

中国の自動車部品産業における戦略的資産取得の一研究

—日系自動車メーカーと部品メーカーとの取引関係を中心に—

徐 紅陽

はじめに

1986年に中国政府は自動車産業を「支柱産業」と定め、手厚い保護政策を採った。その後、中国の自動車市場は驚異的な成長を続け、2012年の販売台数は1930.64万台に達した。これにより、前年比4.3%増えて、増加率が4年連続で世界一になった。中国経済が飛躍的に発展することで、世界最大の市場の可能性が見え始め、90年前後から、各国自動車メーカーは相次いで中国市場へ参入しつつある。

自動車が2～3万点の部品から構成される複雑な製品特性を持つことを考えると、自動車メーカーの中国展開には部品のどこから供給するかが課題になる。「中国部品業界市場調査報告書(上海発)」によると、WTO加盟後の10年間、中国の自動車工業は急速に発展し、それに伴い自動車部品業界への需要も年々拡大し、2005年から2010年にかけて、自動車部品業界の販売収益も継続して増加傾向を保っている。2008年の世界経済危機の影響により一度は成長が鈍くなったものの、2009年から状況は改善しており、2010年には再度大幅な収益増加、成長率上昇がみられ、その増収幅は44.21%を記録した。しかし、国務院法務部の最新の発表によると、中国自動車部品産業の大部分が外資によって占められており、国産部品の販売収入は業界全体の20%から25%に過ぎないことがわかる。強力な海外メーカーが中国において自動車部品の合弁会社を次々と設立するに伴い、事業規模を拡大する合弁企業は中国自動車部品業界を益々席卷しつつある。

日本の自動車メーカーが10年前に中国市場へ参入した際、部品供給は系列メーカーに全面的に依

存していた。コスト抑制のため系列部品メーカーにも現地生産化を進めるよう求めている。今では日産自動車やホンダは車種によっては現地の部品調達率が90%を超えているが、系列メーカーの中国で生産した部品は日本からの輸入に依存しており、たとえ中国で製造しても中国系部品メーカーの製品よりも値段が高い。東風日産の購買部門のシニア・バイス・プレジデントである、山崎庄平氏は「なんと言っても中国系部品メーカーの方が安い」と指摘した。部品の品質を犠牲にすることなくいかに安価に部品を調達するかということは、とりわけ外部から購入する部品のコストが製造原価の7～8割を占めるような自動車産業においては、競争力を決める重要な要因となる。したがって、「ものづくり」で支えられている日系自動車メーカーが中国市場で競争優位を維持するには、高品質を追求しながら、部品のコスト削減に工夫が必要だと思われる。将来的に日系自動車メーカーは価格に優位性を持っている中国系の部品メーカーとの取引にシフトしていく可能性が高いと思われる。

それでは、中国系部品メーカーを見てみよう。日本をはじめ先進国の自動車部品メーカーの中国進出によって、技術連携、管理体制において中国系の自動車部品サプライヤーに大きな影響を与えてきた。中国の自動車部品産業は世界市場においてまだ競争力があると言い難いが、世界の主要自動車メーカーの大規模な投資と国内の自動車部品メーカー間の激しい競争を通じて、競争力は着実に上がってきている。しかし、2万以上の中国系部品メーカーの中でも、日本の自動車メーカーと取引するメーカーは極めて少ない。中国の製造業者が経験を積むにつれ、中国製部品の品質を改善し

てきたが、日本製の水準には依然として遠く及ばないというのが業界関係者の見立てである。成長が著しい中国といえども外資系メーカーの技術、品質などの要求に応えられるサプライヤーがまだ少ないのが現状である。

外資に占められている中国自動車市場では、日系自動車メーカーが競争の中で勝ち抜くためには、部品のコスト削減に工夫しなければならない。すなわち、中国系部品メーカーに高品質、低価格の製品を供求する力を求めている。それは、中国系部品メーカーに対して、チャンスである。そこで、日系自動車メーカーとの取引を増やすために、技術不足の中国部品企業はどのような対応をとらなければならないのであろうか？

そこで、本稿は日系自動車メーカーと部品メーカーとの取引関係を明らかにし、中国系部品メーカーが、技術力＝競争力向上のために行う手法としての戦略的資産取得という手法について考察することが課題である。

中国自動車部品産業の競争力を高める方法が多々あると言われているが、本稿では日系自動車メーカーが求めている高品質の面から技術力の向上、ブランド力の強化という視点から戦略的資産取得という手法を用いて分析していく。そこでまずは、戦略的資産取得の概念について先行研究を紹介する。

1990年にDunningは、「創造性資産 (Created asset)」という概念を提出した。それは、対外直接投資の以前にすでに所有特殊優位があることを前提にするのではなく、むしろ、その獲得や発展のために対外直接投資を行うタイプの対外直接投資であった¹⁾。この概念により多国籍企業が優位性を獲得していくプロセス (investment development path:IDP) が明確になっただけでなく、この概念は発展途上国の多国籍企業分析にも適合的であった。

1993年にTransnational Corporations and Management Division Department of Economic and Social Development United Nations[1993]は、途上国からの多国籍企業化の動機の一つとして

「技術探求型FDI」を位置づけた²⁾。中国でも康・柯[2002]は華人企業が比較的早くに対外直接投資を増やすのはなぜなのか、問題への回答としてのこの枠組みを用いて説明を行っている。

ダニングらの議論は、途上国からの多国籍企業をテーマにしたUNCTADのWorld Investment Report 2006 (UNCTAD[2006]) に結実した。同書は、発展途上国からの多国籍企業化の動機と戦略として、市場追求 (Market-seeking)、効率性追求 (Efficiency-seeking)、資源追求 (Resource-seeking)、創造性資産追求 (Created asset-seeking)、その他 (国家の戦略資源の獲得、国家としての後発性利益としての知識獲得目的) を挙げた。特に注目されるのは、創造性資産追求 (Created asset-seeking) である。これこそが、まさに対外直接投資において事前に企業特殊優位が存在することを必ずしも前提にせず、投資後にむしろ競争優位を獲得していくという類型である。同書は中国多国籍企業のうち、51% が創造性資産獲得を重要な動機と見なしているとしている³⁾。

その後、この創造性資産追求 (ないし「戦略的資産追求 (Strategic Asset-seeking) (国家戦略型ではない) は中国多国籍企業分析の重要なキーワードの一つとなった。(Deng[2007], 呉 [2008], 杜 [2012] など)。技術獲得型ないし戦略的資産獲得型の対外M&Aの分析も少なくない (王謙等 [2010], Rui& Yip [2008] など) ⁴⁾。

具体的には、通信産業の事例では戦略的資産取得 (姜[2010][2011])、工作機械産業の事例研究 (韓 [2012])、レノボによるIBMの事業買収の事例研究 (夏目、陸[2014]) などがある。

対外直接投資による戦略的資産取得は中国企業にとって技術獲得、国際競争力を強化する有効な方法だと思われるが、中国の自動車部品産業において、戦略的資産取得に関する研究がまだ少ない。実際に中国自動車部品サプライヤーが海外企業を買収する事例はすでに多く存在し、成功した事例も報告されている。そこで、ICT産業において示された戦略的資産取得について自動車部品産業にもこのような傾向があるかどうかについて検証することが本稿の目的である。

