戦略を取って成長を求める代表的な理論をピックアップして、論理的に考察する。まず、企業はなぜ海外において事業活動を行うのか。企業はどこで自らの持つ優位性を活かして事業展開するのか。こうした問題を焦点に当てて、海外直接投資の決定要因及び「立地論」をめぐる議論が展開された。諸先行研究の中で、製品のライフサイクルと生産の国際的展開を結び付けているのはバーノンのプロダクトサイクルモデルである。彼は、技術格差が導く製品の生産立地について、アメリカ企業の海外展開過程を軸に、アメリカから他の先進国、そしてその後には発展途上国へと、次第に生産拠点が移転する国際的な分業パターンを示したのである。<sup>31</sup>つまり、製品のライフサイクル（市場への導入期→成長期→成熟期→衰退期）の変化にともない、生産活動は国内市場→先進国→発展途上国へ移っていくという国際的生産のサイクルである。

その後、「企業はなぜ、いかにして現地企業に対し持つ不利な要因を克服し、進出先で良い経営パフォーマンスを成し遂げるのか」という問題意識をもとに、「所有優位性」のアプローチを主張した。<sup>32</sup>Dunningはそれまでの研究成果、つまり企業の海外進出要因を融合して、先進国企業の海外直接投資を分析する包括的フレームワークであるOLI

(ownership-location-internalization) パラダイムを提出した。Dunningの議論の中で、企業が他社以上に所有する(O)優位性の有無、その(O)優位性が内部化(I)されること、そして、その(O)優位性と投資先国が持つ立地上の優位性(L)と結びつくことが、

---

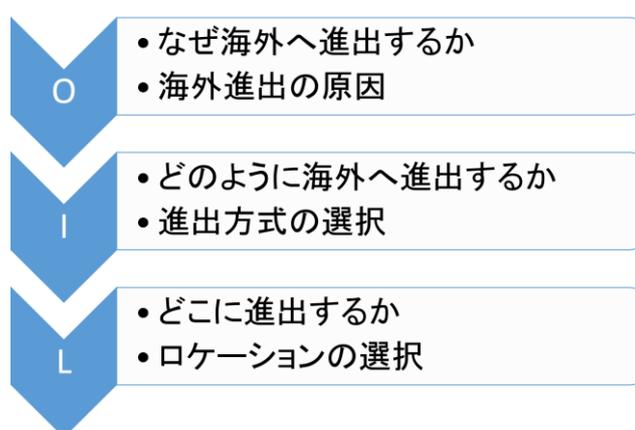
<sup>31</sup> Vernon, R. "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80 May.

<sup>32</sup> 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、pp.255-256。

企業国際化の条件となる。<sup>33</sup> (図表2-5) すなわち、経営資源の所有権の優位

(ownership-advantages) を海外進出の原因とする。また、自社が持っている経営資源を内部化によって強化するという内部化の優位 (internalization-advantages) を海外進出の方式とする。さらに、上記の2つの優位性を活かせるために選択した海外の拠点をロケーションの優位 (location-advantages) というふうにして企業国際化の発生メカニズムを解明した。

図表 2-5 Dunning の OLI パラダイム



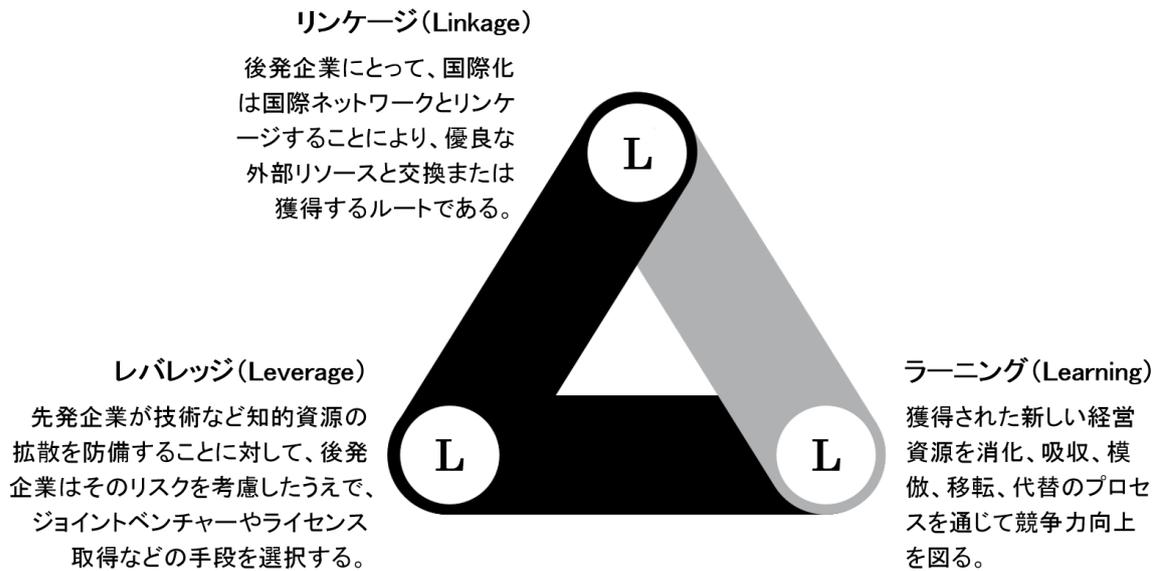
出所：劉敬文（2013）「中国企業の国際化に関する三つの視角」『桜美林大学産業研究所年報』第31号、pp.143-144。

### 2.2.2 Mathews の LLL 分析フレームワーク

2002年 Mathews は著作の『ドラゴン多国籍企業』の中で、新興国企業のリンケージ—レバレッジ—ラーニング (Linkage-Leverage-Learning、LLL と略す) をめぐる分析フレームワークを提出した。同理論によって、後発国企業の発展戦略と動機が先発国企業とは異なっていることを強調した。後者はいかに競争優位を維持するのか、また競争相手の追い越しを防ぐことに注目するが、前者はいかに資源獲得を通じて自身の競争力を高めることに関心をもつことである。

<sup>33</sup> 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、pp.33-59。

図表 2-6 Mathews の LLL 分析フレームワークの概念図



出所：LLL の理論的枠組みに基づいて筆者作成。

Mathews は後発国・地域の多国籍企業の視角をもとに、主流の先発国企業を視角とした理論的限界を補足し、LLL 分析フレームワークを構築した。それは、先駆企業の既成優位由来の国際化とは大きく異なり、後発企業にとって国際化行為を通して競争に必要な資源を獲得しようとする新解釈である。このロジックによると、LLL 分析フレームワークには、後発者の企業国際化はリソースのリンケージ (linkage)、レバレッジ (leverage)、ラーニング (learning) によって動かされる。<sup>34</sup> (図表 2-6)

つまり、LLL 分析フレームワークによって、後発国企業の国際化は資源・テコ・学習という 3つのプロセスが挙げられる。具体的には：

- ①後発者にとって、スタートが遅かったので、内部資源の利用と比べて外部資源獲得のほうがより効果的であり、外部資源の獲得によって自身の劣位を相殺することに取り組むべきである。後発国企業の国際化は国際ネットワークとリンケージすることにより、優良な外部リソースと交換または獲得するルートを得ることができる。
- ②伝統的な資源ベース理論では、先発企業はいかに技術など知的資源の拡散を防備し、リーダーの市場地位を保つことを分析した。一方、後発企業にとっては、いかにそれらの妨げや困難を乗り越えて資源と優位性を得られるかに感心を持っている。そうい

<sup>34</sup> Mathews, J.A (2006) "Dragon Multinational--New Players in 21st Century Globalization," *Asia Pacific Journal of Management*, 23,pp.5-27.

うリスクを考慮したうえで、ジョイントベンチャー、アウトソーシングや OEM、ライセンス取得などの手段を選択する。

③獲得された新しい経営資源を消化、吸収、模倣、移転、代替のプロセスを通じて競争力向上を図る。

以上のように、Mathews は LLL 分析フレームワークを用いて新興経済国企業の国際化を解釈した。新興経済国企業は海外とのリンケージを通じて戦略的資源を獲得し、また海外とのリンケージによって海外市場におけるリスクと不確実性を避けられると指摘した。後発企業の国際戦略にとって、まず考慮すべきなのは目標企業と「リンケージ」してチャンスを得ることである。その成熟した目標企業とリンケージ関係を作った後、目標企業の資源に「レバレッジ」を行える。また、絶えずに繰り返し「リンケージ」「レバレッジ」を行う中、目標企業に「学習」して効率的に成長できるといえる。

### 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

「市場を求める」、「比較優位の源泉となる資源を求める」ことを本源的な目的とした国際化理論が一般的に見なされる。そして、企業の国際化モードもその目的に基づいたものである（伊丹・加護、2005）。だが、伝統的な国際化行動のパターンを破っている新興国・地域企業がますます国際化している中、所有の優位を持たない後発性の特徴が際立っている。20 世紀 90 年代後、ますます多くの新興経済体国家・地域の大手企業が迅速に多国籍企業になりつつある。世界投資報告によると、中国・ブラジル・インドなどの「新興経済体」国家の対外直接投資は最近の十年間で特に注目され、それらの国の多国籍企業はすでに台頭し始めた。（UNCTAD、2006、2009）Mathews はそういう種類の多国籍企業を国際市場の後発者と新入者（Latecomer and Newcomer）、ドラゴン多国籍企業（Dragon Multinationals）と呼んだ。また、21 世紀の世界経済発展の中で新たな役割を果たすと予測した。今のグローバル経営環境の下では、もはや国際生産は、優位性を持つ企業のみが行う活動ではなく、プロダクトライフサイクルに沿って、技術水準の格差と生産拠点の移動が符合する時代でもなくなりつつある。<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> 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、pp.77-90。

したがって、ダニング理論では、企業の海外直接投資の前提は所有の優位を有することについて限界がある。Mathews は後発国・地域の多国籍企業の視角をもとに、主流 OLI パラダイムの理論的限界を補足する意味において、LLL 分析フレームワークを構築した。

また、本国・自社の優位性を条件にした国際化を主張するあまり、海外拠点をベースに競争優位を構築するための対外直接投資を解釈できず、本国・自社に優位がないからこそ、優位を確立するために行われる経営資源獲得型対外直接投資を分析するのに説得力が弱い。そのほかに、静態的分析に止まっており、動的に説明する視角が欠ける。<sup>36</sup>従来の資源ベース理論と OLI 理論は企業の静態的競争優位に注目することが指摘された。Mathews (2002) はそれらの静態的競争能力理論に対して批判的な意見を提出した。彼は先行諸理論がいかに関潜在的な資源ベースの延長あるいは拡大を通じて、企業の競争優位を維持できるかというアプローチについて説明できたが、いかにこれらの優位を構築できるのかということについて触れていないと述べた。

### 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

前節では、まず Dunning の OLI パラダイムを中心に、従来の諸研究のなかで先進国企業を対象とされていた「所有の優位」の論理と限界点を検討した。次に、主流 OLI パラダイムの理論的限界を補足する意味において、後発国・地域の多国籍企業の視角に基づいた Mathews の LLL 分析フレームワークの内容と適用視角を論じた。「所有の優位」を前提とした先進国企業対象の伝統理論及び後発国企業を分析するフレームワークを考察し、後発国企業が国際化を通じて成長を求める論理を明らかにした。

Mathews の LLL 分析フレームワークは目前新興国企業の国際化行為を分析する主流理論であり、新興国企業は国際市場に入ることを通じてイノベーションに必要な新しく多様化の戦略資産と知識を獲得できる。それは企業の競争力向上に極めて重要であると指摘した。<sup>37</sup>つまり、Mathews の LLL 分析フレームワークは企業国際化の資源獲得型動機、またそれらの資源が競争優位向上における重要性を強調した。だが、実際に新興国の後発企業にとって簡単な追い付き或は学習よりもっと重要なのはイノベーションと追い越しで

<sup>36</sup> 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、p.144。

<sup>37</sup> 吳航・陳勁 (2014) 「新興経済国家企業国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、pp.1262-1270。

ある。資源の獲得も重要であるが、イノベーションと追い越しを実現するために、資源を獲得したうえでの消化・調整・融合という能力が必要だと考えられる。

そのほかにも、Papageorgiou (2001) の研究では、技術上のギャップ及び生産過程の組織学習への投入不足は発展途上国の低い経済発展水準に導いたことを分析した。また、Lall (2004) によると、発展途上国の産業発展は先端技術のイノベーションではなく、組織学習を通じて現存技術を消化・調整・改善するプロセスによるものであると主張した。諸先行研究から示唆を得て、ここからグローバル経営戦略のもと、企業の競争優位の構築と持続へアプローチしてみる。

### 2.3.1 ポジショニング・アプローチ

企業基盤と経営力強化を中心とした 1960 年代の経営戦略は、事業の多角化と管理を対象とした経営戦略の 1970 年代を経て、1980 年代における企業間の生き残りのための経営戦略へと変遷してきた。こうした中、競争的な脅威を寄せ付けないところに企業を置くポジショニング・アプローチ<sup>38</sup>の代表的な研究であるポーター (Porter, M.E.) の「競争の戦略」が登場した。競争戦略とはマーケット・ポジションを強化するために企業がより効果的に競争できるようにする方策であると定義づけられている。(丹下、1999) 経営戦略論を競争戦略論として体系化したマイケル・E・ポーターは産業組織論<sup>39</sup>の考え方にもとづき、企業に対し収益をもたらさうる産業構造の特性を抽出した「企業行動→市場構造」という発想であった。つまり、ポーター理論は市場構造が企業行動を決定するという産業組織論とは正反対の見地に立っている。

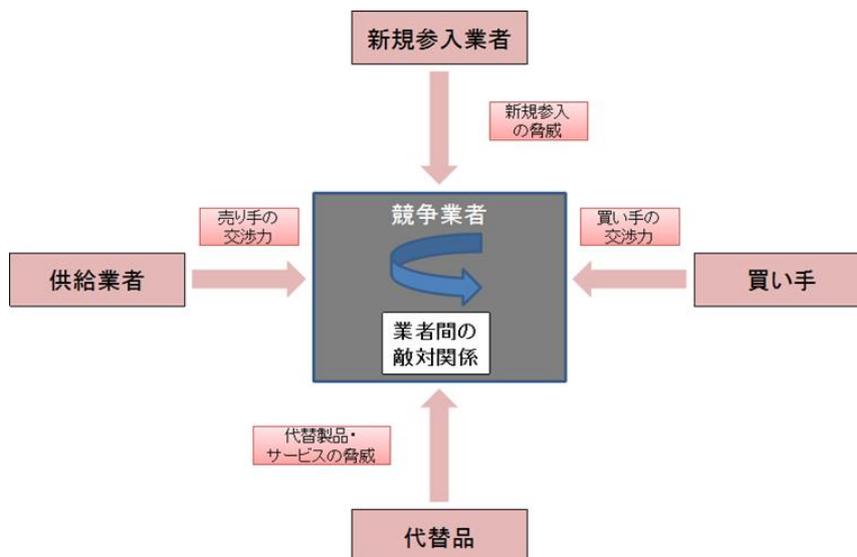
そして、競争戦略の目標を「競争的な脅威を寄せつけないところに身をおくこと」だと考えた。その身をおくべきところを探し出し、分析するための手法がファイブ・フォース (five forces) 分析である。この分析では、①新規参入の脅威 (潜在的参入業者を含む新規参入業者の数と規模がもたらす脅威)、②代替品の脅威 (買い手のニーズを充足させる別の製品(代替品)の出現がもたらす脅威)、③買い手の交渉力(顧客が及ぼす収益への影響)、④売り手の交渉力(原材料の仕入れ先である供給業者が及ぼす収益への影響)、⑤既存企業

<sup>38</sup> ポジショニング・アプローチ (positioning approach) : 外部環境を所与のものと考え、自社を的確に位置付けようとするアプローチである。

<sup>39</sup> 産業組織論 (theory of industrial organization) は、企業や産業を研究分野とするミクロ経済学の 1 分野である。特に有名な古典理論に、「市場構造 (structure)」→「企業行動 (conduct)」→「市場成果 (performance)」という構図で、産業の組織構造から経済性を考える SCP モデルがある。

間の競合関係（業界内における競合企業同士の競争状況の程度がもたらす脅威）という 5 つの競争要因の存在が、実際の業界における競争構造や魅力度（収益力）を決定することを述べている。（図表 2-7）

図表 2-7 5 つの競争要因（five forces）



出所：Porter, M.E. (1980) “Competitive Advantage” Free Press.

マイケル・ポーターは、産業組織論の考え方にに基づき、産業界の競争を駆動する 5 つの要因について、「効果的な競争戦略とは、5 つの競争要因ごとに防衛可能な地位をつくり出すために、攻撃あるいは防御のアクションを打つことなのである」と指摘した。（土岐坤他訳『競争の戦略』より）すなわち、(1) 新規参入企業 (2) 代替品 (3) 供給業者 (4) 買い手 (5) 競争業者という 5 つの競争要因は、主に現時点のポジションが「どのように防衛（攻略）可能であるか」をわかりやすく分析する、発想の起点と考えることができる。また、5 つの競争要因のそれぞれに対して、3 つの基本戦略（目標）のいずれかを目指すことが改善の基本である。<sup>40</sup>「低コスト化」と「差別化」を基礎に、戦略ターゲット（いわゆる「集中化」）を加えることにより、企業が取べき基本戦略である。

<sup>40</sup> 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、pp.165-178。

要するに、戦略策定の目的は市場の状況、産業の動向、自社のポジショニングをきちんと位置付けることで、川上の仕入先と川下の販売先と適切な値付けをコントロールでき、参入障壁を設ける同時に、現在と潜在的競争相手を防衛することだと考えられる。

### 2.3.2 資源ベース・アプローチ

キンドルバーガーの「寡占モデル」とダニングの「OLI（所有、立地、内部化）」などの先行研究によって、企業の海外直接投資は、資本の移動のみならず、企業の経営統治に加えて、技術ノウハウ、経営ノウハウの移動をも含んでいることが指摘した。直接投資で最も重要なのは経営資源の移転である。

それでは、経営資源とは何か。吉原（1984）は、実業界で企業とは何かを把握する認識、すなわち、ヒト・モノ・カネ・情報の集合に対応して、経営資源を人的資源・物的資源・資金的資源・情動的資源の4種類に分類している。その中、情動的資源に関しては情報そのものだけではなく、技術、経営ノウハウ、ブランドなど目に見えないものを含める。

また、有形資産の移転だけで海外直接投資を捉える視点は、企業の競争上の優位を説明することができない。RBV（リソース・ベースド・ビュー）の主な論点によると、価値が高く、模倣困難、稀少で差別化されるもので、なおかつ幅広く応用可能性が高いといった経営資源の獲得、構築こそが持続的競争優位の源泉であるとされる。<sup>41</sup>また、海外直接投資における優位性の本質から見ても、企業が自らの事業拡張、企業の海外進出において、企業内部で生み出され、あるいは習得された技術、技能、ノウハウや日常の取引をめぐる様々な知識など、すなわち、企業自らが持つ優位性——経営・生産システム、ヒトの能力や情報などの無形資産が重要な意味を持っているといえる。<sup>42</sup>

ここから、無形資産が注目され始めて、経営資源が学説的に明確化された。先行研究からまとめると、「企業の経営管理過程を構成する定性的要因であり、企業が保持する優位性の源泉となる固定的要素のことで、企業経営のために役に立つ種々の有形・無形の資産を総称するもの」という。さらに、東アジアにおける繊維産業の発展を実証研究として産業発展の全プロセスと多国籍企業の役割を解明した事例研究から「経営資源でのキャッチアップ」という新しい概念が提出された。つまり、多国籍企業の直接投資の役割は資本、輸

---

<sup>41</sup> 浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社、pp.44-48。

<sup>42</sup> 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、pp.39-51。

出、雇用などの効果に期待するよりも、先進的な技術や経営ノウハウを導入・普及し、受入国の経済全体に波及していく効果の方が重要であることが指摘された。

### 2.3.3 ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ

ダイナミック・ケイパビリティ論は20世紀90年代の市場環境変化の特徴から生まれた。市場環境が日々動態化になり、技術革新のスピードが加速し、経済の国際化と市場のグローバル化、顧客ニーズの多様化など、それらのすべては企業の競争優位を保つ難しさを導いた。不断のイノベーションこそ、持続できる成功を収められるということである。

ポーターの競争戦略論の本質は、業界や産業状況が企業の戦略行動を決定するという点である。資源ベース理論では、企業内部に注目し、今の市場で企業の行動の基本方針を実際に有効に実行できるだけの資源や能力の獲得、構築こそが持続的競争優位の源泉であるとされる。2つの戦略の主な差異について、産業組織理論派は市場ポジショニングを基本的な仮説の前提としており、それに対して、資源ベース理論は企業内部のコア・コンピタンスこそ競争優位の根本的な源泉だと主張されていることにある。

本研究では、中国自動車市場において、海外資源・能力を導入して成長する特徴に目を注ぎ、そのメカニズムを解明することは目的である。従来の国際経営戦略論の研究では、LLLモデルは外部資源・能力の習得について触れ、先進国を出発点としたダニング理論の限界を補足できる。ただし、獲得後の状況変化に対する再構築、新たなイノベーションに関する視点が不足だと考えられる。また、後発国企業がLLLを運用する際のプロセスと方法を指摘していなかった。

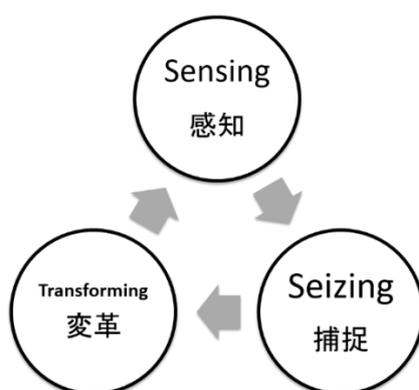
菊澤の研究により、ダイナミック・ケイパビリティ論は以下の3つの研究分野から登場し、今日これら3つの流れの最先端に位置している。まず、経営戦略論の流れでは、マイケル E.ポーターの競争戦略論から資源ベース理論へ続き、その延長線上の最新コンセプトがダイナミック・ケイパビリティ論となる。次に、多国籍企業論の流れを見てみると、これまで企業の多国籍化という問題をめぐって多くの議論が展開されてきた。ステフン M.ハイマーの議論<sup>43</sup>から始まり、内部化理論が展開され、さらに最近では資源ベース理論あるいは知識ベース理論に基づく多国籍化論も展開されている。これらは企業が多国籍化す

---

<sup>43</sup> ハイマーは、多国籍企業による直接投資行動を、独占資本的競争の結果と説明した。出所：Hymer, S.H. (1976) "The international operations of national firms: A study of direct foreign investment", Cambridge, Mass., MIT Press.

るまでのプロセスの議論であって、その後企業がどのように成長していくのかという国際経営の問題については述べていないという。最後に、コーポレート・ガバナンスに関する研究の流れでは、企業間に必要なケイパビリティ（能力）がない場合も企業間で垂直的統合が発生し、必要ならば既存の能力・資源を利用して新しい市場を創造しなければならないという主張がある。そしてこのような能力こそが、ダイナミック・ケイパビリティだといっているのである。

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



出所：Teece, D. J. (2007) “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance,” *Strategic Management Journal*, Volume 28, Issue 13.

そのため、本研究の中心問題をめぐる M&A 実行後の状況変化、資源・能力構築、新たな競争優位構築の理論に関して、LLL モデルに加え、D.ティースのダイナミック・ケイパビリティ論を検討する必要がある。ここで、ポーターの競争戦略論のように環境の変化に対応して、資源ベース論のように企業の固有経営資源または企業外から獲得し、それらの経営資源を再構成・再配置・最利用することにより、持続的な競争優位を確立できるという戦略思考はダイナミック・ケイパビリティ戦略である。ダイナミック・ケイパビリティは①機会を感知する能力、②機会を捕捉する能力、③新しい競争優位を確立するために組織内外の資源や組織を再編成し、変革する能力、という 3つの要素に分解できる。<sup>44</sup> (図表 2-8)

<sup>44</sup> 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。

#### 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

LLLモデルを用いて外部志向型発展、国際化モード、企業自らの努力による優位獲得という概念をベースに、不断のリンケージとレバレッジと学習の過程を経てキャッチアップ型多国籍会社の迅速な現れと国際化現象を説明できる。LLLの3要素を通じて外部資源から戦略的経営資源を獲得し、新しい競争優位を構築することこそが後発国・地域企業国際化の目標であると言える。<sup>45</sup>また、企業は成長するなかで、ある特定の市場で一連の資源と能力を形成してきた。市場環境が変化する場合、それらの価値が限られているので、企業はそれらの資源と能力を更新し、再構築する必要がある。更新の手段として、自主開発やより優れている企業から新たな資源・能力を獲得することが挙げられる。それで、新たなダイナミック・ケイパビリティの形成につながり、さらに新たな市場機会を開拓し、企業成長を促すことができる。

以上のことから、企業内部では経営資源の再構築と継続的な学習を推し進めること、企業外部では目標企業とリンケージを行って外部の経営資源を入手すること、最後に内外の経営資源融合を通じて新たな資源と能力を獲得することがまとめられる。以下の4つの段階と7つの要素に分解できる。つまり、感知・捕捉・融合・イノベーションという4つの段階である。また、具体的には次のように、感知・選定・リンケージ・獲得・学習・改善・イノベーションと7つの要素に分けられる。

- ①外部環境変化を感知すること
- ②目標企業を選定すること
- ③目標企業とリンケージすること
- ④自社が持っていない外部の経営資源を獲得すること
- ⑤より優れている外部の経営資源をラーニングすること
- ⑥既存の内部経営資源を改善すること
- ⑦内・外経営資源を再構築・イノベーションを行うこと

したがって、本研究では中国企業を分析するモデルとして、LLLモデルとダイナミック・ケイパビリティ論からヒントを得てSSITモデルを構築してみたい。クロス・ボーダ

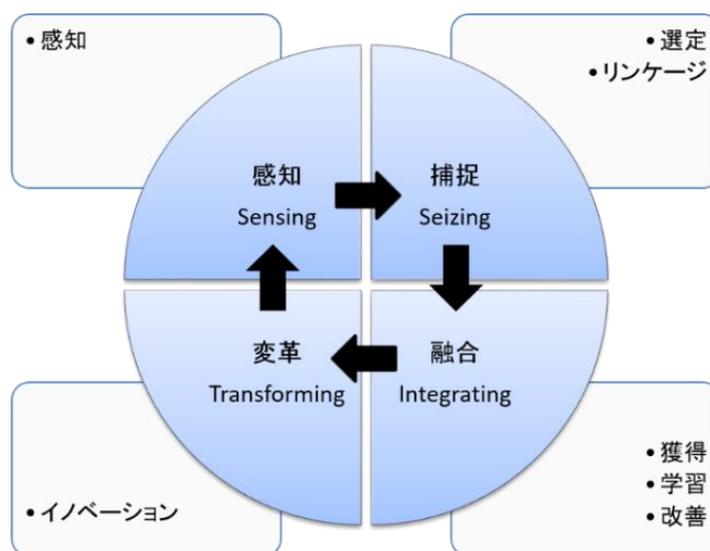
---

<sup>45</sup> 劉敬文「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、2013.3、p.148。

一M&A という手段を通じた海外経営資源の利用をめぐり、一般的なフレームワークをカスタマイズし、その主な概念を以下のようにまとめる。

つまり、外部市場環境が変化する中、後発国企業はキャッチアップするために、目標先発企業を選定し、リンケージを行う。自社が持っていない外部の経営資源を獲得し、レバレッジの効果を効かせるには、より優れている外部の経営資源をラーニングしながら、既存の内部経営資源を改善しなければならない。さらに、内・外経営資源を再構築、イノベーションを通じて、新たな競争優位を得ることができる。また、絶えず繰り返し感知 (Sensing)・捕捉(Seizing)・融合(Integrating)<sup>46</sup>・変革(Transforming)により、持続的な競争優位を確立できる。4つの段階を英語で表記した場合、その頭文字をとって「SSIT」モデルと名付けた。図表 2-9 は SSIT モデルの概念を図表化したものである。

図表 2-9 SSIT モデル



出所：LLL モデルとダイナミック・ケイパビリティ論を参考に筆者作成。

<sup>46</sup> 日本法令外国語訳データベースシステムより、経営資源融合の外国語訳を Management Resource Integration と定める。<<http://www.japaneselawtranslation.go.jp/>>2018年2月14日アクセス。

### 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

#### 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

##### 3.1.1 Out-In型クロス・ボーダーM&Aパターン

1979年「中外合資経営企業法（合弁法とも呼ばれる）」が發布され、外国企業との合弁経営が可能になり、外資を導入するための投資環境の整備に大きな役割を果たした。1982年から「市場換技術」方針に基づいて、外国企業に市場を提供する代わりに技術移転を求めることが進められていた。乗用車の近代化を加速させるため、外国企業との合弁要請を日本や欧米の自動車メーカーに働きかけた。しかも、自動車産業が中国経済の基幹産業として位置づけられ、国の工業化の原動力となりつつある。次第に外国自動車企業の中国への進出が始まり、中国での自動車生産も軌道に乗った。

図表3-1は中国における自動車合弁企業設立の概要を示している。その中で、外国メーカー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上海汽車のクロス・ボーダーM&Aが挙げられる。また、図表3-1から分かるように、中国自動車企業のOut-In型クロス・ボーダーM&Aが3つのブームに分けられる。また、3つのブームは3つの販売量レベルに対応できる。具体的には、

- ①2000年以前に中国自動車市場の成長スピードが遅く、市場規模がまだ少ないため、合弁企業として設立されたのは一汽VW、上海VW、上海GM、神龍、長安鈴木、広州ホンダだけである。2018年販売量が100万台を超え、且トップ3である一汽VW、上海VW、上海GMはすべて2000年以前に設立され、他の外資と合弁した企業より遥かに超えている。中国市場に進出した時期が一番早く、先発優位性があると言え、リード的地位を確立した。
- ②2000年～2005年、中国自動車市場の発展スピードが速まっている。市場規模が拡大するとともに、外資との合弁会社設立が第2回ブームを迎えた。国際的に有名な大手自動車企業が相次いで中国に進出してきた。一汽トヨタ、広汽トヨタ、東風日産、北京現代、長安フォード、北京ベンツ、華晨BMWが挙げられ、全てこの時期に立てられた。そして、販売量から見ると、基本的に50万台～100万に達していることが分か

った。つまり、この段階で中国市場に進出してきた海外自動車企業が中国自動車市場の爆発的な発展時機に乗ったと言える。また、中国側との合弁企業が中国自動車市場においては中堅的地位になっている。

- ③2007年以降、中国自動車市場が急成長していた頃を見逃した海外自動車企業が最後の合弁時機を狙うために、広汽菲克や広汽三菱、東風ルノー、奇瑞捷豹路虎などの合弁企業が次第に設立され、ここから国際的に有名な自動車企業がほとんど中国市場に入った。2007年以降設立された合弁企業は自身の競争力が比較的弱く、中国市場に入ることも遅れたので、大部分の市場シェアが先発企業に奪われた。また、中国自動車市場の成長速度がすでに緩める傾向で、この時期に進出してきた自動車企業の販売量は基本的に10万台以下にとどまり、これからの発展が懸念される。

図表 3-1 中国における自動車合弁企業設立の概要

	企業名	設立時間	2018年販売量(万台)	外資側	中国側	中国側企業性質
1	上汽VW	1984年	206.5	VW	上海汽車	国資自動車企業
2	上汽GM	1997年	181.2	GM		
3	一汽VW	1991年	141.7	VW	第一汽車	
4	一汽トヨタ	2000年	72.0	トヨタ		
5	一汽マツダ	2005年	10.9	マツダ		
6	神龍汽車	1992年	25.3	PSA	東風汽車	
7	東風悦達起亜	2002年	37.0	起亜		
8	東風ホンダ	2003年	69.7	ホンダ		
9	東風日産	2003年	116.7	日産		
10	東風ルノー	2013年	5.0	ルノー		
11	長安鈴木	1993年	4.1	鈴木	長安汽車	
12	長安Ford	2001年	37.8	Ford		
13	長安マツダ	2007年	16.6	マツダ		
14	長安標致雪鉄龍	2011年	0.3	PSA		
15	北京現代	2002年	81.0	現代	北京汽車	
16	北京ベンツ	2005年	48.5	ベンツ		
17	広汽ホンダ	1998年	75.2	ホンダ	広州汽車	
18	広汽トヨタ	2004年	58.0	トヨタ		
19	広汽菲克	2010年	12.5	Fiat Chrysler		
20	広汽三菱	2012年	14.4	三菱		
21	華晨BMW	2003年	42.8	BMW	華晨	
22	觀致汽車	2007年	6.3	イスラエル集団	奇瑞汽車	
23	奇瑞捷豹路虎	2012年	6.8	JLR		
24	福建ベンツ	2007年	2.7	ダイムラー	福建汽車	
25	江鈴股份	1995年	0.6	Ford	江鈴汽車	

出所：中国汽車工業協会のデータ及び各企業のホームページをベースに筆者作成。

つまり、中国自動車企業の Out-In 型クロス・ボーダーM&A が 3 つのブームに分けられる。すなわち、①2000 年以前一番早く中国市場に進出した外資と合弁企業を設立した第 1 回目のブーム、②2000 年～2005 年の間に中国自動車市場規模が拡大するとともに、相次いで中国に進出してきた第 2 回目のブーム、③2007 年以降に遅れて入ってきた外資と合弁する第 3 回目のブームである。以上のように、中国自動車産業発展の初期段階において、政府主導による外資導入を通じて乗用車の生産基盤が整う役割を果たした。こういう合弁経営方式の外資導入、つまり Out-In 型クロス・ボーダーM&A による海外経営資源の利用が主流として、中国大手国資自動車企業の規模が急速的に拡大し、さらに今日中国の自動車産業の飛躍的な発展へと導いてきた。

### 3.1.2 In-Out 型クロス・ボーダーM&A パターン

一方、中国の自動車生産の増大は、外国企業との合弁、技術導入さらに部品の外国依存を高めることになったと論じ、中国の自動車企業の独自の生産、つまり独自の資本調達、独自の技術開発、独自の部品生産、独自のブランドといったいわば自立的産業育成は行われにくい状況を生んできているという指摘があった（岩田、1996：274）。また、外国企業との合弁もしくは技術導入を行うことができない企業は、自動車生産から撤退せざるをえなく、中国自動車企業間の再編を促した。

中国の自動車市場において、今まで大手企業の合弁経営や共同出資に重視していたが、近年民営企業の海外買収の動向が注目を浴びている。1990 年代末に登場した奇瑞、吉利などの中国民族系自動車メーカー<sup>47</sup>は話題になったが、政府からの支援が十分ではなく、重視されていなかった。ようやく『中国自動車産業第 11 回 5 ヶ年計画（2006～2010 年）』、『自動車産業調整および振興計画（2009 年）』や『自動車産業発展政策（2010 年）』が公表され、自主ブランド事業の育成・強化や政策支援などが定められた。そのほか、2000 年以降、中国政府による「走出去」の海外直接投資促進政策をはじめ、自主ブランドメーカーは競争力向上を図るために、技術力・ブランドなどの経営資源が優れている海外企業の買収を積極的に進んでいる。また、部品メーカーに関しても、濰柴動力（部品国内 1 位）による GM フランス拠点の変速機買収、万向集団（部品国内 2 位）による DS ドライブシ

---

<sup>47</sup> 民族系自動車メーカーの定義とは、外資系自動車メーカーの出資や外資系ブランドの使用がなく、自主開発で自社ブランド車を製造する独立系メーカーである。

ヤフト買収、京西重工（大手部品メーカー）による Delphi のメキシコなどの拠点のプレーキ買収など、特にリーマン・ショック後、経営不振になった欧米自動車関連企業をターゲットとして民間企業からの買収事例がよく見られている。

図表 3-2 は中国自動車産業の主な完成車買収事例を表している。上海汽車による双龍の買収は中国企業海外買収の失敗事例とする一方、民営自動車メーカー吉利によるボルボの買収は中国企業の In-Out 型クロス・ボーダーM&A の代表的な成功事例である。吉利汽車に関する具体的な分析は第 5 章に展開するが、この節では上海汽車の双龍買収事例を取り上げて検討する。

図表 3-2 中国自動車産業の主な完成車買収事例

企業名	企業概要	買収年	買収対象	買収事業
上海汽車	完成車1位（失敗）	2004年	韓国双龍	完成車
南京汽車	2007年上海汽車に買収された	2005年	イギリスMG Rover	完成車
上海汽車	完成車1位	2007年	南京汽車集団、イギリスMG Rover	完成車
		2009年	イギリスLDV	商用車
		2009年	スウェーデンSaab一部の資源	完成車
北京汽車	完成車5位	2009年	スウェーデンSaab一部の資源	完成車・エンジン
吉利汽車	完成車7位	2010年	スウェーデンVolvo	完成車
東風汽車	完成車2位	2014年	フランスPSA集団14%株（筆頭株主）	完成車

注：企業概要のランキングについて、中国汽車工業協会の 2017 年乗用車・商用車別で自動車メーカーの販売量トップ 10 によるものである。

（<<http://www.caam.org.cn/zhengche/20180118/0905214781.html>>）2017 年 4 月 1 日アクセス。

出所：中商産業研究院及び各社発表より作成。

上海汽車はこれまで独 VW、米 GM との合弁事業を基盤に技術学習や人材育成などを目指して発展してきた。だが、重型自動車・商用車以外に自主ブランド乗用車のほうはコア技術が欠けており、うまく進展できなかつた。中国国内トップ 1 に立つ自動車工業集団として、合弁事業において優れた実績を積んできただけでなく、海外企業買収の面でも中国自動車企業の海外買収の先例とされた。製品ラインアップの改善のみならず、双龍自動

車のコア技術であるエンジンとトランスミッションの研究開発能力、及び双龍が積んできた優れた SUV 完成車技術を求めることである。上海汽車自主ブランドの構築に役立つことを除いて、双龍の経営理念や技術人材、20万台の生産能力、9つの組立工場なども大きな財産となる。そのため、2004年上海汽車は双龍の51.33%の資本を持ち、経営権を手に入れた。その中で、2007年英ローバー社を買収して、ローバーの技術をベースに上海汽車の自主ブランド「荣威」を作りだした。双龍を買収してから「荣威」ブランドと同じような戦略を取りたかったが、世界金融危機前にガソリン価格の高騰によって燃費の悪い SUV の販売不振をもたらした。それをきっかけに、韓国側労組をはじめとする韓国人との文化摩擦や国際経営経験と危機処理能力の不足が挙げられる。また、M&Aを行う前に被買収企業の情報収集と信頼関係の構築、組織構造とステークホルダー体系などを十分に把握できていないことも大きな原因だとされる。<sup>48</sup>

吉利汽車のほうは人材育成と技術導入など自社が持っていない外部の経営資源獲得を狙いとして、新ブランドの共同開発以外に、研究開発における経営資源の融合も進んでいる。「吉利は吉利、ボルボはボルボ」という基本戦略のもと、両社ともいい業績を実現できた。また、上海汽車による双龍、ローバーの買収の動機から見ても、次の示唆を得られた。つまり、経営資源の蓄積が不足している中国自動車企業は In-Out 型クロス・ボーダー M&A パターンを通じて海外経営資源を獲得するだけでなく、内外経営資源を融合させる意図を持つ傾向になっている。

### 3.1.3 ミックス型キャッチアップ・パターン

今まで、中国自動車市場において主要な外資系メーカーとして上海汽車、東風汽車、第一汽車のトップ3が挙げられ、そこに吉利やBYDに代表される民族系メーカーも台頭し、中国市場競争の激しさをもたらした。さらに、近年モータリゼーションの進展に伴い、中国政府の一連の政策によって世界最大の新エネルギー市場が創出された。

2011年、新エネ自動車研究の項目が国家第10次5ヵ年計画期間(2001~2005年)の「863プロジェクト」において重大科学技術の課題とした。ガソリン車を起点とし、水素動力自動車へ発展するという戦略を立てた。国家第11次5ヵ年計画期間(2006~2010年)中に、中国は「省エネ・新エネルギー自動車」戦略を提出し、政府は新エネルギー自動車の研究

---

<sup>48</sup> 上海汽車に対する現地調査(2018年10月15日、2018年10月17日)によって一部の情報を得た。

開発と産業化に大いに注目し始め、新エネルギー自動車の研究開発システム、規範体系が構築された。2012年から現在まで、中国新エネルギー自動車市場の規模が拡大しつつあるのは政府一連の政策的支援が欠かせない。また、政策システムはマクロ政策から財政・税務支援、技術研究開発、管理システムまで、初期の政策支援システムを確立し、その後の普及応用と産業化にも取り組んでいる。(図表 3-3)