第一章 中国における日系自動車メーカーと部品メーカーの取引実態と課題

世界の自動車の生産・販売市場において、大きな地殻変動が生じている。2009年、中国は自動車の生産台数・販売台数ともに日米を抑え、世界第一位となった。生産台数は前年比48.3%増の1,379万台となり、それまで世界1位であった日本を上回っている。販売も1,364万台と、米国を抜いて世界最大の市場となっている。さらに、中国汽车工業協会の2015年の中国における自動車の生産台数予測は1,800万台となっている⁵⁾。

1、日系部品メーカーの対中国戦略

中国の自動車産業の発展に対して、日系自動車サプライヤーはどのような対応をみせているだろうか。この点についていうと、サプライヤーと一口にいても、その技術分野の違いや労働集約度の違い、そして特定自動車メーカーとの系列取引の度合いや独自の戦略判断の違いなどを反映して、対中国戦略はかなり多岐にわたっている。

トヨタ系自動車部品メーカーでは、1989年に自動車用ランプの小糸製作所が上海に進出したが、これが日本の主要自動車部品では初の中国進出となる（図表1）。当時は日系メーカーがまだ進出しておらず、フォルクスワーゲンからの要請によるものといわれる。その他のトヨタ系部品企業の進

図表1 トヨタ系部品メーカーの中国進出状況

	現地企業名	事業内容	設立年
トヨタ自動車	天津豊田汽車伝動部件(有)	等速ジョイントの製造	1995年
	天津豊田汽車発動機(有)	乗用車用エンジンの製造	1996年
	天津豊田鍛造部件(有)	鍛造複形材生産事業	1997年
	天津津豊汽車車底盤部件(有)	ステアリング、プロペラシャフトの製造	1997年
	豊田汽車技術中心(中国)(有)	技術コンサルティングサポート	1998年
小糸製作所	上海小糸車灯(有)	自動車用照明	1989年
アイシン精機	天津客车轴(有)	カリバス盤	1994年
	浙江爱信宏达汽车零部件(有)	フィールドカップリング、ウォーターポンプ	1994年
	唐山爱信齿轮(有)	自動車用トランスミッション	1996年
	天津爱信汽车零部件(有)	ブレーキ部品、クラッチ部品	1997年
	爱信天津车身零部件(有)	車体系部品、プレス部品	2001年
デンソー	烟台首創電装(有)	カーエアコン	1994年
	天津電装汽車電機(有)	スターク、オルタネータ	1995年
	重慶電装(有)	点火装置	1996年
	天津阿斯頓汽車電機(有)	小型モーター	1996年
	天津電装電子(有)	自動車用電子部品	1997年
	天津電装空調(有)	カーエアコン	1998年
豊田合成	天津トヨタ合成汽車鉄管(有)	自動車用ブレーキホース等ゴム機能部品	1995年
	福州福裕橡塑工業(有)	ボディーシーリング	1999年
	天津呈光橡塑(有)	ボディーシーリング	2000年
東海理化	天津東海理化汽車部件(有)	スイッチ類	2001年
	無錫理昌科技(有)	シートベルト	2001年
豊田自動織機製作所	豊田工業昆山(有)	鋳物部品	1994年
豊田通商	天津トヨタ鋼材加工(有)	鋼材の加工・販売	1995年

出所：稲垣清（2002）『中国進出企業地図 メイド・イン・チャイナの展開』 蒼蒼社

図表2 ホンダ系自動車部品メーカーの中国進出状況

	現地企業名	事業内容	設立年
ユタカ技研	重慶金豊機械(有)	四輪用触媒コンバータなどの製造	1995年
ヒラタ・本郷		アコード等の車体骨格部品の製造	2001年
ケーヒン	湛江德利化油器(有)	二輪・四輪用気化器の製造	1992年
	南京京浜化油器(有)	二輪用気化器の製造	1997年
合志技研	天津合志機動車配件(有)	自動車部品の製造・加工・販売	1994年
ショーワ	広州昭和減震器(有)	ショックアブソーバーの製造	1994年
	四川寧江昭和減震器(有)	ショックアブソーバーの製造	1996年
ホンダロック	広東固力ホンダ製鎖(有)	二輪・四輪用キーロック、四輪用搬送品製造	1996年
本田金属技術	肇慶本田金属(有)	二輪・四輪汎用車用エンジン部品	1995年
山田製作所	成都天興山田車用部品(有)	二輪用部品の製造・販売	1995年
ミツバ	広州三葉電機(有)	二輪・四輪用電装部品の製造・販売	1999年
	三葉電機(青島)(有)	二輪・四輪用電装部品の製造・販売	2002年

出所：稲垣清（2002）『中国進出企業地図 メイド・イン・チャイナの展開』蒼蒼社

出は、天津トヨタの本格的乗用車生産を契機としたものであり、現在では天津地域への集中が見られる。

ホンダ系部品メーカーでは、二輪が早くから中国に複数の拠点を構えていたこともあり、最も早い合併は、気化器を製造しているケーヒンであり、1992年に広東省に設立されている（図表2）。

ただしこのトヨタ系、ホンダ系というグループには、日本のサプライヤーのなかでもすぐれた要素技術を持ったものが多いため、これまで取引関係の深かった日本のOEM（Original Equipment Manufacturing：相手先ブランド品製造）アッセンブラー向けだけでなく、欧米系自動車メーカー、例えば上海VW、上海GMといった外資系中国自動車メーカーに接近し、日系、外資系など複数の納入先の確保を狙うものも出てくるだろう。

独立系部品メーカーの中国進出の特徴は、進出時期が1994年と95年に集中していることであろう。特に、95年には一年間に9件もの進出が確認できる。もう一つの特徴は、100%出資での進出が多いことであろう。

これからの中国ではローカルの部品産業の再編・統合が進むなかで、部品産業の国際競争力、

特に輸出競争力を強化する動きが強まると思われる。中国側は部品産業のなかでも成長潜在力があり、かつこれまでの中国の部品産業の弱点であった電子部品や高度なシステム部品や機能部品、エンジン・パワートレインの高度な技術、環境浄化技術、精密金型や治具類、素型材生産、例えばダイキャスト（金型鑄造）やその加工技術などの分野での技術移転を急務としており、外資系企業はこれらの分野でローカル企業との合併、もしくはリスクは高いが独立資本による進出も考えられる。また中国が部品産業再編のひとつの目玉としてしているオープン・アーキテクチャー志向の強いモジュール・サプライヤーについても、単純なオープン・モジュールだけでなく、より高度な設計能力を必要とする複合モジュール・サプライヤーになる可能性もある。この点については設計思想の違いと絡んださまざまなコンセプトがあり、コンセプトの一貫性がないとその成否は一概に論じられないという点があることに留意する必要がある⁶⁾。

2、自動車部品産業における日中間取引の変化と諸課題

2-1 日系メーカーの調達方針の変化

日系自動車メーカーの調達実態、及び方針には進出形態が色濃く反映されている。日系自動車メーカーは欧米系自動車メーカーと比べて中国進出に遅れをとっていたため、信頼のおける国内の系列部品メーカーを引き連れて、中国での生産体制を急ピッチで立ち上げる必要があった。それが、外資系、中国系と比較して部品メーカーの絞込みが進んでいる結果、製造拠点の立地、自社との資本関係の重視にも繋がっているものと思われる。つまり、日本式調達方法を中国へ持ち込んだ格好である。しかも、提携を基礎とした下請けモデルに当てはまる日系自動車メーカーは一次下請け、二次下請けが日系系列メーカーを選択、三次下請けが中国系部品メーカーを選択する特徴がある。但し、系列メーカーは自動車メーカーからの依頼により、生産こそ中国へ移管したが、原材料、部品は日本から大半を輸入しているケースも想定されるので、日系自動車メーカーの実態としての輸入部品依存度は、それほど低くはないと思われる。

日本の自動車メーカーは系列取引を重視した部品調達を進める傾向が強いので、日本から系列部品メーカーを中国に進出させるケースも多い。しかし、自動車メーカーに追隨して中国に進出した部品メーカーであっても、より厳しさを増す中国市場では、新たな価値を提供できなければ、既存の取引が将来も継続する保障はどこにもない⁷⁾。

一方、見方を変えれば、顧客ニーズに対応し、旧型車から新型車への生産体制への切替えや、高い輸入部品から国内調達への切替えを急ピッチで進めている日系自動車メーカーは、系列や既存の取引関係の枠に囚われない部品調達先を模索している。つまり、日系部品メーカーにとって、新たな供給先を開拓する機会が多いとも言える。

2-2 日系メーカーの中国製部品の採用拡大

マツダ、トヨタ、日産など中国に進出した日系自動車メーカーがすでに中国製部品の採用拡大戦略をとっている。

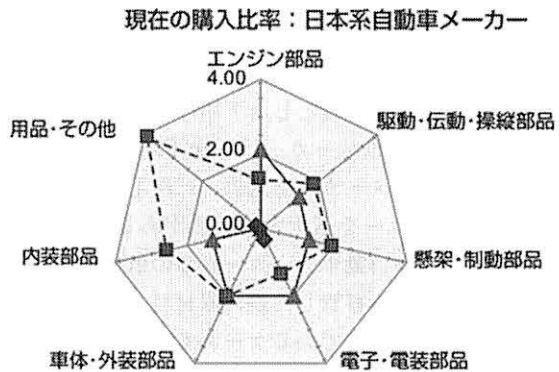
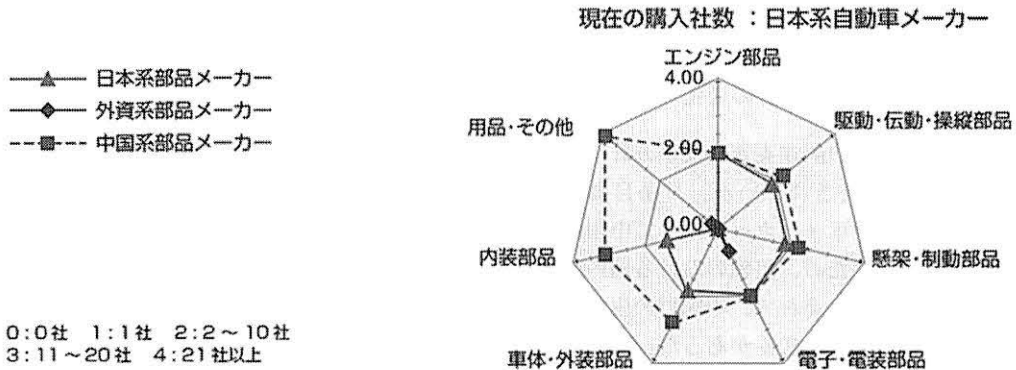
フォードの年間部品調達額は約900億ドルといわれているが、将来的には、そのうちの7～10%を中国から調達することを検討している。2002年4月に Ford China 内に中国購買部門を設立した。それまでの中国製部品の年間購買額は6億ドル程度であったが、2003年には約10億ドルまでに引き上げる予定であった。フォードグループの一員であるマツダは、日本で生産する自動車に中国製部品を積極的に活用することを明らかにした。同社は、調達コスト削減などの理由から、海外製部品の調達率を上げているが、中国製部品の拡大はその一環であると思われる。

トヨタ自動車は2002年に第一汽車との包括提携に調印し、中国での本格的な乗用車生産に踏み切ったが、現地での部品調達の拡大にも取り組んだ。天津豊田のヴィオスのドア用鋼板は上海の宝山鋼鉄（宝鋼）から購入するが、自動車用鋼板の現地調達は日系メーカーとしては初めてであるといわれている。天津豊田は、将来的には、さらに高い技術が要求されるボディー用の表面処理鋼板の宝鋼からの採用も検討していると言われた。

日産自動車も、トヨタと同様、2002年に入って東風汽車との包括的提携を結んだが、系列部品メーカーに対して中国進出を要請している。これに伴って、日産は中国事業での部品の現地調達率を当初の40%から2006年までには60%にまで引き上げる方針であった。日産も宝鋼からの自動車鋼板の調達を実施する可能性が高いとされた⁸⁾。

このように、トヨタ及び日産は、一汽及び上汽という現地有力グループとの包括提携を契機に中国製部品の調達を拡大しようとしていた。そのほかのメーカーもコスト競争の観点から、様々なパターンでの中国製部品調達を拡大していくものと考えられる。

図表3 調査結果



出所：アビームリサーチ（2005）

2-3 部品分野別の調達実態

部品分野別の調達実態と方向性を明らかにするために、ここではアビームリサーチ（2005）のデータを用いて分析していきたい。

まず、取引先部品メーカーもそれぞれ日系、外資系、中国系に分けた。そしてさらに、自動車部品の種類は多岐に渡るため、①エンジン部品、②駆動・伝動・操縦部品、③懸架・制動部品、④電子・電装部品、⑤車体・外装部品、⑥内装部品、⑦用品・その他の7つに分け、部品ごとの現在の購入比率と取引社数について調査した（図表3）。レーザチャートが外側にある程、購入比率と取引社数が多いことを意味する⁹⁾。