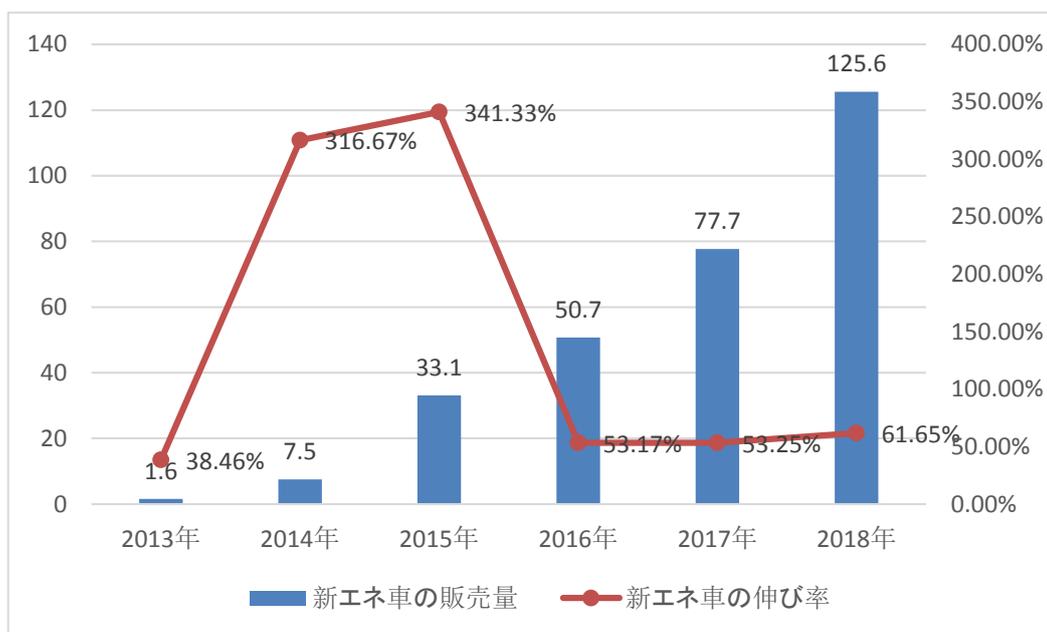
図表 3-3 2012年～2018年中国新エネルギー自動車産業主要政策年表

西暦	主要政策	政策システム
2009年	『自動車産業の調整・振興計画』	マクロ政策
2012年	『省エネ・新エネルギー自動車産業発展計画(2012-2020年)』	
2013年	『新エネルギー自動車普及応用業務の継続展開に関する通知』	
2014年	『新エネルギー自動車普及応用の加速に関する指導意見』	
2015年	『電気自動車充電インフラ発展ガイドラン(2015-2020年)』	
2015年	『電気自動車充電インフラの整備加速に関する指導意見』	
2015年	『中国製造2025』	
2018年	『グリーン発展を促進する価格メカニズムの刷新と改善に関する意見』	
2018年	『新エネルギー自動車の充電保障能力の向上に関する行動計画』	財政・税務支援
2014年	『電気自動車の電力使用価格政策の関連問題に関する通知』	
2015年	『2016-2020年新エネルギー自動車普及応用に関する財政・税務支援政策』	
2016年	『「十三五」新エネルギー自動車充電インフラ奨励政策及び新エネルギー自動車普及応用の強化に関する通知』	
2017年	『新エネルギー自動車車両購入税徴収免除に関する公告』	
2018年	『省エネ・新エネルギー自動車と船の車両船舶税優遇政策に関する通知』	技術研究開発
2014年	『2014-2015年省エネ・排出削減科学技術特別事業アクションプラン』	
2015年	『産業主要基盤技術発展ガイドライン(2015年)』	
2015年	『国家重点研究開発計画における新エネルギー自動車重点特別推進法案』	
2015年	『製造業の核心的競争力を増強する重大事業パッケージの実施に関する通知』	
2016年	『製造業の昇級改造における重大事業パッケージの実施に関する通知』	
2016年	『省エネ・新エネルギー自動車の技術ロードマップ』	管理システム
2015年	『電気乗用車生産企業の新設投資案件及び生産許可の管理規定』	
2015年	『自動車駆動用バッテリー業界規範条件』	
2016年	『電気自動車駆動用バッテリー回収利用の技術政策(2015年版)』	
2015年	『省エネ・新エネルギー自動車普及応用の安全潜在危険性の徹底調査と管理業務の展開に関する通知』	
2016年	『電気自動車充電インフラ安全特別事業の検査の展開に関する通知』	
2016年	『電気自動車遠距離サービスと管理システム技術規範』	
2018年	『乗用車企業平均燃費及び新エネルギー自動車クレジット並行管理弁法』	

出所：中国国家發展改革委員会「中国新エネ自動車産業發展全体状況」（2016.11.25）をもとに、筆者補足・作成。

さらに、近年一般消費者の電気自動車（EV）購入に手厚い補助金を支給することや大都市ではEVのみナンバープレートを優先して与えることなど、エコカー普及政策を強力に押し進めている。図表3-5の2013年～2018年中国新エネルギー自動車の販売量及び伸び率の推移は中国新エネルギー車市場の規模が急速に拡大することを示している。2018年新エネ車は125.6万台を販売して同期比61.65%増を遂げ、世界一位を維持した。このうち、電気自動車の販売台数は98万台近くに達し、世界最大規模のマーケットとなっている。（図表3-4）

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）



出所：中国汽車工業協会のデータをもとに作成。

こういう中国自動車市場の背景に、EV/PHVなどの独自技術の自主開発に優位性を持っており、また海外経営資源を積極的に利用している企業として中国電気自動車メーカーのトップ1に立つBYDが典型的である。2018年中国新エネルギー乗用車の通年販売台数は105.3万台、同期比82%である。そのうち、BYDは累計23万台を販売して市場シェアの21.84%を占め、トップとなった。BYDの發展経路からみると、自主開発を軸とした内部

経営資源の蓄積及び海外経営資源の利用が BYD の企業成長に大きな役割を果たした。より具体的には、BYD は自主開発能力を構築しながら、海外買収・合弁会社の設立・海外拠点設置を含んだミックス型キャッチアップのパターンだと言える。

先端的な情報通信技術を利用して、自身の技術的優勢とほかの関連企業の技術的優勢を結合させ、相互補完と共同の競争優位性を形成させることをオープンイノベーションと称する。企業間の壁といった組織の枠組みを越え、広く技術や知識の結集を図ることである。そして、本当のオープンイノベーションは企業側がコア技術を持つことが前提である。<sup>49</sup>つまり、内部と外部の資源を融合し、同等に取り扱って最小限のコストと時間をかけてイノベーションの成果に達成することが期待されている。中国自動車企業にとって、自動車のコア技術を把握したうえで、自主ブランドのラインアップや発展戦略を主導することができる。さらに、自身のニーズに合わせながら、内外経営資源の再構築を最適化にして本当のイノベーションを実現できると考えられる。これから、中国自動車産業においては、そのようなミックス型キャッチアップのパターンは自主開発に優位性を持つ企業が内外経営資源の融合・イノベーションを通じてキャッチアップする可能性が高まってくると考えられる。

以上のように、中国自動車産業発展の初期段階において、外資導入によって産業育成を図り、国資大手自動車企業を主として外資系企業との合弁を通じて著しい成長を遂げた。また、中国自動車市場が急速に発展し、世界最大規模になった現在は、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。これから、次世代自動車を推進する背景の下、外部から獲得した経営資源と内部蓄積した経営資源をうまく組み合わせ、融合によるイノベーションを通じて、持続的な競争優位を構築でき、先発企業を追い越す可能性が高まってくると考えられる。

## 第2節 中国自動車企業のキャッチアップ戦略の特徴

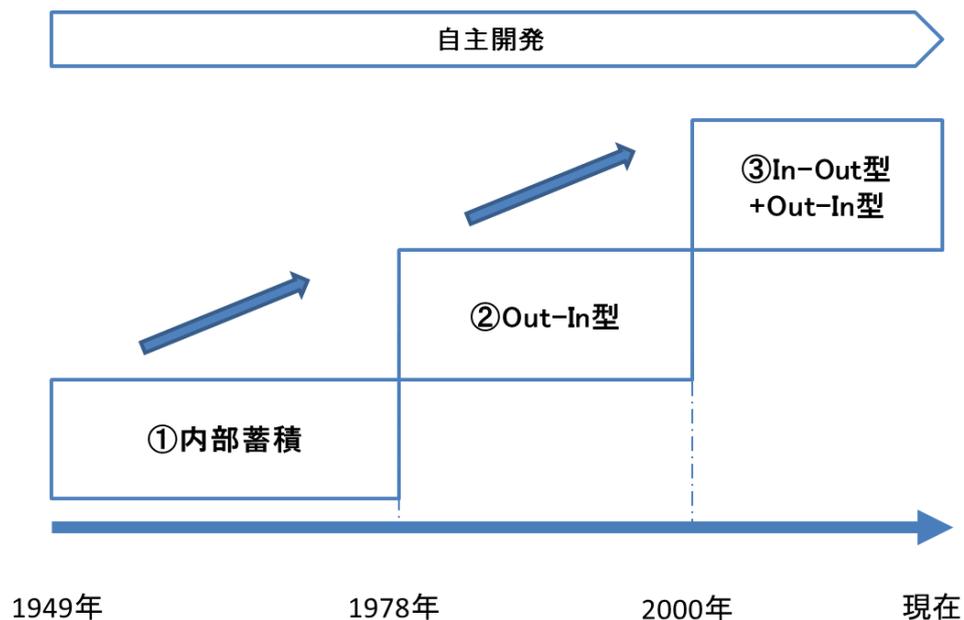
前述の通り、中国自動車産業発展の段階的なプロセスを踏まえて経営資源ソースの形成からみると、「3段跳び」の特徴が際立っている。それぞれ、「自力更生」と呼ばれる内部蓄積の段階、「引進來」による海外経営資源獲得の段階、「走出去」による海外経営資源獲得と自主開発のミックス段階である。また、クロス・ボーダーM&Aの系譜を踏まえ、中

---

<sup>49</sup> 上海汽車の内部資料に基づいたものである。出所：「中国汽車企業自主創新模式選択研究」上海汽車集团股份有限公司技術中心、2010年6月。

国自動車企業の海外経営資源利用の基本的なパターンをまとめた。つまり、①out-in 型クロス・ボーダーM&A、②in-out 型クロス・ボーダーM&A、③ミックス型ということである。したがって、中国自動車産業の「3 段階跳び」をめぐって、各段階のメイン特徴に合わせながら、中国自動車企業のキャッチアップ戦略の概念図を図表 3-5 に示す。

図表 3-5 「3 段階跳び」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



注：①1 段階：改革開放の前に、「自力更生」と呼ばれる内部蓄積。

②2 段階：閉鎖的な技術環境を脱出するために、Out-In 型クロス・ボーダーM&A がメインの特徴であり、3 段階も続く。

③In-Out 型が Out-In 型にかわって経営資源ソースのメインになる。また、In-Out 型+Out-In 型、クロス・ボーダーM&A+自主開発という二重ミックス。さらに、3 段階はミックス型による開花時期である。

④「自主開発」のレベルが漸進的なプロセスを経て発展してきた。3 段階では自主開発が強化され、成果を出す時期になっている。

出所：筆者作成。

### 3.2.1 政府主導による産業発展

中国自動車産業の発展経緯を振り返ってみると、政府の政策指向は産業の段階的発展に大きな影響を及ぼすことが明らかになった。中国自動車産業の発展初期段階からみると、

「引進來」方針のもと、外資自動車メーカーの中国進出及び外資の技術を模倣する技術開発を行った。当時中国企業は資本不足のため、自ら自動車の開発を進めることができず、国内需要を満たすことも困難な状況であった。したがって、中国政府は自動車製造の近代化を加速させるために、外貨や初期投資の削減、生産体制の構築などを目指して、1980年代から積極的に外国直接投資を受け入れた。また、1982年から「市場換技術」方針に基づいて、外国企業に市場を提供する代わりに技術移転を求めることが進められていた。中国政府は1994年自動車産業を保護育成する政策体系として、画期的な「自動車工業産業政策」を打ち出した。自動車産業が中国経済の基幹産業として国の工業化の原動力と位置づけられた。その中で、外資自動車企業の技術独占を防ぐため、中国企業との合弁設立（外資の出資割合は50%まで）が義務付けられた。このように、外資導入を通じて自動車の生産基盤が整った。また、合弁経営方式の外資導入が主流として今日中国自動車産業の飛躍的な発展へと導いてきた。

しかし、自動車生産販売台数が急増するにもかかわらず、中国企業への技術移転が遅れていた。特に外国自動車企業と合弁している中国大手自動車企業の自主開発技術が不足していたと指摘された。中国政府は自主ブランド事業を育成・強化するために、2001年に「走出去」方針を発表した。それをモチーフに中国企業による対外直接投資が奨励されるようになった。その中で、特に自主ブランド企業は競争力向上を図るために技術・ブランド力などの経営資源が優れている海外企業の買収を積極的に進んでいる。

2010年代に入ってから経済の成長率が低下し、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、次世代自動車産業の発展に注力し始めた。補助金や運行規制、電気自動車のナンバープレート発給優先など、大規模な財政資金投入や産業育成計画の策定を行ってきた。中国政府は電気自動車の発展に資源を集中して、有力な中国自動車企業を育成させ、中国の自動車産業を飛躍させることを目指している。また、自動車の「電動化」という技術革新を機に、世界の自動車産業の構造を塗り替えようとしている。

### 3.2.2 経済体制移行の段階的特性

「計画経済」から「市場経済」へ経済体制移行の漸進的プロセスは中国自動車企業のキャッチアップ戦略の段階的な特徴を生み出した。また、体制移行と経済発展の段階的パフ

パフォーマンスは中国自動車企業によるクロス・ボーダーM&Aの形態の違い、海外経営資源利用の戦略的目標の違い及びキャッチアップ効果の違いに影響を与えたと考えられる。

中国自動車企業の Out-In 型クロス・ボーダーM&A パターンでは、中国側企業はすべて国資企業であることも図表 3-1 からわかった。一汽、上汽、東風という三大汽車集団の優位性が高く、リード地位になっており、広汽、北汽、長安の実力も優れている。上記の六大汽車集団は主流な外資自動車企業の合弁相手となっている。

中国自動車市場が 80 年代に開放されてから 90 年代末まで、中国自動車産業において本格的な民営自動車企業がまだ出ておらず、第 1 回目のブームでは外資と民営企業による合弁企業が存在しなかった。21 世紀はじめに、吉利汽車は名声を売れ始めたごろであった。ほかの民営自動車企業、例えば、長城汽車はまだトラックなどの商用車を製造しており、BYD は秦川福萊爾を買収して自動車産業に参入したばかりであった。この時期においては、民営自動車企業がまだ競争力が比較的に弱いので、合弁相手としてはいい選択ではない。2007 年以降、2 回の合弁ブームを経て、主流な海外自動車企業がほとんど中国側企業と合弁関係を作っており、同じカテゴリーで設立できる合弁会社が 2 社までの制限にも達成した。この頃の吉利、長城、BYD などの民営企業が次第に台頭しているが、民営企業の歴史が浅く、技術の蓄積やブランド力の構築など不十分な状況である。つまり、全体的実力は国資企業には叶わないため、遅れて中国市場に進出してきた海外自動車企業にとって、ほかの外資系企業と競争するには大手国資企業と手を組むべきである。そのほかに、政府は外資と国資企業が合弁することを優先し、資金面でも支援するなど、特に第一汽車、東風汽車、上海汽車の「3 大メーカー」に大いに期待していたことも挙げられる。

### 3.2.3 後発性ゆえの戦略的目標

多国籍企業がなぜグリーンフィールド投資を行わず、クロス・ボーダーM&A方式を採用するかについて、潘（2003）の研究では戦略的視点から五つの理由を挙げた。それは、市場優位の獲得、時間優位の獲得、規模の経済性、経営資源の獲得、シナジー効果である。まず、クロス・ボーダーM&Aを通して、ホスト国における既成のサプライヤー・ネットワークや顧客網を利用でき、競争相手の減少により、迅速に新たな市場機会を獲得し、市場占有率を上げる。次に、設備や従業員の確保、チャネルの構築や顧客の確保などを一から行うグリーンフィールドに対して、クロス・ボーダーM&Aを行う場合では、市場への参入時間を短縮し、顧客ニーズに迅速な対応ができるので、時間節約効果が挙げられる。ま

た、クロス・ボーダーM&Aを通して、企業が自社の経営資源を補充・調整し、大量生産による規模の経済を実現することだけではなく、生産の専門性や品質の向上も期待できる。さらに、対象企業の既成販売ルート、管理者と管理方法、無形資産など、新設方式では入手困難な経営資源を獲得できる特徴がある。最後に、各企業の立地優位を最大限発揮し、獲得した資源と自社が持っている資源を組み合わせ、効率的に配置することによって、新たな価値を創造し、シナジー効果を得られる。

後発企業 (latercomer firm, late-developing enterprise) はガーシェンクロンの後発国の概念をベースに提出した。後発企業は後発国と同じように「後発性の利点」の効果を利用してキャッチアップを図る。後発企業の発展初期段階における困難について、競争優位が生み出す経営資源の欠如、熟練した人的資源、技術、市場などが挙げられる。そのような経営資源が短時間に後発企業内部では調達・開発が難しい。また、技術に凝縮した時間とコストからみると、自主開発に対して既成技術を活用するほうはコストがはるかにやすく所要時間も短い。つまり、後発者にとってみれば、スタートが遅れたため、自らのリソースを利用することより、むしろ外部リソースを獲得することに目を向け、外部リソースの利用を通じて自らの劣勢の挽回に力を入れたほうが良い。国際化は後発企業にとって国際ネットワークとリンケージすることにより、優良なリソースと交換し、またはそれを獲得するルートが開かれることが可能となる。<sup>50</sup>

そのため、後発企業はその劣勢を意識し、各種の戦略を立て、企業活動の国際化が進展するとともに、海外先進企業から必要な資源を獲得できる。さらに、これらの資源、技術、ノーレッジを利用することによって、企業の競争力を高めることにつながっていく。したがって、クロス・ボーダーM&Aを通じて獲得した海外の先進的経営資源を利用することによって、後発企業の競争優位が生まれる可能性があると考えられる。グローバル・メーカーの激戦区である中国市場において、生き残りをかけて熾烈な競争が次々に展開されている。中国企業はこういう外部環境の変化に直面しており、既存の経営資源による競争優位が不足している中国の後発自動車企業にとって、外部経営資源を活用して競争優位を構築する必要がある。

---

<sup>50</sup> 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、p.145。

### 3.2.4 バックグラウンドとしての「世界の市場」

2001年ごろにWTO加盟をきっかけで、世界の自動車先進諸国に追い付き始め、中国の自動車市場は目覚ましい成長を示してきた。自動車完成車と部品の輸入関税の引き下げは、輸入車と国産車の値下げを導いた。その結果、自動車価格の低下と消費者が所得水準の向上が相まって、私用車ブームにもつながった。

WTO加盟以降、自動車年間生産台数は100万台増のペースで急成長しており、2009年から世界最大規模となった。2001年から2011年にかけて、中国の生産台数は8位の233.4万台から世界1位の1841.9万台まで伸びており、その10年間で「黄金の十年」といわれるほど中国自動車市場は急激に発展してきた。

2008年から2017年まで最近10年間の主要各国自動車生産台数推移から見ると、中国の生産台数は929.9万台から2901.5万台まで3.1倍に増加したことがわかった。それに対して、日本では同期間中、1157.6万台から969.4万台まで0.8倍に減少した。また、アメリカにおいて867.2万台から1119.0万台まで増加したが、1.3倍に過ぎなかった

(OICA,2019.03)。つまり、中国は2009年から8年連続で世界一位を維持しているばかりでなく、第2位の日本と第3位の米国の生産規模をはるかに超えている。

新車販売台数のほうも段階的にみると、2000年には約180万台で世界第7位であったが、2006年にはついに日本を追い越し、さらに2009年には1300万台を超え、米国を抜いて第1位となった。中国汽车工业协会が公表したデータによると、2018年全年度の中国自動車生産台数は2780.9万台、販売台数は2808.1万台である。10年間連続で生産・販売量の世界トップ1を維持している。

2018年の中国自動車工業全体としては安定しているが、通年の自動車生産台数は前年比4.2%減、販売台数は前年比2.8%減で28年ぶりに減少に転じた。販売台数が年初の計画より低かったメーカーは7割に達した。たとえば、吉利汽車の2018年販売台数は初めて150万台を突破して同期比20.3%増になったが、年間158万台の販売量目標を達成しなかった。自動車購入税優遇政策が完全に終了することやマクロ経済伸び率の下落、中米貿易戦争及び消費者の購買意欲が控えめになっていることなどの原因で、短期間では高いプレッシャーに直面している。だが、中国の自動車普及はいまだ道半ばの段階にあるため、所得水準の上昇に伴い、長期的には市場の拡大が見込まれる。

経済成長に伴い、中国は「世界の工場」から「世界の市場」に発展してきた。たとえば、2018年独VWグループの世界販売実績は1083万台として3年間連続で首位を維持した。

その中で、中国市場においては累計 420 万台を販売して、VW グループの世界販売量の 4 割近くを占めている。2016 年 37.5%、2017 年 38.9%の推移で、中国市場への依存度が高く、中国は単一国としては最大市場となっている。

このような巨大化した中国市場は、海外自動車企業にとって魅力的な市場だけではなく、中国自動車企業がキャッチアップするための広々としたバックグラウンドを提供していると考えられる。「世界の市場」と呼ばれる中国市場のキャパシティーは、中国企業が海外経営資源を獲得・融合・活用の長いプロセスにおいて、クッション的な役割を持たせている。たとえば、中国市場でトップシェアを占めているならば、世界的にも高い市場占有率を獲得しており、ひいては世界トップの座になる可能性もある。また、先進国企業のように、総合的な競争優位を前提に市場や資源、効率成長を求める海外展開の動機とは異なり、中国市場のキャパシティーは、海外経営資源の利用を通じて、キャッチアップを目指す後発の中国自動車企業の行動パターンを説明できる。また、中国企業による海外経営資源獲得型対外直接投資を多く生み出し、さらにその成功の可能性を高めさせた。

## 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

### 第4章 Out-In型ケース:上海汽車の合弁事業<sup>51</sup>

#### 第1節 M&A 実行前の取り組み

##### 4.1.1 上海汽車集団の発展概要とVW、GMとの合弁背景

建国後、1950年代には中国各地に自動車組立工場や修理工場が設立され、上海市でもいくつかの自動車関連工場が存在していた。1958年9月に上海汽車装束（組立）工場はメルセデス・ベンツ220S型をモデルとして「鳳凰（フェンホァン）」と名付けられた乗用車の試作に成功した。それは上海汽車工業における乗用車生産ゼロの状況を打破したと言われていた。1960年10月に社名を「上海汽車廠」に変更し、「鳳凰」乗用車のブランド名を「上海」乗用車に変えた。1975年まで年間5000台の生産能力が形成され、上海は当時の中国最大の乗用車量産基地の1つとなっていた。

1978年以来、上海汽車は改革開放政策を契機に、率先して外資利用と技術導入を通じて本格的な発展を始めた。1978年6月に国務院は乗用車組み立てのラインを上海に導入することを公認した。当時は「来料加工<sup>52</sup>」貿易方式を活かして、中国と外国の合同資本で自動車製造を経営する構想であった。1978年11月、鄧小平が上海汽車を訪れ、普通乗用車や大型自動車製造において外国企業と合資・合弁事業に着手することを積極的に支持した。この直後に、欧州の自動車会社最大手の独フォルクスワーゲン（VW）社との合弁事業計画を発表した。<sup>53</sup>1985年に上海汽車とドイツVWの合弁である「上海大衆汽車」（上海VW）が設立された。同社が生産した「サンタナ」という車種は、長期にわたって中国市場でトップシェアを維持している。

<sup>51</sup> この事例では、主に江若塵・王丹（2017）『中国500強企業事例特集』経済管理出版社、pp.32-62、陳晋（2000）『中国乗用車企業の成長戦略』信山社出版株式会社、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、pp.21-34、上海VWと上海GMのホームページ、アニュアルレポート、web資料などの文献以外に、インタビューの内容に基づき、整理したものである。2018年10月15日、2018年10月17日筆者は中国上海市にて上汽大衆汽車有限公司、上汽通用汽車有限公司を見学し、生産現場主任と見学担当者に対してインタビュー調査を行った。その後、電話を通じて、質問を補足した。

<sup>52</sup> 来料加工とは先方より材料をもらって加工し、製品にしてから先方に渡す貿易方式である。

<sup>53</sup> 海外労働時報（2003）「上海汽車工業（集団）会社の労使関係」  
<[http://www.jil.go.jp/jil/kaigaitopic/2003\\_02/chinaP01.html](http://www.jil.go.jp/jil/kaigaitopic/2003_02/chinaP01.html)>2018年3月9日アクセス。

改革開放政策を受けて、各種企業連合の設立や企業組織の再編が進むなか、1990年1月に上海汽車廠は「上海汽車工業総公司」に組織変更した。その後、1995年9月には上海汽車工業（集団）総公司（以下、上汽集団と略す）が成立して現在の形が出来上がった。この時点で上海汽車集団は多様なメーカー、国際部門、科学技術部門、貿易部門、金融部門などを包括し、乗用車、トラック、農業用トラクター、ディーゼルエンジンなどを生産する大集団となった。<sup>54</sup>上海市政府が乗用車の生産にプライオリティーを置いていたこともあり、上汽集団は90%以上の資金を投じ、乗用車工業を重点的に発展させた。1995年7月、上海大衆、VW、ブラジルVWの3社が共同開発した上海サンタナ2000型乗用車が市場に売り出された。1993年から1996年まで10万台から20万台の年間生産台数を実現できた。その中で、VWサンタナの量産が始まったことを受けて、より経営資源を集中してサンタナ乗用車を発展させるために、1991年11月に「上海乗用車」の生産を打ち切られた。

1990年以降、中国経済の改革と対外開放が広まり、さらに、「自動車産業政策」が発表されてから、中国の自動車産業は新しい国際環境の中で抜本的な発展を遂げ、成長の基礎を築き上げた。世界経済の一体化に適応するために、上海汽車は世界中で有名な自動車企業との提携を強め、「引進來と走出去（外資導入と海外進出）」戦略を同時に実施した。

1997年3月、上海汽車はGMとの合弁で上海通用汽車公司を設立した。「世界クラスの企業になる」という戦略目標を実現するために、上海通用は優れた製品を広く採用し、米独日伊などの有名な会社からの設備を輸入して、自社企業の強い骨組を造った。（大鹿、2014）さらに、上海汽車は中堅自動車関連企業と合弁企業設立などにより規模を拡充した。その中で、2001年7月には、軽トラックやマイクロバスを生産する広西チワン族自治区の柳州五菱汽車の株式75.9%を買収し、上汽五菱汽車を設立した。翌年にはGMも資本参加し、上汽、GM、五菱の3社間で調印が行われ、11月に上汽通用五菱汽車が設立された。上汽通用五菱は2009年には年間販売台数100万台を突破した最初の中国メーカーであることも挙げられる。

#### 4.1.2 VWと合弁のプロセス

##### （1）合弁のプロセス

---

<sup>54</sup> 横山則夫（2004）『激変！中国の自動車産業』日刊自動車新聞社、pp.120-129。

1982年6月、中国、ドイツ双方がサンタナ乗用車の組立協議と部品購買契約に調印した。1983年4月CKDで組立てられた1台目のサンタナ乗用車が生産された。<sup>55</sup>それまでのバス、トラックに限られた商用車生産から本格的な乗用車生産に乗りかかっていた。1984年10月に上海市トラクター汽車公司・中国銀行上海信託諮詢公司・中国汽車工業公司が共同で、ドイツのVWと上海大衆の合弁経営契約に調印した。総投資額は9.85億元で、中国とドイツが各々50%を占めることであった。<sup>56</sup>同年10月に、中国政府の趙紫陽総理とドイツのコール（Kohl）首相は北京人民大会堂で行われた上海大衆汽車公司の定礎式に出席した。1985年3月、上海大衆は成立し、同年9月に正式に開業した。その後、上海大衆は「中国対外開放の窓口」だと呼ばれていた。国務院の承認により、上海大衆は中国乗用車工業三大基地の1つとして国家長期発展企画の中に収められた。

## （2）政府主導による産業育成

中国自動車産業の発展を振り返ってみると、1970年代までの中国の自動車生産は貨物車中心であった。この時代において、乗用車のセダン是一般の人々に使われる交通手段ではなく、政府役人のステータスシンボルであった。その中で、上海汽車は中国最初の普通型乗用車工場である。「文化大革命」を終え、1978年中国共産党第十一回三中全会が招集され、「改革開放」という重大な政策が出された。経済を立て直すために、多種の経済形式と経営方式に向かうこと、政治を簡略化し権力を下放す（中央から地方・下部組織に移す）ことなどが行われ、市場経済への移行が推進された。また、経済特別区の設置、対外開放を通じて、世界各国と平等且つ互惠の経済協力関係を発展して、積極的に世界の先進的な技術と設備を採用することである。<sup>57</sup>

改革開放に転換してから、中国は「市場換技術」という方針に基づき、外国企業を積極的に誘致するようになった。また、1979年7月に「中外合資経営企業法」<sup>58</sup>が発布され、外国企業との合弁経営が可能になった。それをきっかけに、中国の市場開放と巨大な潜在

---

<sup>55</sup> 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、pp.21-30。

<sup>56</sup> 現時点(2018年3月22日)では、中独双方の出資比率は、上海汽車集团股份有限公司 50%、ドイツフォルクスワーゲン汽車集団 39%、シュコダ・オード(Skoda) 1%(VWの傘下会社)、大衆汽車(中国)投資有限公司 10%となっている。

<sup>57</sup> 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、pp.16-19。

<sup>58</sup> 合弁法とも呼ばれ、外資導入のための投資環境の整備に大きな役割を果たしている。

需要をにらんだ海外メーカーは中国進出・拠点強化行動を進めるため、中国メーカーとの合弁事業を展開してきた。

### (3) 双方の戦略的な意図の一致

この期間は、自動車産業の育成を重点項目として挙げられ、中国政府は外資からの先進技術の導入・移転を積極的に取り入れ始め、主要メーカーの企業連合化が進んできた。政府は乗用車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メーカーに働きかけた。しかし、日系メーカーは当時アメリカ進出に重点的に資本投下をしていたので中国側と連携合弁の姿勢が消極的であった。それに対して、唯一メーカーであるドイツのVWだけが興味を示した。

アメリカ、日本、フランス、ドイツの自動車会社7社と接触した後、上海市はドイツのフォルクスワーゲンを選んだ。当時VWは、欧州最大の自動車工業集団として、四十年の発展歴史に加え、豊富な経験、高い技術力と資本力を持っていた。東南アジアにおいて技術の優位性を活かし、高品質・低コストの乗用車を生産することで日本自動車メーカーと競争する狙いであった。そして、上海はどの方面からみても、中国で乗用車工業を発展させる最も良い地域の1つである。世界的な金融・貿易の中心として有名な上海は中国最大の商工業都市で、工業部門がかなりそろっており、科学技術のレベルも高い都市である。さらに、海陸空の運輸が発達しているので、地理的な優位性も持っている。乗用車工業は資本・技術集約型、高度な専門性という特徴があり、関連企業の協力と幅広いネットワークが必要とするので、上海は最適な立地だと思われた。

以上のように、双方の戦略的な意図の一致により、1978年から6年間の交渉を経て、上海大衆汽車（上海VW）が設立された。

#### 4.1.3 GMと合弁のプロセス

1995年10月、上海汽車工業総公司是アメリカのGMとアメリカのミシガン州ケルン市において折半投資で合弁企業をつくる基本協定に調印した。1997年1月、国務院が上汽集団にアメリカのGMとの中米合弁企業を許可した。1997年3月、上海汽車工業総公司与GM双方が北京人民大会堂で正式協定に調印し、上海通用汽車公司を設立した。中国総理李鵬と米副大統領ゴアが調印式に出席した。<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> 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、pp.33-34。

上海汽車と GM のもう 1 つの合弁事業は上汽通用五菱汽車である。2002 年 6 月に GM、上海汽車、五菱集團（現：広西汽車集團）の 3 社が南寧市で調印が行われ、同年 11 月に上汽通用五菱汽車股份有限公司（以下：上汽 GM 五菱）が設立された。

#### (1) 中国企業改革と「自動車工業産業政策」の施行

1992 年の第 14 回共産党大会（中国共産党全国代表大会）において、中国が正式に「社会主義的市場経済」という表現を採用し、広い範囲にわたる企業の改革が実施され始めた。<sup>60</sup> 1984 年 10 月に開催された共産党第 12 回 3 中全会から 1993 年の同 14 回 3 中全会までは、主として企業の自主権拡大が採択された。1993 年全国人民代表大会第 8 回全人代第 1 次会議で国家の所有権と企業の経営権を徹底的に分離し、ようやく国営企業から国有企業へ画期的な転換を決めた。また、中国共産党第 14 回 3 中全会から近代企業制度の確立、国有経済の業種や企業の分布を戦略的に調整する<sup>61</sup>ことが採択された。こういう改革の本質は財産権改革と所有制構造の改革と同時に、社会主義的市場経済の確立が主要な狙いであった。<sup>62</sup>

改革開放以来、自動車産業を中国の基幹産業にすることを明確したうえで、国有のみならず、民間自動車企業の育成にも多様な発展を政策的な支持を行ってきた。さらに、従来の計画経済から市場経済へシフトする中で、1994 年に初めて「自動車工業産業政策」を打ち出し、中国自動車産業の方向付けがなされた。策定の目的について、規模経済の実現、自動車産業・部品産業の集約化、外資利用戦略の推し進め、製造技術導入後の国産化率引き上げなどが目指され、自動車産業のキャッチアップを図ることである。

以上のように、一連の企業改革を行い、さらに、自動車産業政策の展開に従い、外国企業がようやく中国経済の高成長を認め、将来の巨大市場になるという見通しをもって、中国への進出を増やし始めた。この時期のトップクラスの参入自動車メーカーは米国のビッグスリーと呼ばれる GM である。

#### (2) 出資比率の変化

<sup>60</sup> 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)、pp.1-19。

<sup>61</sup> 1997 年の第 15 回党大会では、「国有経済の戦略的調整」という概念が打ち出された。これは 93 年第 14 回 3 中全会「決定」の混合所有化路線を引き継いだものであるが、一部業種からの国有資本の「退出」という形でより積極的な調整を進めようとするものである。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、pp.18-34。

<sup>62</sup> 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、pp.449-470。

2008年米国で発生したリーマン・ショックの後、世界規模で拡大した金融危機により、GMの深刻な資金不足をもたらし、外部からの資金調達なしに経営を持続できないことになっていた。2010年2月に、GMは9,140万ドルの値段で1%の持ち分を譲渡して中国の合弁会社の支配権をパートナーである上海汽車集団に委譲した。したがって、上汽GMにおける上海汽車の出資比率は50%から51%に上がった。中国側は予算承認、戦略、上級幹部の任命などの権限を有することになったという。

その見返りとして、上汽GM五菱におけるGMの持ち分を引き上げるようになった。前年の出資比率について、上海汽車が51%、GMが34%、残りの15%は広西となっていた。この動きの後、2011年に上海汽車が過半の50.1%を出資し、GMの持ち分を44%に上昇し、広西汽車が5.9%になる出資比率の調整を完成した。同時にGMは2013年まで五菱汽車に技術サービスを提供することに合意した。

上海汽車にとって、合弁の収益を連結する<sup>63</sup>ことで、中国国内資本市場におけるトップ1自動車メーカーの地位と世界トップ500企業のランキングを保持できる利点がある。

<sup>64</sup>GMにとって、上海汽車の強力な支援を通じて、中国地元銀行セクターから一部活動に係るある程度の資金を得ることが挙げられる。この取引を通じて、双方もより緊密な連携を叶え、共同でインド市場を開拓すること、及び新動力の共同開発が含まれる。

だが、2011年頃にまた情勢が変わり、GMは破産保護措置を用いて次第に成長軌道に戻った。中国市場におけるさらなる利益を求めるのは世界トップの地位に戻るポイントだと言える。GMが公表した年次報告書により、2012年9月に上汽通用の1%持ち分を買い戻した。買戻し金額は1.19億ドルに達した。そのため、上汽GM合弁会社の出資比率はGMの持ち分を委譲する前の比率に戻り、上海汽車とGMは各50%を占めることになった。図表4-1と図表4-2が両社の出資比率の変化を示している。

図表 4-1 上汽 GM の出資比率の変化

	上海汽車	GM
1997年	50%	50%
2010年	51%	49%
2012年	50%	50%

<sup>63</sup> 中国金融規制の下では、折半合弁企業を連結対象とすることを禁じられていた。

<sup>64</sup> 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。

出所：GM 年報と記事より筆者作成。

図表 4-2 上汽 GM 五菱の出資比率の変化

	上海汽車	GM	広西汽車
2002年	51%	34%	15%
2011年	50.1%	44%	5.9%

出所：GM 年報と記事より筆者作成。

## 第 2 節 M&A 実行後の統合の展開

今中国トップ 1 の自動車メーカーである上海汽車集団において、傘下の乗用車メーカーは、VW と合弁の上汽 VW、GM と合弁の上汽 GM、及び上海汽車の自主ブランド車を生産する上汽 GM 五菱（五菱、宝骏ブランド）、上汽乗用車（MG、Roewe ブランド）などからなる。<sup>65</sup>前節では、上海汽車の発展概要及び海外大手企業の VW、GM と合弁するプロセス、背景、狙いを述べた。以下では、上海汽車はいかに VW と GM の海外経営資源を利用して自社の成長を図ってきたのか、つまり合弁後の統合の展開について、完成車生産体制、販売体制、経営管理組織体制、研究開発体制のそれぞれの構築という 4 つの方面からノウハウ導入、人材育成のプロセスを具体的に説明する。

### 4.2.1 完成車生産体制の構築

1983 年にサンタナのノックダウン生産が始まり、85 年に VW と合弁契約に調印してから、上海汽車は上海市政府の支持を受けて乗用車生産を 30 万台に拡大する長期計画を打ち出した。CKD（Complete Knock Down）組立から着手して逐次乗用車の国産化を実現させることが決定された。<sup>66</sup>乗用車の生産量を速やかに拡大するために、上海汽車は生産組織を再編し、全社の生産能力を次第に乗用車、特にサンタナ乗用車の「一点」に集中していった。1979 年には 6 種だった自動車製品のうち、80 年に 32 トンの大型トラック、82 年に 2 トンの小型トラック、89 年 0.5 トンの軽トラック、91 年に 4 トンの中型トラッ

<sup>65</sup> MarkLines（2016）「上海汽車：販売が増加する自主ブランド事業」自動車産業ポータル MarkLines <[https://www.marklines.com/ja/report\\_all/rep1466\\_201601](https://www.marklines.com/ja/report_all/rep1466_201601)> 2018 年 3 月 13 日アクセス。

<sup>66</sup> 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、pp.21-43。

クという従来生産してきた車種を相次いで中止した。これによって、乗用車生産が自動車総生産量のなかに占めるシェアは、80年の37%から85年の76%、90年の90%、95年には99%以上に上がっていった。<sup>67</sup>ここから、外資導入を通じて、生産体制の再編を行い、乗用車生産体制の拡充・整備を進めた。また、次第に生産規模を引き上げ、上海VWによる乗用車の本格的量産に移行した。

その中で、上海VWの生産拡大に直接影響を与えた要因は部品供給ネットワークの構築である。当時中国全般の部品メーカーの技術レベルが低いという問題への重視をはじめた。87年12月、中央政府と上海市政府の責任者たちは上海で「サンタナ乗用車部品国産化工作会議」を開き、サンタナ乗用車に供給する部品メーカーに対して、政策及び資金などの面から強力に支持することを決定した。<sup>68</sup>そこで、上海汽車はある程度の品質の部品を生産できる部品メーカーを探し出し、VW側の技術指導を受けながら、積極的に所属する部品メーカーに投資を行った。1983年からサンタナのノックダウン生産が始まり、最初は内製率が低く、部品調達は主に外注に依存していた。0からスタートして3年後に国産化の割合が3.9%まで上がった。その後、91年に70.4%で、92年に75.3%、さらに、90年代後半に至って90%以上になった。その結果、上海VWは部品供給ネットワークを構築してきた。本拠点である上海安亭地域や浙江省、江蘇省などに部品産業が集積するようになった。上海VWは部品メーカーとの取引が拡大することにつれて、標準化の進んだサンタナを中国市場に投入できた。つまり、サンタナの生産を通じて乗用車部品の国産化を進めた。また、部品供給ネットワークの構築を通じてサンタナの国産化比率も向上させた。