部品ごとの調達を見てみると、興味深いことが分かった。

「車体・外装部品」、「内装部品」、「用品・その

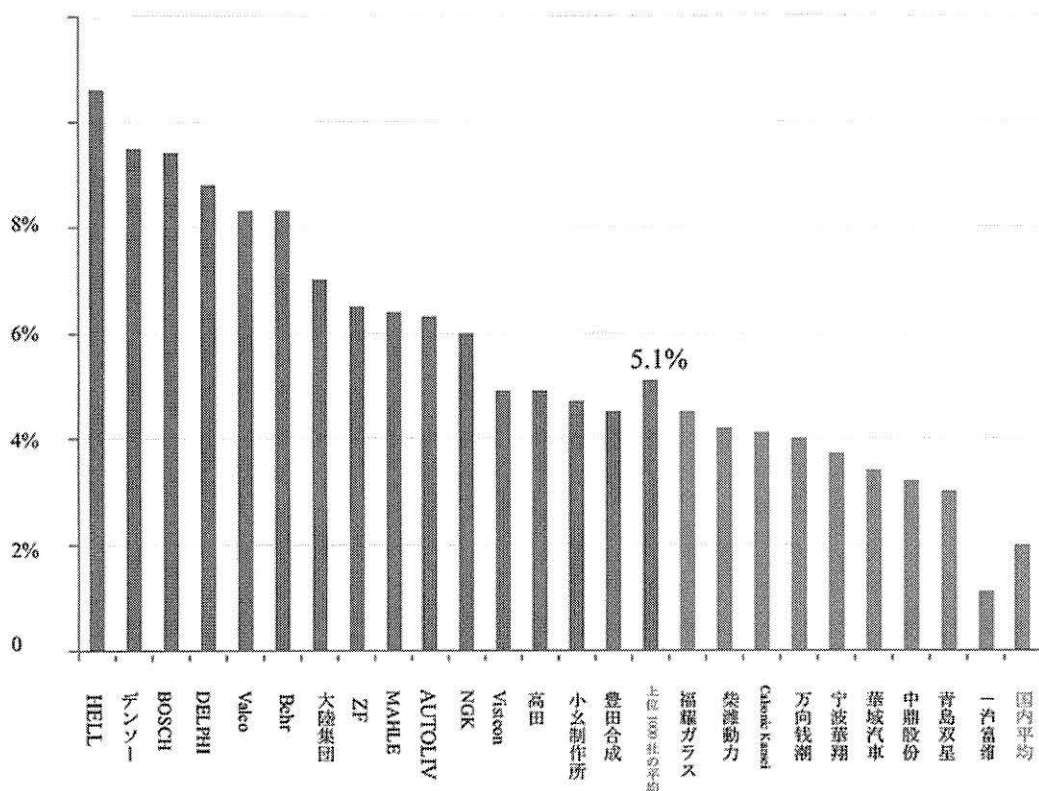
他」は既にどの系列の自動車メーカーも、中国系部品メーカーからかなり調達を進めている。特に、「用品・その他」に至っては、ほぼ100%中国系部品メーカーから調達している。

しかし、日系自動車メーカーは、日系部品メーカーの主たる供給先であるが、「エンジン部品」、「電子・電装部品」以外は、中国系部品メーカーからかなり調達している。

「エンジン部品」、「電子・電装部品」といった技術レベルの高い部品に関して中国の自動車メーカーがまだ提供できないということがわかる。中国の自動車部品企業が技術向上のためさまざまな戦略に取り組んだが、日系自動車部品メーカーの水準にはまだ達していないのが現状である。

このように、これまで中国自動車市場は、海外自動車メーカーを中心に海外で生産していた車種を中国市場に投入したものが主流であったが、今

図表4 2009年企業別売上高に占める研究開発費の割合



出所：日本貿易振興機構（ジェトロ）（2012）p.9-12

後、中国自動車メーカーも含め、中国独自のモデル開発も進むと考えられる。部品調達の観点からすると、系列別の違いはあるものの、海外での取引実績に縛られず、自由度が増すであろう。コスト削減の要求もあって、現地調達、ローカルの部品メーカーの採用等が一層進む可能性がある。部品メーカーの立場からすると、取引が流動的となるため、リスクも抱えるが、チャンスでもある。

3、自動車部品産業における諸課題

中国がWTOに加盟した後、中国の自動車部品産業は、完全にオープンな環境に置かれ、元来からの企業の多さに加えて、その規模の小ささ、供給製品の品質の低さ、組織構造、製品構造等の問題を改善する必要があることに加え、国際的な競争圧力にさらされ、国際資本の管理の強化、市場開拓の難しさ、そして自動車関連企業のコア技術の

海外依存度等の問題が浮き上がってきた。

この数十年來の中国の自動車部品産業の業績は誰もが認めるところではあるが、先進国と比べると中国の自動車部品のグローバルなサプライチェーンとしての地位は非常に脆く、近年益々深刻化していることが窺える。本節では中国の自動車部品業界が直面している問題について分析する。ジェトロ（2011）は中国自動車部品産業の課題を五つまとめた。すなわち、1、深刻な需給バランスの崩壊と確立されていないパートナーシップ2、周縁化する現地の自動車部品企業3、乏しい自主開発能力とブランドの欠如4、未完備のアフターサービス5、コスト管理の重圧である。「乏しい自主開発能力とブランドの欠如」は以下のように指摘されている。

自動車産業の発展に伴い、自動車部品産業もまた国内の自動車生産システムを徐々に整備しては

いるものの、自動車部品メーカーは規模の小ささ、低いリスクマネジメント能力、実用価値の低い技術、持続的な発展能力の欠如などが常々指摘されており、特に乗用車のコア部品における技術面での劣勢が著しい。自主開発能力が劣る企業のほとんどは研究開発に投入する予算が売上高の約2%程度であり、グローバル企業の平均である5%には遥かに及ばない。研究開発費の不足は直接に研究開発設備の不足につながり、また有能な人材の不足も深刻な問題となっており、この研究開発能力の低さがタイムリーに競争能力のある新製品を生み出せない要因となっている。

海外部品メーカーの発展および世界での認知度を比べると、中国の自動車部品メーカーのブランド力は遥かに劣り、市場において自社ブランドの認知度が乏しいとブランド製品の欠如にもつながる。自主開発力の不足と自社製品の競争力の不足は、中国の自動車部品産業の発展を著しく妨げ、中国の自社ブランドを掲げる自動車部品はまだグローバルなサプライチェーンへと展開する準備が完全に整っていない状況にある¹⁰⁾。

結論から言えば、現状、国内外資本企業の研究開発力、生産規模、ブランド影響力等に対して中国製品がグローバルメーカーのハイエンド製品（特にカーエレクトロニクス製品）に打ち勝つ技術はなく、この分野においては著しい劣勢を強いられていることから、長期的に見れば、中国の自動車産業の持続可能な発展のネックになることは間違いないだろう。

このように、第一節、第二節で分析した日系自動車メーカーと部品メーカーとの取引実態から見ると、現在、中国の自動車部品産業が如何に技術力を向上し、ブランド力を強化すること、すなわち第三節の「乏しい自主開発能力とブランドの欠如」については、迅速に解決しなければならない課題だと考えられる。そこで、ICT産業において示された技術獲得、国際競争力を上げる方法としての戦略的資産取得について中国の自動車部品産業にもこのような手法があるかどうかについて第二章で検証していく。

第二章 戦略的資産取得—中国の自動車部品産業の対抗策

1、戦略資産取得について

中国はこれまで「改革・開放」政策の下で外国直接投資の誘致と対外貿易の拡大を推進してきた。この二つの柱によって中国は30年にわたり高度な経済成長を果たした。この外国直接投資の誘致に対して、1990年代後半から、対外直接投資の形で海外に進出して世界規模でさらなる発展を図る中国企業は増えてきている。特に2001年のWTO加盟以来、中国企業の対外直接投資は急増しており、中国政府も対外投資に対し従来の規制から支援に転換している。現在、中国はすでに世界の対外直接投資の大国となっている¹¹⁾。

このような中国の対外直接投資には多くの投資要因が見られるが、最近では、先進技術や管理ノウハウ、販路、ブランドなどの戦略的資産を獲得する対外直接投資が増加する傾向にあり、特に大規模な海外企業買収には戦略的資産の獲得という目的が顕著である。

実際に、以前から多くの研究者がこの種の「直接投資」を定義した。特に、1990年にダニングが提出した「戦略的資産取得」の概念が注目に値する。

ダニングによると、「戦略的資産取得」というのは対外直接投資の以前にすでに所有特殊優位があることを前提にするのではなく、むしろ、その獲得や発展のために対外直接投資を行うタイプの対外直接投資であった。

この概念により多国籍企業が優位性を獲得していくプロセスが明確になっただけでなく、この概念は発展途上国の多国籍企業分析に適合するものであった。多国籍企業化の動機を見てみると、ダニングは中国の多国籍企業のうち、51%が戦略的資産の獲得を重要な動機と見なしていると指摘した¹²⁾。

その後、この「戦略的資産取得 (Strategic Asset-seeking)」は中国多国籍企業分析の重要なキーワードの一つとなった。技術獲得型ないし戦略的資産獲得型の対外M&Aの分析も少なくない¹³⁾。

中国企業において最も典型的な事例は2004年のレノボがIBMのPC業務を買収した事例である。買収費用が17.5億ドルで、今まで中国の製造業の中で最大の買収合併である。この買収によって、レノボはIBMの業務のグローバル開発部隊、生産製造機関、そして販売ルートを獲得しただけではなく、高品質と高安定性を代表する“ThinkPad”というブランドもレノボのブランドとして使うようになった。現在、レノボは中国市場で最大のパソコンメーカーなのである¹⁴⁾。

中国の部品産業は現在、技術力、ブランド力、管理水準を向上しなければならない状況にある。その欠けているところがまさに「戦略的資産」である。それに、以上に述べたようにこの種の対外直接投資が戦略的資産の獲得に繋がり、中国市場における競争力を向上することができるのである。

現在、このような対外直接投資を通じて戦略的資産の獲得を目的とする中国の部品産業の投資行動に関する既存の研究成果は少ない。そのため、第二節では戦略的資産の獲得による所有優位を強化することが中国市場における競争力向上につながる方法との見地から、中国部品企業の対外直接投資の事例を詳しく分析していく。

2、戦略資産取得のケーススタディ

——北京京西重工によるデルフィの事業買収

2-1 買収の背景

第一章で考察したように、販売金額から見ると、中国はすでに自動車大国と言える。しかし、外国に依存したままであった。ここ数年、多くの部品メーカーが外国企業の進出の影響と自身の努力で技術開発力を上げてきているが、国際水準とはギャップがある。中国の消費者は海外のブランドを好む傾向が強く、完成車メーカーが部品メーカーを選択する際も同様に外資ブランドを好む。このような背景の下で、グローバル市場で成熟しているブランドを買収し、ハイエンドから市場に入りこむことが中国系部品メーカーに対して賢明な選択だと思われる。

デルフィはグローバル市場をリードする自動車の電子部品とシステム技術のサプライヤーである。中国市場、さらにグローバル市場で非常に影響力を持っている。しかし、2005年から、自動車業界のグローバル競争が激化するため、デルフィの業務に大いに衝撃をもたらした。これに加えて労務コストの重圧、高騰する研究開発費と管理費などによって、会社の業績は低迷し続け、破産への途を辿っていた。苦境を抜け出すため、デルフィは戦略の再編計画を策定して一部の業務を切り離して、電子と動力システムなどの主要業務に集中するように取り組んだ。その中には、サスペンションとブレーキの二業務を売却することも含まれていた。その結果として、自動車部品産業を強化したい中国の企業家達に貴重な機会を生み出すことになった¹⁵⁾。

2-2 買収の経緯

2009年3月3日、北京京西重工有限公司は開催の調印式を行った。

3月23日、会社は正式に設立し、資本金は8億元で登録した。

北京京西重工は首鋼総公司、北京房山国資委と民営自動車企業天宝グループの投資によってデルフィを買収するために設立された会社である。その出資のうち、首鋼総会社が4.08億元を出資し、総資本の51%を占めている。北京房山国資本経営会社は2億元を出資し、総資本の25%を占めている。天宝グループに所属する宝安投資発展会社が1.92億元の出資で総資本の24%を占めている¹⁶⁾。

京西重工が成立した三日後には、すぐに関係買収交渉団体を編成し、アメリカへ派遣した。

いつもの買収のように、双方が主要買収協定について激烈な交渉を行い、最後に京西重工は35の主要項目の中ですべて成果を得る結果となった。しかしデルフィの最も心配することはこんな短い時間で設立した会社は信頼できるか、ということであった。

この点に関して、問題はなかった。それは、買収が政府主導であるため、営業許可証を容易に取得することができている。3月23日、京西重工が営

業許可証を取得したことをデルフィに伝えたときにデルフィはついに京西重工が「誠意かつ実力のある」企業だと信じた。

3月30日、双方は正式に買収合意を締結した。デルフィの業務は天宝グループが以前交渉する時に比べてかなり減少したため、最終的には買収価格を約9000万ドルで成功した。

また、京西重工とデルフィの買収協約によって、業務買収とともない、京西重工はデルフィに属するブレーキとサスペンション関連の5つの工場、4つの研究開発センター、14の技術サポートとアフタサービスセンターを全般的に取り継ぎ、管理するようになった。

2月20日の交渉開始から計算すると、首鋼が参与してから協約を締結するまでに40日しか経っていない。京西重工がデルフィを買収することが業界内でセンセーションを巻き起こした。その原因の一つは、京西重工は設立したばかりで、誰もが知らない会社であり、もう一つは、1億ドルの買収価格が当時中国自動車部品業界で海外企業を買収する最大金額となっていたからである¹⁷⁾。

今回の「稲妻式買収」は北京市政府が自動車部品産業の大企業化、ハイエンド化させる決意を表した。しかし白紙に近い京西重工にとって、今後の道の難しさも予想されるだろう。

2-3 買収後

首鋼総集団は鋼鉄を生産するのが主な仕事で、デルフィはハイエンドのコア技術を持つブレーキとサスペンションを製造する会社である。両者の仕事領域が全く異なり、会社の経営理念も異なる。首鋼がデルフィを管理するにはもっと部品産業への理解を深める必要がある。

i、融合とイノベーション

買収後に被買収企業の経営理念と管理方法が以前と一致するとは限らない。どうすれば有効な管理を行うことができるのか、また、有効な管理を行うためにはどんなプロセスが必要なのかを分析しなければならない。専門家の場合、すぐには取り組むことができるが、素人のような京西重工において困難な課題となる。そのため、京西重工は

財務管理、予算管理、人員管理といった三つの方面から手をつけることにした。制度を通じて行為を規範に合わせ、権限を授けることを通じて行動を制約する。このように少しずつで会社全体を把握するようにしたのである。

経営部隊に対して、京西重工は元からあるチームに十分な信頼を与え、運営モデルもそのまま継続させた。同時に、取締役会の授権によって元の経営部隊を経営し続け、更に十分な経営自主権を持つようになった。グローバルな組織図を設計し、構築する際、会社がフラット化を実現するためには、管理層を最大限に減らし、経営コストを削減しなければならない。

しかしすべての統合プロセスの中で、最も重要になるのが人の統合である。「制度」はあくまでも手段の一つで、制度上の問題を解決できたとしても、人の統合には「制度」では解決できない。この点に関して、京西重工は「尊重」を提言した。「尊重」は基礎である。相互信頼することを基礎として、異なる背景、異なる文化の人を融合させることができる。相互信頼があってこそ、率直に意見交換することができ、チームワーウを発揮させることができる。