その後、1997年にGMとの合弁設立を経て、上海汽車は中国最大の乗用車メーカーの地位を確立した。上海GMは柔軟で多様な車種投入を続け、短期間に中国トップブランドに成長した。<sup>69</sup>この期間において、上海GMは多国籍企業として上海VWと異なった事業展開をしていた。それはほかの現地自動車メーカーや車体メーカー、エンジンメーカーなどに資本参加や買収により、規模を拡充することである。軽自動車メーカーの広西チワン族自治区の柳州五菱汽車や車体メーカーである山東省煙台市の山東車体、エンジンメーカーの山東大宇発動機などが挙げられる。このうちの最大企業が軽トラックやマイクロバスを生産する柳州五菱汽車であり、2002年に上海汽車とGM、柳州五菱の三社共同で上汽

<sup>67</sup> 陳晋（2000）『中国乗用車企業の成長戦略』信山社出版株式会社、pp.67-126。

<sup>68</sup> 陳晋（2000）『中国乗用車企業の成長戦略』信山社出版株式会社、pp.67-126。

<sup>69</sup> 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、pp.99-103。

GM 三菱汽車を設立した。軽トラックとマイクロバスの生産販売を順調に伸びてきた。また、2002 年末には GM と共同でグループ企業である韓国大宇自動車は山東省煙台市に有していた山東車体を買収し、社名を上海通用東岳汽車とし、上海 GM 本拠点の浦東金橋基地に次ぐ 2 番目の生産拠点となった。さらに、2003 年に、上海汽車と GM は共同で金杯汽車傘下の金杯通用汽車の株式を取得して上海汽車集団の傘下企業として瀋陽金杯通用汽車（上海通用（瀋陽）北盛汽車の前身）を設立した。瀋陽金杯通用は上海 GM の 3 番目の生産拠点となった。こうして、上海 GM は全国的に生産拠点と製品ラインのフル展開ができて、上海汽車にとっても事業の全国展開には寄与した。

図表 4-3 上海汽車の外資合弁事業の生産体制

メーカー	生産拠点	場所	設立
上海大衆 (VW)	上海大衆汽車(有) 安亭一廠・二廠・三廠	上海市	1985 年 1992 年 (二廠) 1999 年 (三廠)
	上海大衆汽車(有) 南京分公司	江蘇省 南京市	2008 年
	上海大衆汽車(有) 儀徵分公司	江蘇省 儀徵市	2012 年
	上海大衆汽車(有) 寧波分公司	浙江省 寧波市	2012 年
	上海大衆汽車(有) 長沙分公司	湖南省 長沙市	2013 年
	上海大衆汽車 (新疆) (有)	新疆区 ウルム チ市	2013 年
上海通用 (GM)	上海通用汽車(有)金橋基地	上海市	1997 年
	上海通用東岳汽車(有)	山東省 煙台市	2003 年
	上海通用 (瀋陽) 北盛汽車(有)	遼寧省 瀋陽市	2004 年
	上海通用汽車(有)武漢分公司	湖北省 武漢市	2012 年
上海通用 (GM) 三菱	上汽通用三菱汽車股份(有)	広西区 柳州市	2002 年
	上海通用三菱汽車股份(有)青島 分公司	山東省 青島市	2005 年
	上海通用三菱汽車股份(有)重慶 分公司	重慶市	2015 年

出所：「独米韓系自動車メーカーの対中ビジネス」より筆者補充作成、

<[http://www.mmjp.or.jp/sososha/pdf\\_file/2bu\\_kigyotizu15.pdf](http://www.mmjp.or.jp/sososha/pdf_file/2bu_kigyotizu15.pdf)> 2018 年 4 月  
7 日アクセス。

図表 4-3 からわかるように、各社とも複数の完成車生産拠点を設けている。VW との合弁では、現在の 8 拠点として華東地域の上海安亭工場、江蘇省の儀徴や浙江省の南京と寧波、華中地域の湖南長沙、西北地域の新疆ウルムチ市で引き続き工場の建設・拡張を行っている。2017 年において 207 万台を生産したことが上海汽車 2017 年度年報から分かった。GM との合弁では、東北地域の遼寧省瀋陽、華東地域の上海金橋本工場と山東省の煙台、華中地域の湖北省武漢が稼働している。また、華南地域の広西チワン族自治区の柳州と、山東省青島、2015 年に建設された重慶新工場という上海 GM 三菱の既存拠点を含めて 7 拠点となっている。つまり、上海に中心を置きながらも東北、華北、内陸にも全国における拠点を展開している。

#### 4.2.2 販売体制の構築

上海 VW は 1984 年に設立し、主に Santana、Passat、Polo、Touran、Lavida といった乗用車ブランドを展開している。(図表 4-4) 従来の「多段階販売方式」(1 段階の間屋から 2 段階、3 段階の間屋を経由する販売方式) ではメーカー側が営業販売をうまく統制できず、在庫把握も難しかったことが原因で、現在は「代理店直販方式」を採用している。<sup>70</sup>上海 VW 傘下のディーラーは 2013 年 9 月時点で 1300 店舗(販売・サービス店を含む)を超え<sup>71</sup>、販売ディーラー網をより一層拡充して販売増大を推し進めようとしている。そして、上海 VW は VW ブランド輸入車の中国販売統括会社「大衆汽車(中国)販売有限公司」と輸入車販売の戦略提携について合意した。上海 VW の一部既存ディーラーを通じて、輸入車販売を強化することで、高い利益率を得る狙いである。また、ディーラーのサービスを向上させるために、2010 年に上海 VW が「上海大衆班」と呼ばれるプログラムを実施した。中国国内の大学や職業学校と提携した上で、ディーラーの販売員として即戦力になれるよう学生を育成し、卒業後そのまま採用する仕組みである。<sup>72</sup>人材育成戦略の一環として、販売員の育成、マネージャーのサービス・マネジメント能力やアフターサービスの向上を図り、高いブランドイメージを保持するという取り組みを行っている。

<sup>70</sup> 柯隆 (2015) 『日系自動車メーカーの中国戦略』東洋経済新報社、pp.73-74。

<sup>71</sup> 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](https://www.marklines.com/ja/report/rep1222_201311)>2018 年 4 月 12 日アクセス。

<sup>72</sup> 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、pp.31-32。

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

メーカー	ブランド	車種	モデル
上汽VW	VW	乗用車、SUV、MPV	Phideon、Lamando GTS、New Passat、New Santana、Lavida、Gran Lavida、Polo、Teramont、All New Tiguan L、All New Touran L、Sharan
上汽GM	Buick	乗用車、SUV、MPV	Lacrosse、New Regal、Verano、Verano GS、Excelle GX/GT、Velite5、Enclave、Envision、Encre、GL8
	Chevrolet		Malibu、Cruze3/Hatchback、Cavalier、Sail3、Equinox、Captiva、Trax、Lova RV、Camaro6、Colorado、Silerado
	Cadillac		ATS-L、XTS、CT6、CT6 plug-in、XT5、Escalade
上汽GM五 菱	五菱	MPV、微型バン	五菱宏光S3/S1/S、五菱榮光/之光
	宝骏	乗用車、SUV、MPV、EV	宝骏310/310W/630/610、宝骏530/560/510、宝骏730、宝骏E100

注：上汽 VW の Skoda ブランドを含まない。

出所：各メーカーのホームページより筆者作成。

< <http://www.svw-volkswagen.com> > < <http://www.saic-gm.com> >

< <https://www.sgmw.com.cn> > 2018 年 3 月 27 日アクセス。

上海 GM は 1997 年に設立され、主に Buick、Chevrolet、Cadillac といった乗用車ブランドを展開し、小型車から大型車までをフルラインで備え、幅広い顧客層を相手としている。(図表 4-4) 合弁会社の上海 GM、上海 GM 五菱が販売するモデルを合わせると、中国で提供しているモデルが最も多い自動車メーカーでもある。また、販売体制に関しては、製販分離方式を採用している。2011 年に設立した「上汽通用汽車販売有限公司<sup>73</sup>」という販売専門会社は GM 輸入車を含め、上海 GM が生産する現地モデルの販売を中心に中古車販売も手掛けている。

図表 4-5 で示している 2017 年中国自動車市場における販売量トップ 10 からわかるように、上海汽車集団の市場占有率が一番高く、合弁事業のほうはいずれも上位にランキングしている。さらに、図表 4-6 が示す通り、全車型の中で販売量 1 位の車は上海 GM 五菱が発売している五菱宏光である。上海 GM 五菱は 2002 年に GM、上海汽車、五菱集団の三社で合弁会社として設立された。上海汽車が政策、資金の面で支援し、GM が自動車の現代化管理や海外事業、品質管理など技術指導を与えることなどを通して、五菱宏光は長年にわたって中国市場における最も売れる車となった。上海 GM 五菱が中国消費者のニーズを正確に把握できたことを示した。また、中国国内では、五菱ブランドで主に低価格の MPV やミニバン、宝骏ブランドで基本型乗用車（セダン・ハッチバック）や SUV、MPV

<sup>73</sup> 上海汽車と GM の合弁販売専門会社であり、上海側が 51%出資した。

を中心に製造・販売を行っている。その製品の一部は南米、中東、アフリカにも輸出された。これまで、上海 GM 三菱は GM の海外販売網を活用して、三菱ブランドのミニバンをシボレーブランド (Chevrolet) で海外における現地生産または輸入販売を行っている。さらに、上海 GM 三菱は 2017 年後半にインドネシアに新工場を設立し、「Wuling(三菱)」ブランド車を生産する予定である。将来的にはインドネシア国内のみならず、ASEAN 市場への輸出も視野に入れている。

図表 4-5 2017 年中国自動車市場における販売量トップ 10 単位：万台、%

	集団別		乗用車	
	企業	販売量	企業	販売量
1	上汽集団	691.64	上汽大衆	206.31
2	東風公司	412.07	上汽通用	199.87
3	中国一汽	334.60	一汽大衆	195.72
4	中国長安	287.25	上汽通用三菱	189.48
5	北汽集団	251.20	東風有限 (本部)	125.10
6	広汽集団	200.10	吉利控股	124.80
7	吉利控股	130.52	長安汽車	112.83
8	長城汽車	107.02	長城汽車	95.03
9	華晨汽車	74.57	長安フォード	82.80
10	奇瑞汽車	67.27	北京現代	78.50
	合計	2556.24	1410.44	
	シェア	88.52	57.08	

出所：中国汽车工業協会のデータをもとに作成。

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 単位：万台、%

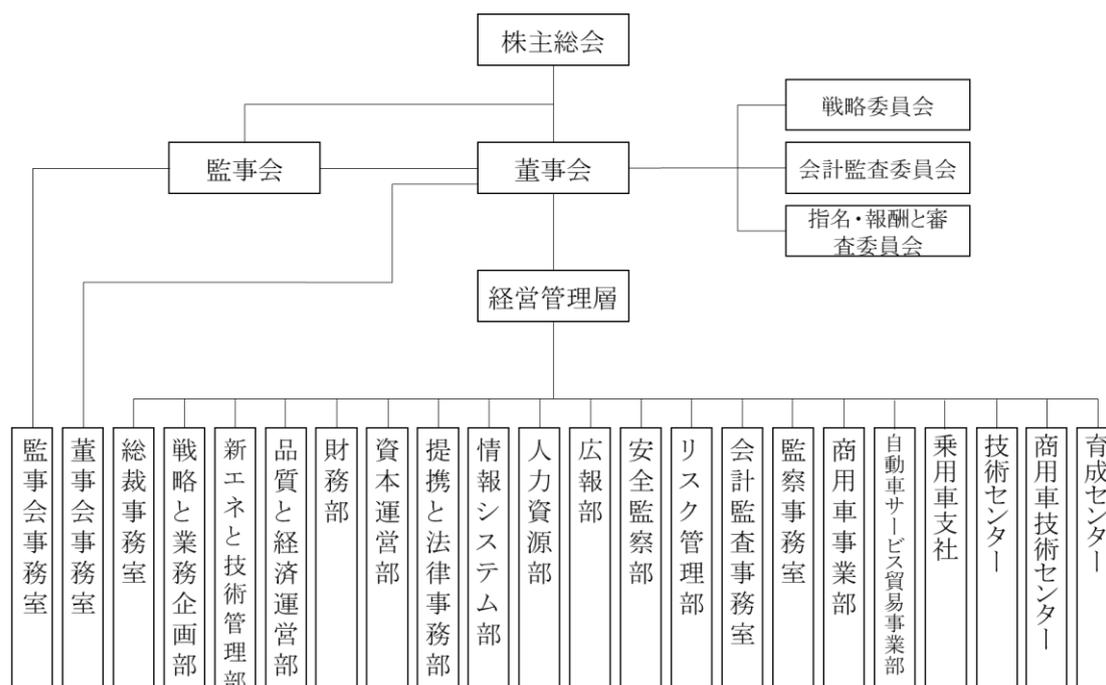
	セダン		SUV		MPV	
	ブランド	販売量	ブランド	販売量	ブランド	販売量
1	朗逸 (上海VW Lavida)	51.27	哈弗H6	50.64	五菱宏光 (上海GM三菱)	53.70
2	英朗 (上海GM Buick ExcelleGT)	41.70	宝骏510 (上海GM三菱)	36.39	宝骏730 (上海GM三菱)	27.08
3	軒逸	40.59	传祺	33.73	别克GL8 (上海GM Buick)	14.51
4	卡羅拉	33.35	途觀 (上海VW Tiguan)	33.24	欧諾	8.65
5	速騰	33.27	博越 (吉利 Boyue)	28.69	菱智	7.92
6	捷達	32.60	CS75	24.01	幻速H3	7.26
7	福睿斯	29.18	昂科威	23.92	欧尚	6.67
8	桑塔納 (上海VW Santana)	28.91	荣威RX5 (上汽自主)	23.74	風光330	5.42
9	帝豪 (吉利 Emgrand)	26.44	哈弗H2	21.51	傑德	4.27
10	宝来	25.04	奇駿	18.47	欧尚A800	4.10
	合計	342.34	294.35		139.57	
	シェア	28.89	28.71		67.40	

出所：中国汽車工業協会のデータをもとに作成。

#### 4.2.3 経営管理組織体制の構築

上海汽車集団の具体的な管理組織は図表 4-7 で示している。董事会の下に戦略委員会、会計監査委員会、指名・報酬と審査委員会の 3 つの専門委員会が設けられている。監事会は主に董事会と会社運営の合法・コンプライアンスを監督する。経営管理層は董事会の指導により会社の日常的経営管理を行う。図表 4-7 からわかるように、上汽集団の管理組織は直線式・職能別の組織形態である。その特徴としては、直線式組織と職能別組織の両方の利点を活用し、集中統一した指導を確保できるだけでなく、各分野の専門家により業務を経営管理する役割を果たす。

図表 4-7 上海汽車集団の管理組織図



出所：江若塵・王丹（2017）『中国 500 強企業事例特集』经济管理出版社、pp.36-37 より  
筆者補足・修正。

また、合弁事業のほうは公表された上海 VW のデータに基づいて分析したい。85 年に上海 VW が設立した当時の資本構成について、図表 4-8 に示したように、ドイツ側と中国側はそれぞれ 50% の対等出資であった。しかし、開放初期の中国では外貨が欠乏し、中国

側の資本構成が3社に分散された特徴がある。管理組織について、上海VWはドイツVWの執行役業務分担方式を導入した同時に、中国の実際の状況にも基づき、一連の科学的な管理システムを形成してきた。つまり、董事会指導の下、執行管理委員会（以下、執管会と略す）責任制を採用している。具体的には、董事会は合弁の各パートナー10名から構成され、執管会は董事会に任命され、そして、企業の実際の経営管理を行い、責任を負う。図表4-9からわかるように、執管会は総経理、副総経理兼商務執行経理、技術執行経理及び人事行政執行経理の執行経理4名からなっており、責任者は中国人とドイツ人が各半分を占めていた。しかも、企業の研究開発、生産計画、品質保証などの生産技術部門及び営業、販売、財務、サプライなどの重要な経営活動については、ドイツ人の管理層が実際の権限を持っていた。

図表 4-8 上海 VW の資本構成（1985 年スタートの時）

	会社	出資比率
ドイツ側	VW	50%
中国側	上海トラクター汽車公司★	25%
	中国銀行上海信託投資公司	15%
	中国汽車工業公司	10%

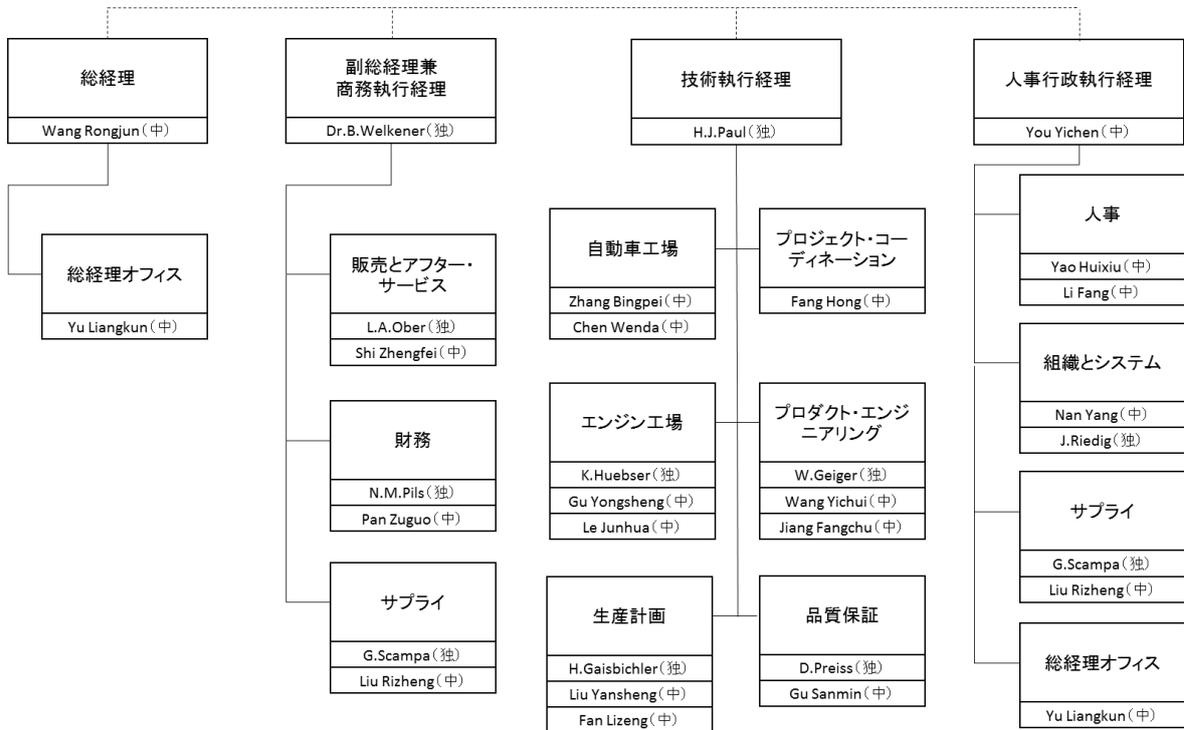
注：★上海トラクター汽車公司是上海汽車工業（集団）総公司の前身である。傘下には完成車事業を統括する上海汽車（78.94%出資）と、サプライヤー事業を統括する華域汽車系統股份有限公司（60.10%出資）などを擁する。

出所：陳晋（2000）『中国乗用車企業の成長戦略』信山社出版株式会社、p.85。

外国企業の先進技術導入を通じて、自身の能力を向上させ、キャッチアップできるのは合弁会社を設立する重要な目標の一つだと言える。サンタナ国産化過程の初期段階において、いくら困難に出会っても、当時上海汽車の社長が指導したように、あくまで製品品質の高いレベルを堅持するという品質管理の基本原則を守ってきた。それと同時に、上海VWでは、部品メーカーとの交渉を担当する社内組織各部門の責任者はすべてドイツ人である。特に重要なのは国産化予定部品品目ごとにドイツ人の技術プロモーターを指定し、国産化オフィスを通じてサプライヤーに派遣して定期検査及び技術指導を行うことである。<sup>74</sup>

<sup>74</sup> 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、p.76。

図表 4-9 上海 VW の執管会の管理組織図（1988 年）



注：1988 年度年報は上海 VW のホームページに載っている年報の最早データである。

出所：上海 VW の 1988 年度年報による。

以上のように、上海 VW のような出資比率と管理組織の構造は経営活動に直接的な影響を与えるが、当時中国政府と上海汽車が積極的に外国企業から製造技術と管理ノウハウを導入したいという戦略が見られた。一方、中国側は上海 VW の管理組織において、主導権を握っていないため、上海汽車は「第二次発展のチャンス<sup>75)</sup>」を利用して、新しい合弁パートナーを探し始めた。

#### 4.2.4 研究開発体制の構築

1997 年に、上海汽車は第二次の外国メーカーと合弁するチャンスを利用して、乗用車生産の同時に、製品開発能力の増強に力を入れ始め、設計と開発に従事する「汎亜汽車技術

<sup>75)</sup> 1994 年公布された『自動車産業政策』に「外資メーカーが設立できる合弁会社は同一カテゴリー 2 社まで」と規定しているので、ここでは、ドイツの VW 以外の二つ目の合弁事業を指す。

センター」(以下では汎亜と略する)を設立した。「上海汽車技術センター<sup>76</sup>」とは別に、上海汽車と GM は各 5000 万ドルを出資して作った合弁の自動車技術と設計センターである。さらに、これは中国において初めて合弁で設立された研究開発拠点であり、国内最大規模でもあった。

その成果としては、GM と共同で中国伝統文化特色がある名前を付けて「麒麟」、「鳳凰」というコンセプトカーを開発した。それは合弁企業の中では一歩進んだ取り組みを示した。同センターは 1999 年 6 月に初めての中国人デザイナーとエンジニアによって設計・製造された中国人向けのコンセプト車と呼ばれる「麒麟」が発表され、GM 自動車総裁賞に評価された。汎亜は市場調査から、モデル設計、部品設計までは GM 式のプロセスを踏まえて「麒麟」の開発を行い、さらに、11 名の外国専門家によって技術指導を受け取った。次に発表したのは 2001 年 10 月の燃料電池コンセプトカー「鳳凰」である。GM から提供された 1300 万元の資金と技術をもとに、ビュイック (Buick) GL8 を水素燃料自動車の改造に成功した。「鳳凰」開発のプロジェクトでは、GM からコア技術が渡されなかったが、汎亜が駆動プログラム、電機システム、制御システムと水素安全保護の技術は把握できたという。<sup>77</sup>これは中国最初の水素と電気をエネルギーとするハイブリッド車でもある。

2004 年 6 月、GM が汎亜に 21 億ドルの投資を行うと公表した。投資の内容について、同センターで中国最大規模の自動車テスト場の設置、バーチャル開発の実施、騒音振動実験室の設置、設備のバージョンアップなどである。<sup>78</sup>汎亜は上汽と GM 共同出資で設立した研究開発センターなので、完成車合弁企業に制限されず、製品の研究開発に一定の独自性を保っている。1999 年の「麒麟」コンセプトカー、2001 年の「鳳凰」燃料電池車、2003 年の「鯤鵬」ミニカー (中国語では微型車)、2005 年の「暢意」コンパクトカー、2007 年の「ビュイック未来」コンセプトカーの研究開発という経験を積み重ね、汎亜はモデル改良から完成車の研究開発への転換は成功を収めた。<sup>79</sup>さらに、GM との共同開発ができるよう、汎亜にはグローバル高速データ管理システム TCAE を通じて GM との技術リソー

---

<sup>76</sup> 上海汽車技術センターは上海汽車自主ブランド車の主たる研究開発拠点であり、現在「荣威 750」などを含む自主ブランド 30 車種を研究開発している。

<sup>77</sup> 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、pp.13-21。

<sup>78</sup> 秦武平 (2004) 「通用増資汎亜 21 億元、興建中国最大試車場」『新民晩報』  
<<http://sh.sina.com.cn/news/2004-06-23/152735129.html>> 2018 年 5 月 15 日アクセス。

<sup>79</sup> 王超 (2009) 「上汽支招亜躍上前台、通用全球研発向中国転移」『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。

スの共用基盤が構築されており、GM から最新技術資料を獲得できる仕組みができています。また、GM との間で専門家の招聘、技術者のトレーニングも行われている。このような技術移転の仕組みの中で、汎亜の技術吸収スピードが急速に向上し、部品設計から車体の部分設計、テストなどの技術を 6 割から 7 割を把握しているという。<sup>80</sup>

図表 4-10 上海 GM の研究開発体制の構築

年数	項目	形態
1997年	汎亜汽車技術センター(上海市王港)	合弁開発センターの設立
2004年	汎亜に21億ドルの投資	GM出資
2010年	エコ・省エネ型の次世代動力システム技術	共同開発
2010年	新エネルギー車技術と次世代新型車	共同研究開発
2011年	汎亜汽車技術センター柳州分公司(広西省柳州)	分拠点設立
2012年	汎亜海外工程センター(オーストラリア)	海外分拠点の設立
2012年	汎亜汽車技術センター研究開発テストセンター(安徽省広徳)	分拠点設立
2013年	汎亜汽車技術センター(上海市金橋)	分拠点設立
2015年	汎亜汽車技術センター研究開発テスト新センター(黒竜江省黒河)	分拠点設立

出所：2018年10月17日上海GMの現地調査と各新聞記事より筆者作成。

2008年の金融危機後、上海汽車とGMの提携をより強化した。GMは2010年8月、上海汽車集団とエコ・省エネ型の次世代動力システム技術を共同で開発すると発表した。共同開発は双方の上海及びデトロイトにおける開発拠点で行い、2013年まで量産開始を目指す。また、GMと上海汽車集団が知的所有権を共同で保有するこれらの共同開発製品を、上海汽車の自主ブランド車を含む両社のグローバル製品に用いるという。今後、中国をGMの海外最重要開発基地として育てていくとされている。また、2010年11月に両社は研究開発での戦略提携覚書に調印し、今後次世代のEV/HEV/PHEV等電気自動車および

<sup>80</sup> 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。

その構成部品の基礎技術の研究開発を推進、プラットフォームも共同開発し、両社の次世代世界戦略車における燃費向上や開発コスト削減を図る。<sup>81</sup>

そして、2011年開発分拠点である汎亜柳州センター、2012年海外分拠点である汎亜海外工程センター、2012年汎亜研究開発テストセンター（安徽省広徳）、2013年汎亜汽車技術センター（上海市金橋）、2015年汎亜研究開発テスト新センター（黒竜江省黒河）の相次ぐ分拠点と研究開発基地の設立を通じて、研究開発施設の改善を図り、多元化する中国消費者のニーズに対応できる能力を向上させる取り組みを行っている。（図表4-10）以上のように、上海GMは研究拠点の拡充及び新エネルギー技術、次世代新型モデルにおける共同開発の発表により、現地研究開発体制の構築を進め、上海汽車とGMの研究開発での提携を強化していくことがうかがえた。

一方、上海VWのほうは1996年に設立した「上海大衆汽車技術開発センター」を拠点とする研究開発の現地化が進められている。上海VWは設立して以来、累計30億元以上の研究開発投資を行い、研究開発力の強化に注力している。設計－工程分析－試製－実験などのセクションを含む。サンプル車の試製、完成車実験、新エネ車実験、完成車衝突実験と多様な路面条件のテスト工場からなる研究開発体制である。こうして、上海汽車が完成車の製品開発には、施設や設備が完備している。また、同拠点は1998年からの3年間と2010年からの1年強の2回にわたり、若手エンジニアを対象にドイツ本社で研修を行うことなどを通じて、研究開発要員の育成にも力を入れている。現在、上海VWの研究開発人員数は既に1000人体制を超えるところまで増加してきた。<sup>82</sup>

研究開発の成果は、既存モデルの現地適合化から自主開発、さらにグローバルモデルの開発へ段階的に達成している。既存モデルの現地適合の事例としては、1984年に中国で生産・販売を開始した「Santana」、2002年に生産・販売を開始した「Polo」が挙げられる。また、自主開発に関して、2002年にSantanaをベースとした「Santana3000」の開発に成功した。2008年に上海大衆汽車技術センターがコンセプト設計段階から開発を行った中国市場専用の小型セダンである「朗逸（Lavida）」を発売して好評を博した。2017年に年間およそ45万台を販売し、高い人気を維持している。この「朗逸」の成功は、上海大衆汽車技術センターがすでにグローバル水準の設計・開発能力を持っていることを裏付ける。

<sup>81</sup> 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](https://www.marklines.com/ja/report/rep1118_201210)>2018年4月12日アクセス。

<sup>82</sup> 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、pp.21-34。

なお、「朗逸」をベースとした新型 EV も上海安亭鎮工場で生産し、2018 年後半に発売する予定である。さらに、同拠点においては、これまで現地適合と自主開発を通して蓄積した開発力を生かし、中国側が主体に開発する初のグローバルモデルとなるコンパクト型 SUV「Volks-SUV」の計画を発表した。2018 年 8 月に中国で発売し、2020 年頃までメキシコ、ロシア、アルゼンチンなどの地域で生産する予定である。すなわち、上海 VW の開発システムをグローバル開発システムに組み込んでいくことが表明された。

その他に、中国政府が重視している合弁自主ブランド及び新エネルギー車の開発に関しては、VW と上海汽車は連携を強化しながら、「天越 (Tantus)」という新しい自主ブランドの電気自動車の開発に着手している。「天越」は人気の「朗逸」モデルをベースに開発し、上海 VW の自社ブランドの初乗用車モデルと位置付けられるということである。

### 第 3 節 外資導入型海外経営資源の利用

#### 4.3.1 外資導入を通じる上海汽車の内在的要素

ガーシェンクロンが主張した後発工業化論により、先進国が開発した既成の技術などを導入することで、後発国は技術面でそういう「後発性の利点」をうまく利用しながら、技術開発に必要な時間とコストを節約できるという。また、先進国と後発国の発展格差が大きければ大きいほど、さらにその格差を認識したうえで発展を求めようとする後発国の自己意識と緊張が強ければ強いほど、「後発性の利点」の効果を上げるという指摘があった。<sup>83</sup>後発国にとって、外国直接投資の流入は一般的に資金不足や外貨不足の補填や地場産業への技術移転というメリットがあると意識されている。中国の場合は 1949 年～1977 年までの「自力更生」による内部蓄積の段階を経て、文化大革命や鎖国への反省とともに、日本やアジア NIEs など東アジア地域の経済発展の経験から、国際交流を基盤におく「オープン型」戦略に移行した。海外先進技術、優れた経営ノウハウの学習交流及び経済発展に必要な資本を導入することで中国の対外開放が始まった。<sup>84</sup>

中国は外貨や前期投資の節約、生産体制の構築を目指して、1980 年代から外国の直接投資を受け入れ、さらに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に、技術移転を求める「市場換技術」方針を実施した。つまり、中国政府は外資利用

<sup>83</sup> 安忠栄 (2000)『現代東アジア経済論』岩波書店、pp.7-12。

<sup>84</sup> 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、pp.1-25。

を重要な国家戦略と位置づけ、外国直接投資（FDI）の受け入れや多国籍企業活動に対する規制政策を緩和し、積極的な誘致政策を導入することで自動車産業の育成や企業の創設・再編などを促進した。

改革開放前の自動車製品は国際的競争力もなく、品質レベルも大きく遅れたことを意識して、1978年鄧小平が上海汽車を訪れ、外国企業と合資・合弁事業に着手することを積極的に支持した。当時中国最大の乗用車量産基地の1つであった上海汽車は政府主導の政策を契機に、率先して外資利用と技術導入を通じて本格的な発展を始めた。

#### 4.3.2 SSIT モデルによる分析

##### ①感知：国家政策の転換、環境条件の変化と政府主導

この期間は、自動車産業の育成を重点項目として挙げられ、中国政府は外資からの先進技術の導入・移転を積極的に取り入れ始め、主要メーカーの企業連合化が進んできた。80年代から、ダイムラークライスラー、VW、プジョーなど世界中で有名な自動車企業が相次ぎ地場自動車企業と合弁企業を設立した。

上海汽車は乗用車生産技術を導入したきっかけは「乗用車の組立ラインを上海に配置して、上海の乗用車産業を改造する」という中央政府の政策変動であった。このプロジェクトは上海汽車の乗用車に集中して能力を高める思惑に合致し、中央と地方の政府の政策も上海汽車の乗用車製造能力を高めることを最優先していた。

中国自動車産業におけるこういう新しい国際環境の中で適応するために、国有企業であった<sup>85</sup>上海汽車は大手外資自動車企業と提携を強化し、本格的な乗用車生産に乗りかかっていった。

##### ②捕捉：クロス・ボーダーM&Aの手法と技術移転

企業が必要とする経営資源を内部で蓄積するより、それを有する企業とM&Aを行ったほうがより早く目標を達成でき、企業を成長させるということはすでに先行研究で指摘された。<sup>86</sup>さらに、M&Aを通じて取引市場では交換不可能の経営資源を一括で入手する機会

---

<sup>85</sup> 2008年10月第11回全人代常務委員会第5次会议で可決され、5月1日より執行された「企業国有資産法」の第5条により、従来の国有企業の範疇が絞られた。国有独資企業、国有独資公司、国有資本控股公司（国有資本の持株支配会社）、国有資本株式参加公司（国有資本参股公司）という4つの形態に分けられる。上海汽車集団は国有資本控股公司の形態に属し、つまり国資企業である。

<sup>86</sup> Barney, J.B. & G.A. Walter (1990) "Management Objectives in Mergers and Acquisition," *Strategic Management Journal*, Vol.11.

を提供できる。<sup>87</sup>そのため、中国自動車産業においては、「市場換技術」方針に基づき、情報的経営資源である技術の移転が求められる。技術移転には、技術コンサルティングや技術サービス、技術援助や技術交流などを含めることもできるが、その主要な形態の一つとして合弁企業方式が挙げられる。上海汽車と VW、GM の合弁事業はその典型的な例である。

現状の制度で認められている M&A の形態と基準を上海汽車の合弁事業に適用してみると、以下のようにまとめられる。つまり、中国政府主導による産業育成及び市場開放と潜在需要をにらんだ海外メーカーの中国進出・拠点強化という双方の戦略的な意図が一致したことで行われた広義の M&A である。したがって、それはメガディールで、友好的、戦略型、水平統合型、公開企業を対象とし、Out-In 型クロス・ボーダー M&A だと類型化することができる。

合弁企業方式では、その企業が存続するかぎり継続して技術導入が行われるために、はじめは KD 方式であっても部品の国産化が進展するにしたがって次第に技術水準が高まり、やがて自主開発能力も育っていく可能性を持っている。<sup>88</sup>VW と GM は世界的な大手自動車工業集団であり、長年の発展歴史に加え、豊富な経験、経営ノウハウ、高い技術力と資本力などを持っている。そのため、上海汽車は VW と GM を目標企業と選定し、先発の海外企業とリンケージする手段としてクロス・ボーダー M&A を実施した。合弁企業方式で外資導入を通じて海外企業から国内企業への技術移転を求める目標である。

### ③融合：外部経営資源の利用と内部経営資源の改善

中国自動車産業は国の基幹産業として位置づけられ、「計画経済」から「市場経済」へ市場メカニズムの転換期において、外国からの直接投資と技術移転を積極的に受け入れることが主な特徴である。本研究では、上海汽車の合弁事業における外部経営資源の利用と内部経営資源の改善について、完成車生産体制、販売体制、経営管理組織体制、研究開発体制という 4 つの方面から展開してきた。

まず、上海汽車は外部環境の変化を感知し、VW との合弁契約に調印したばかり、上海市政府の支持を受けて乗用車生産戦略を出した。また、生産体制の再編を行い、サンタナの集中生産を通じて乗用車部品の国産化を進め、上海を中心に全国で初めて乗用車部品供

---

<sup>87</sup> Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5.