専門領域のコア技術と高い研究開発力を持つデルフィの従業員にとって、彼らが板挟みになっていたのである。一方で、彼らは京西重工のない優れた技を掌握して、強い優越感を持っている。しかしながら、彼らの経営状態がよくないため、経営者に売却され、不平な気持ちを持っていた。このような両方の圧力の下で、彼らの自尊心が他人よりもっと強い。そこで、従業員の尊重を勝ち取るためには、京西重工はどのようなことに取り組めれば良いのであろうか。京西重工は彼らの学生として技術を学ばなければならないが、彼らを管理しなければならない。それは京西重工にとって大きな挑戦となっている。従って、京西重工は「融合とイノベーション」という理念を打ち出した。

より良い被買収側に対して尊重を表すため、買収が完結した際に京西重工は一年以内にリストラしないと宣言した。これによって一定程度、従業員に安心感を与えた。資産を受け渡す時、同時に

ポーランド工場が労働組合を通じて京西重工に多くの問題を出していた。京西重工はこれらの問題を回避することなく、厳粛に現地の法律と契約書によって処理すると承諾し、その後も確実に承諾した通りに問題を解決した。

2012年までに京西重工はすでにチームの中核となるメンバーと良好な交流ができて、お互いに尊重する深いよしみができた。こんな基礎の上で、京西重工はいくつかの新しい事を始めた¹⁸⁾。

ii、ブランド力の向上

デルフィを買収することが京西重工のハイエンドの部品市場へ参入する、第1歩となる。京西重工は多くの取り組みを並行して進め、「デルフィ」ではなく、自分に属する“BWI”(Beijing West Industry)のハイエンドのブランドを作っている。

デルフィというブランドが買収契約に含まれていないため、買収後に買収側としての京西重工が双方の合意に達した後に重要となる仕事は、直ちにに関連している会社の名称を変更することである。得意先に誤解をもたらないように、京西重工はデルフィと交渉し、買収後に半年間にデルフィのブランドを使用することができた。つまり、資産を受け渡してから半年以内に京西重工は「京西重工」と「デルフィ」という2つのブランドを同時使うことができる。

ハイエンドの自動車部品の自主ブランドを構築することが京西重工の望みである。その宣伝として、上海国際自動車部品展に出展する取組だけでなく、北京で開催した国際自動車部品展にも参加し、全力で「BWI」のブランドを宣伝した。

同時に、デルフィの元取引先との関係をきとめるため、京西重工の上部の管理者たちが自ら経営チームを連れて、ジャガーランドローバー、アウディ、BMW、上海VWなどの会社を訪問し、彼らにBWIという全く新しいブランドを紹介した。京西重工の考えとしては、取引先を引きとめることができれば、自然に組織全体の従業員の心を引きとめることができると考えたのである。

2012年の上半期に京西重工の房山工場は80万セットの注文書を受け取り、20万台に相応する自動車にサスペンションを提供することができた。

京西重工はすでに順調にアウディ、BMWなどのハイエンドの完成車メーカーとの取引ができ、将来の発展にわりに良い基礎を打ち立てた¹⁹⁾。

iii、国内市場の打開

ブランド以外、京西重工も更に一步を進む。それは、中国で世界レベルの部品製造工場を設立することである。

房山工場の設立がまさにこの戦略の第一段階だと言える。京西重工の房山プロジェクトの第一期工事の投資が約3.6億元で、生産が開始した年は、5億元の販売収入を見込んでいる。将来的に、京西重工はさらに400万を投資し、必要な時期に第二期のサスペンションとブレーキの工場を設立する。プロジェクトがすべて完成した後に合計面積が約35,000平方メートル、総投資が約20億元を予想している。房山プロジェクトは京西重工の六つ目の生産工場になる。

今後、京西重工は世界レベルの自動車部品製造工場の設立を通じて、本部の管理組織のフラット化、技術開発組織のフラット化を構築していくことができる。また経営の、国際化経営によって、コア技術を持つ世界レベルな自動車部品総合企業になるために努力している。

言うまでもなく、首鋼グループの持株会社として、京西重工は首鋼が北京地区でモデルチェンジする重点プロジェクトである。首鋼グループの計画としては、第一期、第二期の工事を通じて研究開発センター、研修センターなどを設立していく。房山区で最終的には京西重工の管理センター、財務センター、技術サポートセンターとハイエンドの部品製造センターを設立し、首鋼が北京でモデルチェンジする経済発展の重要な柱と期待している。

調査によると、首鋼グループは移転調整段階である。北京で鋼鉄の生産が年末に停止することをきっかけにして、積極的に北京地区でのモデルチェンジに向けて努力している。そのモデルとしては、ハイエンドの材料、ハイエンドの設備、自動車の部品、生産性のあるサービス業、文化創意産業などである。3～5年以内に、北京地区での販売収入を1000億元までに高めることが目標である²⁰⁾。

第三章 中国の自動車部品産業における戦略資産取得

第二節で北京京西重工を戦略的資産取得の事例として詳しく分析した。北京京西重工が設立時からデルフィの戦略的資産を目指し、中国の自動車部品市場における競争優位を獲得する目的で買収を成功にさせた。この形式はダニングが提出した戦略的資産取得に適合すると思われる。対外直接投資し、海外の成熟企業を買収することで、海外市場を獲得する目的ではなく、戦略的資産を入手

し、逆に国内市場向けに技術開発、マーケティングなどを強化することで、外資企業から市場を奪い返す。

中国の自動車部品市場がまだ戦略的資産取得を運用できているまでは言えないが、この傾向にあると思われる。2009年から2011の二年間に中国の自動車部品産業が急速に拡大し、企業統合、買収などの事例が多くなっている²¹⁾。中には、対外直接投資の形で海外事業を買収するケースも少なくない。

これらの事例が近年に行われたため、買収後に売上高などの詳細なデータがまだ発表されてい

図表5 2009～2011年 自動車部品メーカー再編状況概観

時期	プロジェクト名称	概況
2009年2月	潍柴動力股份有限公司によるフランスエンジンメーカー波文（Bowen）の買収	
2009年	万向集団によるアメリカ環球控制系统公司の買収	
2009年	潍柴動力、山東工程機械および山東汽車集団の3社合併により山東重工設立	
2009年11月2日	北京京西重工有限公司による德爾福（Delphi）事業の買収	京西重工が德爾福（Delphi）のダンパーおよびブレーキ事業を買収。買収総額約9,000万米ドル。
2010年1月15日	吉利控股集团と蘭州市政府による蘭州生産基地の建設	政府と企業の連携により乗用車・部品の製造と自動車工学研究を一体とする産業基地計画。
2010年6月30日	鄭州建設汽車零部件産業基地	河南中牟県と中国汽車零部件工業公司の共同出資による中国汽車零部件（鄭州）の産業拠点設立計画。5年以内に中国最大の自動車部品産業基地とする予定。
2010年7月12日	北京太平洋世紀汽車系統有限公司とアメリカGMが正式署名に合意。	GM傘下の部品事業、耐克斯特（Nexteer）の株式100%および関連資産（知的財産権を含む）を買収。買収総額4億米ドル以上。
2011年4月8日	中航工業汽車および北京亦庄国際による耐世特汽車系統公司買収。中国本部を北京經濟技術開発区に設置。	中国自動車部品業界史上最大の合併買収。中米間最大の合併買収でもある。また、中国に自動車部品メーカーが主要部品システムでトップレベルの技術、製品、ユーザー、成熟した人材と管理チームを有し、産業規模、技術水準においても上位にあることを示した。

出所：日本貿易振興機構（ジェトロ）（2012a）p.12-13

い。しかし企業買収後、市場での活躍などが多々見られ、部品産業の競争力を上げたことは確かだといえる。買収企業の目的は主に技術獲得、ブランド力の向上、しかも、国内市場獲得を目指し活動している。これらの事例について具体的な分析は本稿において省略しているが、自動車部品産業の戦略的資産取得の事例だと考えれば良いだろう。

北京京西重工の事例と以上の買収のケースを踏まえ、中国の自動車部品産業における戦略的資産取得について筆者は以下の提言をしたいと思う。

1、政府の援助

まず、政府の援助が必要となる。

中国の自動車部品業界は国家政策のサポート無くして成り立たないと言っても過言ではない。2010年9月6日に公布された『企業の合併再編促進に関する国务院意見』において、自動車業界は合併再編促進リストのトップに記載されている。当該『意見』の公布後、業界合併再編の具体的な細則に相当する『自動車企業合併再編促進の指導意見』が公布され、中国国家が自動車業界全体にかける意気込みが、見て取れる。

第一章で述べたように、自動車産業の飛躍的な発展を見込み、自動車部品企業の数が年々約10%の増加率で増えつつある。乱立する自動車部品メーカーが中国自動車部品産業における大きな課題となっている。この時点で、数社が合併し大企業に統合するためには国家の政策が必要だと言える。

また、戦略的資産取得の視点から見ると、海外企業を買収することが国家間の経済交流だと考えても良いだろう。国家を超えてビジネスをするには、当然政策や法律などの問題に関わってくる。その時、政府による有効かつ効率的な政策があれば戦略的資産取得の成功に繋がるであろう。

北京京西重工の事例分析のように、買収を行う際に京西重工がデルフィから信頼を得るタイミングは京西重工が速やかに政府から営業許可証を獲得する時だ。さらに、買収後には様々なことに関して北京市政府が手助けを行った。そう考えれば、

政府がこの買収で重要な役割を果たしたとも言える。

また、中国政府が現在、買収合併を促進することに取り組んでいるが、買収に関して実際な取組や、買収後に関する援助などがまだ少ない。もし政府は海外買収に対しての態度が拍手して喝采するから企業が必要とする市場を育成するまでに変換することができるなら、部品産業も急速に発展することができるだろう。

2、共同出資

次は、戦略的資産取得を成功するためには、多数の会社は共同で出資することが重要である。

中国の部品産業の現状から見ると、政府が政策を打ち出したが、30年間の「過小規模の企業が乱立している」という状況が簡単に変えることではない。企業数の増加の中、実力のある大会社が実際に増加傾向にはなかった。

第二章で分析したように、企業の競争力向上、日系自動車メーカーとの取引を増やすため、戦略的資産が必要である。しかし、それらの戦略的資産が常に海外にあるので、そんなに簡単に獲得することはできない。たくさんの事例からすると、技術、ブランド力といった戦略的資産を取得するには、一定の資産能力が必要だと考えられる。従って、現在の中国部品企業にとっては、一社単独で対外直接投資し、海外企業を買収することは非常に難しい。そこで、数多くの企業を統合し、あるいは、買収する際に、共同買収という形で対外直接投資を行えば戦略的資産取得が可能になるだろう。

北京京西重工の場合は、首鋼総公司、北京房山国資委と民営自動車企業天宝グループの三社の投資を行うことによって成功することができた。買収価格が9億元になり、それは自動車部品産業の最大の買収金額であった。

また、中国自動車部品産業の中米間の最大の買収合併事例として2011年4月8日に行われた北京中航工業汽車および北京亦庄国際による耐世特汽車系統公司買収も同様の事例と言える。これは、二社の共同買収であった。

3、事業買収

最後に、戦略的資産を取得するには、会社買収ではなく、事業買収の方が現在の中国の自動車部品産業に対して良いだろう。

ここでは、会社をまるごと買収するのがよくないというわけではない。ただ、中国自動車部品産業の現状から見ると、事業買収の方が進めやすいため、適格的だと思われる。

北京京西重工はデルフィのサスペンション、ブレーキ事業を買収した。また、北京太平洋系統有限公司はGM傘下のNexteerとのブランドの事業を買収した。

事業買収が会社買収より金額が低いだけではなく、買収後の管理の難しさも低いと思われる。それは資産能力と管理能力が低い中国企業にとって適的な道ではなかろう。一方、自分が必要な技術を買収する。すなわち「对症下药」という病状に応じて投薬する効果もつながる。さらに、事業買収は会社買収と比較して、機会がはるかに多いと考えられる。

終わりに

これまで、述べてきたように、中国自動車市場の20%のシェアを持ち、「ものづくり」で誇りを持つ日系自動車メーカーに対して、現在の中国自動車部品メーカーの技術力はまだまだ信用できないレベルにある。日系自動車メーカーがコスト削減のために、今後中国系部品メーカーから調達するような取組が見込まれる。そこで、中国系自動車部品メーカーが日系メーカーとの取引を増やすため如何に技術力を向上できることが課題になる。

この課題に対して、筆者はICT産業で示された戦略的資産取得という手法を提出し、課題対策として分析した。京西重工によるデルフィの事業買収の事例を考察することで、対外直接投資による戦略的資産取得が中国部品産業において技術獲得、競争力強化という効果につながることが証明できた。

なお、本稿では限界があるために、それぞれの

章で展開しながら、十分に議論できなかった点がいくつかあり、それぞれの課題を残している。これらの課題は今後の課題として挙げておきたい。

まず、第二章では中国の自動車部品産業の課題として五つ指摘することができる。すなわち、1、深刻な需給バランスの崩壊と確立されていないパートナーシップ、2、周縁化する現地自動車部品企業、3、乏しい自主開発能力とブランドの欠如、4、未完備のアフターサービス、5、コスト管理の重圧である。本稿では、日系自動車メーカーが一番重要視する「技術力とブランド力」について検討したが、残りの四つの課題がまだ解決されていない。中国自動車部品産業の競争力を全面的に上げるには、技術力の向上が無論大事となるが、他の課題も非常に重要だと考えられる。これらは今後の課題である。

次に、対外直接投資による戦略的資産取得が中国部品産業に対して技術獲得、ブランド力向上には有効な方法だと証明された。だが、その買収の前提と買収後に戦略的資産の運用を考えなければならない。すなわち、資産能力と管理能力の両方を備える大会社のことである。資産能力に関して、国家の政策に従って、「乱立する部品メーカーの統廃合」、「新基準の設定」、「外国技術の吸収」などで、今後、資産能力を備える大会社が増えるのだろう。しかし、それは長い時間を要するものと思われる。管理能力については、現在中国部品産業の現状から考えれば、国家と経営者が意識的に管理能力を育てる必要があるだろう。そうでなければ、M&Aをしても管理能力がなかなか向上できないと考えられる。そのためには、国家と中国の経営者たちの「管理能力を如何に育てるのか」といったことも今後の課題である。