<sup>88</sup> 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、pp.112-130。

給のネットワークを構築し、業界全体にも影響を与えた。その後、GMとの合弁設立を経て、上海汽車は中国最大の乗用車メーカーに成長した。上海汽車はGMと共同で地場自動車メーカー、部品メーカーなどに資本参加や買収により、急速に規模を拡充することが挙げられる。こうして、上海に中心を置きながら東北、華北、内陸にも全国における生産拠点と製品フルラインを展開できるようになり、生産性の上昇を実現できた。

次に、乗用車ブランドのフルラインで備え、幅広い顧客層を相手としている中、市場ニーズにふさわしい販売体制を作った。また、販売員の育成、マネージャーのサービス・マネジメント能力やアフターサービスを向上させる人材育成の取り組みを行っている。現在中国自動車市場において上海汽車集団は市場占有率が一番高く占めており、現地モデルの販売以外に中古車販売及び高い利益率を得る輸入車の販売も手掛けており、スケールメリットによるコストダウンが生まれる。

さらに、外資側が経営管理への直接参加によって、海外先進的な生産管理・経営管理・技術管理に関するノウハウを学習できる。会社の経営管理組織を改善し、自動車分野の専門人材養成のみならず、近代的手法による生産の効率化や製品の品質向上も図れる。

最後に、上海汽車は第二次の外国メーカーと合弁するチャンスを利用して、乗用車生産の同時に、製品開発能力を強化させる取り組みが見られる。GMと共同出資で国内最大規模の設計と開発センターである「汎亜汽車技術センター」を設立した。そして、グローバル高速データ管理システムTCAEを通じてGMとの技術リソースの共用基盤が構築されており、GMから最新技術資料を獲得できる仕組みができています。また、GMとの間で専門家の招聘、技術者のトレーニングも行われている。つまり、合弁研究開発拠点の設立を通してR&D投資を節約し、リスクも回避できた。

製造及び生産管理の技術移転は、品質の高い自動車の大規模生産を短期間で実現させることができるが、地場企業が自主開発力を持たないと外資への依存から抜け出せない。<sup>89</sup>合弁研究開発センターである汎亜は完成車合弁企業に制限されず、製品の研究開発に一定の独自性を保っている。1999年の「麒麟」コンセプトカー、2001年の「鳳凰」燃料電池車、2003年の「鯤鵬」ミニカー（中国語では微型車）、2005年の「暢意」コンパクトカー、2007年の「ビュイック未来」コンセプトカーの研究開発という経験を積み重ね、汎亜はモデル改良から完成車の研究開発へ転換しつつある。

---

<sup>89</sup> 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、pp.15-18。

すなわち、政府主導による外資の導入を通じて、先進的な外部の経営資源を利用する可能性を与えられた。だが、経営資源や組織能力の優位性が乏しい上海汽車にとっては、レバレッジ効果を利かせるには、より優れている外部の経営資源をラーニングし、既存の内部経営資源を改善しなければならない。生産規模の拡大と規模の経済性を享受するとともに、技術のキャッチアップを実現するためには先進的な生産技術や経営ノウハウの学習が必須である。

#### ④変革：内外経営資源の再構築とイノベーション

M&A を通じて、外部の経営資源と蓄積してきた内部の経営資源を再構築することによって、相乗効果を得られるため新たなイノベーションが期待できる。中国市場において高い存在感を示している上海 GM 三菱の設立が挙げられる。2002 年に GM、上海汽車、三菱集団の三社で合弁会社として設立され、上海汽車は政策、資金の面で支援し、GM は自動車の現代化管理や海外事業、品質管理など技術指導を与える形である。GM の旧モデルを中国人消費者向けのモデルへ改良し、現在中国で一番売れるモデル三菱宏光を有している。さらに、2011 年出資比率調整の時に、10%の持ち分を用いて GM の技術提供と交換し、GM の AO 型微型乗用車プラットフォームと A 型 Buick Excelle 乗用車プラットフォームを獲得した。大ヒットの MPV モデルの宝骏 730 と SUV モデルの宝骏は A 型 Buick Excelle プラットフォームに基づいて作ったモデルである。

そのほか、上海汽車は VW と GM の提携をより強化し、省エネ・新エネの次世代新型車の共同研究開発に着手している。GM と上海汽車集団が知的所有権を共同で保有する共同開発製品を上海汽車の自主ブランド車を含む両社のグローバル製品に用いる見込みである。VW と上海汽車は連携を強化しながら、人気の「朗逸」モデルをベースに「天越」電気自動車という初めての上海 VW の自社ブランドを開発する計画を出した。つまり、市場競争の熾烈化により外資メーカーはすでに中国における研究開発に注力し始めており、これからのさらなる企業間競争が技術移転のスピードをより加速する姿勢を示したと思われる。

図表 4-11 SSIT モデルによる上海汽車の合併事業の分析

要素		上海汽車の合併事業
感知	①外部環境変化を感知	改革開放政策、政府主導による産業育成
捕捉	②目標企業を選定	政府主導、双方の戦略的意図の一致、世界的大手自動車工業集団
	③目標企業とリンク	クロス・ボーダーM&A、技術移転
融合	④自社が持っていない外部の経営資源を獲得	外国資本、海外先進的経営ノウハウ、自動車分野の専門人材
	⑤より優れている外部の経営資源をラーニング	生産管理・経営管理・技術管理に関するノウハウの学習、GMと技術リソースの共用基盤の構築
	⑥既存の内部経営資源を改善	生産体制の再編、部品供給ネットワーク構築、技術者のトレーニング、コンセプトカーの研究開発を積み重ねてモデル改良から完成車の研究開発への転換など
変革	⑦内・外経営資源を再構築、イノベーション	合併研究開発センターの設立、一番売れるモデルを有する上海GM五菱の設立、省エネ・新エネの次世代新型車の共同研究開発、新自主ブランドである「天越」電気自動車の計画など

出所：筆者作成。

## 第5章 In-Out 型ケース：吉利汽車のボルボ買収<sup>90</sup>

### 第1節 M&A 実行前の取り組み

#### 5.1.1 吉利集團の發展概要と買収の背景

吉利グループの前身はグループのトップである李書福が1986年に創業した冷蔵庫部品のメーカーである。同社は1997年に四川省にあった倒産寸前の国有小型自動車メーカーを買収し、自動車産業への参入を実現した。また、2005年にグループ傘下の Geely ブランドを有する吉利汽車控股有限公司が香港証券取引所に上場した。

李書福氏の公開演説により、吉利は早くも2001年に世界自動車工業環境の変化について戦略的評価を行った。未来十年のグローバル経済發展の流れに従って、いくつかの伝統的世界自動車大手企業が新たな改造の新ラウンドに直面していることは吉利の發展にとってチャンスだと考えられた。また、消費者の所得増加や高速道路網の發達とともに、中国市場では2006年頃から加速性能や安全性が見劣りする激安車が敬遠され始めた。たとえば、5万元台半ば以上の「金鋼」モデルなどは好調な半面、最も安いモデルである「豪情」の落ち込みは著しかった。<sup>91</sup>そのため、「寧波宣言」の發表をきっかけに、2007年に吉利汽車は率先して以前の低価格路線から技術・品質・サービスを重視する戦略に轉換し、企業のこれからの「走出去」のために戦略的な計画を立てた。

新たな戦略轉換を実施するために、上場後、2006年に上海でロンドンタクシー（以下 LTC）の親会社マンガブロンズホールディングスと合資会社を作り、2009年にはオーストラリアの自動変速機メーカーのドライブトレイン・システムズ・インターナショナル（以下、DSI）、2010年には、フォード傘下の乗用車部門のボルボ・カーズ（Volvo Cars）、2013年には LTC の100%株、2017年にはマレーシア DRB-HICOM 集團（以下、DRB）傘下

---

<sup>90</sup> この事例では、熊江（2012）『拿下沃爾沃』石油工業出版社、蔣瑜潔（2016）「外部經營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、pp.78-101、江若塵・王丹（2017）『中国500強企業事例特集』經濟管理出版社、pp.63-84、吉利汽車のホームページ、アニュアルレポート、インターネット資料などの文献と並行して、インタビューの内容に基づき、整理したものである。2018年7月23日上海龍祥領克（Lynk&Co）センターの販売管理者に聞き取り調査を行い、2019年2月21日浙江省寧波市にある吉利汽車研究總院を見学して技術開發センター担当者万氏にインタビュー調査を行った。

<sup>91</sup> 田原真司（2007）「中国自主開發車、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。

のプロトン自動車 (Proton) の 49.9%株及び高級スポーツカーのロータス (Lotus) の 51%株、「空飛ぶ自動車」を開発している米国企業 Ferrafugia の 100%株など、海外企業の買収を積極的に行い、吉利グループ傘下に収めた。2014年に吉利グループ傘下で生産している主要なブランドを Geely と Volvo に統一し、ブランドと販売チャネルの見直しを実現した。そして、2016年には、若者をターゲットとし、グローバル市場を見据えた新ブランド「LYNK&CO」を発表し、2017年の年末に発売する予定である。さらに、2017年8月、浙江吉利控股集团、吉利汽車控股有限公司、ボルボ・カーズはそれぞれ 20%、50%、30%の持分割合で LYNK&CO 汽車合資会社を設立した。そのほかに、トラック欧州最大手、ボルボ・グループ (AB ボルボ) の株式 8.2%を投資会社セビアン・キャピタルから買い取り、AB ボルボの筆頭株主になった。また、独ダイムラーの電気自動車用バッテリー技術に関心を抱く要因の1つとして、2018年に同社株式の 9.69%を取得し、筆頭株主となった。(図表 5-1)

図表 5-1 吉利集団の発展概要

年	発展概要
1986年	吉利グループの前身は李書福が創業した冷蔵庫部品のメーカー
1997年	四川省にあった倒産寸前の国有小型自動車メーカーを買収し、自動車産業へ参入
2005年	吉利汽車控股有限公司が香港証券取引所に上場
2006年	上海でLTCの親会社マンガンブロンズホールディングスと合資会社を設立
2007年	「寧波宣言」をきっかけに、低価格路線から技術・品質・サービスを重視する戦略へ転換
2009年	オーストラリアの自動変速機メーカーのDSI買収
2010年	フォード傘下の乗用車部門のボルボ・カーズ買収
2013年	LTCの100%株買収
2017年	マレーシアDRB傘下Protonの49.9%株及び高級スポーツカーのLotusの51%株を買収
2017年	浙江吉利控股集团、吉利汽車控股有限公司、ボルボ・カーズはそれぞれ20%、50%、30%の持分割合でLYNK&CO汽車合資会社を設立
2017年	「空飛ぶ自動車」を開発している米国企業Ferrafugiaを100%買収
2017年	トラック欧州最大手、ボルボ・グループ (ABボルボ) の株式8.2%を取得し、同社の筆頭株主に
2018年	独ダイムラーの株式9.69%を取得し、筆頭株主になった

出所：吉利の各ウェブサイトをもとに作成。

2009年に中国は世界自動車生産・販売が最も多い国となり、2010年には中国のGDPは世界NO.2になった。このような中国自動車市場は発展の黄金期であり、政府も自動車企業の整合に力を入れている。ただ25年間の発展歴史(2010年時点)を持つ民営企業にとって、企業成長戦略を決める際に企業価値の向上、時間節約効果と相乗効果が求めら

れる。そのような有効なアプローチは吉利の発展に拍車をかけた。吉利の歴史を見てみると、2002年から2010年までの9年間で、吉利は9回のM&Aを行い、4回成功した。それに対して、ゼネラルモーターズ（GM）は百年間で8回の買収にだけ成功した。つまり、M&Aは吉利がよく利用する手段であり、豊富な経験を積み重ねてきた。

### 5.1.2 買収のプロセスと資金調達

#### (1) 買収のプロセス

2010年3月28日、中国の吉利汽車は18億ドルでスウェーデンの高級車ブランド「ボルボ」を買収し、ボルボの親会社である米フォード・モーターとの最終合意文書調印にこぎ着けた。これにより、ボルボ乗用車の株100%及びに関連資産（知的財産権を含む）を獲得できた。

ボルボは1999年に米フォードによって64.5億ドルで買収された。その後11年間にフォードは約100億ドルを投入して同社の経営を支援したが、フォードグループの経営は2001年から8年間で経営赤字となり、ボルボも2006年から2008年までは赤字であった。

92

#### ①買収のチーム

吉利とボルボ両社間実力の差が大きすぎて、最初はフォード側のみならず、中国国内の大多数も前向きに考えられていなかった。しかし、李書福は諦めず、ロンドンへ適切な財務顧問（financial advisor）を考察し、イギリスの名門投資銀行のN.M.ロスチャイルド&サンズ（N.M.Rothschild & Sons）の買収チームを組み、これからのクロス・ボーダーM&Aに対して早期準備を行った。ロスチャイルドはグローバル自動車産業におけるM&Aの経験が豊富だけではなく、2007年に吉利によるオーストラリアDSI買収の時にも提携したことがある。そのため、吉利はロスチャイルド社の買収チームと良い信頼関係を構築してきた。

ボルボ買収チームは全部で200人を超え、コンサルティング・サービスはローランド・ベルガー（Roland Berger Strategy Consultants）、会計と監査サービスはデロイト・トウシュ（Deloitte & Touche）といったように世界レベルの陣容を整えていた。チームリーダー

---

<sup>92</sup> 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、p.22。

一はロスチャイルド&サンズ社大中華（グレーター・チャイナ）地区総裁である俞麗萍である。

## ②買収価格の交渉

金融危機が一番ひどかった時に、ロスチャイルドはボルボを 20 億ドル～30 億ドルだと実際評価し、フォード側に約 20 億ドルだと主張した。だが、思いかけないスウェーデン財団 **Konsortium Jakob AB**、米国クラウン（Crown）財団が突然入札に参加することにより、入札金は 28 億ドルまで上がった。結局、2 つの財団は時間通りに融資を完成していなかったため、入札をやめた。さらに、デューデリジェンスを深く審査することに従い、吉利チームはフォード側の買収価格、財務、税金、知的財産、部品サプライヤー、年金、自動車金融など詳細の内容に対していくつかの問題を見つけたことで、買収価格を 20 億ドルから 18 億ドルまで引き下げた。

## ③交渉中の問題点：知的財産権と労働組合

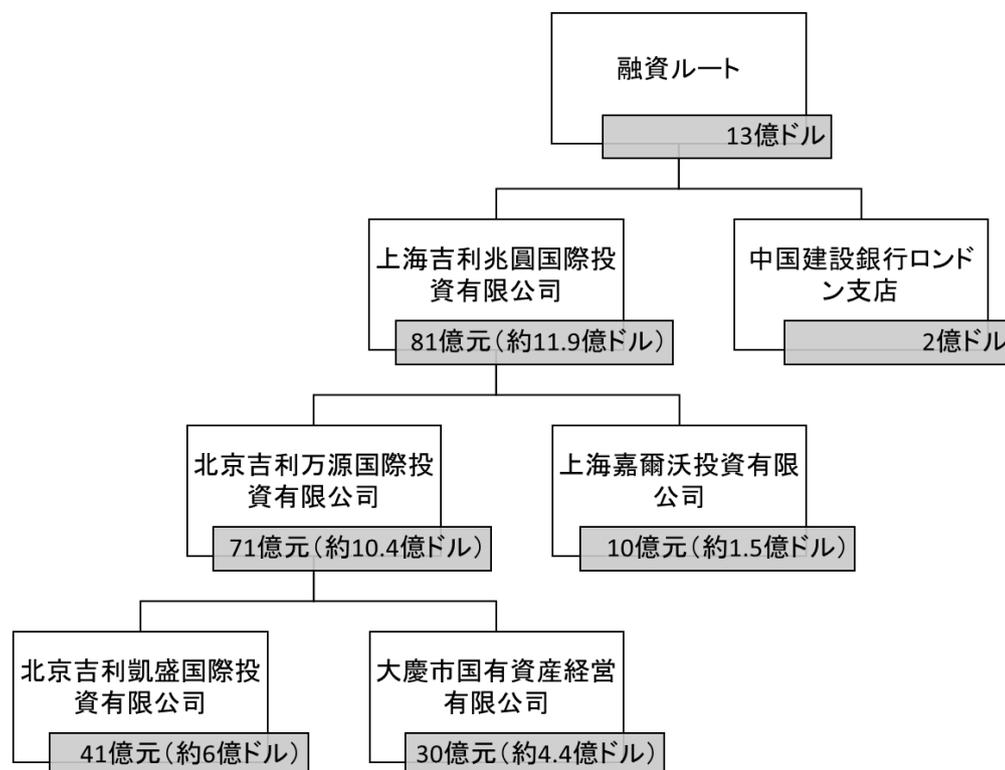
交渉中に、知的財産権などの部分を保護する考慮が原因で、フォードの取締役会内部では吉利の買収申請についてずっと意見が一致していなかった。それで、2009 年 11 月 27 日、吉利は北京で記者会見を開き、正式に知的財産権をめぐる問題について、以下のように説明した。それは、買収後にボルボはすべてのコア技術と知的財産権の所有権を保持し、安全・環境保護方面の知的財産権及びすべてのフォード知的財産権の使用権が含まれることである。

そのほかに、過去の雙龍買収の失敗例から労働組合の信頼を得ることは不可欠だと学んだ。2008 年 6 月に、ロスチャイルドを通じて、吉利とボルボ側の従業員、労働組合とサプライヤーの交流が進められた。2010 年 1 月末、ボルボ労働組合代表団が吉利訪問の際に、李書福は「ボルボブランドの経営、ボルボ従業員を大切にすること、従業員の利益を守ることは吉利の責任と義務」だと約束した。吉利の返事は労働組合代表団を満足させたので、現地従業員と株主の不安を解消した。

## (2) 資金の調達

買収費用は現金 13 億ドルと証券 2 億ドル、総額 15 億ドルに達した。当初見積もられた従業員年金の割高とユーロ安により、実際の買収金額は 3 億ドル少なくなった。図表 5-2 に買収の融資ルートを示している。

図表 5-2 吉利によるボルボ買収の融資ルート



出所：熊江（2012）『拿下沃爾沃』石油工業出版社、p.34 の資料をもとに筆者作成。

現金 13 億ドルの中に、2 億ドルは中国建設銀行ロンドン支店からの借り入れである。残りの 11 億ドルの融資ルートからみると、合計 81 億元（約 11.9 億ドル）のうち、吉利、大慶国資、上海嘉爾沃の出資はそれぞれ 41 億元、30 億元、10 億元のため、51%、37%、12%の出資比率であった。また、上海吉利兆圓国際投資有限公司はボルボ買収のために設立された投資会社である。株主は北京吉利万源国際投資有限公司（筆頭株主で、87.65%の株式を保有している）と上海嘉爾沃投資有限公司である（二番目の大株主で、12.35%の株式）。要するに、地方政府関連の出資は上海吉利兆圓の 49%を占め、吉利は残りの 51%しか出資しないということがわかった。

北京吉利万源は 2009 年末に設立され、株主が北京吉利凱盛国際投資有限公司と大慶市国有資産経営有限公司からなっている。その中で、北京吉利凱盛は吉利の全額出資子会社であり、大慶国資は大慶油田として有名である。大慶には数多くの石油化学材料と潤滑油などを有している。車のバンパー、インテリアなどのほとんどが石化製品の原材料である。

浙江吉利控股集团との「投資合作協議」によると、買収後大慶で吉利の工場を建て、さらに大慶は今後吉利とボルボの原材料サプライヤーとなる予定がある。

もう1つの大株主である上海嘉爾沃投資有限公司は上海嘉定区政府により投資された会社である。2010年2月に建てられ、嘉定開発区が60%を出資し、嘉定国資が40%を出資している。上海嘉定区は中国有名な自動車産業園区であり、大手合資企業上海VWの本部と工場、上海汽車自主ブランドの工場なども園内にある。さらに、吉利と嘉爾沃の間に「吉利ボルボ上海項目枠組協議」を行った。その協議によると、吉利がボルボ買収後、中国本部を上海嘉定区に設置し、当区にボルボ国産工場を作ることに合意した。その代わりに、嘉爾沃は前期に10億元を投入するほか、ボルボ工場を作った後にも、地方政府から更なる融資の支援を提供できると協議した。

以上のように、買収のプロセスと資本調達が明らかになった。要するに、ボルボ買収のプロセスにおいて、国際的に有名な投資銀行やコンサルタント会社が大活躍し、買収チームを組むことは吉利の買収業務を全面的に支援したということである。<sup>93</sup>また、地方政府や世界的な投資会社が絡んでおり、多元的な資本の運用や資金の調達是中国企業による大型買収案件を理解する重要なポイントである。次に、イギリスのMGローバーへの買収失敗、イギリスのMBH社及びにオーストラリアDSI社変速機への買収成功を経て、これまで行ってきたクロス・ボーダーM&Aから経験を積み重ね、政府と買収チームとの信頼関係を構築してきたことから、ボルボと良好的なコミュニケーション関係を作り、買収交渉過程をスムーズに進めることができた。

それで、2010年に米国フォード社の傘下で利益が出せない状態が続いていたボルボを100%買収した。吉利の買収の対象となったのは、スウェーデンのほかにベルギー、マレーシアにあるボルボの4つの組立工場、エンジンなど4つの部品工場、スウェーデン、米国とスペインにある3つの新しいプラットフォーム、関連特許2450件などである。<sup>94</sup>

## 第2節 M&A 実行後の統合プロセス

両社間の地理的距離が遠いだけでなく、ナレッジやビジネスモデルの異質性も高かったため、吉利汽車がボルボから経営資源を吸収して新たな価値を創出するのは簡単な課題

<sup>93</sup> 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、p.15。

<sup>94</sup> 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、p.11。

ではなかった。それで、吉利は「吉利は吉利、ボルボはボルボ」という基本戦略を出した。両社は吉利の持ち株会社の傘下に入ったが、それぞれの独立性を保っている。以下では、吉利がボルボ買収後の統合プロセスについて、ブランド、人材育成と技術導入、市場におけるパフォーマンスという3つの方面から具体的に説明する。

### 5.2.1 ブランドの構築

吉利グループにおけるブランドの構成に関して、ボルボ買収前の2009年時点と現在2018年9月時点の比較を図表5-3で示し、10年後の変革がうかがえる。

吉利汽車はもともと発展途上国のエントリー市場の獲得を目指し、吉利（Geely）、上海華普（Maple）、全球鷹（Gleagle）、帝豪（Emgrand）、上海英倫（Shanghai Englon）の5つのブランドを有していた。<sup>95</sup>2009年のブランド戦略により、古くからある「吉利」と「上海華普」を廃止し、「帝豪」、「全球鷹」と「上海英倫」という3つのブランドに絞り込んだ。

図表 5-3 吉利グループのブランド構成の変革

ブランド構成(2009年)		ブランド構成(2018年9月時点)	
ブランド名	ポジショニング	ブランド名	ポジショニング
帝豪 (Emgrand)	エントリー	Volvo Cars	トップ
全球鷹 (Gleagle)		Lotus	トップスポーツカー
上海英倫 (Englon)		LYNK&CO	ミドル
/	/	Geely	エントリー
/	/	Proton	エントリー
/	/	Polestar	EV、PHEV (ハイパフォーマンス)
/	/	Yuan Cheng	新エネ商用車
/	/	LEVC	新エネ商用車

出所：公表されたデータと新聞をもとに筆者作成。

また、2010年にトップクラスの高級車ブランド Volvo Cars はフォードから吉利グループ傘下となり、再建された。さらに、吉利汽車控股は2014年にブランドと販売チャネルの見直しを図った。効率化をはかるために、前の三つのチャネルを一つに集約し、「帝豪」、「全球鷹」と「上海英倫」の3ブランドを「Geely」ブランドに資源を集中させた。その

<sup>95</sup> 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、pp.78-101。

結果、現在吉利グループ傘下で生産している主なブランドは、Geely と Volvo に統一されている。<sup>96</sup>

2016年には、中国民族系メーカーとして初めてグローバル市場を見据えた新ブランド「LYNK&CO」が発表された。Volvo と Geely の間にポジショニングされるミドルクラスで、トレンドを求める若者をターゲットとしたグローバルブランドである。2017年の後半で中国市場投入し、2019年に欧州と北米で展開する予定である。LYNK&CO は Volvo と吉利が共同開発のモジュール化された「CMA (Compact Modular Architecture)」の小型車のメガプラットフォームを採用し、ヨーテボリにおける吉利汽車欧州研究開発センター (CEVT) とヨーテボリ設計チームにより研究開発されたという。

なお、合弁会社の EV シティーコミューター及び小型 EV モデルの康迪 (KANDI) と EV シティーコミューター製造の知豆 (ZD) は、吉利汽車のブランドイメージ向上のために、2016年に吉利汽車控股から切り離され、吉利グループ傘下となった。

2017年6月株式取得でマレーシアのプロトンブランドとプロトン子会社の英ロータスブランドを吉利集団の傘下に収めた。吉利はてこ入れするねらいで、プロトン工場の余剰設備を活用し、高級車ブランドのボルボ車両を生産する予定がある。まだ東南アジアにおける存在感が小さいボルボを現地生産して競争力を高め、成長を取り込もうとしている。さらに、プロトン工場で吉利の人気車種「博越 (BOYUE)」を組み立て、マレーシアでプロトンのブランドで販売する見込みである。5人乗りで排気量1800~2000 ccの「博越」はボルボ・カーズが培ってきた技術を使用しているだけではなく、中国における販売価格はわずか日米欧ブランド車の半値近い安さで人気を集めた。<sup>97</sup>

以上のように、吉利は現在、高級モデルのボルボ、ミドルクラスの LYNK&CO、エントリークラスの Geely とプロトン、というラインアップに、スポーツカーと合弁電気自動車を加え、主軸の中国事業の基盤及びに海外事業を強化してさらなる成長を求めている。

---

<sup>96</sup> 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](https://www.marklines.com/ja/report/rep1580_201703)>2017年10月10日アクセス。

<sup>97</sup> 日本経済新聞 (2017)「吉利、東南アジアでボルボ生産 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。

## 5.2.2 人材育成と技術導入

M&Aの成果は時間とともにどのように推移していくかはまだわからないが、吉利はボルボを買収後、ローエンドブランドというイメージを拭い、ボルボの技術体制と「最も安全な車」というブランドイメージに頼り、全面的な戦略転換を遂げようとしている。例えば、2011年にボルボ・カーズから改良してきた「帝豪 EC7」が、ヨーロッパで実施されている自動車安全テストの「ユーロ NCAP」で初四つ星（現在、世界での最高評価は5つ星だという）を獲得した。2015年に発売され、ボルボ・カーズが開発した「天地」というコンセプトをもとに、「最美中国車（一番美しい中国自動車）」と呼ばれる吉利汽車の自主品牌「博瑞」のボディデザイナーは元ボルボ設計部総監・現吉利汽車副総裁 Peter Horbury である。中国外交部から「外事礼賓指定車（外交指定用車）」と「駐華使節用車（中国駐在外交機構用車）」にも選ばれた。<sup>98</sup>また、2016年9月発売予定の帝豪 GL はブラインドテストを通じて、合資企業ブランドの品質に負けない高評価も得た。

また、両社間は地域ごとに異なるシステムを併存させながら、人材交流を積極的に進めている。具体的には、従業員には雇用の保証、株主に対する利益の保証、消費者には品質保証、アフターサービスの向上というステークホルダーの利益を守ることが優先される M&A 戦略である。（趙、2014）また、両社間の人材交流を積極的に進めるために、以下のような努力を重ねている。スウェーデンと中国両国で求人活動を本格化させ、2020年までに従業員を3.3万人に増やす目標を掲げた。そして、ボルボの従業員に対して、帰国後に現在の職務を保証したうえで、中国へ派遣する際に高報酬・高福利などインセンティブ上の優遇措置を実施する。さらに、生産技術・品質管理システム習得のため、ボルボの工場に中国従業員を派遣することなど挙げられる。吉利汽車のボルボ買収が典型的な戦略的 M&A だと言え、人材育成と技術の導入が狙いである。

さらに、同年の10月にベルリンで新しいブランド LYNK&CO を発表した。主な特徴として、吉利とボルボが共同開発した CMA プラットフォーム、ボルボ側が開発したエンジン、欧州スタイルのデザイン、新エネ車のモデル、独特なマーケティング戦略、全世界に向けた販売など、斬新なイメージが現れるブランドである。つまり、買収された企業の人材と技術をうまく利用したうえで、現れた買収価値だと考えられる。ここから、Lynk&Co

---

<sup>98</sup> 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、pp.103-104。

01 を中心に現地調査によって把握されたボルボ技術との融合プロセスについて展開したい。

①Lynk&Co 01 の安全認証評価の実績：

Lynk&Co 01 は C-NCAP<sup>99</sup>（中国車両安全基準）安全認証 5★+の評価を受けた。競合他社の成績と比べて一番高い成績を得た。比較図表は以下のとおりである。（図表 5-4）

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

ブランド	種類	成績
Lynk&Co 01	SUV	60.1
ドイツ系 豪華Bブランド	Eクラス 乗用車	59.4
日系合資 Mブランド	SUV	58.9
仏系合資 Rブランド	SUV	58.1
ドイツ合資 Vブランド	乗用車	56.9
仏系合資 Cブランド	SUV	56.8
日系合資 Hブランド	SUV	54.2

注：成績は 62 分満点となっている。詳細は脚注 99 に参照。

出所：2018 年 7 月 23 日、上海龍祥領克（Lynk&Co）センターの管理者インタビュー調査で得られたデータをもとに筆者作成。

②吉利とボルボが共同研究開発した CMA プラットフォーム

CMA はボルボ・カーズの元「SPA（Scalable Platform Architecture）」プラットフォームをベースに吉利汽車とボルボ共同研究開発した新たなモジュラープラットフォーム、SPA 同様の先進性を備えている。また、様々なボディサイズ、複数のパワートレインに対応できる柔軟性を持つ CMA プラットフォームは内燃機関車と新エネ車のモデル開発にも対応でき、HEV と PHEV システムが含まれる。技術者やデザイナーの自由度を高め、多様な消費者ニーズにこたえられることは魅力の一つである。

③ボルボの安全性重視を引き継ぐ

<sup>99</sup> C-NCAP とは CATARC（中国自動車技術研究センター）が市場から新モデル車を調達して衝突安全機能テストを行い、車体変形、乗員障害値による総合評価である。テスト結果は★による表示であり、5つ★+が最良で、成績は 62 分満点である。評価項目は以下 4 項目となっている。①フルラップ前面衝突テスト（後席 AF05 乗員含む）：対リジット・バリア、速度 50km/h②40%オフセット前面衝突テスト（後席 AF05 乗員含む）：対デフォーマブル・バリア、速度 64km/h③側面衝突テスト（ムービングバリア、速度 50km/h）④シートベルトリマインダー、ISO-FIX アンカレッジ有無。出所：C-NCAP ホームページ<<http://www.c-ncap.org.cn/>>。

Lynk&Co 01 はより厳しい安全基準を採用したという。たとえば、ルーフ強度は車体重量の 4.5 倍以上の力に耐えられ、3 倍の中国基準と 4 倍の米国基準を超えた。また、後部構造が世界最も厳しい米国安全基準によって開発され、84km/h の速度で 70%オフセット前面衝突テストを行った。それは中国とヨーロッパの基準と比べるとはるかに厳しいテストである。

#### ④ 一部の国際部品供給ネットワーク共用

吉利とボルボは 2017 年に新ブランド Lynk&Co を手掛ける合弁会社を設立した。ボルボ側は 30%の株式を取得している。ボルボと CMA プラットフォームを共用する以外、Lynk&Co 01 はボルボのグローバルな部品供給ネットワークも共用する。

図表 5-5 Lynk&Co 01 の部品サプライヤー (一部)

部品メーカー	本部	部品名	主要な同時提供先
Magna	Canada	座席	Mercedes-Benz、Ford
Bosch	Germany	ESP、タイヤ空気圧監視システム	Volvo、Mercedes-Benz、VW、GM
Magneti Marelli	Italy	フル液晶メーター	Chrysler、Jaguar、Landrover
TRW	America	エアバッグ	Volvo、GM
Autoliv	Sweden		Volvo、VW、Ford
Fuyao	China	ガラス	Volvo、GM、Mercedes-Benz
ZKW	Austria	ヘッドライト	BMW
Harman	America	カーオーディオ	Volvo、BMW
Inalfa	Holland	パノラマサンルーフ	Ford、VW、GM
Valeo	France	エアコンコンプレッサー	Mercedes-Benz、BMW、日産
Leoch	China	蓄電池	Mercedes-Benz、BMW
Axalta	America		Volvo、Ford
BASF	Germany	車用塗料	Volvo、Ford
ThyssenKrupp AG	Germany	電動パワーステアリング	Volvo、Mercedes-Benz、BMW
Continental AG	Germany	タイヤ	Volvo、Mercedes-Benz、BMW
ITT	America	ブレーキパッド	Volvo、Ford、VW、GM

出所：2018年7月23日、上海龍祥領克(Lynk&Co)センターの管理者インタビュー調査で得られたデータ及び各種報道をもとに筆者作成。

図表 5-5 からわかるように、ボッシュ (Bosch) の ESP9.3 搭載、TRW と Autoliv のエア・バッグ、ティッセンクルップ (ThyssenKrupp AG) の電動パワーステアリング、ITT のブレーキパッドなどの元ボルボ側の部品サプライヤーが挙げられる。たとえば、世界屈指の自動車部品サプライヤーであるマグナ (Magna) が提供している前座席はボルボが特許を持つデザインの WHIPS 構造を採用し、安全性と快適性を両立する。ティッセンクル

ップ (ThyssenKrupp AG)、宝鋼集団などの一流サプライヤーがボディ用鋼板を提供している。オートリブ (Autoliv) は世界最大手の自動車安全システムサプライヤーであり、世界一安全な車と称賛されるボルボの部品提供元でもある。オートリブ (Autoliv) が提供している助手席用エア・バッグはキャンセルスイッチが付いているので、ユーザーの需要によりエア・バッグの機能を停止させることができる。それはエア・バッグによる加害を回避する (主に子供に適用) 目的である。

#### ⑤ボルボ XC40 のエンジン利用と混流生産方式

Lynk&Co 01 の動力システムのほうはボルボの VEP4 2.0T エンジン、日本アイシン (Aisin) 製 6 速 AT の 2WD とボルボ開発した 7 速 DCT の 4WD を搭載している。Lynk&Co 01 のエンジン番号 B4204T30 から見ると、確実にボルボの燃費効率とパフォーマンスを両立する新世代パワートレイン「Drive-E」エンジンを搭載することがわかった。そして、ボルボの歴代モデルと完全に一致したエンジンが見つからなく、ボルボ側は Lynk&Co 01 のために新しく調整した 2.0T エンジンである。未来の国産化ボルボ XC40 T4<sup>100</sup>は同じく調整したエンジンと 6 速 AT/7 速 DCT のトランスミッションを搭載する可能性が非常に高いという。

Lynk&Co 01 は CMA プラットフォームを採用した最初の量産車であるが、ボルボ初のコンパクト SUV となる XC40 も新開発された CMA を初採用する。さらに、Lynk&Co 01 と来年発売する国産化のボルボ XC40 は浙江省台州工場では混流生産するため、数多くの部品を共用することが予測される。

そのほか、Lynk&Co 01 は販売するすべての車に「永久品質保証」サービスを付けることも消費者にとって魅力的である。ボルボの安全志向を引き継ぎ、共同開発した CMA プラットフォームやボルボのエンジン、トランスミッションの利用、ボルボと部品供給ネットワークの共用などを通じて、「永久品質保証」サービスを提供できることになると考えられる。

#### ⑥ブランドイメージの差別化

二つのブランドはエンジンの調整や異なるトランスミッションの搭載により、異なるドライブフィーリングと乗り心地を作ることに取り組んでいる。Lynk&Co 01 は自主高級ブ

---

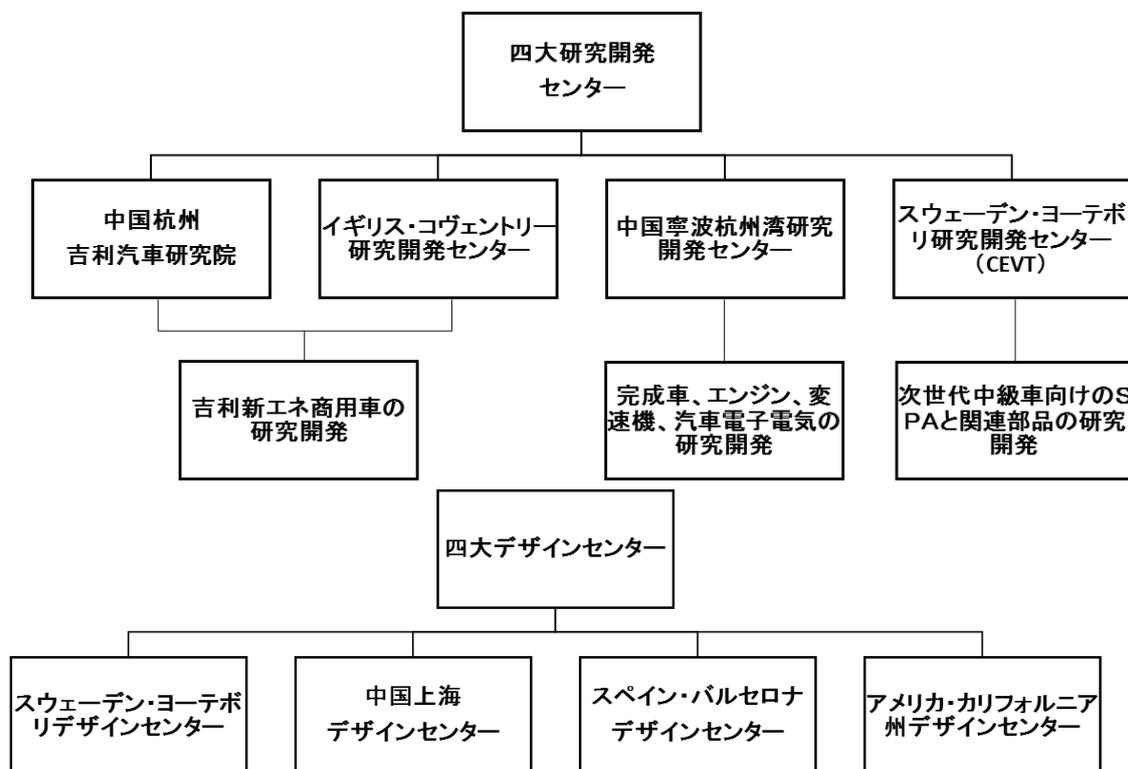
<sup>100</sup> 必要十分なパワー・トルク・装備を備えながら手に届きやすいモデルとして、190ps・300Nm 仕様の 2.0L 直 4 ガソリンターボと 8 速 AT を搭載する T4 モデルである。

ランドとして主流の合資ブランドの同クラス人気車をベンチマークとするが、XC40は二流高級ブランドの新モデルとして一流高級ブランドの入門車種をベンチマークとすることで、ブランドの国内市場におけるポジショニングを明らかにしている。

また、異なるスタイリングでターゲット顧客の差別化を図っている。スポーツ感と優雅さを兼備したボルボ XC40 はよりエリートサラリーマン向けに設計されている。Lynk&Co 01 のスタイリングはスウェーデンを拠点に、元ボルボデザイン部門を率いた現吉利デザイングループ上級副社長 Peter Horbury が責任者となっている。最先端で軽い贅沢感のデザインに仕上げられた Lynk&Co 01 はより個性を主張する都市派ファッションを求める消費者に向いている。

さらに、会社に対する戦略的意義も差別化している。ドイツ系 BBA（ベンツ、BMW、アウディ）と比べると相対的に二流高級ブランドとなるボルボの XC40 は国産化後、中国国内におけるボルボの大中小型 SUV のフルラインを実現できる。SUV 市場で二流高級ブランドをリードし、BBA のトップブランド陣容に突入する狙いである。一方、Lynk&Co 01 は新興自主高級ブランドとして、その市場パフォーマンスがブランド構築の未来を左右している。

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



出所：吉利汽車控股年次報告書及び各新聞記事などにより筆者作成。

以上のように、新ブランドの共同開発以外に、研究開発における経営資源の融合も進んでいる。2012年に、ボルボと吉利は技術移転契約について合意し、2013年に吉利集団とボルボ・カーズの資源のメリットを整合し、吉利汽車欧州研究開発センター（CEVT）が設立された。ボルボのスウェーデン研究開発センターの近くに立地している。次世代小型車向けのCMAプラットフォームと関連部品を開発する方針である。それにより、吉利汽車にとって迅速に技術のレベルアップを図ることができる。たとえば、CEVTではすべてのプロジェクトが吉利側の中国人とボルボ側の欧米人が共同で担当していることが挙げられる。吉利側はボルボ側のエンジニア、コンサルタントから自動車の開発製造販売などの専門知識や経験を学習し、ボルボ側は吉利側から中国市場のニーズや吉利汽車の文化などをより理解できる。また、CEVTの設立後、積極的に人材・情報の交流が始まった。最初は中国から約100人をスウェーデンへ派遣し、そのあと、2年間または2、3ヶ月のベースで継続的に進んでいる。つまり、CMAプラットフォームと関連部品を共同開発しながら、両社間の人材交流や業務ルーチンの融合ができる。<sup>101</sup>

さらに、2017年5月に中国寧波の杭州湾研究開発センターが正式にオープンすることに従って、吉利汽車は杭州、寧波、ヨーテボリとコヴェントリーからなっている四大研究開発センター及びに上海、バルセロナ、カリフォルニアとヨーテボリからなっている四大デザインセンターを有することになった。つまり、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を構築したことである。技術のグローバル化と資源整合がこれからの自動車産業発展のトレンドだと考えられる。さらに、新しく設立された杭州湾研究開発センターはこれから吉利汽車研究院の本部と研究開発センターの本拠地となる見込みである。そして、完成車、エンジン、変速機と汽車電子電気部品の自主開発をする。（図表 5-6）

### 5.2.3 市場におけるパフォーマンス

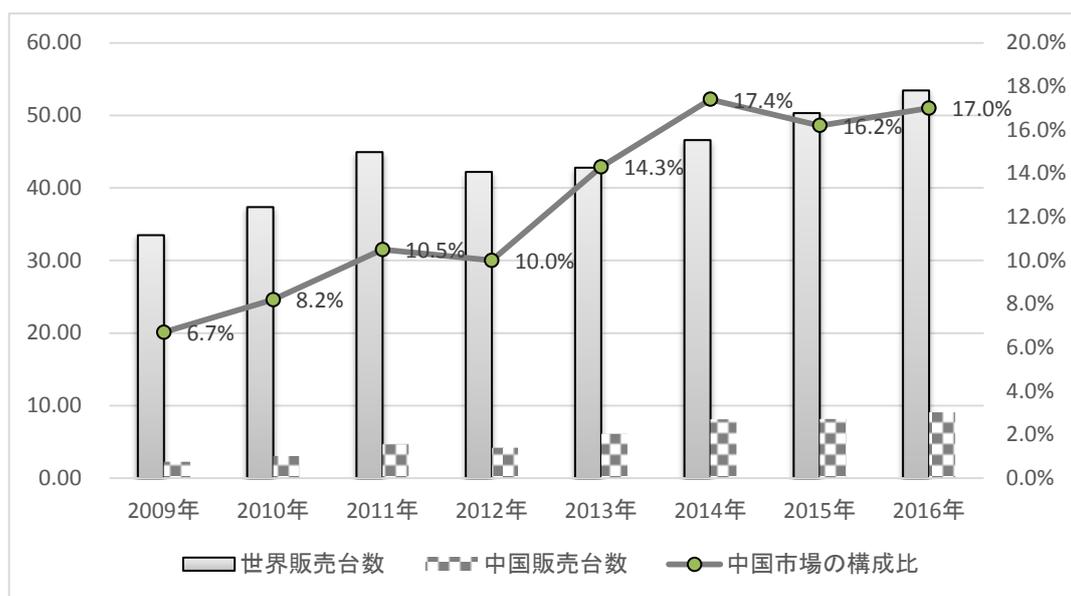
吉利はボルボを買収してから7年後、両社間の1+1>2の相乗効果が次第に国際市場で認められている。ボルボは今吉利グループのトップブランドとして業績が回復している。2015年の世界販売台数は89年間の歴史上初めて50万台に達し、営業利益66億クローナ

---

<sup>101</sup> 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、pp.98-101。

(約 765 億円) はともにこの 10 年間で過去最高を記録した。また、2016 年は前年比 6.2% 増の 53.4 万台を達成し、着実に販売台数を伸ばしている。(図表 5-7) 世界最大自動車市場の中国市場と同 2 位の米国市場では 10%以上の成長が続いている。さらに、ボルボが掲げる「2020 年に 80 万台」という目標は 2010 年の 2 倍以上となる。中国資本傘下での復活劇を経て、新たな成長のステージに入ろうとしている。<sup>102</sup>

図表 5-7 2009 年以降のボルボ世界販売台数及び中国販売台数の推移

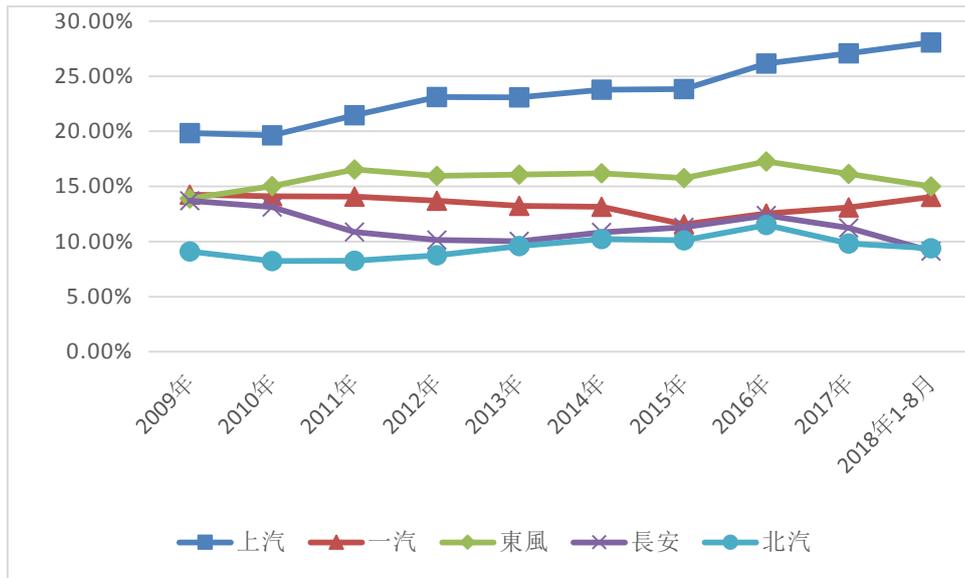


	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
世界販売台数	33.48	37.35	44.93	42.20	42.78	46.59	50.31	53.43
中国販売台数	2.24	3.05	4.71	4.20	6.11	8.12	8.16	9.09
中国市場の構成比	6.7%	8.2%	10.5%	10.0%	14.3%	17.4%	16.2%	17.0%

出所：蓋世汽車（2015）「ボルボ汽車中国と世界販売台数両方とも歴史記録更新」及びに新聞記事より作成。

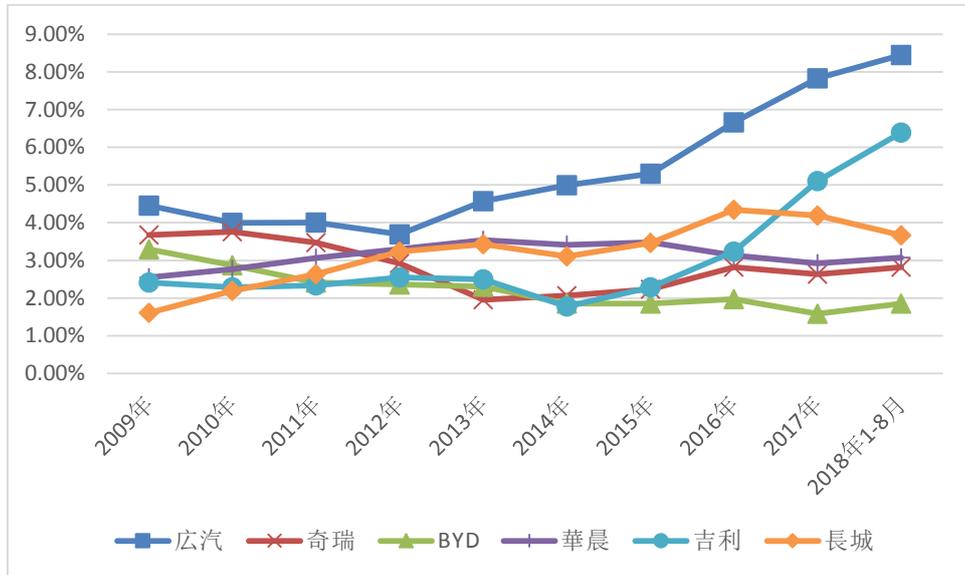
図表 5-8 中国自動車市場における 2009 年以降の上位 5 グループのシェア推移(商用車含む)

<sup>102</sup> 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。



出所：中国自動車工業協会の統計データより筆者作成。

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（商用车含む）



出所：中国自動車工業協会の統計データより筆者作成。

ボルボは再建を果たしたとともに、吉利も技術の実力とブランドイメージが新たな突破と向上を実現した。中国は 2009 年から 8 年連続で世界最大の自動車市場となっている。ボルボ買収前の 2009 年に、吉利グループの中国市場シェアはわずか 2.41%で、第 10 位でなかったが、吉利グループの 2018 年 1～8 月の販売台数は、前年比 140.8%増の 102.79 万台

で、市場シェアも第7位に躍進した。セダン・ハッチバックの「帝豪」、SUVの「博越」は、いずれも車種別販売台数でトップ10モデルにランク・インした。<sup>103</sup>図表5-8と図表5-9からわかるように、グループ別シェアはトップ5の順位は毎年変わらなく、伸び率が穏やかになる傾向である。それに対して、6位以降で自主ブランドが好調なグループの販売台数が急速に伸びている。その中で、特に吉利は「一つの Geely」というブランド戦略を取った後、急速に市場シェアを拡大している。

### 第3節 対外直接投資型海外経営資源利用

#### 5.3.1 経営資源獲得を狙った吉利汽車の内在的要素

改革開放後、「市場換技術（市場を以て外国企業の優れた技術と交換すること）」政策によって、外資導入と輸出振興を通じて「世界の工場」として地位を築き上げてきた。また、中国経済や製造業のダイナミックに対するプラス効果が大きくなり、ミドルクラスの所得層の増大などにより、「世界の市場」へと変わってきた。しかし、工業化の深化に伴い、外資導入による技術の移転は期待された通りに進展しなかったため、「走出去」への海外経営資源獲得の戦略に転換した。

外資自動車企業は中国にとって、技術を向上させるための資本、スキル、経営ノウハウを獲得するチャネルである。しかし、自動車生産販売台数が急増しているにもかかわらず、地場企業への技術移転が遅れているのは現状である。特に外資自動車企業と合弁している地場大手自動車企業の自主開発技術が不足しているため、自動車のモデル設計、研究開発や部品調達などを外資側に依存せざるを得なく、それがさらに自主開発を遅らせるという悪循環に陥っているのではないかと指摘された。<sup>104</sup>

自主開発して競争優位を構築するには大量の時間と資金を投入する必要がある。そして、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だといえる。中国経営者向けの雑誌を代表する「中国企業家」の調査によると、2013年に実施された中

<sup>103</sup> 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](https://www.marklines.com/ja/report/rep1622_201708)>2017 年 10 月 2 日アクセス。

<sup>104</sup> 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 FRI 経済研究所』No.230、p.13。

国企業が海外進出する主要な目的は、人材や経営経験の獲得、先端技術、ブランド力などの外部経営資源を獲得することがわかった。<sup>105</sup>その手段として、現在新興国後発企業を代表する中国企業は激化した国際競争の中、失速或は淘汰される先発企業を買収することが挙げられる。

以上のように、激しい中国国内自動車市場において、吉利にとっては、短時間で「低価格路線」を変え、自社技術能力を向上させ、競争優位を構築するために、世界中から企業成長に必要となる経営資源を獲得・活用することは良い選択だと考えられる。

### 5.3.2 SSIT モデルによる分析

#### ①感知：外部市場環境の変化

グローバル・メーカーの激戦区である世界最大規模になった中国市場において、生き残りをかけて熾烈な競争が次々に展開している。こういう外部環境の現状に合わせ、既存の経営資源による競争優位が不足している中国後発自動車企業にとって、外部経営資源を活用して競争優位を構築する必要がある。さらに、消費者の所得増加や高速道路網の発達とともに、中国市場では加速性能や安全性が見劣りする激安車の販売は落ち込んでいた。こういう外部環境の変化を感知し、吉利は 2007 年に以前の低価格・販売量重視を柱としたローエンド車経営戦略から安全志向・製品品質重視のミドルとハイエンド車経営戦略に方針転換することを公表した。

#### ②捕捉：クロス・ボーダーM&A の手法と海外経営資源の利用

企業を取り巻く環境は常に変化している。経営環境の変化は企業にとって魅力的な新しい事業機会を生み出すことがあり、また企業の競争力や存続そのものを脅かす脅威となる場合もある。こうした環境変化に対して、企業内部の経営資源だけで対応できる企業はほとんどない。したがって、企業は外部の資源をうまく利用する方法を考えなければならない。<sup>106</sup>80 年以上にわたって技術革新を続けているボルボは「品質・安全性・環境への配慮」という企業理念をもとに、消費者に信頼されている。吉利汽車にとって、このような成熟した海外高級ブランドを買収することは戦略転換の近道だと言える。

<sup>105</sup> 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、p.3。

<sup>106</sup> 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、pp.124-139。

企業にとって必要な経営資源を確保する際に、企業価値を向上させるための手段として時間節約効果と相乗効果を求める M&A が挙げられる。また、現状の制度で認められている M&A の形態と基準を吉利のボルボ買収事例に適用してみると、この買収の性格がわかりやすくなる。この買収は、後発自動車企業の吉利が海外高級自動車ブランドを目指すという戦略的ビジョンをもって、ボルボ・カーズの合意のもとで行われたものである。さらに、中国自動車発展史上最大規模でもある。したがって、それはメガディールで、友好的、in-out 型、戦略型、水平統合型、公開企業を対象としたクロス・ボーダー M&A だと類型化することができる。

80 年以上にわたって技術革新を続けているボルボは優秀な企業理念、先発技術とブランド力などを有している。そのため、吉利はボルボを目標企業と選定し、先発の海外企業とリンケージする手段としてクロス・ボーダー M&A を実施した。また、M&A 実行前に、すでにいくつかのクロス・ボーダー M&A の経験を積み重ね、買収チームと良い信頼関係を構築してきた。買収の融資ルートに関して、政府側のサポート及びに有名な国際投資会社と連携し、多角的な融資ルートを通じて、巨額の資金をスムーズに調達することがわかった。

### ③融合：外部経営資源の利用と内部経営資源の改善

M&A の最も魅力的な効果は「時間節約効果」である。それにより、既存事業の競争力強化や新事業の体制づくりを短時間で進められる。しかし、経営経験や技術知識、ノウハウといった技術能力の蓄積が相対的に不足している吉利自動車にとって、いかにボルボのブランド価値を低下させることなく、ボルボから経営資源を獲得して自社の競争優位構築につなげることは困難な課題である。

吉利は M&A 実行の直後、「吉利は吉利、ボルボはボルボ」という基本戦略方針を示した。研究開発、生産と販売において、両社従来の経営システムを変更しないということである。ボルボは吉利傘下にありながら、独立企業として運営できる。つまり、ボルボと吉利汽車のオーナーは同じであるが、両社は並列の関係である。ボルボは吉利側から資金を利用し、また中国市場への参入許可、中国における生産体制の構築などの面でも支えられ、事業復興を図っている。

そして、2012 年 3 月に吉利とボルボは技術移転を含む提携契約に調印した。両社が小型エコカープラットフォーム及びその技術、高性能の小型エンジンおよびその技術、EV/HV/PHV などの新エネルギー車技術における共通技術を共同で開発することを決めた。

また、両社は同年 12 月にボルボが今後数年内に使用停止を予定しているボルボの自動車技術の一部を吉利に移転することなどを合意した。ボルボの中型車プラットフォーム技術や、車内空気清浄およびその制御技術が含まれている。<sup>107</sup>

M&A 実行後、全世界におけるボルボブランド乗用車の所有権と使用权、エンジンや電子制御技術などを含む特許 10963 件、人材、開発チーム、完成車生産工場、世界にわたる販売ディーラーなど、吉利自社が持っていない外部の経営資源を獲得した。だが、経営資源や組織能力の優位性が相対的に欠けている吉利にとっては、レバレッジ効果を効かせるには、より優れている外部の経営資源をラーニングしながら、既存の内部経営資源を改善する必要があった。両社間は地域ごとに異なるシステムを併存させながら、人材交流を積極的に進めた。そして、先発企業の生産技術・品質管理などを学習するとともに、共同研究開発を行い、Geely ブランド力の向上に努めている。

#### ④変革：内外経営資源の再構築とイノベーション

M&A の効果は時間節約だけではなく、もう一つ重要な効果は相乗効果ということである。2013 年に吉利集団とボルボ・カーズの資源のメリットを融合し、吉利汽車欧州研究開発センター（CEVT）が設立された。次世代中級車向けの SPA と関連部品を開発する方針である。さらに、両社共同開発した CMA 小型車用プラットフォームをベースにした新ブランド LYNK&CO の誕生は買収の相乗効果だと考えられる。中国資本で創設されたが、デザインや技術開発は欧州のチームが手掛け、生産は欧州の基準に基づき、設備は中国のボルボ向け工場を使用することである。安価なエントリークラスを販売する吉利と、高級モデルに位置付けられるボルボとの中間にポジショニングされるミドルクラスのブランドであるので、吉利グループのブランドをラインアップし、さらなる事業強化と成長を求めている。

吉利によるボルボの買収は、規模の拡大に加えて、品質やブランド力向上を重視し始めた中国自動車産業の姿勢を象徴する。世界最大市場である中国国内でのシェア拡大を狙うことにとどまらず、海外での拡販も進めている。従来は東南アジアや中近東など途上国向けの輸出や現地での組み立て生産が大半だったが、ボルボ買収で念願だった欧米など先進国市場への本格進出に一步を踏み出した。<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> 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](https://www.marklines.com/ja/report/rep1135_201212) > 2017 年 10 月 15 日アクセス。

<sup>108</sup> 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」

そのほかに、吉利によるボルボの買収は積極的なクロス・ボーダーM&Aを通じて海外市場で存在感を高めるための戦略でもある。ボルボ買収に成功したこと、また、ボルボから獲得した経営資源をうまく融合・活用する経験、さらに、両社とも業績が好調であることは吉利汽車の知名度向上効果をもたらした。相次ぐプロトンとロータスの買収を順調に進めることにつながると考えられる。

図表 5-10 SSIT モデルによる吉利・ボルボの買収事例分析

要素		吉利汽車のボルボ買収
感知	①外部環境変化を感知	グローバル・メーカーの激戦区である世界最大規模になった中国市場、加速性能や安全性が見劣りする激安車販売の落ち込み
捕捉	②目標企業を選定	ボルボの企業理念、先発技術、ブランド力など
	③目標企業とリネージュ	クロス・ボーダーM&Aの経験を積み重ね、買収チームを組み、多角的融資ルート
融合	④自社が持っていない外部の経営資源を獲得	全世界におけるボルボブランド乗用車の所有権と使用权、エンジンや電子制御技術などを含む特許10963件、人材、開発チーム、完成車生産工場、世界にわたる販売ディーラーなど
	⑤より優れている外部の経営資源をラーニング	生産技術・品質管理システム習得、ボルボ工場に中国従業員を派遣など
	⑥既存の内部経営資源を改善	50社ぐらいの部品サプライヤーを共有、吉利とボルボの管理者と従業員を相互交流、ボルボと同じ生産・品質管理標準の採用など
変革	⑦内・外経営資源を再構築、イノベーション	欧州R&Dセンターにおいて、CMA(小型車向けプラットフォーム)を共同開発、CMAプラットフォームをベースとした新たな高級ブランドLynk&Co、相次ぐプロトンとロータスの買収

出所：筆者作成

## 第6章 ミックス型ケース：BYDの電気自動車事業<sup>109</sup>

### 第1節 中国最大手電気自動車メーカーBYDの歴史と現状

BYDはもともと1995年2月に電池メーカーとして深圳で設立された。2002年7月に香港証券取引所への上場を果たした民営企業であり、創業者は王傳福氏（現BYD取締役会長）である。創業時にただ従業員数20人でスタートしたベンチャーは20年後に20万人もいる大企業になった。1997年にリチウムイオン電池の生産を開始し、2000年に電池を量産できたBYDはモトローラ（Motorola）の中国における初めてのリチウムイオン電池サプライヤーとなった。そして、2002年にリチウムイオン電池をノキア（Nokia）に納入し始めた。

BYDは2003年1月に2.54香港ドルでもと国有軽自動車メーカーであった西安秦川汽車の株式77%を取得して自動車製造・販売の分野への参入を果たした。BYDは自動車分野に参入したばかりの際に「333」戦略を提出した。その内容は最初の3年間できちんと基礎を築くこと、次の3年間で商品ラインアップを拡充し、市場シェアを上げてブランド知名度を向上すること、続いて3年間で新エネルギーを大いに発展させて国内市場のリーダーとなることを目指すことである。

BYDが電池メーカーから本格的な自動車メーカーになったきっかけは2005年初めての自主ブランド自動車「F3」の発売であった。「カローラのフロント、フィットのリア」<sup>110</sup>というデザインをめぐる論争が巻き起こっていたが、同じランクの車より25%も安いため爆発的な人気を獲得した。自動車事業の割合は前年度の10%から25%に拡大し、その中で初めてのヒット製品になったF3がBYDの乗用車に占める割合は84.9%となった。

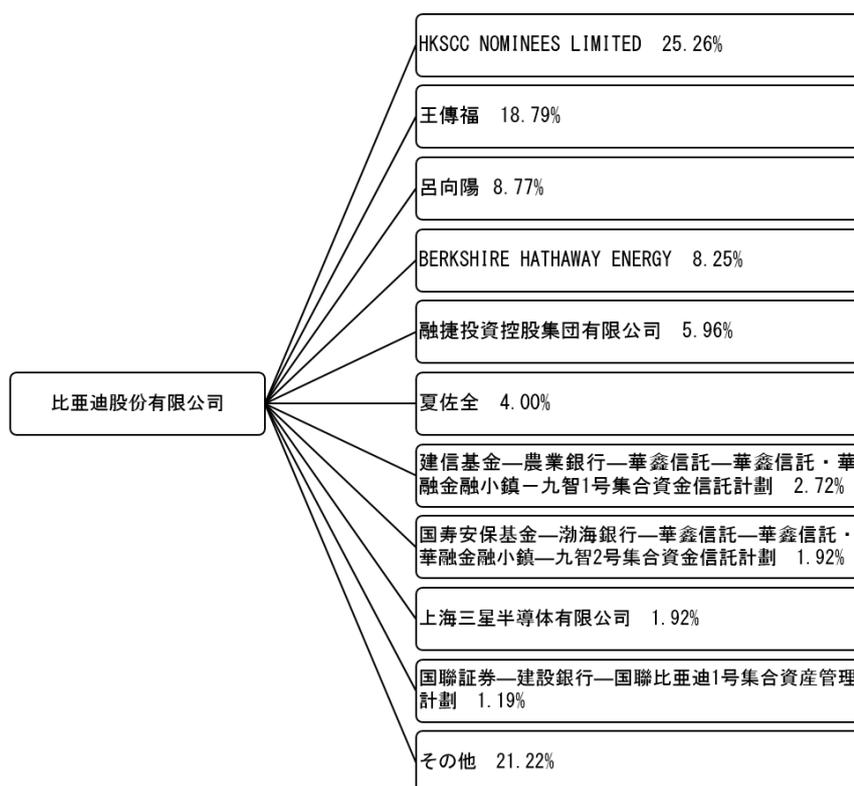
---

<sup>109</sup> この事例では、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、「中国經營者：王傳福——2年間で10年の道を歩きたい」2016年0419期、MARKLINES自動車産業ポータル（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」、江若塵・王丹（2017）『中国500強企業事例特集』經濟管理出版社、pp.107-141、インタビューの内容に基づいて整理したものである。2019年2月15日上海卓景比亞迪靜安センターの販売マネージャー王氏にインタビュー、また2019年2月17日上海比亞迪有限公司に電話で管理者（匿名）にインタビューを行い、2019年2月25日比亞迪股份有限公司に電話を通じて比亞迪事業部エンジニア石氏に聞き取り調査した。BYD汽車のホームページ、アニュアルレポート、インターネット資料など補足資料として使用した。

<sup>110</sup> F3のデザインはトヨタカローラのフロント及びホンダフィットのリアに似ていることを指す。出所：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、p.91。

リーマン・ショックが発生した 2008 年、BYD の携帯電話及び電池事業にも大きな影響を及ぼした。だが、同年 9 月、アメリカの著名投資家であるウォーレン・バフェットの出資が話題になっていた。バフェット氏はバークシャー・ハザウェイ (Berkshire Hathaway Corporation) <sup>111</sup>傘下のミッドアメリカン・エナジー・カンパニー(MidAmerican Energy Holdings)を通じて 18 億香港ドルで BYD の 9.89%株式を取得することが公表された。これにより、株価が一時的に跳ね上がって株主に新たな希望をもたらし、しかも BYD は一気に有名になった。ウォーレン・バフェット氏は現在に至るまで約 9%の持分を保持している (図表 6-1)。ミッドアメリカン・エナジーの主要業務に関しては、新興エネルギー燃料 (地熱、天然ガス、水力発電等) を提供している。BYD はこういう戦略的投資を導入してグローバル市場における二次充電電池や電気自動車などの展開を促した。また、バフェットの出資は BYD の発展の先行きとブランド価値への認可を示したと考えられる。

図表 6-1 BYD 株式所有構成図 (2018 年 3 月 31 日時点)



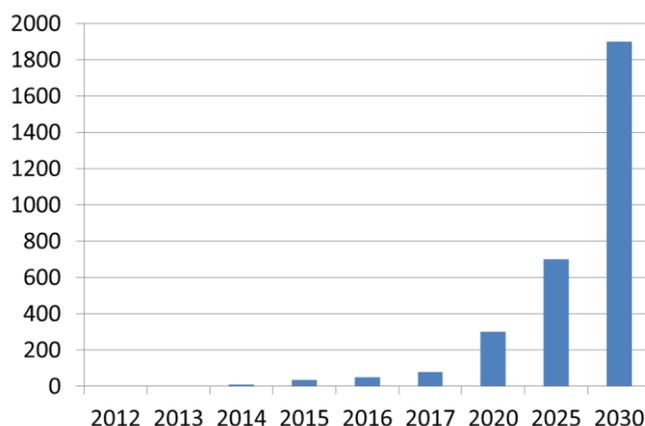
注: BERKSHIRE HATHAWAY ENERGY (旧名: MidAmerican Energy Holdings)。

<sup>111</sup> バークシャー・ハサウェイはバフェット氏が会長 CEO を務め、経営している投資会社。アメリカ合衆国ネブラスカ州オマハに本社を置く持株会社である。

出所：巨靈財經（GENIUS FINANCE）の統計データをもとに筆者作成、  
<<http://www.genius.com.cn>>2019年1月13日アクセス。

2008年BYDが自動車事業の軌道に乗っていたばかりの時期に、王傳福氏は新エネルギー分野に参入しようと驚きの行動に出た。同年12月グローバルにおけるエネルギー変革を先取り、世界初量産化の「F3DM」<sup>112</sup>が発売された。そのあと、2009年には排気量1,600cc以下の小型車減税という消費促進政策に恵まれ、自動車事業の売上金額は前年同期比133%増でBYD総収入の55%に躍進した。したがって、自動車事業のほうは携帯電話事業を超えてBYDの主力事業となった。さらに、2011年EV「e6」、2013年PHV「秦」の発売、2015年EVバス「K9」の海外進出など、エコカーシフトの姿勢を見せている。

図表 6-2 中国の新エネルギー車販売台数（万台）

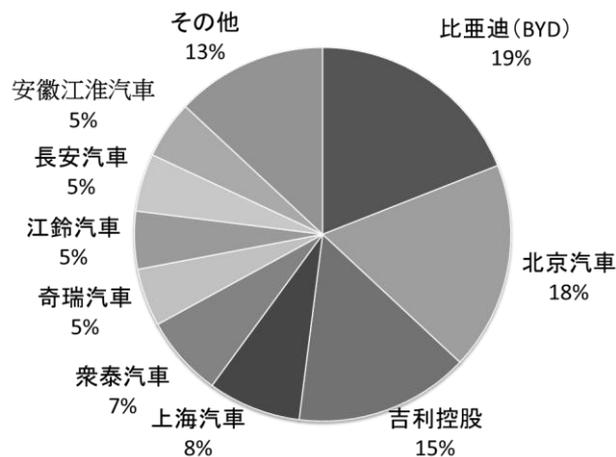


注：2020年、2025年、2030年は販売目標である。

出所：中国汽车工業協会のデータをもとに作成。

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）

<sup>112</sup> DMはDual Modeの略称である。電気自動車（EV）とハイブリット車（HV）の機能が併存し、自由に切り替えられる。



出所：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](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seizou/jidousha_shinjidai)>

2018年8月28日アクセス。

中国はモータリゼーションの進展に伴い、一般消費者の電気自動車（EV）購入に手厚い補助金を支給することや大都市ではEVのみナンバープレートを優先して与えることなど、エコカー普及政策を強力に推し進めている。また、2015年に公表した「メイド・イン・チャイナ 2025」（中国語では「中国製造 2025」）計画のもとで設定される新エネルギー車販売台数の目標は2020年に300万台、2025年に700万台、2030年に1900万台である。（図表6-2）中国市場の2017年新車販売台数はアメリカ、日本、ドイツなどの自動車大国を大きく上回って2,915万台となり、9年間連続で世界一位を維持した。EVを中心とした「新エネルギー車」<sup>113</sup>の販売台数は前年比53.3%増で78.6万台となり、新エネルギー車市場においても中国は世界最大規模となっている。このうちBYDが中国国内新エネ車市場に占める割合は19%でトップとなっている。（図表6-3）

現在BYDはIT事業、自動車事業、新エネルギー事業の3大分野を擁しているハイテク企業となっている。事業内容については、二次充電電池業務、携帯電話・パソコン部品及び組立業務を主としたIT産業、伝統内燃機関車及び新エネ車を含む自動車産業が挙げられる。さらに、自社技術を活用し、太陽光発電所・バッテリーのエネルギー貯蔵ステーシ

<sup>113</sup> 中国でいう新エネルギー車（NEV）は、電気自動車（EV）、プラグインハイブリッド電気自動車（PHEV）、燃料電池車（FCV）を指し、日本メーカーが得意なハイブリッド車（HV）を中心とするエコカー市場とは異なる。出所：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。

ョン・LED 照明及び電動フォークリフトを含む他の新エネルギー製品を積極的に発展している。同社は 2017 年の売上高が 1,059 億元（約 1.69 兆円）、従業員 20 万人である。自動車事業の収入は約 566.24 億元で、グループ総収入の 53.46%を占めている。そのうち、新エネ自動車業務の収入は約 390.6 億元で、グループ収入の 36.88%を占めている。<sup>114</sup>

図表 6-4 BYD 株式有限会社の概要

本社	中国深圳坪山区比亞迪路3009号
設立	1995年2月
上場	2011年6月
経営者	取締役会長 王傳福
売上高	1,059億元（約1.69兆円）（2017年度）
従業員数	200949名（2017年度）
事業内容	IT、二次充電電池業務、携帯部品及び組立業務、内燃機関車と新エネ車を含む自動車業務
経営特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界有数の電池メーカー</li> <li>・2016年EV販売台数世界一</li> <li>・ミックス型イノベーション：自主開発を軸としたコア・コンピタンス、海外企業買収及び合弁開発企業の設立を通じた海外経営資源利用、世界的規模での多極的拠点設置による海外経営資源利用</li> </ul>

出所：筆者作成。

## 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

### 6.2.1 自主開発を軸とした経営資源の蓄積

BYD は 2003 年自動車製造した 1 年目、北京汽車集団傘下の金型会社を買収して北京 BYD 金型有限公司を作った。金型のコスト削減と車体品質を高める能力を有してきた。同年 4 月、上海 BYD 自動車研究開発センター、続いて上海自動車工業園が設立され、自動車 R&D システム、完成車検査センター及び各種環境実験室が整備されてきている。

長時間の経験や技術の蓄積が必要な自動車産業において、多くの自動車企業が新型車を市場に投入するため数年間の研究開発を続けていた。しかし、BYD は自動車産業に参入してからわずか 3 年間で人気モデル「F3」の自主開発を実現できた。その理由について、王傳福氏は次のように述べた。「我々のやり方としては、まず研究開発センターを設立すること、上海で 3000 人のチームを組んで車の研究開発を行って海外の特許をたくさん吸収する。そのなか、100 台近くの外国車を買って、解体して社員に理解させ、勉強させた。その後、特許技術と非特許技術をきちんと分ける。必ず非特許技術を利用し、特許の部分

<sup>114</sup> 比亞迪股份有限公司「2017 年年度報告（経営状況討論与分析）」、「2017 年年度報告（財務報告）」。

避ける。」当時「F3」モデルは国内外から何々車を模倣していると批判されたが、BYDは驚くべきスピードで成長している。<sup>115</sup>このように、BYDは後発優位性を活かしながら、電池分野で蓄積してきた経営資源をもとに、自主開発の体系を構築してきた。

2008年、BYDは2億元近くの金額で倒産した半導体メーカーである中緯積体電路（寧波）有限公司を買収した。寧波中緯の買収を通じて、BYDはEV産業バリューチェーンの上流を統合した。EV用大出力インバーターの中樞を担うIGBT(Insulated Gate Bipolar Transistor)ドライブの開発に充て、駆動用モーターの研究開発能力と生産能力を獲得した。同じく2008年に自主開発したDM（Dual Mode、中国語では双模）システムを採用し、家庭用電源で充電可能な世界初量産型ハイブリッド車であるF3DMが発売された。DMとは「EV+HEV」を意味しており、駆動用車載二次蓄電池で駆動モーターを動かす「EVモード」と加速に用いる「EVモード+エンジンモード」の2つの運行モードを示している。車が減速時のエネルギーは電気に転換され、駆動用蓄電池に備蓄される。<sup>116</sup>

図表 6-5 BYD の 19 事業部の組織構造及び主要事業内容

第一事業部	第二事業部	第三事業部	第四事業部	第五事業部	第六事業部	第七事業部	第八事業部	第九事業部
1994年設立	1998年設立	2002年設立	2001年設立	2007年設立	2005年設立	2003年設立	2009年設立	2006年設立
ニッケル電池、新材料電池研究開発、自動車部品生産と組立	鉄電池、リチウム電池、ポリマー電池の研究開発と組立	IT製品の設計・製作	LCDスクリーン、タッチスクリーン、バックライト及びダイカット工場を擁している	携帯電話、SIMカード、PCの研究開発を行う世界でも有数のODMサプライヤー	IC及び電源デバイスの開発	カメラモジュール、レンズ、光学機器部品、LED照明製品の生産	コンピューター製品の研究開発・デザイン・生産	携帯電話、無線SIMカード、GSM/GPSモジュールの生産

<sup>115</sup> 中国経営者（2016）「王傳福——2年間で10年の道を歩きたい」2016年0419期、2018年11月12日アクセス。

<sup>116</sup> MARKLINES自動車産業ポータル（2014）「BYD（比亜迪）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](https://www.marklines.com/ja/report_all/rep1340_201410)> 2018年8月25日アクセス。

第十一事業部	第十二事業部	第十三事業部	第十四事業部	第十五事業部	第十六事業部	第十七事業部	第十八事業部	第十九事業部
2003年設立	2003年設立	2005年設立	2008年設立	2003年設立	2004年設立	2004年設立	2008年設立	2009年設立
BYD工場のプレス、溶接、塗装及び最終組立の四大製造加工と燃料タンクの生産	BYD自動車金型センター。新型車の金型、ゲージ、ホルダーの設計と製造加工	自動車のボディデザイン、インテリア、電飾の製造且組立	自動車コア部品の研究開発、生産	車載電子、車体電子、安全電子の三大部品の研究開発と生産	伝動、衝撃吸収、ステアリング、制御、消音等シャシーシステムとシートの開発生産;溶接、塗装及び最終組立の三大生産ラインの基本工程整備	各種排気量のエンジン、トランスミッション及び部品の研究開発、生産	ゴム、プラスチック、塗料等の関連製品	商用車完成車と専用シャシーの研究開発と製造

注：①第十事業部に関して、携帯電話の開発とデザインを主な事業内容とする BYD の通信技術事業部であり、自動車産業とは関係がないので本研究では略す。

②各事業部の設立時間が事業部の順番に沿わない理由に関して、記述されていないので判明できない。

出所：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」に基づいて筆者が翻訳・作図。

< <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1570512081012326&wfr=spider&for=pc> >

2018 年 9 月 5 日アクセス。

中国自動車産業において、より多くの完成車メーカーは海外成熟したビジネスモデルを選択しており、自動化生産ライン、部品を調達して組立生産を行っている。だが、BYD の経営戦略の特徴の一つとして垂直統合戦略が挙げられる。BYD は現在 BYD 股份と BYD 電子という上場会社 2 社を擁している。BYD 股份は IT、自動車と新エネという 3 大産業を擁し、BYD 電子は垂直統合した携帯部品及びモジュール製造、携帯組み立てサービスを提供する会社である。BYD 股份と BYD 電子はそれぞれ若干の独立運営法人企業の株式を保有している。事業部は BYD の内部管理組織構造であり、資本計画編成の主要組織でもある。現在 BYD 股份は 19 事業部門に分けられている。(図表 6-5) たとえば、本部深圳坪山工場においては、圧力機以外のすべての設備は BYD が作ったものである。塗装ライン、最終組立ライン、溶接ライン、すべての自動車金型が含まれ、開発チーム全員も BYD の人材育成システムによって培ってきた。BYD は少なくとも 70%の部品が内部事業部によって生産されているという。<sup>117</sup>「F3」モデルの部品調達に関しても、タイヤ、フロントガ

<sup>117</sup> 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。

ラスと一部の共通部品以外に、ステアリングや衝撃吸収、シート、ドア、さらに、CD と DVD もすべて BYD が生産している。

こうして、BYD は垂直統合を通じて資源を最大限に利用し、部品調達コストを削減することで、製品の高いコストパフォーマンスを実現できた。だが、コスト削減と効率の向上だけではなく、BYD の根本的な狙いは産業変動期において統合とイノベーション（中国語では集成創新）を実現することである。現段階の垂直統合戦略の目的と初期段階との違いについて、王傳福氏は「伝統内燃機関車を作る会社のやり方としては、シャシーの技術やエアコン技術、自動変速機技術も売ってしまって、専門的に分業している。ただ一旦転換期になったら、電気自動車になった時に、支障が出やすい。たとえば、PHV の生産を例として、自動変速機の技術を持たなければ、他社の自動変速機に電機を加えることさえ、契約を結ぶには 2 年間かかるかもしれない。だから、われわれは他社とは違ってどんな部品でも自分で作り、統合的にやっている」<sup>118</sup>と述べた。

要するに、BYD の自主開発を軸とした経営資源の蓄積について、中国国内企業間の M&A による技術的能力の獲得、R&D の設立を通じて非特許技術の活用、垂直統合によるコスト削減とイノベーションが挙げられる。BYD は「技術為王、創新為本」<sup>119</sup>という経営理念を堅持しつつ、電池材料や生産技術関連の研究を行う中央研究院を設立したことをはじめ、2003 年には自動車工程研究院、2008 年には新エネルギー開発を中心とする電力科学研究院を設立した。ハードウェア、ソフトウェア及びテスト等の方面に関してはすでに 1.5 万人の技術人材チームを組むことができ、新材料、自動車、新エネ等多領域において豊富な自主開発経験を積み重ねてきた。

### 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

中国国内にとどまらず、BYD は海外企業買収及び外資系企業との合弁企業設立による海外経営資源利用戦略を通じて、グローバル企業へと成長するために取り組んでいる。これから、日本金型工場の買収及びダイムラーとの合弁企業設立を取り上げて分析する。

#### (1) BYD の海外企業買収——日本金型工場の買収を中心に

<sup>118</sup> 第一財経「王傳福：決勝戦略」2018 年 0303 期。

<sup>119</sup> 「技術為王、創新為本」とは技術を企業の DNA とし、イノベーションを企業発展の根本とする BYD の経営理念である。出所：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、p.2。

まず、BYD が海外買収を通じた海外経営資源へのアクセスについて検討する。2010 年 4 月に BYD は日本国内トップシェアであった金型メーカー、オギハラ（Ogihara）の館林工場を買収した。オギハラは 60 年間の歴史があり、群馬県太田市に本拠を置く企業である。そして、アメリカやイギリス、タイ、中国などの国に工場を構えており、GM などのグローバル大手自動車メーカーに部品を提供している。今回買収されたのはオギハラ本社ではなく、同社が日本国内における 5 工場の 1 つであった。その理由について、本条（2010a）は次のように指摘した。つまり、資産規模が巨大な自動車メーカーを丸々取り込むには巨額の資金を必要とするし、また不要な事業体も引き受けることになる。したがって、必要な技術ノウハウを持つ部品・設備メーカーやエンジニアリング会社だけを買収することは費用対効果が高い資本提携である。取引金額は公表されていないが、館林工場の土地、建物、設備と従業員約 80 人が BYD に引き継がれたということである。オギハラの技術力は日本国内だけではなく、海外からも高い評価を得ている。だが、業界全体の設備投資抑制に伴う市場縮小のため過剰な生産能力を縮小して収益を改善する課題に直面している。そこで、買収を通じて自社の金型技術を高めたい BYD にとってチャンスとなる。

自動車用プレス金型は、鋼板を主材料とする自動車の生産には欠かせない存在である。特に外板用の金型は、自動車の外観デザインの出来栄を左右するため、高度な仕上げ技術が求められる。<sup>120</sup>今後 BYD の自動車事業はグローバル化を展開していくには、独自性のある外観デザインを持ったモデルを投入しなければならない。それゆえ、デザインの技術開発と同時に、それを高い品質で実現する優れた金型技術を獲得できれば有利になる。BYD は同工場で生産した金型を中国に持ち込み、現地生産車種に活用するとみられる。また、キーパーツの獲得を目指す以外に自動車の車体を複雑に成型できる高度な技術と技能を取り組み、バリューチェーンの補完を図ることも買収の意図である。さらに、生産規模を拡大する中で中国人従業員への技術継承を図りながら、世界有数のモノづくりのノウハウを日本に学び、技術移転を進めることである。日本の品質管理の経験を現場に浸透させて BYD 従業員の管理意識や管理レベルを上達させ、国際競争力を高めようとする狙いである。現地調査により、2010 年～2013 年の間で BYD はほぼ半分の日本側従業員が中国にて交流と技術指導を行わせ、中国側従業員を日本へ派遣して学びを進めたことがわかった。また、BYD の G6、E6、速銳などのモデルはオギハラ工場によって製造された金型を

---

<sup>120</sup> 本條聡（2010）「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＜<http://www.sc-abeam.com/sc/p=178>>2018 年 7 月 22 日アクセス。

使用している。その他に、2017年発売した秦 EV300も速鋭モデルをベースに作っており、品質管理・品質改善における能力が高い水準に達しているという。

(2) 外国企業との合弁企業設立——深圳 BYD ダイムラー新技術有限公司を事例にして

2010年、BYDとドイツの自動車大手メーカーであるダイムラー（Daimler）が50：50の出資比率で合弁会社である深圳 BYD ダイムラー新技術有限公司（Shenzhen BYD Daimler New Technology）を設立し、中国市場向けの新型電気自動車を共同開発することに調印した。ダイムラーの電気自動車アーキテクチャーに関するノウハウと、BYDの優れた電池技術及び電気駆動システムのマッチングを狙うとしている。<sup>121</sup>また、2012年に新たな合弁ブランドとして「騰勢（DENZA）」という第三のブランドを創出し、グローバル企業への第一歩を踏み出した。ダイムラーは完成車製造とデザインを提供し、BYDは電池技術と電気駆動システムを整備することを決めた。たとえば、「騰勢 EV 2box」はBYDのリン酸鉄リチウムイオン駆動用蓄電池を採用している。こういう高性能電池を外国企業との合弁会社へ供給することで、BYDは中国ないし世界の自動車業界における次世代自動車分野での影響力向上を図る姿勢も見られる。だが、2014年9月に騰勢の初EVモデルが発売されたが、売り上げの低迷状況が続いている。その理由について、消費者が騰勢に対するブランド認知度は複雑なファクターからなっていることである。たとえば、ダイムラー技術、BYD製造、ハイクラスのポジショニング、30万元以上の定価（BYDのヒット製品EV e5の定価は22万元で、PHV 秦の定価は18.5～26万元）、単一のモデルなどが挙げられる。それにもかかわらず、2016年末から合弁会社名の変更や騰勢とベンツの販売チャネルを統合すること、新車に「ダイムラー共同設計製造」のロゴを付けることなど、両社は引き続き10億元を投じて提携関係をより強化する見込みである。

### 6.2.3 グローバル拠点設置による海外経営資源の利用

(1) 新エネ自動車を基軸にするグローバル化

BYDは1998年にヨーロッパをはじめ、アメリカ、デンマーク、日本、ハンガリー、インド、フィンランド、ルーマニアなどの国・地域において子会社の設立が相次いでいる。