また、会社外部の視点から考察すると戦略的資産取得は有効だが、会社内部から見ると、中国部品企業はやはりこれまでの「模倣戦略」ではなく、着実に研究開発に力を入れる必要があると思われる。

最後に、中国部品産業の振興策としての戦略的資産取得が本稿によって証明された。プロセスの比較や提言は中国系部品企業が中国部品市場を獲得

する経営戦略の策定または調整に指導的な意味があるだろう。しかし、本稿は中国自動車部品産業における戦略的資産取得に関する一研究に過ぎないため、今後より多くの事例分析が必要だと考えられる。今後の課題として、戦略的資産取得に関するより深い理解と部品産業における事例研究について、今後も取り組んでいきたい。

注：

- 1) Dunning, John H. and Rajneesh Narula [1996] *The Investment Development Path Revisited: Some Emerging Issues*, in John H. Dunning and Rajneesh ed. *Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for Economic Restructuring*, Routledge
- 2) Lall, Sanjaya [1993] *Transnational Corporations and Economic Development*, Routledge
- 3) UNCTAD [2006] *FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, United Nations. http://unctad.org/en/Docs/wir2006_en.pdf
- 4) 中川 涼司 (2013)「中国企業の多国籍企業化—発展途上国多国籍企業論へのインプリケーション—」立命館国際研究 6月号, 26-1, p.63~65
- 5) 『日経産業新聞』(2010-3-17)「『自動車強国への脱皮へ、中国、エコカー戦略車に』、政府関係者が語る」
- 6) 木幡 伸二 (2003)「中国自動車市場の発展と日本の自動車産業：部品貿易の拡大と部品調達の変化」福岡大学商学論叢 12月号, 48 (3), p.10~13
- 7) アビームリサーチ (2005)「中国自動車メーカーの調達戦略に見る日系自動車部品メーカー勝ち残りの条件」アビームリサーチ, 6月, p.6
- 8) 同上 p.10
- 9) 同上 p.10~11
- 10) 日本貿易振興機構 (ジェトロ) (2012a)「中国自動車部品業界 市場調査報告書」日本貿易振興機構 (ジェトロ) p.40~44
- 11) 姜 紅祥 (2011)「中国の通信機器産業の対外直接投資と戦略的資産獲得」中国経営管理学会年秋季研究集会 報告論文 龍谷大学経済研究科 p.40
- 12) 中川 涼司 (2013)「中国企業の多国籍企業化—発展途上国多国籍企業論へのインプリケーション—」立命館国際研究 6月号, 26-1, p.63~65
- 13) Deng (2007)『中国企業海外市場進入模式研究』经济管理出版社
呉先明 (2008)『創造性資産と中国企業国際化』人民出版社
王謙等 (2010)『中国企業技術獲得型跨国併購研究』経済科学出版社

- 14) 夏目 啓二 (2014)『21世紀のICT多国籍企業』同文館出版株式会社 p.179~205
- 15) 新浪財經網 (2012)
<http://finance.sina.com.cn/chanjing/sdbd/20120328/170511701957.shtml>
- 16) 鳳凰網 (2014) <http://auto.ifeng.com/topic/shougou/>
- 17) 搜狐財經網 (2010) <http://business.sohu.com/20100830/n274581106.shtml>
- 18) 同上
- 19) 機電商報 (2012) http://www.meb.com.cn/news/2012_08/21/1306.shtml
- 20) 同上

参考文献：

日本語論文

- 木幡 伸二 (2003)「中国自動車市場の発展と日本の自動車産業：部品貿易の拡大と部品調達の変化」福岡大学商学論叢 12月号, 48 (3), 279-307
- 丸川 知雄 (2003)「中国自動車産業のサプライヤーネットワーク」社会科学研究 3月号, 54 (3), 125-15
- 日本経済調査協議会 (1993)「自動車部品の取引に関する実態調査」東京：日本経済調査協議会, 9月号, 14-78
- 下川 浩一 (2002)「グローバル自動車サプライヤー・システム・部品産業の再編と系列取引システムの変貌」経営志林 9月号, 39 (2), 95-119
- アビームリサーチ (2005)「中国自動車メーカーの調達戦略に見る日系自動車部品メーカー勝ち残りの条件」アビームリサーチ 6月
- 韓 金江 (2004)「技術進歩に関する理論—その概念と構造—」立命館経営学 第43巻 第1号 5月
- 日本貿易振興機構 (ジェトロ) (2012a)「中国自動車部品業界 ミクロ市場調査報告書」日本貿易振興機構 (ジェトロ) 3月
- 日本貿易振興機構 (ジェトロ) (2012b)「中国自動車部品業界 市場調査報告書」日本貿易振興機構 (ジェトロ) 3月
- 姜 紅祥 (2011)「中国の通信機器産業の対外直接投資と戦略的資産獲得」中国経営管理学会年秋季研究集会 報告論文 龍谷大学経済研究科
- 韓 金江 (2012)「中国市場を巡る中国と日本の工作機械メーカーの戦略動向—一切削型工作機械の業界の状況を中心として—」アジア経営研究 No. 18
- 中川 涼司 (2013)「中国企業の多国籍企業化—発展途上国多国籍企業論へのインプリケーション—」立命館国際研究 6月号 26-1
- 姜 珊 (2013)「中国企業によるM&A (合併・買収) の

日本語文献

- 下川 浩一 (2009-04)『自動車産業の危機と再生の構造』
中央公論新社
- 周 政毅／フォーイン中国調査部 (2009)『中国を制する自動車メーカーが世界を制す：世界一の自動車大国になった中国』フォーイン
- 山崎 修嗣 (2010)『中国・日本の自動車産業サプライヤー・システム』法律文化社
- 丸山 恵也 (2001)『中国自動車産業の発展と技術移転』
柘植書房新社
- フォーイン (1999)『中国自動車産業』フォーイン
- 上山 邦雄 (2009)『巨大化する中国自動車産業：調整期突入！』日刊自動車新聞社
- 高山 勇一／丸川 知雄 (2005)『グローバル競争時代の中国自動車産業』(株)蒼蒼社
- FOURIN (2003)『アジア自動車部品産業』FOURIN
- 安藤 哲生／川島 光弘／韓金江 (2005)『中国の技術発展と技術移転—理論と実証—』ミネルブァ書房
- 夏目 啓二 (2014)『21世紀のICT多国籍企業』同文館出版株式会社

その他

- Dunning, John H. and Rajneesh Narula [1996] *The Investment Development Path Revisited: Some Emerging Issues*, in John H. Dunning and Rajneesh ed. *Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for Economic Restructuring*, Routledge
- Lall, Sanjaya [1993] *Transnational Corporations and Economic Development*, Routledge
- UNCTAD [2006] *FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, United Nations. http://unctad.org/en/Docs/wir2006_en.pdf
- 鳳凰網 (2014) <http://auto.ifeng.com/topic/shougou/>
- 京西重工ホームページ (2015) <http://www.bwigroup.com/cn/about.php?id=5>
- 新浪财经網 (2012)
<http://finance.sina.com.cn/chanjing/sdbd/20120328/170511701957.shtml>