---

<sup>121</sup> 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、p.2024。

2013年「一帯一路」方針が提唱されてからBYDのグローバル化がより一層加速している。販売拠点、研究開発センターまたは生産基地を設置した国々の中で、シンガポール、マレーシア、タイ、シリア、イラク、インド、エジプトなどは「一帯一路」沿線国であり、また他の多数も「一帯一路」の重要対象地域である。

BYDは近年新エネ自動車を基軸として急速的に海外展開している。(図表6-6)BYDは諸先進国と「一帯一路」の対象地域において、積極的に世界規模での拠点設置を行っている。現在BYDの電気バスがアメリカ、イギリス、オランダ、マレーシア等世界50の国・地域、240都市に導入され、世界市場におけるブランド戦略の足固めが行われてきた。そして、他の中国企業のように、まず発展途上国への進出を選択するという国際化ルートとは異なっている。BYDのほうはより難易度が高い先進国市場を優先としてグローバル化を展開している。

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）

日本	2015年2月	京都でBYD電気バスK9を運行、日本市場に参入した初中国自動車ブランド
	2017年12月	沖縄でBYD電気バスK9を導入
アメリカ	2013年5月	カリフォルニア州ランカスターにおいてBYD北米バス及び電池工場を設立
	2013年6月	アメリカ第二大手バス会社はBYD電気バスを25台購入
	2015年4月	カリフォルニア州ロングビーチ市からEVバスK9 60台を受注、アメリカ電気バス過去最大の注文数を記録
	2016年11月	シリコンバレーにある世界最大のSNS会社FacebookはEVバス17台、e6 EV 6台を購入し、Facebook米国本部従業員の通勤交通手段として使用
イギリス	2013年	BYD新エネ自動車e6はイギリス市場進出
	2015年	ロンドンへ2階建て電気バス4000台を提供
オランダ	2013年7月	Schiphol空港用電気バス35台に入札
シンガポール	2014年12月	地元最大のネット配車サービス会社Grabと業務提携し、BYD e6 30台を使用

出所：公表されたデータや各新聞記事などをもとに筆者作成。

すなわち、BYDの成長戦略の特徴の1つとして、次世代自動車のブームに乗って、中国国内でのトップシェアを保持するにとどまらず、世界規模の拡販を推進させ、次世代自動車業界におけるグローバル・リーダーを目指していることである。そのために、「走出去」方針のもと、世界多地域に構えた拠点体制と拡販によって「中国製造 (Made in China)」から「中国創造 (Created in China)」へと変身しつつある。

## (2) グローバル成長を支える取り組み

BYD は現在動力電池の自主開発・製造、そして新エネ乗用車、商用車、特殊自動車をすべて自力で製造する能力を持つ唯一の自動車メーカーだと言える。したがって、BYD のグローバル成長を支える取り組みについて以下のように検討する。

まず第1に、人的資源のローカル化を通じて、全世界から異なる背景且つ経験豊かな人材を集めることである。外国販売員の長所は地元顧客の習慣や特別な運営ないし製品に対する需要をよく知ることである。BYDは海外常駐の販売員を雇って、安定したコミュニケーションの橋を架ける。また、中国と海外の従業員はお互いに勉強させ、異なる顧客と頻繁に有効な交流を行うことで、顧客のニーズに合わせたカスタマイズ製品を提供できる。こうして販売モデルのローカル化と販売チームのローカル化を次第に図ってきている。

第2に、製品の研究開発や製造におけるローカル化の進展によって、地場市場の需要に向けてより迅速に対応でき、各市場にカスタマイズ製品を提供できるようになっている。2015年にイギリス最大手の商用車メーカーADLと提携し、地場市場ニーズに合わせた製品をカスタマイズすることが可能になった。また、BYDは2016年にハンガリーで初の欧州新エネルギー生産基地と共に、研究開発センターと電池テストセンターを設け、さらに2017年にもBYDフランス工場を立てた。

第3に、ヨーロッパ市場を開拓できるコア技術はBYDのリン酸鉄リチウム電池である。今ヨーロッパにおける主要業務はB2B (Business-to-Business) 分野であり、電気バス、電気タクシー及び電気フォークリフトが主力となっている。そして、それらの製品はすべてBYDのリン酸鉄リチウム電池を採用している点が挙げられる。このリン酸鉄リチウム電池はエネルギー密度が劣るが、コスト、安全性、寿命などを含めて総合的には優れており、公共交通バスに一番適しているとみられる。そして、国内外の公共交通機関で採用に至るまでテストを繰り返し、実績を積み重ねて信頼性を高めてきた。<sup>122</sup>その他、BYDフランス工場の拠点を置くボーヴェ市の市長兼国家参議院議員であるCaroline Caio氏は「われわれはBYDが必要とする建物及び技術的熟練した人的資源を全面的に支援する... ウィン・ウィン関係を正式に構築する」と述べていた。BYDにとって、環境対策のため電気バスの導入を進めているヨーロッパに、現地生産で攻勢をかけることも狙いとしている。

---

<sup>122</sup> 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、p.79。

### 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

#### 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

BYD は自動車事業に入った時期は比較的遅れているが、もともとバッテリー製造企業として発足したところに強みがある。創業者である王傳福氏が電池専門の出身であり、中国では「電池の王様（中国語では電池大王）」の異名を持っている。2000 年代初頭に大手携帯電話メーカーのバッテリーに採用され、実績を積んできた。

昨今、世界的に大気汚染対策と気候変動対策の進展によって新エネルギー自動車の普及拡大の機運が高まっている。ヨーロッパや中国などをはじめ、次々と内燃自動車廃止政策を打ち出している。各国の大手自動車企業は天然ガスや水素エネルギー、燃料電池などの新エネルギー動力の研究開発に注目している。優れた内燃機関の独自技術を持たない中国では、大規模な財政資金投入や産業育成計画の策定によって新エネルギー自動車産業の育成が推進されている。それを背景に、BYD はバッテリー事業の経験を生かして電気自動車の電池開発に取り組んでいる。BYD は燃料電池技術において新たな電池技術である鉄電池技術を研究開発して一定の競争優位性を持っている。同技術は安定した放電、無汚染、安全、高性能などの特徴が挙げられる。

BYD はバッテリー事業からスタートし、その後自動車市場に参入し、さらに新エネ産業へ進出するまで 23 年間にわたって速い発展スピードで成長してきた。電気自動車事業において、自主開発を軸として内部経営資源を蓄積しながら、クロス・ボーダー M&A とグローバル展開によって海外経営資源を利用している。すなわち、バッテリー事業に豊富な経験を持つ BYD はミックス型キャッチアップを通じてより急速な発展を求めている。

#### 6.3.2 SSIT モデルによる分析

電池分野では順調に発展していたが、王傳福はいつか電池産業の限度が来るのではないかと危機感を持っていた。電池分野と関わりがあり、且参入障壁の高い業界に入りたいため、値段が安い微型車を作る西安秦川汽車<sup>123</sup>を目標企業と選定した。当時中国の微型車市場においてリーダー企業がまだ存在していなかったため市場の潜在力が高いと見られた。

---

<sup>123</sup> 西安秦川汽車は元中国兵器工業総公司傘下の軍工企業であり、スズキの軽乗用車アルト (Alto) の技術を導入した中国企業 4 社の 1 つであった。だが、国有企業体制による効率低下の問題も原因の 1 つであり、また重慶長安汽車が生産した長安アルトのほうは次第に市場をリードしてきたので、秦川汽車はほかの道に求めざるを得なかった。アルトのプラットフォームをベースにボディとインテリアを改良したモデル「Flyer」を生産した後、BYD に買収された。

西安秦川汽車の買収を通じて、自動車産業への参入を果たした。そして、中国自動車産業の高い市場ポテンシャルを把握して、電池事業のノウハウを生かして電気自動車の電池開発と生産プロセスを加速させることが王傳福の狙いでもある。

そのあと、北京汽車集団傘下の金型会社、半導体メーカーの中緯積体電路の買収、つまり国内企業間の M&A によって、初期段階における自動車の技術的能力を獲得した。同時に、自動車研究開発センターを次々と設立した。その結果、技術人材のチームを集め、完成車テスト施設の整備や自主開発の体制を構築した。また、外国車の非特許技術の利用など後発優位性を活かして一時的に大ヒット製品を作った。さらに、自動車の車体を複雑に成型できる高い技術と技能を取り込んで中国現地生産モデルに活用する狙いで、日本金型大手オギハラの工場を買収した。なお、買収意図として日本の品質管理経験を現場に浸透させ、BYD 従業員の管理意識や管理レベルを上達させることである。

近年、世界的に環境対策が進んでおり、各国が次世代自動車の普及を後押しする傾向である。中国政府が積極的に育成政策を打ち出して、新エネルギー自動車を推進している。そういう中国市場を背景に、BYD は電池分野で蓄積してきた企業内部の経営資源を基礎に、電気自動車の自主開発システムを構築してきた。また、バッテリーの原材料をはじめ、バッテリーの開発・製造、自動車生産のすべてを自社で行う製造工程の垂直統合は BYD の経営戦略の特徴の 1 つとして指摘できる。さらに、垂直統合戦略によって、コスト削減と効率の向上のみならず、技術の統合とイノベーションを実現できて BYD の総合的な経営資源の根幹を成す自社独自の強みとなっている。

また、BYD はグローバル企業へと成長するための布石も打っており、ダイムラーと折半出資して技術提携をもとに合弁会社を設立した。新たな合弁ブランド「騰勢」を共同開発し、売上不振にもかかわらず、これから提携関係をより強化する計画である。さらに、独自の車載用リン酸鉄リチウム電池技術や PHV 動力システム技術を有する BYD は、タクシーやバスなどの公共交通車両の電動化に向けて、ソリューション・ビジネスをグローバル規模で展開していることを明らかになった。諸先進国と「一带一路」の対象地域において、積極的に世界規模での拠点を構えることによって、提携・共生のネットワークを構築している。また、人的資源のローカル化、製品研究開発・製造におけるローカル化を通じて、地場市場ニーズに合わせたカスタマイズ製品を提供し、着実にグローバル市場を開拓している。

図表 6-7 SSIT モデルによる BYD の電気自動車事業分析

要素		BYDの電気自動車事業
感知	①外部環境変化を感知	電池事業の限度が来る危機感、世界的に環境対策の進展、中国政府の育成政策による新エネルギー市場の創出
捕捉	②目標企業を選定	技術的能力、バリューチェーン上流企業の統合、グローバル成長
	③目標企業とリンケージ	国内企業間M&A、海外金型工場の買収、外資と合併企業設立、グローバル拠点設置
融合	④自社が持っていない外部の経営資源を獲得	金型技術、設備、人材、キーパーツ等
	⑤より優れている外部の経営資源をラーニング	海外非特許技術の活用、品質管理経験、EVアーキテクチャーのノウハウ等
	⑥既存の内部経営資源を改善	製造工程の垂直統合、資源最大限の利用・部品調達コストの削減、自主開発システムの構築、多分野における自主開発経験の蓄積
変革	⑦内・外経営資源を再構築、イノベーション	ダイムラーと新型電気自動車の共同開発、合併ブランド「DENZA」EVの創出、公共交通車両のグローバル展開、世界多地域に構えた拠点体制と拡販

出所：筆者作成。

## 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

### 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

近年、中国学者たちは中国自動車産業競争力や中国自動車企業の国際競争力、企業競争力などの角度から自動車製造業の競争力をいかにアセスメントできるかについて分析を行ってきた。その中で、中国人民大学中国産業競争力研究委員会(2004)は49個の指標、7つの要素を用いて中国自動車産業競争力について分析した。具体的な要素7つとは、競争力実力、成長競争力、市場競争力、コスト競争力、イノベーション競争力、投資競争力、管理競争力である。張(2006)は規模、研究開発能力、収益と効率、市場パフォーマンスという4つの方面によって自動車企業の国際競争力を検討した。また、姜(2006)の研究では、中国自動車産業の現状に合わせ、特に中国6大完成車製造企業の比較分析を通じて自動車産業競争力に影響する5つの要素及びその影響度がどれぐらいであるかを確定した。最も影響度が高いのは経済規模要素(影響度0.4210)、2番目は技術イノベーション要素(影響度0.2693)、3番目はブランド価値要素(影響度0.1600)、次に産業クラスター要素(影響度0.1104)、最後に製品構造(影響度0.0393)となっている。

したがって、諸先行研究のアセスメント・システムを参考にして、本研究では中国自動車企業の競争力をアセスメントする際に、企業規模・研究開発・位置づけ・収益性と効率性・成長性の諸要素をベースにアプローチする。また、本研究のアセスメント・システムとして、クロス・ボーダーM&Aを通じた海外経営資源利用という中国自動車企業のキャッチアップ戦略の有効性を検討する。

主要指標としては、完成車製造業の特徴に合わせ、明確的且数値化できる顕示的指標を採用する。具体的には、資産総額・従業員数・年間生産台数・年間販売台数によって企業規模を明らかにする。研究開発の要素について、研究開発総額・売上高研究開発費比率・研究開発拠点設置状況などを用いる。中国市場占有率・海外進出状況・ブランド影響力・世界企業評価ランキングを使って企業の位置づけを裏付ける。売上高と純利益の推移・総資産純利益率(ROA)・総資産回転率等を用いて企業の収益性と効率性をアセスメントする。企業の成長性は売上高成長率・総資産成長率・投資活動によるキャッシュフロー等によって評価する。3つの事例をめぐるキャッチアップ戦略のアセスメントの第3節に活用したい。

## 第2節 中国自動車産業の全体的ポジショニングの変化

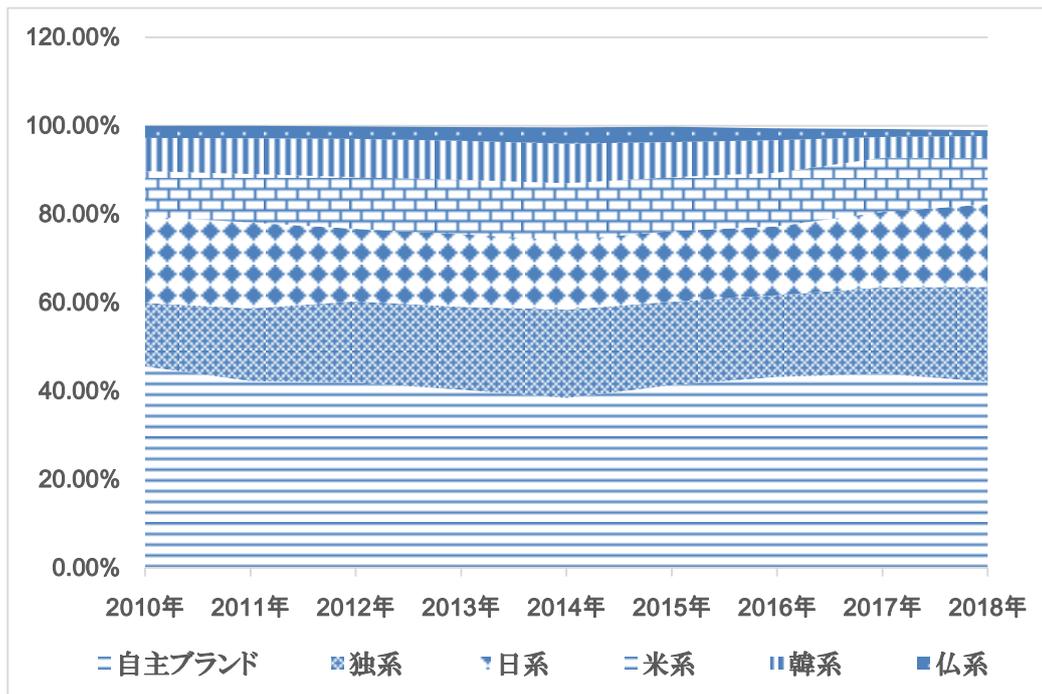
前述のように、暦年生産・販売量の推移から中国自動車市場の目覚ましい成長を示した。中国自動車企業が諸外資系企業とのグローバル競争がますます熾烈になっており、短時間でキャッチアップするために適合的に海外経営資源を活用する重要性を述べた。また、このような中国国内市場は中国企業に対して広々としたバックランドを提供しており、リスクが高い海外経営資源活用のためにクッション的な役割を果たしている。<sup>124</sup>したがって、世界最大規模になった中国自動車市場においてグローバル競争が繰り広げている中、中国自動車産業の全体的ポジショニングの変化について分析したい。

まず、国内市場における中国自動車企業のキャッチアップについて検討する。かつて中国市場においては外資優勢の構図となっていたが、自主ブランド車のブランド力や製品力が進歩することによって市場シェアにおける中国企業のキャッチアップが見られる。図表 7-1 は 2010～2018 年国別で見る中国市場における市場占有率の推移を示している。2016 年中国自主ブランド乗用車の販売台数は初めて 1000 万台を超過した。また、近年自主ブランドの台頭に従い、日米欧系の自動車と自主ブランド車の間にポジショニングし、コストパフォーマンスが一番高い外資ブランドとも言われる韓国系自動車の市場占有率は縮小していることが明らかになった。2014 年から韓国系乗用車の在中市場占有率が年々減少しており、特に 2017 年わずか 4.63% となって中国市場進出してから史上最低を記録した。それに対して、中国自主ブランド乗用車の市場占有率はずっと 40% 前後でほぼ市場半分ぐらいのシェアを占めている。そのほかに、車種別でみると、小型・コンパクト型 SUV の分野では中国自主ブランドの販売台数はすでに外資系ブランドを超えることができた。コンパクト型 MPV 分野では、中国自主ブランドは今圧倒的な優勢に立っており、2010 年に外資系ブランドの販売量を上回った後、自主ブランドの優勢が拡大しつつある。<sup>125</sup>

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：％）

<sup>124</sup> 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、pp.18-23。

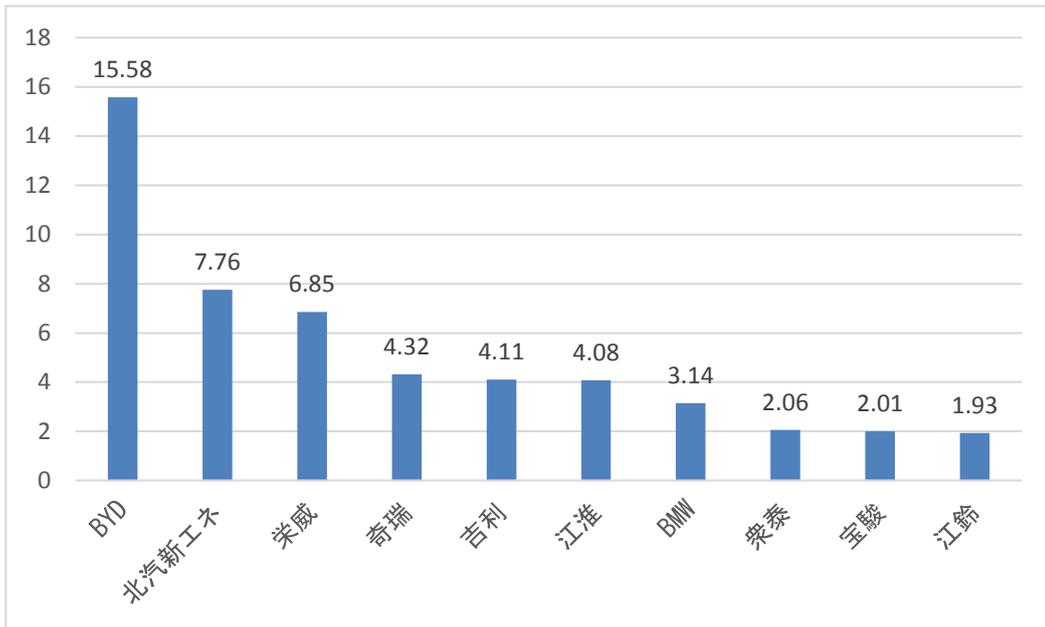
<sup>125</sup> 自主ブランドの現状については、上海通用汽車、BYD の現地調査（2018 年 10 月 17 日、2019 年 2 月 15 日）と関連新聞記事による。



出所：中国汽車工業協会のデータより筆者作成。

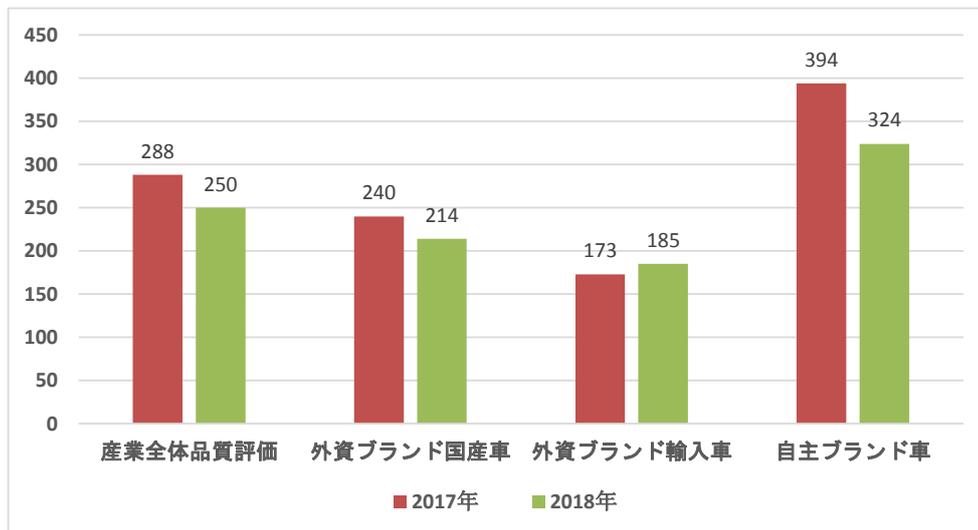
中国の新エネルギー車市場では、ガソリン車市場とは大きく異なり、中国企業の独自ブランドの車種が大多数であり、また自主ブランドは中国国内の90%以上の新エネ市場を占めている。さらに、BYD、北汽新エネ、荣威をはじめとする先頭に立つ企業のほうに集約されている。たとえば、2018年1～11月累計販売量のほうは、自主ブランド車63.07万台を販売して、新エネ市場シェア92.1%も達した。図表7-2からもわかるように、2018年1～11月累計新エネルギー乗用車販売台数のメーカー別トップ10の中で、ほとんど自主ブランドメーカーがランキングしている。BYDは15.58万台でトップ1に立っており、市場シェア22.85%である。BYDに次いで2番目となるのは7.76万台販売台数、市場シェア約11.38%を占める北汽新エネである。

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



出所：孫世峰（2019）「2018 年新能源汽车産業市場競争格局与發展趨勢分析 自主品牌主導市場」前瞻産業研究院<<https://ecoapp.qianzhan.com>>2019 年 3 月 16 日アクセス。

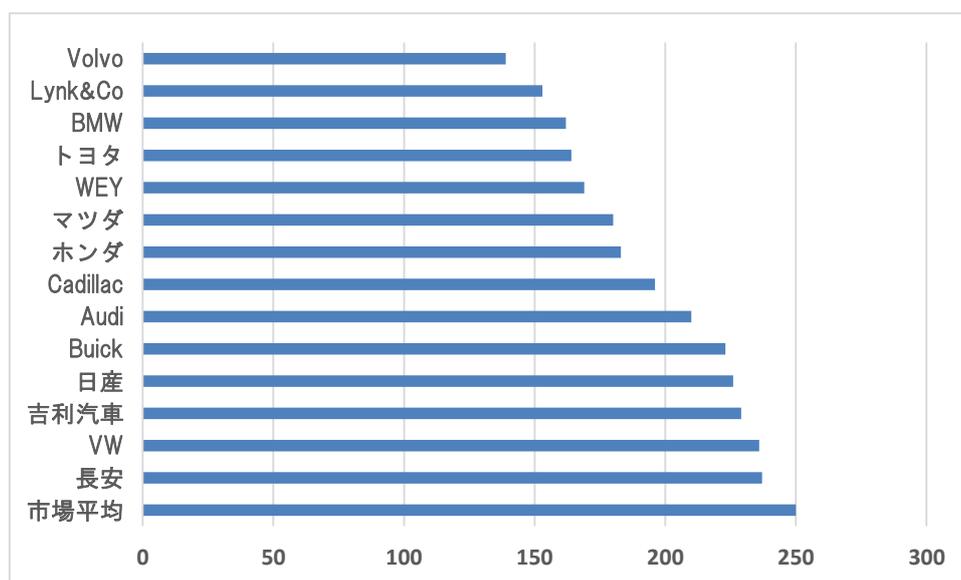
図表 7-3 中国自動車産業のブランド別新車車両全体的品質評価の推移  
(PPH 数値を基準)



注：PPH とは新車 100 台当たりの不具合指摘件数（Problem per Hundred）である。数値が小さければ、品質が良いことを表す。

出所：汽车之家（2019）『2018 年乗用車新車質量報告』のデータより筆者作成。

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)



注：PPH とは新車 100 台当たりの不具合指摘件数 (Problem per Hundred) である。数値が小さければ、品質が良いことを表す。

出所：汽车之家 (2019) 『2018 年乗用車新車質量報告』のデータより筆者作成。

次に、品質の評価から中国自動車企業全体的ポジショニングについて国際比較を行う。また、中国自動車企業が世界トップ 500 企業ランキングにおける順位推移及び世界トップ 100 自動車ブランド価値ランキングにおける位置づけを明らかにする。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) から、2018 年中国自主品牌車と外資ブランド国産車の品質評価は去年より優れていることがわかった。自主品牌車全体的品質は産業全体水準より低かったが、顕著な向上が見られ、外資ブランドとの差が縮小している。また、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) から、中国自主品牌車と他外資ブランド車を比較できる。特に、吉利汽車傘下的高级自主品牌である Lynk&Co、長城汽車傘下的高级自主品牌である WEY の新車 100 台当たりの不具合指摘件数 (PPH) は産業全体水準より低く、上位にランキングしている。さらに、主流な諸外資系ブランドよりも低いことが明らかになった。つまり、中国企業的高级自主品牌車は製品の品質方面においては外資系ブランド車には劣らないことが裏付けられた。

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

企業名	2017年ランキング	2018年ランキング	ランキングの変化
上海汽車集団股份有限公司	41	36	↑5
東風汽車公司	68	65	↑3
北京汽車集団	137	124	↑13
中国第一汽車集团公司	125	125	0
広州汽車工業集団	238	202	↑36
浙江吉利控股集团	343	267	↑76

出所：「フォーチュン・グローバル 500<sup>126</sup>」が公表したデータより筆者作成。

また、2018年の世界トップ 500 リストにおいて、完成車製造企業集団が 23 社ランク・インしている。国別でみると、日本と中国はそれぞれ 6 社、ドイツは 3 社が入選した。また、韓国、フランス、アメリカはそれぞれ 2 社ランク・インし、スウェーデンとインドは 1 社ずつということである。つまり、世界トップ 500 企業ランキングに入った中国自動車企業数が日本自動車企業数と同じで、またドイツやアメリカ、フランスなどの自動車企業数を超過したのがわかった。今回、中国自動車企業 6 社のランキングは、第一汽車以外にすべて 2017 年より順位を上げた。(図表 7-5) その中、上海汽車は 2017 年 1,288.19 億ドルの営業収入で第 36 名となり、2017 年より 5 名上げた。また、ランク・インした中国自動車企業において、吉利汽車は唯一の民営企業である。2017 年吉利汽車の販売台数は初めて百万台を超え、営業収入は 411.72 億ドルに達した。世界トップ 500 のランキングも 2017 年の 343 位から 2018 年の 267 位まで上ってきた。

そのほかに、イギリスのブランド価値及び戦略コンサルタント会社 Brand Finance が発表した 2017 年世界トップ 100 自動車ブランド価値ランキングから、中国ブランドの位置づけが説明できる。中国自動車ブランド 15 社がランク・インしており、入選した 15 社の中で、吉利ブランドが 24 番目で中国ブランドのトップであることが図表 7-6 に示している。吉利は 2016 年の営業利益は 2015 年のほぼ 2 倍に達しており、ブランド価値は 2015 年より 154%増加して 37 億ドルとなっている。また、中国市場における SUV の販売好調の影響によって、哈弗は 30 億ドルのブランド価値で第 30 位にランキングしている。2016

<sup>126</sup> 米国経済誌のフォーチュンが毎年発表している世界トップ 500 企業リストである。このランキングは、グローバル企業が自身の実力、規模、国際競争力を測定するために使用する重要な指標となっており、国境、民族、文化の違いを超えた世界経済のパラメーターでもある。

年中国市場における SUV の販売量は同期比 36%増で、中国自動車市場シェアの約 40%を占めていることが挙げられる。

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)

ブランド名	2016年ランキング	2017年ランキング
吉利	61	24
哈弗	初入選	30
五菱	初入選	38
長安	35	44
北汽	59	50
江淮汽車	63	57
東風	56	63
BYD	68	73
宇通	76	74
江鈴	70	75
長城	初入選	77
宝駿	初入選	80
廈門金龍	85	91
中国一汽	77	92
福田	89	95

出所：Brand Finance が公表した「2017 年世界自動車ブランド価値トップ 100」のデータより筆者作成。

### 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

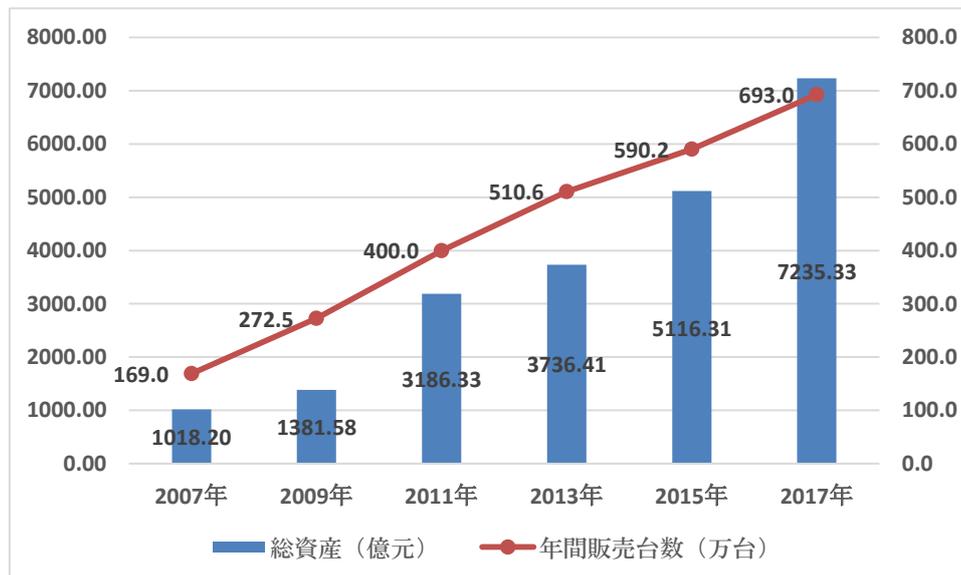
#### 7.3.1 Out-In 型クロス・ボーダーM&A による海外経営資源利用のキャッチアップ戦略

第 4 章では、上海汽車の合併事業を代表的事例として、M&A 実行前の取り組み、M&A 実行後の統合の展開及び SSIT モデルによる分析を通じて、外資導入型海外経営資源利用の内在的要素とプロセスについて検討した。後発企業にとって、海外経営資源の利用を通じて自社の競争優位を構築すること、或は競争力を向上することは本来の目的である。したがって、本研究に用いる中国自動車企業競争力のアセスメント・システムを通じて、上海汽車の Out-In 型クロス・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有効性を検証したい。

1958 年上海汽車組立工場（上海汽車前身）は「鳳凰」ブランド乗用車の試作に成功し、乗用車生産ゼロの状況を打破した。1975 年まで年間 5000 台の生産能力が形成され、上海は当時中国最大の乗用車量産基地の 1 つであった。1978 年以後、改革開放政策を契機に

上海汽車は外資利用と技術導入を通じて本格的な発展を始めた。1985年上海汽車とドイツVWは50:50の出資比率で合弁会社上海VWを設立し、同社が生産した「サンタナ」モデルは長期間中国市場でトップシェアを維持している。経営資源を集中してVWブランドのサンタナモデルの量産化に取り組み、1993年から1996年まで10万台から20万台の年間生産台数を実現でき、1998年まで累計100万台の乗用車生産能力が形成された。1997年3月、上海汽車とGMは50:50の出資比率で合弁会社上海GMが設立された。そして、上海GMは短期間にトップブランドに成長することができた。GMとの合弁を通じて上海汽車は中国最大の乗用車メーカーの地位を確立したと言える。また、2001年5月まで累計15.6億ドルの外資を利用し、国際的著名な多国籍企業と合弁（合資）企業<sup>127</sup>50社を設立した。2002年上海汽車、GMと広西五菱汽車の3社間で51:34:15の出資比率（2011年50.1:44:5.9へ変更）で合資企業上汽GM五菱が設立され、完成車メーカーの中で「中中外」<sup>128</sup>企業間が提携する新しいパターンを創出した。その後、上汽GM五菱は中国最大の微型車生産基地となっている。

図表 7-7 上海汽車の総資産額と販売台数の推移（2007~2017年）



出所：上海汽車集团有限公司『上海汽車集团有限公司年度報告』暦年のデータをもとに作成。

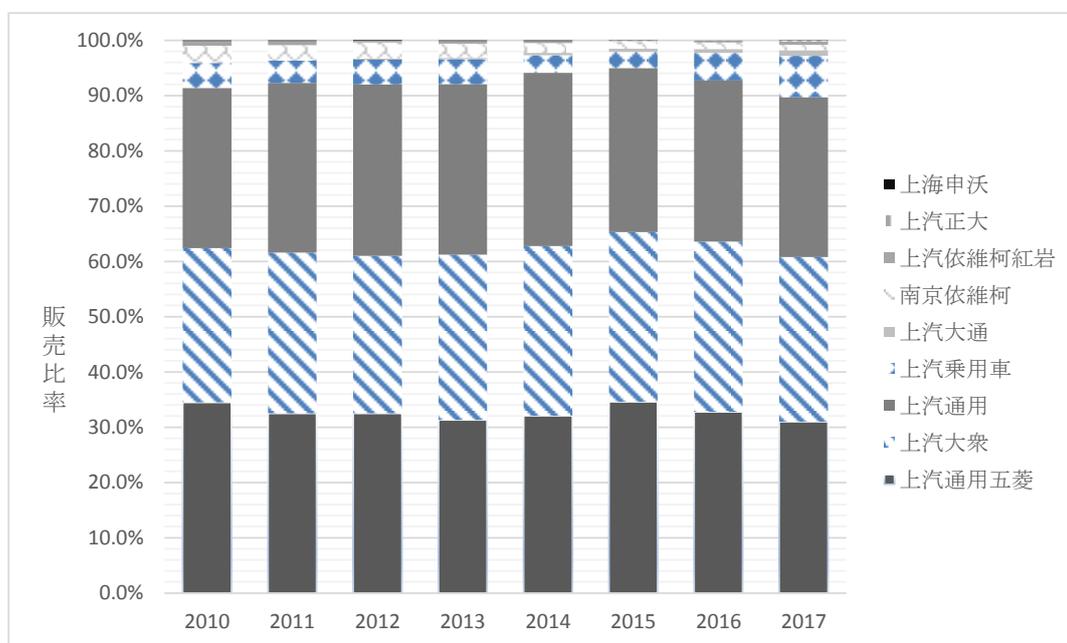
<sup>127</sup> 中国においては、合資企業は複数の会社が出資し合う企業体である。

<sup>128</sup> 中国企業2社と外国企業1社が共同出資での提携関係を指す。

1955年上海汽車発足した際に、総資産額は合計1382.4万元であった。23年間の発展を経て、改革開放が始まった1978年に至ると、総資産は5.47億元に伸びた。改革開放後、40年間発展して2017年上海汽車の総資産は7235億元となっており、1978年の1321倍まで膨れ上がったということである。また、1978年上海汽車の販売量はわずか1万台であり、1993年サンタナ乗用車のライセンス生産を通じて中国初めての乗用車年間生産10万台を記録した。2017年になると、中国国内の23.2%市場占有率で完成車販売台数693万台に達し、1978年より692倍増加した。そして、販売台数は2年ごとに100万台程度で増加を続けている。さらに、2017年売上高8706.39億元を誇る上海汽車は合弁事業が始まったばかりの1985年当時売上高14.92億元より582倍増した。

現在、上海汽車完成車部門においては9つの事業体からなる。図表7-8は2010年～2017年各事業体の年間販売比率を示している。そのうち、上海VW社、上海GM社と上汽GM三菱がグループ全体販売台数90%前後の割合を占めていることが明らかになった。売上の大部分は合弁事業に依存しているが、中国国内で圧倒的実績によって名実ともに最大規模の自動車集団となった。

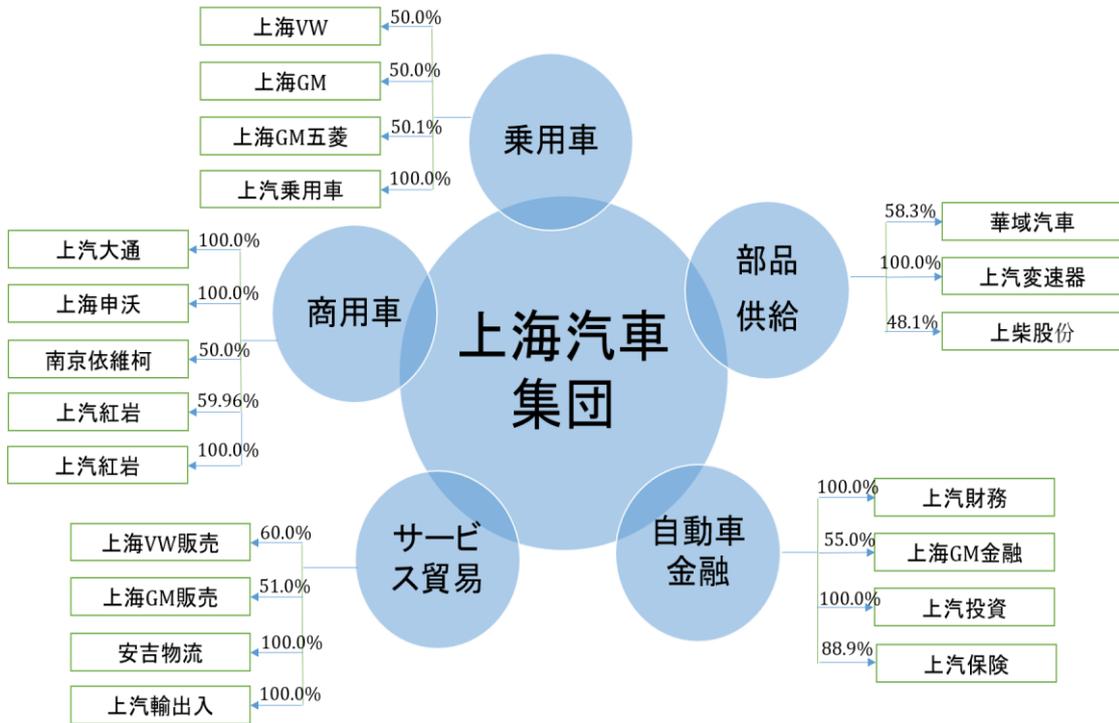
図表 7-8 上海汽車の九事業体の年間販売比率（2010年～2017年）



出所：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』2016年8号及び上海汽車集団ホームページのデータより作成。

図表 7-9 上海汽車集團の主要事業及び上海汽車出資比率



出所：各社ホームページ、2018年10月19日延鋒安道拓座椅機械部品有限公司（Adient Yanfeng Mechanism）<sup>129</sup>のインタビュー調査内容をもとに作成。

つまり、外国企業と連携して上海汽車集團の企業規模が急速に拡大している。その好調な販売実績によって上海汽車は規模の経済性が発揮され、コストで優位に立ち、他の中国自動車企業より高い利益を得る能力に導く。また、生産販売における規模的優位性を強化するとともに、市場に対する影響力と消費者対応能力の向上にもつながる。さらに、図表7-9から分かるように、ここまで発展して上海汽車集團の主要事業は乗用車、商用車、部品供給、サービス貿易と自動車金融などの多角化分野を含むこととなっている。こういう多角化経営によって、シナジー効果を生みやすく、全体的競争力の向上を実現できると考えられる。

<sup>129</sup> 延鋒グループは2013年から華域汽車の100%出資の傘下企業である。主要事業は自動車のインテリア、エクステリア、座席、電子システムと安全システムなどの分野が含まれ、主に上海汽車などの自動車集團に部品を提供している。

図表 7-10 上海汽車集団の連結財務指標の概要（2007年～2017年）

	2007年	2009年	2011年	2013年	2015年	2017年
総資産（億元）	1018.20	1381.58	3186.33	3736.41	5116.31	7235.33
年間販売台数（万台）	169.0	272.5	400.0	510.6	590.2	693.0
売上高（億元）	1043.84	1396.36	4348.04	5658.07	6704.48	8706.39
営業利益（億元）	55.70	84.31	416.98	401.79	435.88	541.10
純利益（億元）	54.08	81.08	349.90	355.84	400.74	471.16
総資産純利益率（%）	5.31%	5.87%	10.98%	9.52%	7.83%	6.51%
総資産回転率（回）	1.03	1.01	1.36	1.51	1.31	1.20
売上高成長率（%）	433.68%	31.87%	18.89%	17.64%	6.42%	15.10%
総資産成長率（%）	21.32%	28.09%	11.78%	17.79%	23.32%	22.49%
研究開発費用総額（億元）	8.20	12.16	5.92	52.87	83.71	110.62
売上高研究開発費用比率（%）	0.79%	0.87%	0.14%	0.93%	1.25%	1.27%

注：ホームページに公開された最早のデータは2007年であり、最新なのは2017年年度報告である。

出所：上海汽車集団有限公司『上海汽車集団有限公司年度報告』暦年のデータに基づいて作成。

過去10年間の連結財務指標からみると、総資産規模が急速に拡大しつつある。(図表7-10) 総資産純利益率は平均7.67%で、営業利益や純利益も年々増加傾向にある。そして、総資産回転率が1回～1.5回の指標数値から、収益性と効率性が良好的だと言える。成長性について、総資産成長率のほうは堅調に推移している。2015年売上高成長率は6.42%で一番低かった。だが、販売台数同期比5.0%増、及び純利益成長率6.51%の指標数値からみると、売上高成長率は販売量伸び率より高く、純利益成長率は売上高成長率より高いので、高い収益力の伸び率を維持していると言える。その中で、2007年売上高成長率が433.68%となったのは上海汽車グループ再編によるものである。VW、GMなどの合弁企業を含む主要企業16社を上海汽車股份有限公司に統合した。完成車メーカー11社、エンジンなど基幹部品の生産に従事する自動車部品メーカー3社、自動車金融企業など2社が対象である。

上海汽車暦年の研究開発支出状況については、連結決算の売上高研究開発費用比率は1%前後にとどまるが、上海汽車自主ブランドの研究開発で計算すると数値は変わる。なお、2017年上海汽車は合計110.62億元の研究開発費用を投資して業界最高金額でもある。自主ブランドの発展からみると、たとえば、上海GM五菱は長年にわたって売れており、市場占有率も安定的である。宝駿510、530、730、五菱宏光シリーズなど多数の大ヒット・

モデルを有している。また、2018年自主ブランドの荣威RX5は2018年SUV販売台数トップ7、荣威i6は新エネ乗用車販売台数のトップ10であり、上海汽車の自主ブランドは同時にガソリン車と新エネ車の分野で良い成績を遂げた。

### 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

第5章では、吉利汽車のボルボ買収を代表的事例として、M&A実行前の取り組み、M&A実行後の統合の展開及びSSITモデルによる分析を通じて、対外直接投資型海外経営資源利用の内在的要素とプロセスについて検討した。ここでは、主に財務諸表の分析を通じて、吉利汽車の海外経営資源利用の有効性を明らかにする。以下、吉利汽車集団の財務諸表概要（図表7-11）によりながら同社の売上高及び純利益の推移、収益性、安全性と効率性、成長性を取り上げて検討していく。

図表 7-11 吉利汽車集団の財務諸表概要（単位：千元、人）

科目	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
売上高	14,069,225	20,099,388	20,964,931	24,627,913	28,707,571	21,738,358	30,138,256	53,721,576	92,760,718
売上総利益	2,540,736	3,699,704	3,820,111	4,558,821	5,765,667	3,962,635	5,470,653	9,841,717	17,981,381
純利益	1,182,740	1,368,437	1,543,437	2,039,969	2,663,136	1,430,588	2,260,529	5,112,398	10,633,715
流動資産	12,219,411	15,684,333	17,006,036	19,854,952	22,251,347	25,303,099	25,347,852	47,249,001	53,008,183
総資産	18,802,189	23,974,343	27,596,758	31,379,826	33,599,308	37,280,150	42,292,460	67,582,836	84,980,752
流動負債	8,907,789	11,813,288	14,984,763	16,693,116	17,237,101	17,844,927	20,449,254	40,630,199	49,901,947
総負債	11,705,669	14,896,666	17,446,643	18,175,802	17,369,617	19,813,800	22,552,937	42,896,587	50,169,918
株主資本	6,375,613	8,021,882	9,582,200	12,886,657	16,068,024	17,287,996	19,523,816	24,437,227	34,467,047

注：50%株式保有の合弁会社が販売している Lynk&Co の業績を含む。ボルボのデータを除く。

出所：各年度吉利汽車集団年次報告書をもとに作成。

図表 7-12 で表しているように、吉利汽車はボルボ買収前の 2009 年売上高は 140.69 億元であり、2017 年は 6.6 倍の 927.6 億元になり、過去最高を更新した。そして、2017 年の純利益は 2009 年の約 9 倍にも達し、2014 年度を除いて年々増えていることが分かった。2014 年度落ち込みの原因は、吉利汽車のブランド再編によるものとされた。その後、2015 年に発売された「最美中国車」と呼ばれる博瑞、ボルボの技術を使用している 2016

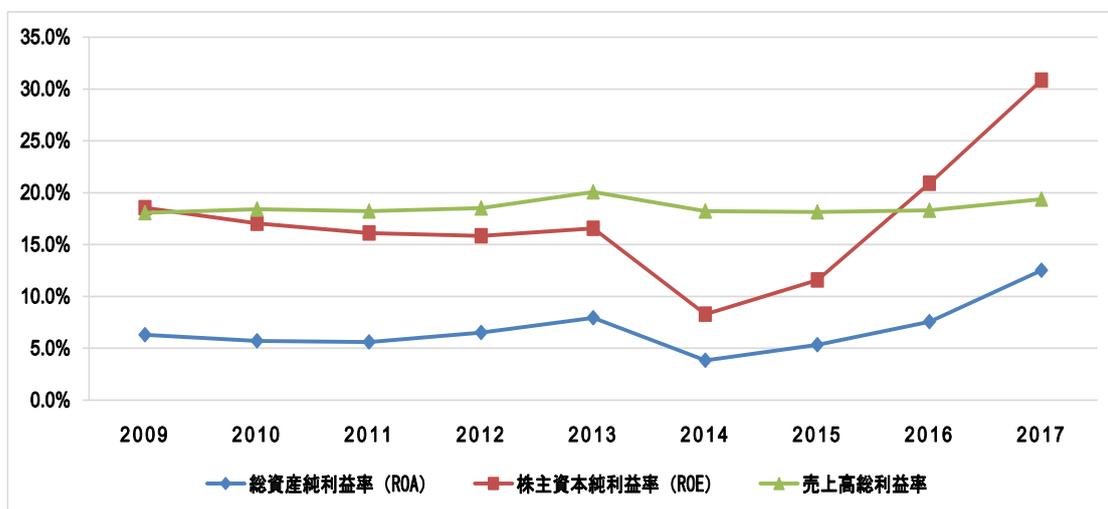
年発売の人気モデル博越、2017年12月発売した新しい合弁ブランド Lynk&Co 01 など、相次ぐ新モデル車や中国人気車型 SUV の導入を行い、急激な売上高と純利益増に導いた。

図表 7-12 吉利汽車の売上高及び純利益の推移（単位：千元）



出所：各年度吉利汽車集団年次報告書をもとに作成。

図表 7-13 吉利汽車集団の収益性分析（単位：%）



出所：各年度吉利汽車集団年次報告書をもとに筆者作成。

ボルボ買収前の2009年度から2017年度まで吉利汽車集団の総資産純利益率(ROA)<sup>130</sup>、株主資本純利益率(ROE)<sup>131</sup>及び売上高総利益率<sup>132</sup>の推移は図表7-13のとおりである。それら3つの経営指標を用いて吉利汽車集団の収益性を分析する。2009年から2013年までは経営指標3つとも大きな変動がなく、2014年が転換点であった。効率化をはかるために、2014年に、「帝豪」、「全球鷹」と「上海英倫」の3ブランドを1つの「Geely」ブランドに資源を集中させ、ブランドと販売チャネルを見直したことが原因である。それ以降株主資本純利益率が急激に上昇していることが注目され、株主自身に帰属する自己資本に対して当期純利益の割合が非常に良くなってきている。総資産純利益率も近年増えつつあり、2014年以降吉利汽車全体の利益率が良く、2017年の比率は2009年の2倍になったことなど、吉利汽車の収益獲得の効率性が高いと判断できる。それら2つの経営指標に対して、売上高総利益率のほうはさほど変わらないが、2017年売上高が前年比72.7%増で、総利益が同82.7%増となった。その好決算になった主な要因は、乗用車の販売台数が前年比62.8%増の124.7万台と大きく伸びたことに加え、高価格帯モデルの比重を高めた車種構成で1台当たりの平均価格が6.6%上昇したことである。そのため、売上高総利益率が1.1ポイント上昇した増益につながった。その中で、2017年末発売したばかりのLynk&Co 01の販売台数は6012台であり、前期投資が大きかったのでLynk&Coブランドの純利益はマイナスであった。なお、吉利汽車2018年中間期の決算報告書によると、Lynk&Co 01ただ1つのモデルで(上半期ではLynk&Co 02が未発売)半年累計4.63万台を突破し、純利益が3.42億元でプラスになった。

また、株価は企業の業績や事業環境、経済環境の変化、将来の見通しなどを反映して動くので、長期的な視点で株価推移(図表7-14)を分析してみる。2010年3月M&A実行前後の動きを見ると短期間で上昇したが、2015年まで5年間にわたって横ばいを続けてきた。その後2017年末まで大幅な上昇傾向を示し、同期間の株主資本純利益率(ROE)の高数値にも関連している。ROEの数値が高ければ株主の資本を有効に使っていると判断され、「利益を上げる優良企業」だと認識されて株価が上昇する。しかし、今年従来型のモデル在庫が積み上がったほか、Lynk&Coシリーズの十分なエンジン供給を確保できていない点が指摘された。今後の販売拡大に向けたネックになることや中国全国的にSUV

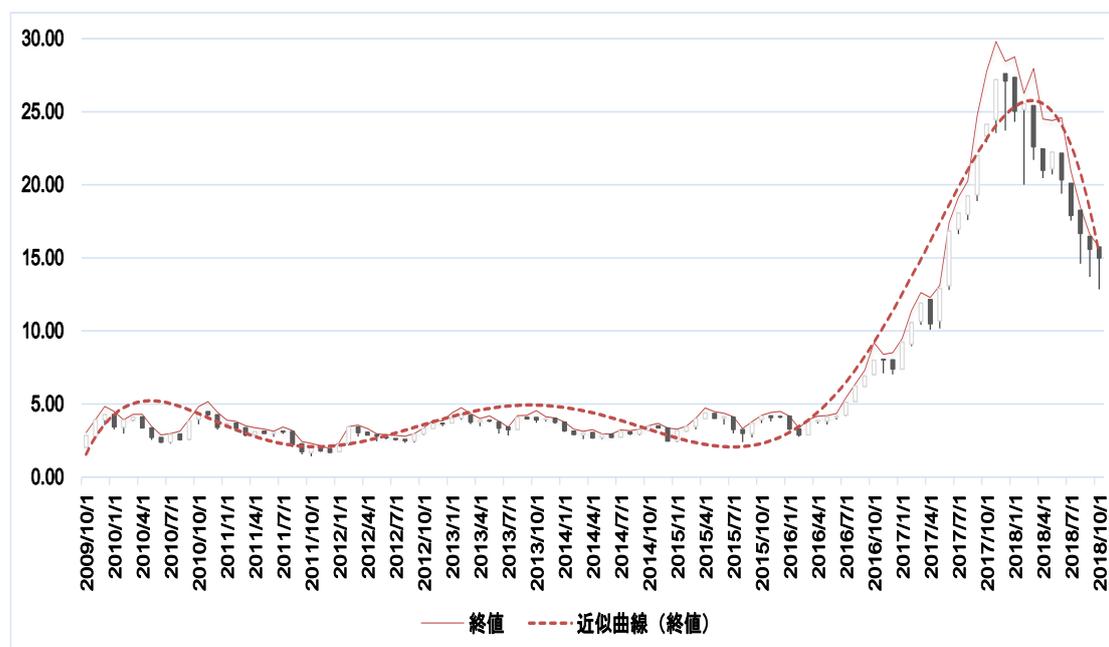
<sup>130</sup> 総資産純利益率(ROA)(%) = 当期純利益 ÷ 総資産 × 100

<sup>131</sup> 株主資本純利益率(ROE)(%) = 当期純利益 ÷ 株主資本 × 100

<sup>132</sup> 売上高総利益率 (%) = 売上総利益 ÷ 売上高 × 100

販売が鈍る中で値下げ競争を招く恐れがあるという先行きに対する懸念が浮上し、株価が急落している。<sup>133</sup>今後の動きに関しては、投入予定の新モデル車のパフォーマンスが期待される。

図表 7-14 吉利汽車の株価推移（2009年10月～2018年10月）（単位：香港ドル）



出所：サーチナ・ファイナンスの株価データをもとに作成。

次に、2009年度から2017年度まで吉利汽車集団の流動比率<sup>134</sup>、自己資本比率<sup>135</sup>及び総資産回転率<sup>136</sup>の推移は図表7-15のとおりである。それら3つの経営指標を用いて吉利汽車集団の安全性と効率性を分析する。吉利汽車の自己資本比率は9年間で40%前後を推移しているのは安定的である。また、流動資産と流動負債のバランスからみると、2014年から流動比率が低くなり、近年短期的な支払いの余裕度が小さいことがわかった。2011年の流動比率の下落は、ボルボ買収のために吉利汽車が現金13億ドルの支払いが影響されたものである。一方、総資産回転率が年々高まる傾向があるので、資金運用効率は良好だと判断できる。

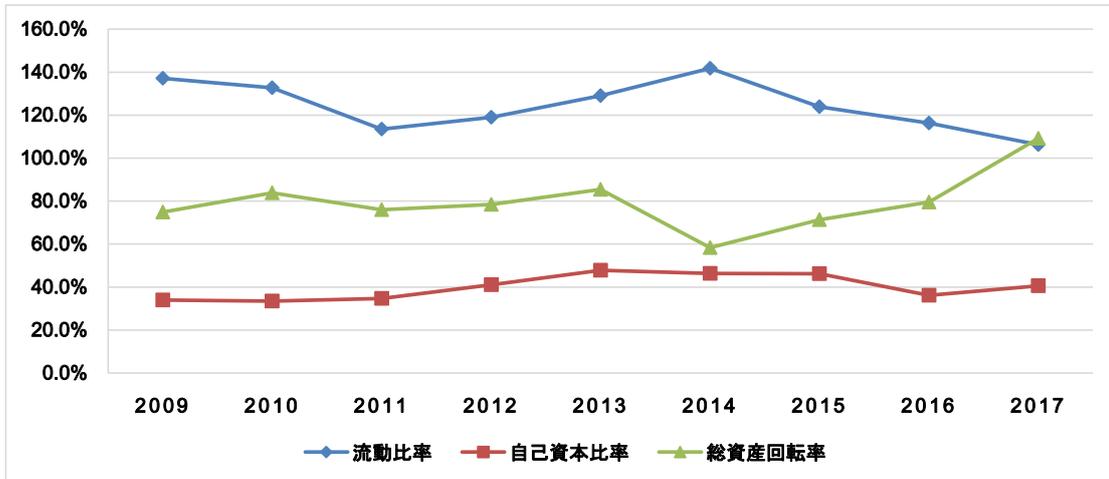
<sup>133</sup> 亜洲 IR・中国株情報（2018）「吉利汽車：主要ブローカーが目標株価を大幅引き下げ、先行き懸念で株価急落」<<http://ashuir.com/20180918> 銘柄ピックアップ：吉利汽車 175hk >2018年11月30日アクセス。

<sup>134</sup> 流動比率（%）＝流動資産÷流動負債×100

<sup>135</sup> 自己資本比率（%）＝自己資本(株主資本)÷総資産×100

<sup>136</sup> 総資産回転率（回）＝売上高÷総資産

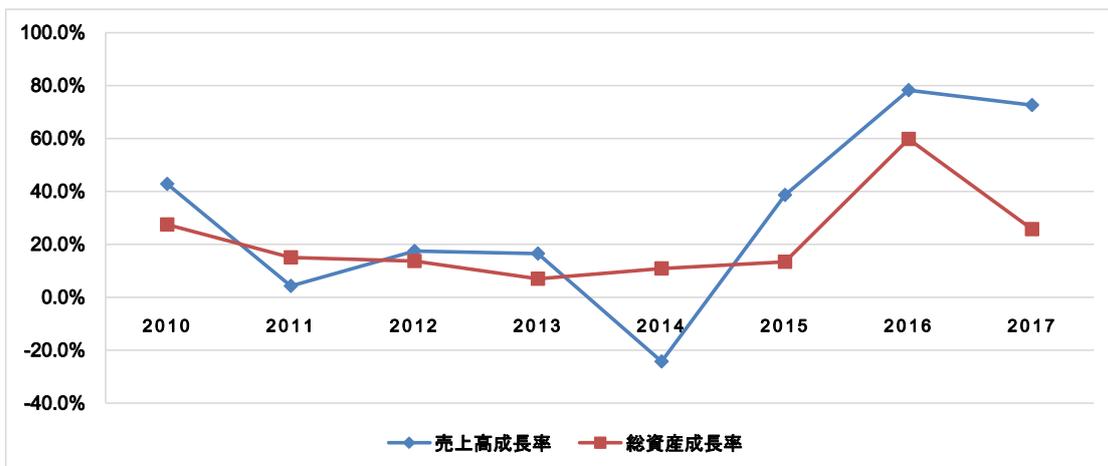
図表 7-15 吉利汽車集團の安全性と効率性分析（単位：％、回）



出所：各年度吉利汽車集團年次報告書をもとに筆者作成。

最後に、2009 年度から 2017 年度まで吉利汽車集團の売上高成長率<sup>137</sup>、総資産成長率<sup>138</sup>の推移は図表 7-16 に示す。2 つの経営指標を用いて吉利汽車集團の成長性を分析する。売上高成長率は 2014 年度を除いて毎年度プラスで伸びており、総資産成長率は堅調に推移していることがわかった。特に 2016 年度において成長率が一番高く、ボルボ買収後の経営指標記録を更新した。

図表 7-16 吉利汽車集團の成長性分析（単位：％）



<sup>137</sup> 売上高成長率 (%) = (当期売上高 - 前期売上高) ÷ 前期売上高 × 100

<sup>138</sup> 総資産成長率 (%) = (当期総資産 - 前期総資産) ÷ 前期総資産 × 100

出所：各年度吉利汽車集團年次報告書をもとに筆者作成。

以上のように、吉利汽車の2009年～2017年の財務概要を分析してみると、吉利汽車は2010年ボルボ買収してから5年後ようやく買収の効果が表れたと考えられる。その中で、返済の必要がない自己資本比率は安定的で財務的には安全であると言えるが、2014年以降流動比率は下がる傾向で短期的な支払い能力に注意すべきである。そして、吉利ブランドのイメージ、製品やサービスのクオリティーが改善されつつあり、収益性や効率性、成長性においては特に2015年から良いパフォーマンスが見られる。

当時ボルボのCEOだったStefan Jacobyは両社の提携問題に対する態度が消極的で、統合プロセスはうまく進まなかった。2012年アメリカ市場における為替相場の変動等による損失が生じ、そしてボルボの利益がマイナスに転じることなどの業績の原因で、同年10月にHakan Samuelssonは新しいCEOになった。中国市場によく知っているHakan Samuelssonは吉利汽車とボルボの提携計画を最も重要な事として実行してきた。2013年吉利控股集团欧州研究開発センターが正式に設立し、CMAプラットフォームの共同開発や技術的提携を行い始めた。それ以降、元ボルボ設計部総監であったPeter Horburyが中国文化「天地」のイメージをもとにデザインした「博瑞」は「最美中国車（一番美しい中国自動車）」と評価された。また、2016年に発売した吉利汽車の主力製品「博越」はすでに中国自主ブランド車の中で最も売れているSUVモデルの1つとなっており、ボルボの経営資源を活用した例として挙げられる。例えば、Peter Horburyがデザインすること、ボルボ側が提供したアダプティブクルーズコントロール(Adaptive Cruise Control、ACC)や近距離レーダーセンサー技術などの先端的安全技術を利用した。その他に車内空気清浄における技術的提携、ボルボの開発品質管理システムの採用及び国内外一流のサプライヤー共用なども行われている。さらに、2017年末に発売されたばかりの新ブランドLynk&Coは前期投資が大きかったにもかかわらず、2018年上半期の業績がよくて純利益のほうはマイナスからプラスに転じた。

このように、ボルボ買収後、吉利汽車は外部から獲得した人材と技術の活用、研究開発における経営資源の融合、新しい合弁ブランドの立ち上げなどの統合プロセスを明らかにした。また、財務状況の分析を用いて、内外経営資源の融合・変革を着実に進んでおり、吉利汽車によるボルボの買収において海外経営資源利用の有効性を裏付けた。

### 7.3.3 ミックス型キャッチアップ戦略

第6章では、BYDの電気自動車事業を代表的事例として、自主開発を軸とした経営資源の内部蓄積、クロス・ボーダーM&Aによる海外経営資源へのアクセス、グローバル拠点設置による海外経営資源の利用というミックス型成長戦略が明らかになった。ここでは、BYD電気自動車事業におけるミックス型キャッチアップ戦略の有効性を明らかにする。

BYDの自主開発能力構築について、中国国内企業間のM&Aによって初期発展期間における技術的能力を獲得した。また、R&Dの設立を通じて非特許技術の活用、垂直統合によるコスト削減とイノベーションを行った。電池材料や生産技術関連の研究を行う中央研究院や自動車工程研究院、新エネルギー開発を中心とする電力科学研究院を次第に設立した。ハードウェア、ソフトウェア及びテスト等の方面のほか、新材料、自動車、新エネ等多領域において豊富な自主開発経験を積み重ねてきた。図表7-17の中国自動車企業特許の強さランキングトップ15から2016年まで累計BYDの特許取得件数は22262件で、特許強度指数24.9を得てトップ1となっている。その特許強度指数が高ければ、特許の価値が高くなり、自動車企業の研究開発能力を評価できるので、BYDの特許価値が最も高いことが分かった。それに対して、北汽福田の特許取得件数が一番多いが、特許強度指数が10位以下となっており、特許価値が比較的に高くないことを示している。

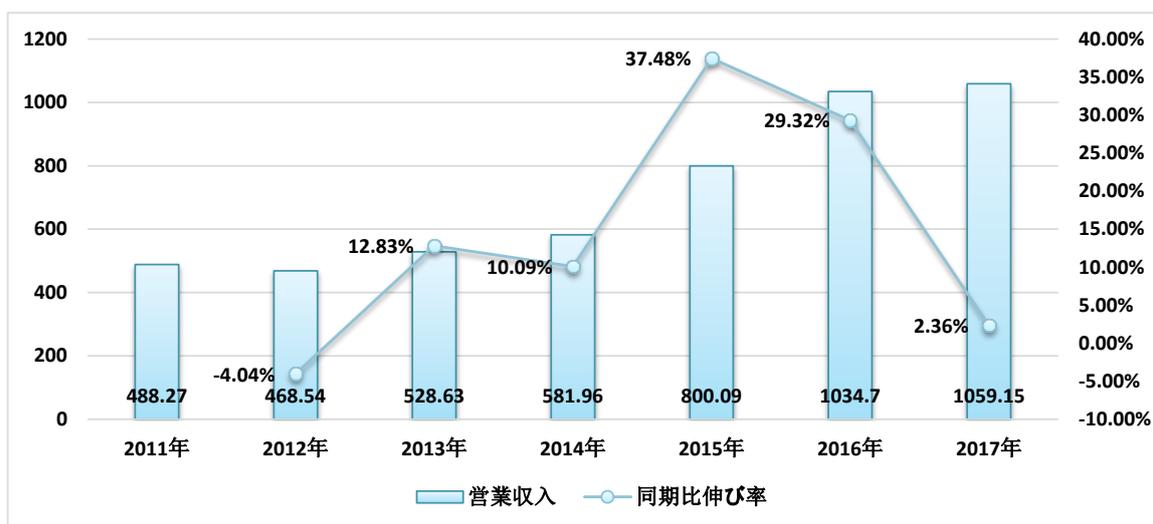
図表 7-17 中国自動車企業特許の強さランキングトップ 15 (2016 年まで累計)

順位	企業名	特許強度指数	特許取得件数
1	比亞迪	24.9	22262
2	広汽集団	23.3	2719
3	長安汽車	21.2	12238
4	宇通商用車	21.1	2594
5	上汽集団	20.9	5556
6	北汽集団	19.5	1068
7	中国一汽	19.3	15523
8	長城汽車	18.8	7183
9	奇瑞汽車	17.8	15572
10	吉利汽車	17.7	14172
11	北汽福田	17.6	29790
12	華晨汽車	17.2	1900
13	重汽集団	17.2	5925
14	東風汽車	16.9	8329
15	江淮汽車	14.2	15654

注：特許強度指数がアメリカ ProQuest Dialog 会社によって提出され、特許の技術複雑性・特許の応用度・特許の安定性などを表す総合的指標である。

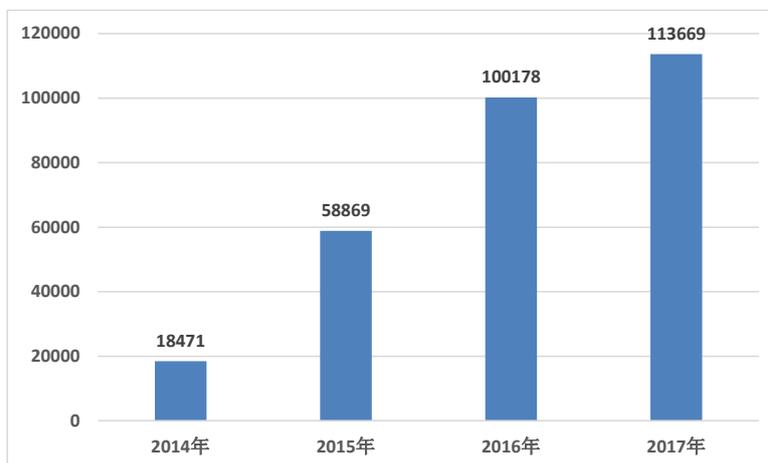
出所：中国自動車工程学会とトヨタ汽車共同編著『中国自動車技術発展報告（2017）』北京理工大学出版社。（この部分の記述は2019年2月17日、上海比亞迪有限公司の聞き取り調査で得られた資料に基づくものである。）

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、%）



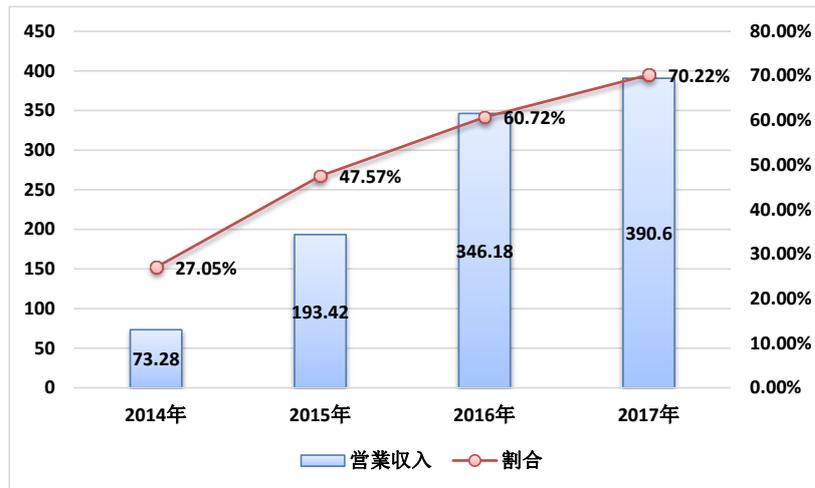
出所：各年度の BYD 年次報告書をもとに作成。

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）



出所：各年度の BYD 年次報告書より作成。

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、%）



出所：各年度の BYD 年次報告書より作成。

図表 7-18 は 2011～2017 年 BYD 営業収入の規模と同期比伸び率の推移を表している。BYD の主要事業について、自動車事業、携帯電話部品及び組立事業、二次充電電池及び太陽光発電事業という 3 大事業からなる。2017 年の BYD 年次報告書によると、自動車事業の営業収入は総収入 53.49% の割合を占めており、566.24 億元に達したが、同期比 0.68% 下がった。一方、新エネルギー自動車事業は好調な業績を上げている。(図表 7-19) BYD の新エネルギー自動車販売台数は 2014 年の 18,471 台から 2017 年の 113,669 台まで、5 倍の増加率を達した。営業収入のほうからみると、2014 年 BYD の新エネルギー自動車事業の収入は 73.28 億元で自動車事業全体の 27.05% を占めていた。2017 年になると、新エネルギー自動車事業の収入は 390.60 億元になり、BYD の自動車事業に占める割合は 70.22% まで上ってきた。さらに、BYD 全体の営業収入の 36.88% となっている。(図表 7-20) 中国自動車工業協会によると、2018 年中国国内の自動車生産台数及び販売台数は 2780.9 万台、2808.1 万台、増加率はそれぞれ前年比 4.2%、2.8% 下がった。それに対して、新エネルギー自動車の生産販売台数は加速度的に伸びている。2018 年中国国内の新エネルギー自動車の生産販売台数は 127 万台と 125.6 万台、増加率は 59.9% と 61.7% を記録した。一方、2018 年 BYD の年度報告書によると、純利益額は 27.8 億元であり、政府補助金は 20.73 億元である。つまり、純利益の 75% を占めており、政府補助金の純利益額への貢献度が高いことがわかった。

海外経営資源利用に関しては、まず 2010 年には自動車の車体を複雑に成型できる高い技術と技能を取り込み、中国で生産する車種に活用する狙いで日本金型大手オギハラの工

場を買収した。次に、BYD とドイツの自動車大手メーカーであるダイムラーが 2010 年に折半出資して合弁会社を設立した。両社間で合弁ブランド「騰勢 (DENZA)」EV 乗用車を共同開発したことも挙げられる。さらに、独自の車載用二次蓄電池技術や PHV 動力システム技術を有する BYD は、タクシーや公共バスなどの公共交通車両の電動化に向けてグローバル規模で展開している。海外で子会社を設立し、グローバル規模で提携・共生のネットワークを構築している。そして、2013 年「一带一路」政策を提唱した後、対象地域において販売、研究開発センター、生産拠点を設ける姿勢も示している。たとえば、BYD が EV バスを軸に欧州戦略を強化している。2018 年には 2 車種の EV バス生産を欧州で始め、同市場のシェアを 20%以上に引き上げてトップ 1 となっている。また、イギリス最大のバスメーカー ADL と連携し、今はイギリス EV 市場 60%の占有率に達した実績を持っている。現在、全世界で累計 EV バスを 5 万台販売した (2019 年 3 月まで)。また、6 大州・50 ヶ国や地域・300 都市で導入され、グローバル市場で展開している。

以上のように、EV/PHV の独自技術で中国電気自動車メーカーのトップ 1 に立つ BYD のこれまでの発展経緯を踏まえたうえで、自主開発、海外買収、外国企業との合弁会社設立、世界規模での拠点設置の動きが明らかになった。自主開発を軸とした内部経営資源の蓄積及び海外経営資源の利用が BYD の企業成長に大きな役割を果たしたと考えられる。そして、内外経営資源の融合によるミックス型キャッチアップを通じて、BYD 独自の競争優位を構築してきた。

#### 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

前節では、中国企業の競争力を評価するアセスメント・システムの諸先行研究をサーベイし、自動車製造業の特性に合わせて本研究に用いるアセスメント・システムの 5 つの要素と主要指標を整理した。また、国内市場占有率における中国自動車企業のキャッチアップ、中国自動車産業のブランド別新車品質評価の推移やランキング、企業の実力・規模・国際競争力をはかる世界トップ 500 企業ランキング、ブランド価値を測定する世界トップ 100 自動車ブランド価値ランキングをベースに、国際比較しながら中国自動車産業の全体的ポジショニングの変化が明らかにしている。さらに、本研究に用いるアセスメント・システムの 5 つの要素である企業規模・研究開発・位置づけ・収益性と効率性・成長性からアプローチして、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を行った。したがって、この節では SSIT モデルを用いた実証分析 (図表 4-11、図表

5-10、図表 6-7) から合体要因と合体プロセスにおける特性、及び各社のキャッチアップ戦略のアセスメントを整理する。その結果に基づいて、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。(図表 7-21)

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ことが明らかになった。基本的に 3 つのパターンのキャッチアップ戦略に分けられ、それぞれ Out-In 型クロス・ボーダーM&A、In-Out 型クロス・ボーダーM&A、ミックス型である。各パターンの中で、上海汽車の合弁事業、吉利汽車のボルボ買収、BYD の電気自動車事業がその代表事例として取り上げた。

#### (1) Out-In 型クロス・ボーダーM&A

上海汽車の合弁事業の発足は中国自動車産業発展の初期段階にある。「引進來」方針を背景に、閉鎖的な技術環境から脱出するために、外資と技術の導入を通じて迅速的に製品開発を実現し、産業育成を図る狙いである。その後、技術を軸にみると、上海汽車は技術導入→技術消化・吸収→基礎技術の備え→自主開発というようにステップバイステップで発展してきた。そして、外国技術依存から中国市場依存度の高まりによって中国側発言力の向上に変化している。現在、中国市場における乗用車最大手の位置づけ、良好な財務状況、車両品質評価、グローバル展開からみると、産業チェーン全体的競争優位を形成している。

ただ、こういう外国企業と中国国資企業の合弁企業の問題点について、従来の議論ではさまざまな側面から検討してきた。たとえば、自主経営権の不在、国資企業とその経営者の「中庸」、外資ブランドの生産・販売で超過利潤を長い間享受しているままなどの論点が挙げられる。<sup>139</sup>そして、技術移転という視点からみると、中国へ進出してきた外国企業はもともとグローバル戦略の中で最適な生産国を選定したことにすぎず、中国企業への技術移転や中国側の競争力向上を意図して立地するものではない。コア技術と設計開発の主要工程を厳しく管理し、中国側と共有できるのは生産技術や組織技術などの限られた部分である。<sup>140</sup>つまり、一般的な技術を獲得しただけである。当時中国側自動車産業が発足したばかりで、産業全体的水準が低く、技術の限界がある。高度な技術を獲得してもうまく消化・吸収できないことも要因の 1 つである。そのほかに、研究開発分野への投入からみ

<sup>139</sup> 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、pp.83-94。

<sup>140</sup> 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、pp.67-72。

ると、上海汽車は中国業界最高金額であるが、全体の売上高に占める割合は主流の海外自動車企業のそれには遠く及ばず、この3社の中でも一番低いことがわかった。

つまり、国資・大手の限界、外国企業の技術障壁、研究開発投資の欠如が依然として問題を抱えている。それらの限界点は無論内外経営資源の融合・変革に影響することである。だが、上海汽車の経営資源の段階的な蓄積においては Out-In 型クロス・ボーダーM&A による海外経営資源の利用は重要な貢献をしたと考えられる。

## (2) In-Out 型クロス・ボーダーM&A

吉利汽車のボルボ買収は中国自動車産業の急速発展期にあり、産業全体のレベルが一定水準に達した。グローバル企業の激戦区である世界最大規模になった中国自動車市場において、後発の中国民営自動車企業は「走出去」方針を背景に、海外買収の手法で必要な先進的経営資源を獲得する狙いである。そして、外資導入のような全般的な資本・技術の導入とは異なり、高度な技術にターゲットし、焦点を絞って先進的な海外経営資源を獲得することである。経営資源の融合プロセスからみると、ボルボブランド価値を毀損しないように留意して、共同開発を通じて先進的な技術・ノウハウを学習することなど内部化に取り組んでいる。さらに、国内巨大市場のキャパシティーを活用して、吉利汽車の市場プレゼンスが躍進している。品質評価の向上、財務状況の好調からみると、飛躍的に成長していることが明らかになった。そのほかに、当面 EV 戦略に関しては 2020 年まで中国販売の新エネ車比率 9 割の目標を実現するには、工場建設を加速している。また、世界市場戦略では、高級自主ブランド Lynk&Co を 2020 年欧州へ投入することを目指している。研究開発への投入に関しては、内部情報によると、吉利汽車の大部分の研究開発費用は親会社によって出資されている。2017 年に親会社である浙江吉利控股集团の研究開発費用は 183.66 億元で、売上高研究開発費の割合は 6.58% となっている。中国自動車業界では R&D 投入が非常に高いと考えられる。しかし、親会社が上場しておらず、年度報告書が公開されないため、具体的な数値が判明できない。

現在、吉利汽車は急速的に先発企業に追い付いている。だが、当時ボルボを買収した直後に、元ボルボ側 CEO のもとであまり企業統合を進んでいなかったことが否めない事実である。また、近年積極的な対外直接投資を通じて先進的海外経営資源へアクセスする吉利汽車の姿勢が見られている。それゆえ、諸外国企業との戦略的提携において、文化融合の重要度がより一層増すと考えられる。文化融合がうまくできなければ、経営資源の流出、特に経営資源を具現化する人材の流出が懸念される。

### (3) ミックス型

BYD の電気自動車事業のほうは中国自動車産業発展の次世代自動車育成段階にある。もともと電池メーカーである BYD はいつか電池事業の限度が来る危機感を持ちながら、自動車分野に参入し、さらに他社より先行して電気自動車の生産開発へ進んできた。その中で、日本の金型部品工場の買収を通じて、車体成型技術の獲得、品質管理ノウハウの習得が挙げられる。また、EV 製品開発のために、ドイツのダイムラーと合弁企業を設立した。ダイムラーはアーキテクチャーを提供し、BYD 側は電池技術と電気駆動システムを提供することである。その両社間の強みを生かし、結合する特徴は当時上海汽車の合弁事業の発足とは異なっている。さらに、「電動化」技術革新の転換期に、国内市場のみならず、世界多地域の拠点設置によってグローバル展開している。他社より先行して、公共交通機関における電動バス導入という世界的潮流に伴い、積極的なグローバル展開で自主ブランド認知度を拡大している。

BYD のキャッチアップ戦略のアセスメントから分かるように、研究開発への投入は 3 社間で最も高く、特許の取得件数と強度指数は中国自動車企業の中でもトップである。また、新エネ車の販売量は中国 1 位と世界 1 位に達している。さらに、車両品質評価やグローバル展開の実績からみると、次世代自動車のブームに乗って、先発企業を追い越す可能性が高まっている。ただ、財務状況に関しては、政府補助金の利益への貢献度が大きいことはネガティブな要素である。2019 年から政府補助金削減に伴い、財務悪化の恐れがある。

要するに、自社の強みと他社の製造技術の融合・変革によって BYD 独自の競争力を形成してきた。電池事業におけるコア技術と豊富な経験を生かし、多角化経営を通じて新エネ車事業で開花させることである。BYD は点から面へ、電池メーカーから EV 事業へと辿ってきた。

図表 7-21 キャッチアップ戦略のまとめと評価

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
事代表	上海汽車の合弁事業 国資企業 1985 年 (VW) 1997 年 (GM)	吉利汽車のボルボ買収 民営企業 2010 年 (Volvo)	BYD の電気自動車事業 民営企業 2010 年 (オギハラ) 2010 年 (Daimler) 1998 年～ (世界多地域拠点)

<p>STIL 分析から見る 合体プロセスの 特性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国自動車産業発展初期段階、「引進来」方針</li> <li>合弁企業設立 (50:50)</li> <li>初期投資削減、基礎技術習得、漸進的技術移転</li> <li>生産、販売、部品供給、サービスにおけるネットワークの完備、製品フルライン、安定的な高市場占有率、経営多角化、産業チェーン全体的競争優位形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国自動車産業急速発展期、「走出去」方針</li> <li>100%買収 (ボルボ・カーズ株)、地方政府融資プラットフォームと資本市場融資ルートの利用</li> <li>ボルボのブランド価値を毀損しないように留意した内部化の工夫</li> <li>市場プレゼンスの向上、共同開発を通して能力構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新エネ車産業育成政策</li> <li>自主開発、部品工場買収、合弁企業設立 (50:50)、世界多地域拠点設置</li> <li>豊富な電池事業経験、製造工程の垂直統合、多分野における自主開発能力構築、グローバル市場展開して現地企業との提携</li> <li>外国企業と同じ土俵で競争、EVバスでグローバル市場展開して自主ブランド認知度拡大</li> </ul>
<p>キャッチアップ 戦略のアセスメント</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>位置づけ：中国自動車企業 1 位</li> <li>R&amp;D 投入と割合：159.2 億元、1.80%</li> <li>品質：主流車両品質業界平均以上 --- 上海 VW (No.18)、新エネ車両品質業界平均以上 --- 荣威 eRX5 (No.1) (自主)</li> <li>グローバル展開：輸出量は中国企業 No.1、国内販売量の 3.8%、アジア地域を中心とした海外事業、外資ブランド車の逆輸入が大半</li> <li>財務状況：企業規模の持続的拡大、良好な収益性と効率性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>位置づけ：中国自動車企業 4 位、自主ブランド車 1 位</li> <li>R&amp;D 投入と割合：19.3 億元、1.80%</li> <li>品質：主流車両品質業界平均以上 --- Lynk&amp;Co (No.2)</li> <li>グローバル展開：輸出 2.78 万台、国内販売量の 1.9%、積極的なクロス・ボーダー M&amp;A 戦略によるグローバル化分布</li> <li>財務状況：買収 5 年後に収益性、効率性、成長性の良いパフォーマンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>位置づけ：新エネ車 (EV を中心) 販売台数中国 1 位、世界 1 位</li> <li>R&amp;D 投入と割合：49.89 億元、6.56%</li> <li>品質：新エネ車両品質業界平均以上 --- BYD 秦 (No.3)</li> <li>グローバル展開：EVバス 5 万台 (2019 年 3 月まで累計)、6 大州・50 カ国や地域・300 都市で導入されていること</li> <li>財務状況：政府補助金の利益への貢献度が大きい</li> </ul>
<p>まとめと 評価</p>	<p>経営資源の段階的な蓄積</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>閉鎖的な技術環境から脱出して技術導入による産業育成</li> <li>外国技術依存→中国市場依存度の高まりによる中国側発言力の向上</li> <li>技術導入→技術消化・吸収→基礎技術の備え→自主開発</li> <li>限界点：国資大手の限界、外国企業の技術障壁、研究開発投資の欠如</li> </ul>	<p>焦点を絞って必要な経営資源を獲得、飛躍的な成長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル企業の激戦区である世界最大規模になった中国自動車市場において、急速的に先発企業に追い付く</li> <li>積極的な対外直接投資を通じて先進的海外経営資源へアクセス</li> <li>限界点：不十分な文化融合が人材流出の恐れ</li> </ul>	<p>点から面へ、電池メーカーから EV 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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「電動化」技術革新の転換期に、先発企業を追い越す可能性の高まり</li> <li>次世代自動車技術における自主開発の優位性</li> <li>積極的なグローバル展開で先行 (EVバス、FCEVバスなど)</li> <li>限界点：政府補助金の減額による財務状況悪化の恐れ</li> </ul>

注：位置づけのデータは 2018 年中国自動車企業販売台数に基づくものである。R&D 投入と割合、輸出量は各社 2018 年度年報のデータによる。品質のアセスメントに関しては、J.D.Power2018 年中国新車両品質報告書のデータによる。

出所：筆者作成。

前述の通り、各パターンの代表事例 3 社をめぐって、SSIT モデルによる分析及び優劣評価を背景に、差異分析した。なお、SSIT モデルの感知・捕捉・融合・変革という 4 要素をベースに、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というキャッチアップ戦略を全体的にみると、以下のような特徴があると考えられる。まず、中国の経済発展と体制移行の段階的パフォーマンス、政府の政策指向という外部環境の違いが 3 社の戦略的目標の違いに導いた。捕捉手段、つまり海外技術の導入方法にも影響する。また、企業の既存内部経営資源の違いが内外経営資源の融合プロセスに影響し、変革の違いにも繋がる。さらに、各社の限界点の違いが企業の持続的な成長に影響を及ぼす。

例えば、改革開放後、「自動車企業は外国企業と合弁できる」という鄧小平の指示によって、中国自動車産業においてほぼゼロな状況から外資導入を始めた。それで、合弁会社の設立という道に辿っていった。当時本格的な民営自動車企業が存在しておらず、国資企業との合弁を優先した。現在、上海汽車の生産販売の総量からみると、外資ブランド車が依然として大半な割合を占めている。ただ、段階的な蓄積を経て、自主ブランド車や新エネルギー車は上海汽車の発展を牽引する新しいエンジンになっている。2018 年の中国自動車市場全体が 28 ぶりにマイナス成長に転じたが、上海汽車の自主ブランド車の伸び率は逆に 34.45%増加した。また、吉利汽車のような後発中国民営自動車企業にとって、激化した国際競争の中で淘汰されつつある先発企業を買収することは良い選択だと考えられる。世界中から企業成長に必要な経営資源を獲得・融合・活用して、短時間で「低価格路線」を変え、技術能力を向上させて自社の競争優位を構築することにつながる。その他に、BYD とダイムラーの合弁企業設立に関しては、中国側がコア技術の動力電池の面で主導的である。以上のように、中国自動車産業全体の発展経緯を振り返ってみると、各パターンのキャッチアップ戦略について、発展段階の特性があり、限界性もある。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進んでいくと考えられる。

## 終章 本研究の結論と今後の研究課題

### 第1節 本研究の要約と結論

本研究では、問題意識の考察を中心に文献調査と理論的検証を行い、中国自動車企業に適用可能な独自の分析フレームワークを構築した。また、現地調査の内容に基づいて典型的事例3つを分析し、それぞれのキャッチアップ戦略をアセスメントした。さらに、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った。

本研究の新規性について、以下のようにまとめる。

- ①中国自動車産業発展プロセスに結びついて、クロス・ボーダーM&Aの概念に新視点
- ②海外経営資源利用という視角から中国自動車企業がクロス・ボーダーM&Aを通じたキャッチアップ戦略を分析し、基本パターンの提示
- ③基本パターンに合わせ、事例研究を選ぶ視点のオリジナリティ
- ④後発企業の視角と動的競争戦略論を理論考察して、合体要因と合体プロセスを包括的に分析し、中国企業に適用可能なSSITモデルの構築
- ⑤SSITモデルによる代表事例のケーススタディ及び現地を調査・検証
- ⑥本研究で用いるアセスメント・システムの主要要素に基づき、中国自動車企業のキャッチアップ戦略のまとめと評価
- ⑦中国自動車企業のキャッチアップ戦略の特徴から、示唆を得て他後発国企業のキャッチアップ戦略への提言

本研究の要約と結論を下記に示す。

第I部ではまずこれまでの中国自動車産業の発展経緯をベースに、政策的な仕組みから同産業のキャッチアップ戦略の形成過程が明らかになった。その政策的な仕組みは「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である。また、経営資源ソースの形成からみると、中国自動車産業の発展は「3段階」という際立った特徴がある。そのため、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）という3つの段階だとまとめた。さらに、中国自動車産業の発展を踏まえ、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たと考えられる。その手段として合弁会社の設立（いわゆる広義のM&A）、海外先

発企業の買収（つまり、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 と指摘した。

次に、国際経営戦略に関して、代表的なものとしてバーノンのプロダクトサイクル理論やダニングの OLI パラダイムをピックアップして理論的考察した。だが、今日の国際経営環境の下、新興国企業が次第に国際化している中、後発性の特徴が際立っている。つまり、国際的生産は優位性を持つ企業のみが行う活動ではなくなる。また、プロダクトのライフサイクルに沿って技術水準の格差と生産拠点の移動が相応しい時代でもなくなりつつある。したがって、伝統的諸理論を補足する意味において、Mathews は多国籍後発企業の行動パターンをもとに LLL モデルを構築した。こうして、先進国と後発国の異なる視角から、OLI パラダイムから LLL 分析フレームワークへ進化した。その LLL 分析フレームワークのロジックによると、後発企業の国際化はリソースのリンケージ (linkage)、レバレッジ (leverage)、ラーニング (learning) によって動かされる。さらに、本研究の目的は中国自動車企業の海外経営資源を導入して成長するという特徴に注目し、そのメカニズムを解明することである。しかし、LLL フレームワークは外部資源・能力の習得に触れているが、獲得後の状況変化に対する再構築、新たなイノベーションに関する視点が不足している。また、市場環境が日々変化しており、技術革新の加速やグローバル化、顧客ニーズの多様化などすべて企業の競争優位の維持が難しくなった。そのため、中国企業を分析する手法としてダイナミック・ケイパビリティ論を視野に入れた分析が有効だと考える。つまり、競争戦略論で論じられている環境変化への適合、資源ベース論で論じられている企業の固有経営資源活用または企業外から獲得し、それらの経営資源を再構築することによって持続的な競争優位を確立できるという視点が重要である。

上記の論点から、筆者は中国企業が海外経営資源を利用するには、効果的なメカニズムは海外経営資源の獲得・融合・活用だと考えられる。つまり、企業内部では経営資源の改善と継続的な学習を推し進めること、企業外部では目標企業とリンケージを行って外部の経営資源を入手すること、また内外経営資源の融合・再構築を通じて新たな資源と能力を獲得できるということである。そして、海外経営資源利用のプロセスについて 4 つの段階と 7 つの要素に分解できる。それらは感知・捕捉・融合・変革といった 4 つの段階である。より具体的には、感知・選定・リンケージ・獲得・学習・改善・イノベーションといった 7 つの要素に分けられる。したがって、本研究では中国企業を分析するフレームワークとして SSIT モデルを構築し、その主な概念は次のようにまとめる。すなわち、外部環境が

変化する中、後発企業はキャッチアップするために、目標とする先発企業を選定し、リネージュを行う。後発企業は、自社が持っていない外部の経営資源を獲得し、レバレッジの効果を生み出すことが重要である。その効果は、より優れた外部の経営資源を学習しながら、既存の内部経営資源の改善から生み出される。また、内外の経営資源を再構築し、イノベーションを通じて新たな競争優位が得られる。さらに、絶えず繰り返し感知

(Sensing)・捕捉 (Seizing)・融合 (Integrating)・変革 (Transforming)により、持続的な競争優位を確立できる。この4つの段階を英語で表記した場合、その頭文字をとって「SSIT」モデルと名付けた。

さらに、クロス・ボーダーM&Aの系譜を踏まえ、中国自動車企業の海外経営資源利用の基本的なパターンを以下のようにまとめた。つまり、out-in型、in-out型クロス・ボーダーM&Aとミックス型である。それらのパターンごとに形成された背景を踏まえ、以下の中国自動車企業のキャッチアップ戦略の特徴を提示した。すなわち、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」という特徴である。

第II部では、SSITモデルを用いて異なったパターンの中国自動車企業3社についてケーススタディした。クロス・ボーダーM&Aを通じた海外経営資源利用の内在的要素及び海外経営資源利用のプロセスを検討した。それらはOut型クロス・ボーダーM&Aによって海外経営資源を利用する上海汽車、In-Out型クロス・ボーダーM&Aを通じた海外経営資源利用の吉利汽車、自主開発及び海外経営資源利用というミックス型キャッチアップのBYD電気自動車事業である。また、3つの事例のキャッチアップ戦略をアセスメントし、設定した仮説を検証した。

つまり、中国自動車産業の発展初期段階では、「引進來」方針をもとに大量の外国資本と先進技術を導入して中国企業の全体的競争力を高める役割を果たした。Out-In型クロス・ボーダーM&Aのパターンが主流として、中国企業は海外企業から資本、技術、人材と経営ノウハウなどのより優れている経営資源にアクセスできる。それらの海外経営資源を利用して、迅速的に中国企業の生産能力が形成され、規模の経済を実現できた。また、中国企業は自動車製造技術と製品研究開発能力において、技術的な向上と製品ラインナップの充実を図った。さらに、中国自動車産業構造の合理化、産業集約度を促した。

「走出去」の海外直接投資促進政策の発表は中国自動車企業の海外進出を加速させた。今まで外資との合弁や資本参加方式などの提携関係によって技術移転を期待していたが、

限界があることを現した。また、中国自動車市場が急速に発展し、世界最大規模になった。熾烈な競争に直面している中国自動車企業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。海外企業買収や海外企業への資本参加などの In-Out 型クロス・ボーダーM&A が増えている。技術やブランド力などの先進的経営資源を獲得して自社の競争力向上を図る狙いである。現段階では一番典型的なのは吉利によるボルボ買収事例である。海外経営資源の獲得・融合・イノベーションを通じて良い実績を遂げた。また、吉利のブランドイメージもローエンド車からミドル・ハイエンド車へ転換しつつある。つまり、中国企業は In-Out 型クロス・ボーダーM&A を通じて海外経営資源を獲得するだけでなく、内外経営資源の融合と変革を経てさらなる成長を求めている。しかも、中国自動車企業の国際的影響力を高め、国際市場への展開を促した。

優れた内燃機関の独自技術を持たない中国は、大規模な財政資金投入や産業育成計画の策定によって世界最大の新エネルギー自動車市場が創出された。電池事業の自主開発に優位性を持っている BYD は国内市場のみならず、グローバル的展開においても業績を伸ばした。自主開発及び海外経営資源の利用を通じて自社独自の強みを構築してきた。これから、世界的に次世代自動車を推進する背景の下、自動車産業界の勢力図が塗り替えられつつある。こうした変化は、中国自動車企業にとって大きな挑戦であり、キャッチアップするチャンスでもある。そして、先発企業を追い越すために、内部蓄積した経営資源と外部獲得した経営資源を融合し、また内外経営資源の再構築とイノベーションが必要である。

以上のように、政府の政策指向は中国自動車産業の段階的発展に大きな影響を及ぼした。また、「計画経済」から「市場経済」へ経済体制移行の漸進的プロセスは中国自動車企業のキャッチアップ戦略の段階的な特徴を生み出した。その体制移行と経済発展の段階的パフォーマンスは中国自動車企業によるクロス・ボーダーM&A の形態の違い、海外経営資源利用の戦略的目標の違い及びキャッチアップ効果の違いに影響を与えたと考えられる。そして、グローバル・メーカーの激戦区である中国市場において、既存の経営資源による競争優位が不足している中国の後発自動車企業はその劣勢を意識し、各種の戦略を立てて企業活動の国際化が進展している。「後発性の利点」を生かしながら、内外経営資源の融合とイノベーションを通して競争優位を構築することを目指している。さらに、先進国企業のほうは総合的な競争優位を前提に市場や資源、効率成長を求めることが海外展開の動機であるが、中国企業のほうは先進国企業の動機とは異なっている。その要因の1つとして、「世界の市場」と呼ばれる中国市場のキャパシティーは、中国企業が海外経営資源を獲得・

融合・活用の長いプロセスにおいて、クッション的な役割を果たしている。中国市場のキャパシティーは、海外経営資源の利用を通じて、キャッチアップを目指す後発の中国自動車企業の行動パターンを説明できる。このような中国市場は、海外自動車企業にとって魅力的な市場だけではなく、中国自動車企業がキャッチアップするための広々としたバックグラウンドを提供していると考えられる。

そのほかに、次世代自動車産業の発展に注力している中国は、自動車の「電動化」という技術革新を機に、有力な中国自動車企業を育成させ、中国の自動車産業を飛躍させることを目指している。中国はクレジットカード決済の段階を飛ばして、直接電子マネーの時代に入ったと評価された。その言葉を借りて言えば、これから中国は外国企業が牽引してきた内燃機関の時代を飛ばして、次世代自動車をめぐって外国企業と同じ土俵で競争することになると考えられる。現在中国自動車市場は世界最大規模であり、アメリカ・日本・ドイツなどの世界的自動車先進国の自動車ニーズの総和に相当している。また、CPCA（全国乗聯会）の最新データによると、2019年1-4月累計の中国市場における新エネ車販売は全世界の50%割合を占めていることがわかった。これから中国自動車市場の発展は世界自動車市場への影響が高まりつつあると考えられる。

## 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

本研究では、中国自動車企業のキャッチアップ戦略の理論的アプローチ及び実証研究を行った。中国企業に適用できる分析フレームワークであるSSITモデルを提示した。それを用いてクロス・ボーダーM&Aを通じた中国自動車企業の海外経営資源利用というキャッチアップ戦略について検討した。また、中国自動車企業が先進的海外経営資源の利用を通じて競争優位を構築していく要因とプロセスを論じた。さらに、中国自動車企業の全体的ポジショニングと代表的な事例3つをアセスメントして、中国自動車企業のキャッチアップ戦略の有効性を裏付けられた。したがって、中国自動車産業の経験を例にして、他の後発国企業のキャッチアップ戦略に示唆を与え、経営上の課題と新しい理論問題の提案を試みる。

後発国企業は技術面で「後発性の利点」を利用して、競争力を向上させる近道になる。ただ、実力がある大企業が台頭する前に、後発国企業にとって先に自主的イノベーションの発展路線を実施するのは非現実的な目標である。中国の自動車産業を例にとって言えば、国際上の先発自動車企業との格差を縮めるには、まず技術の導入によって成熟した技術を

消化・吸収する。つまり、製造能力を発展してから自主的イノベーションの能力を構築する考え方である。そして、企業の技術的発展とイノベーションを実現するには、段階的且漸進的なプロセスが必要である。これも中国自動車企業のキャッチアップ戦略の基本的規則である。

また、企業の自主イノベーション能力の発展は4つの段階に分けると考えられる。つまり、①技術の導入によって製造能力を強化する。②製造能力の強化に伴って技術や資本、管理ノウハウ、人材チームなどの経営資源を形成する。③外部の先進的経営資源を消化・吸収し、内部の経営資源を改善・強化する。④その内外経営資源を再構築し、イノベーションを起こす。その中で、①～③は自主イノベーションを起こすための蓄積である。④の段階では、革新技術の創出によって先発優位を築く可能性がある。たとえば、自動車産業では次世代エネルギーの技術的イノベーションが発生したら、次世代エネルギーの業界において先発優位を築くことができる。

以上の論点を踏まえて、他の後発国企業のキャッチアップ戦略への提言を試みた。筆者は中国企業のような他の後発国企業にとって、海外経営資源の利用を通じたキャッチアップ戦略も有効であると考え。より具体的には、外部環境が変化する中、後発国企業がキャッチアップするために、企業内部では経営資源の改善と継続的な学習を推し進める。また、企業外部では目標企業とリンケージを行って外部の経営資源を入手する。さらに、内外経営資源の融合・再構築を通じて新たな資源と能力を獲得できるということである。つまり、感知・捕捉・融合・変革の4つの段階が含まれる。したがって、後発国企業の海外経営資源利用の要因とプロセスを包括的に分析できるSSITモデルの応用としての拡張性があると考えられる。

最後に、本研究の分析内容及び結論は、次のような限界がある。まず、筆者は上海汽車、吉利汽車、BYDの3社に対して、企業訪問や見学、メール、電話でインタビュー調査を行った。だが、内部規則によって企業データの公開が制限されることがある。そして、管理層への聞き取り調査の申請が拒否されたことが多かった。こういう中国現地調査の厳しさのため、現地調査の内容について系統性に欠ける面がある。また、事例研究について、研究対象は典型的な成功事例を取り上げた。今後は研究対象の事例を増やして、そして失敗の事例も視野に入れるべきである。その失敗した理由を探り、SSITモデルの更なる応用の可能性について検証したい。さらに、2019年から「乗用車企業の平均燃費と新エネ車クレジットの並行管理弁法」政策の実施や中国政府の補助金減額に伴い、電動車両の更なる

競争激化が想定される。こうした背景に、中国自動車企業はどのような競争戦略で企業成長を続けていくのかについて引き続き注目したい。

## 付録

### 現地調査リスト

2018年7月23日

上海龍祥領克（Lynk&Co）センター

所在地：上海市宝山区江楊南路 1675 号

販売管理者にインタビュー

2018年10月15日

上汽大衆汽車有限公司見学

所在地：上海市嘉定区安亭鎮曹安公路 5288 号（汽車三廠）

生産部現場主任にインタビュー

2018年10月17日

上汽通用汽車有限公司見学

所在地：上海市浦東新区金橋鎮申江路 1500 号

見学担当者許氏にインタビュー

生産部現場主任蔡氏にインタビュー

2018年10月19日

延鋒安道拓座椅機械部品有限公司 Adient Yanfeng Mechanism（上海汽車の部品サプライヤー）見学

所在地：上海市浦東新区康威路 680 号

技術部担当者王其良氏にインタビュー

2019年2月15日

上海卓景比亞迪静安センター

所在地：上海市静安区新閘路 818 号

販売マネージャー王氏にインタビュー

2019年2月17日

上海比亞迪有限公司 電話

所在地：上海市松江区車墩鎮香涇路 999 号

管理者（匿名）にインタビュー

2019年2月21日

吉利汽車研究總院 見学

所在地：浙江省寧波市慈溪杭州湾新区濱海四路 918 号

技術開發センター担当者万氏にインタビュー

2019年2月25日

比亞迪股份有限公司 電話

所在地：深圳坪山区比亞迪路 3009 号

比亞迪事業部エンジニア石氏にインタビュー

#### 内部資料

「中国汽車企業自主創新模式選択研究」上海汽車集团股份有限公司技術中心、2010年6月。

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

1. 貴社は当時なぜ海外経営資源を利用する成長戦略を取りましたか？

- ① 政府主導の影響はどれぐらいありますか？
- ② 中国市場の影響はどれぐらいありますか？
- ③ 貴社にとって、どんな経営資源を狙っていましたか？
- ④ 海外経営資源利用は貴社の成長戦略においてどのように位置づけられていますか？

2. なぜクロス・ボーダーM&A（外資との合弁/海外買収/ミックス型）という提携形態を選択しましたか？

- ① クロス・ボーダーM&Aの交渉において、どんな困難に直面していましたか？
- ② また、どうやって乗り越えましたか？
- ③ 双方の出資比率と融資ルートのほうはどのようなふう構築されましたか？

3. 目標企業を選定した理由は何ですか。貴社はクロス・ボーダーM&Aを通して、目標企業のどんな経営資源を獲得したいですか。

4. クロス・ボーダーM&Aを実行後、期待された通りに獲得できましたか？

5. 提携関係を結んだ後、海外企業の技術者と管理者の中国への派遣または常駐の人数はどれぐらいの割合を占めていますか？

6. 貴社の技術者育成状況について、

- ① 今は何人体制ですか？従業員全体に占める割合はどれぐらいですか？
- ② 海外企業と提携した後、どんな技術指導を受けましたか？

7. 貴社と海外企業はどんな共同研究開発を行っていますか？今までの成果とこれからの計画はどうですか？

8.自主開発の取り組みについて、

- ①今までどんな成果を出しましたか？
- ②当該成果に関して、どんな海外経営資源を利用し、また内部の経営資源といかに融合して自主開発に成功できましたか？
- ③これからの自主開発の計画がありますか？

9.自主ブランドの構築について、

- ①今までどんな成果を出しましたか？
- ②当該成果に関して、いかに内外経営資源を再構成してイノベーションを生み出しましたか？
- ③これからの自主ブランドの構築における計画がありますか？

ご協力、ありがとうございました。

## 企業インタビューの資料

### 1.上海汽車編

#### (1) 企業概要

- ・正式名称：上海汽車工業（集団）総公司 ・設立：1958年
- ・株主構成：国有資産監督管理委員会
- ・グループ：上汽 VW、上汽 GM、上汽乗用車、上汽 GM 三菱、華域汽車（部品供給）、  
他
- ・主要合弁事業：上汽 VW（1985年）、上汽 GM（1997年）、上汽 GM 三菱（2002年）
- ・現地調査リスト<sup>141</sup>：①上汽大衆（VW）汽車有限公司安亭三廠、②上汽通用（GM）汽車有限公司、③延峰安道拓座椅機械部品有限公司 Adient Yanfeng Mechanism（上海汽車の部品サプライヤー）

#### (2) 双龍買収事例に関して

- ・上海汽車は合弁事業において優れた実績を積んできただけでなく、海外企業買収の面でも中国自動車企業の海外買収の先例。
- ・製品ラインアップの改善のみならず、双龍自動車のコア技術であるエンジンとトランスミッションの研究開発能力、及び双龍が積んできた優れた SUV 完成車技術を求める狙い。
- ・2007年英ローバー社を買収して、ローバーの技術をベースに上海汽車の自主ブランド「荣威」を作りだした。
- ・双龍を買収してから「荣威」ブランドと同じような戦略を取りたかったが、世界金融危機前にガソリン価格の高騰によって燃費の悪い SUV の販売不振をもたらした。それをきっかけに、韓国側労組をはじめとする韓国人との文化摩擦や国際経営経験と危機処理能力の不足が買収の失敗に導いた。
- ・M&A を行う前に被買収企業の情報収集と信頼関係の構築、組織構造とステークホルダー体系などを十分に把握できていないことも大きな原因だとされる。

---

<sup>141</sup> 現地調査の日付、所在地、企業側の代表者に関しては、付録1の「現地調査リスト」を参照。

### (3) 上海汽車の合併事業

- ・ 上汽大衆 (VW) 汽車有限公司 ・ 従業員数 : 34069 名 (2016 年末まで)
- ・ 株主構成 : 上海汽車集団、大衆汽車集団 (50 : 50)
- ・ 標準生産能力 : 193.5 万台/年 ・ 累計生産量 : 1600 万台超
- ・ 製品ライン : VW ブランド、Skoda ブランド
- ・ VW ブランド～サンタナ・シリーズ (Santana)、パサート (Passat)、ポロ・シリーズ (Polo)、トゥーラン (Touran)、ラヴィダ・シリーズ (Lavida)、ティグアン (Tiguan)、凌渡 (Lamando)、輝昂 (PHIDEON)、途昂 (Teramont)
- ・ Skoda ブランド～晶銳 (Fabia)、昕銳 (Rapid)、昕動 (Rapid Spaceback)、明銳 (Octavia)、速派 (Superb)、Yeti、柯迪亞克 (KODIAQ)
- ・ 生産拠点分布 : 上海市安亭一廠・二廠・三廠、江蘇省南京工場、江蘇省儀徵工場、浙江省寧波工場、湖南省長沙工場、新疆ウイグル自治区ウルムチ工場
  
- ・ 上汽通用 (GM) 汽車有限公司 ・ 株主構成 : 上海汽車集団、通用汽車公司 (50 : 50)
- ・ 生産開発体制 : 生産基地 4 つ、完成車生産工場 9 つ、動力パワー・トレイン工場 4 つ、研究開発テストセンター1 つ、技術センター1 つ
- ・ 生産基地 : 上海金橋基地、山東省煙台東岳基地、湖北省武漢基地、遼寧省瀋陽北盛基地
- ・ 製品フルライン : Buick、Chevrolet、Cadillac の 3 大 GM ブランド、20 個以上の製品シリーズ、上級豪華車から経済型車まで各セグメントの車種、及び MPV・SUV・ハイブリッド車・電気自動車等の細分市場
- ・ 2011 年開発分拠点である汎亜柳州センター、2012 年海外分拠点である汎亜海外工程センター、2012 年汎亜研究開発テストセンター (安徽省広徳)、2013 年汎亜汽車技術センター (上海市金橋)、2015 年汎亜研究開発テスト新センター (黒竜江省黒河) の相次ぐ分拠点と研究開発基地を設立している。
- ・ 従業員の管理、生産現場の状況から見ると、上海 GM は上海 VW より優れている。だが、実際には VW のほうは中国消費者にとってより好まれていることが現実である。
- ・ VW のほうは必ずブランド力がより高いわけではなく、中国消費者は特に理由がなく、VW の車を優先的に買う傾向がある。

- ・ VW は一番早く中国進出してきた外国ブランドなので、VW はとにかく安全性が高く品質性能などが良いという強い先入観を持っている。

#### (4) 上海汽車傘下の部品供給体制に関して

- ・ 延鋒グループは 1994 年に設立された。もともとは華域汽車と米国の Visteon Corporation の合資企業であり、出資比率は 50:50 である。2013 年に延鋒グループは華域汽車の 100% 出資の傘下企業となった。
- ・ 延鋒グループの主要事業：自動車のインテリア、エクステリア、座席、電子システムと安全システムなどの分野。
- ・ 主に上海汽車などの自動車集団に部品を提供している。今回企業訪問したのは座席部品サプライヤーである。
- ・ 華域汽車は上海汽車集団傘下の自動車部品部門統括会社である。大部分な華域傘下部品メーカーは日米欧部品メーカーとの合弁会社又は関連会社である。また、上海汽車集団は華域汽車傘下の合弁部品メーカーから内外装の部品、駆伝動部品、電子電装、金属成形と金型などを調達している。
- ・ もともと上海汽車集団は上海 VW のために、部品分野で供給体制を構築した。現在、上海 VW、上海 GM、上海 GM 五菱と上海乗用車など、外資ブランドと自主ブランドに部品を提供している。そのため、10 年以上にわたって、華域傘下の部品メーカーは次第に研究開発、管理、生産、品質管理などの面において経験を積み重ねてきた。

#### (5) 自主開発に関して

- ・ 自主ブランド：荣威、五菱、宝骏、上汽大通、他
- ・ 主要モデル：荣威 360、荣威 eRX5、五菱宏光、宝骏 310、宝骏 510 等
- ・ 自主ブランドの販売目標を実現するために、新エネルギー車、SUV 製品、コネクテッドカーを中心に製品開発を行っている。
- ・ 上海汽車集団の販売目標は 2020 年まで新エネルギー車を 60 万台販売する。そのうち、自主ブランドの販売目標は 20 万台。2016 年から 2020 年にかけて、86 億元以上を投資する見込み。

- ・先端的な情報通信技術を利用して、自身の技術的優勢とほかの関連企業の技術的優勢を結合させ、相互補完と共同の競争優位性を形成させる。それこそオープンイノベーションと称する。
- ・企業間の壁といった組織の枠組みを越え、広く技術や知識の結集を図ることである。そして、本当のオープンイノベーションは企業側がコア技術を持つことが前提である。

## 2.吉利汽車編

### (1) 企業概要

- ・親会社の正式名称：浙江吉利控股集团　・代表者：李書福（董事長）
- ・設立：1986年（前身は冷蔵庫部品メーカー）　・従業員数：約4.3万人（2017年）
- ・株主構成：李書福91.1%、他（民営企業）　・主要車種：乗用車
- ・グループ：浙江吉利、Lynk&Co、Volvo Cars、Lotus、Proton Cars、他
- ・ブランド：吉利、Volvo、Lynk&Co、Lotus、Proton
- ・主要モデル：博瑞、博越、帝豪GS、帝豪PHEVなど、Volvo XC60、VolvoS90など
- ・生産拠点：15カ国33拠点　・そのうち、ボルボの買収を通じてスウェーデン、ベルギー、マレーシアの拠点を獲得した。

### (2) 海外経営資源の利用——共同開発した第3のブランドLynk&Coを中心に

- ・上海龍祥領克（Lynk&Co）センターを訪問する時、新車モデルの企画などに関してまだ公開できないところがあるので、Lynk&Co 01モデルを中心にインタビューした。
- ・Lynk&Co 01の安全認証評価の実績に関して、C-NCAP（中国車両安全基準）安全認証5★+の評価を受けた。競合他社の成績と比べて一番高い成績を得た。
- ・CMAはボルボ・カーズの元「SPA」プラットフォームをベースに吉利汽車とボルボ共同研究開発した新たなモジュラープラットフォーム、SPA同様の先進性を備えている。また、様々なボディサイズ、複数のパワー・トレインに対応できる柔軟性を持つCMAプラットフォームは内燃機関車と新エネ車のモデル開発にも対応でき、HEVとPHEVシステムが含まれる。
- ・Lynk&Co 01はより厳しい安全基準を採用した。たとえば、ルーフ強度は車体重量の4.5倍以上の力に耐えられ、3倍の中国基準と4倍の米国基準を超えた。

- ・後部構造が世界最も厳しい米国安全基準によって開発され、84km/h の速度で 70%オフセット前面衝突テストを行った。それは中国とヨーロッパの基準と比べるとはるかに厳しいテストである。
- ・ボルボと CMA プラットフォームを共用する以外、Lynk&Co 01 はボルボのグローバルな部品供給ネットワークも共用する。
- ・Lynk&Co 01 の動力システムのほうはボルボの VEP4 2.0T エンジン、日本アイシン (Aisin) 製 6 速 AT の 2WD とボルボ開発した 7 速 DCT の 4WD を搭載している。
- ・Lynk&Co 01 のエンジン番号 B4204T30 から見ると、確実にボルボの燃費効率とパフォーマンスを両立する新世代パワー・トレイン「Drive-E」エンジンを搭載する。
- ・ボルボの歴代モデルと完全に一致したエンジンが見つからなく、ボルボ側は Lynk&Co 01 のために新しく調整した 2.0T エンジンである。未来の国産化ボルボ XC40 T41 は同じく調整したエンジンと 6 速 AT/7 速 DCT のトランスミッションを搭載する可能性が非常に高い。
- ・国際的マクロ経済の不確実性の影響により、Lynk&Co を 2019 年内に Volvo Cars のベルギー工場で生産する計画がキャンセルされた。(ボルボは Lynk&Co の 30%株式を所有) 一方、Lynk&Co は依然として中国からヨーロッパ市場へ輸出し、2020 年にアメリカ市場で販売する見込みである。
- ・買収後の統合プロセスに関しては、ボルボを買収したばかりの時に、ボルボ側の労働組合は抵抗感が強かった。吉利の社長李氏はボルボ側に「お金を稼ぐのが好きなの？」というふうに質問した。「もちろん好きだ」と答えられた。それで、李氏は「我々の目的はまったく一緒なので、絶対協力し合うところがある」と言った。ボルボ側の労働組合は緊張感が途切れた。目的の一致は両社間の統合がうまくいく基礎だと考えられる。

### (3) 研究開発投入に関して

- ・研究開発への投入に関しては、内部情報によると、吉利汽車の大部分の研究開発費用は親会社によって出資されている。
- ・2017 年に親会社である浙江吉利控股集团の研究開発費用は 183.66 億元で、売上高研究開発費の割合は 6.58%となっている。
- ・中国自動車業界では R&D 投入が非常に高いと考えられる。しかし、親会社が上場しておらず、年度報告書が公開されないため、具体的な数値が判明できない。

- ・浙江省寧波市杭州湾では、研究開発センター、新エネルギー車工場を設立した。
- ・投資金額に関しては、研究開発センターは 145 億元である。
- ・風洞試験設備、衝突試験設備、新エネルギー車実験室など設備と実験室を整備している。
- ・吉利汽車研究総院を見学する時に、エンジニア万氏に質問した。ボルボの買収は吉利の品質向上にどれだけの影響があるか。百台故障率のデータで品質の向上を証明できると答えられた。
- ・2017 年百台故障率のランキングの中で、Lynk&Co はとてもいい成績で、ほかの外資系より良い。

### 3.BYD 編

- ・正式名称：比亞迪股份有限公司      ・設立：1995 年
- ・代表者：王傳福（取締役会長）      ・従業員数：20.1 万人（2017 年）
- ・株主構成：王傳福 18.79%、他（民営企業）
- ・主要車種：乗用車、バス      ・ブランド：BYD、Denza
- ・主要モデル：秦、唐、宋、元、e6、F3 など
- ・現地調査により、2010 年～2013 年の間で BYD はほぼ半分の日本側従業員が中国にて交流と技術指導を行わせ、中国側従業員を日本へ派遣して学びを進めたことがわかった。
- ・BYD の G6、E6、速銳などのモデルはオギハラ工場によって製造された金型を使用している。その他に、2017 年発売した秦 EV300 も速銳モデルをベースに作っており、品質管理・品質改善における能力が高い水準に達しているという。
- ・近年自主ブランドの台頭に従い、日米欧系の自動車と自主ブランド車の間にポジションし、コストパフォーマンスが一番高い外資ブランドとも言われる韓国系自動車の市場占有率は縮小している。
- ・2014 年から韓国系乗用車の在中市場占有率が年々減少しており、特に 2017 年わずか 4.63%となって中国市場進出してから史上最低を記録した。
- ・それに対して、中国自主ブランド乗用車の市場占有率はずっと 40%前後でほぼ市場半分ぐらいのシェアを占めている。

- 2018年、BYDは約82億元の国家手当を獲得し、また地方政府から44億元の補助金を得た。それらの補助金の総額は吉利汽車の約4倍、上海汽車の2倍となっており、BYD電気自動車販売額380%に相当する金額である。
- 上海では新エネ車を購入する際に以下の優遇措置を実施している。EV車の購入には4万元、PHV車の購入には3万元の補助金を交付する。それに加えて、上海市のナンバープレートを無料で取得できる。もともとは上海市ナンバープレートを取得するには競売制で取得するしかない。また、申請条件が厳しく、最低の競売金額は89400元（2019年2月のデータ）という。
- 今、BYD新エネ車を購入する消費者にとって一番魅力的なのは上海市ナンバープレートの無料取得である。しかし、そういう優遇措置は2020年まで続く予定である。
- これから中国市場ではクレジット政策の実施によって新エネ車の生産販売が義務付けられるようになる。つまり、ほかの企業も次々と新エネルギー車を出します。市場の競争がより一層激しくなる中、BYDはどう対応するかについて聞いた。
- BYDの電気自動車はバッテリーとか電機、電子制御の3大コア部品は全て自社生産することは独自の強みって答えられた。
- 理由は万が一故障になったら保証の処理が簡単である。ほかの企業はそういうコア部品は全て外注しているから、故障になったら完成車品質の問題なのか、運転技術の問題なのか、責任不明な点がある。さらに、部品供給メーカーの責任にも関連して、結局消費者に不利益な状況になる。

## 謝辞

本研究は筆者の（桜美林大学）博士学位請求論文である。筆者は2013年9月に桜美林大学大学院国際学研究科博士前期課程に入学し、「日系自動車メーカーの中国市場戦略」というテーマで修士学位請求論文を書いた。修士課程が終わった後、中国自動車産業についてより深く研究するために博士後期課程に入学し、「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」をテーマにして研究を行った。本研究の執筆にあたり、劉敬文先生（桜美林大学大学院教授）、金山権先生（桜美林大学大学院教授）、土屋勉男先生（元桜美林大学大学院教授）、赤羽淳先生（中央大学教授）、董光哲先生（桜美林大学大学院准教授）から貴重なるご指導と有益なるご助言を頂き、心より感謝申し上げます。

筆者は修士課程から博士課程までの6年間、劉敬文先生のゼミ生として、先生のご指導のもとで研究してきた。研究生活全般にわたって格別なるご指導とご高配を賜った指導教官である劉敬文先生に厚くお礼を申し上げます。先生の丁寧かつ熱心なご指導のもとで、研究の問題意識がますます明確になり、今日まで進むようになった。ここに大変お世話になった劉敬文先生に深く感謝する。また、本研究の副審査をしてくださった金山権先生、土屋勉男先生、赤羽淳先生、董光哲先生は筆者の博士課程の一次、二次、最終試問だけではなく、日頃からあたたかいご指導と激励を賜った。特に筆者は金山権先生の博士ゼミに参加する機会をいただき、先生から様々なご指導やご支援を賜り、大変お世話になった。先生の方々のご厚情とご指導を頂いてこそ、最後に本博士論文を完成することができた。ここに記して、改めて感謝の言葉を申し上げたい。

なお、論文完成後に、改めてその道のりを振り返ってみると、多くの方々の支えのおかげで最後まで書くことができた。すべての方々に、衷心より感謝を申し上げます。また、本研究の中における誤り等はすべて筆者の責に帰せられるものである。最後に、ここまで私の学業を支え、いつも励ましてくれた両親と夫、夫の実家の家族及びすべての親族、友人に感激と謝意を捧げる。

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) 『経営者とリスクテイク』 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合弁号。
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」 『武蔵野学院入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. 座間絃一・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—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——比亜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 21<sup>st</sup> 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価』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径、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効机制——動態能力理論視角」『科学学研究』Vol.32 No.8。
- 102.国家信息中心、国家發展和改革委员会產業協調司（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：後發国家技術追赶型跨国並購的範例」『北京市經濟管理幹部学院学報』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価研究』武漢理工大学。
- 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.中国国家發展改革委员会「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员会（2004）「中国30省市汽車製造業產業競爭力評価分析報告」『管理世界』No.10。
- 111.潘愛玲（2003）『企業跨国并購后的整合管理』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』浙江大学出版社
- 116.路風（2006）『走向自主創新——尋求中国力量的源泉』广西師範大学出版社。

<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](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](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](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](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](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費量与新能源汽车積分並行管理弁法」

- <<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/](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  
<<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](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](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](https://www.marklines.com/ja/report/rep1222_201311)>2018年4月12日アクセス。
- 150.MarkLines (2014)「BYD (比亜迪) 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](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](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](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](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。