

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 —

The New Trend of Technology Importation in China: Focusing on the Shift in Strategy to the Technology Acquisition by M&A

韓 金 江

要旨

本稿は、2000 年以降の中国における外国技術導入について、その対外 M&A による技術獲得の新たな動向を明らかにしようとするものである。

2000 年以降の技術導入の全体状況は、件数・金額とも増加している。主な導入先としては、日本、アメリカ、EU および韓国などの先進国である。内資企業に比べ、外資系企業は既に技術導入の主役になっており、中国市場で競争するために積極的に技術移転を行っていると言える。また、生産技術の導入は基本的に製造業に集中している。製造業におけるハイテク産業では、電子・通信設備製造業の導入経費支出が全体の 70% を占めている。これは同業種分野における競争の激化が関係している。技術導入の成果は、ハイテク製品を含めた工業製品の輸出拡大や世界市場におけるシェア拡大から伺うことができる。

以上のように、2000 年以降も続く国内市場の拡大と高度化、そしてグローバル競争の激化に対応するために、企業は技術導入を加速させている。しかし、内資企業と外資系企業との間には大きな技術格差が依然として存在し、国内市場においても内資企業は技術競争力という側面で不利な立場にある。内資企業は、激化する国内外の市場競争に対応するため、従来の技術導入では得られない先進技術を獲得しなければならなくなっており、技術獲得戦略の転換が迫られている。そのため、WTO 加盟後政府の支援を得て自ら対外直接投資を行い、外国企業を買収することを通して技術を獲得する内資企業が増えてきた。

中国政府は 2000 年に内資企業の海外進出を奨励する政策を打ち出した。さらに「第 11 次 5 カ年計画」（2006～2010 年）において、対外投資を積極化することを掲げ、対外 M&A の審査基準などを緩和した。このような政府の政策に後押しされ、中国の内資企業による対外直接投資と対外 M&A は加速している。

技術獲得を目的とする対外 M&A は、製造業に多く見られる。とりわけ、工作機械や自動

車メーカーなどの技術集約型産業である機械製造業の対外 M&A は目立っている。これらの外国企業の買収においては、技術取引契約や知的財産権契約を結んでおり、買収を通じて自動車などの機械製造に関わる技術を吸収している。

また 2000 年以降、内資企業による日本企業の M&A も増加している。このような買収は、いずれも日本企業が持つ技術を吸収し、中国での生産に活かす狙いがある。

このように、中国の対外 M&A は未だ初期段階にあるが、技術獲得の手段として活用されるケースが増えている。しかし、国際経営の経験に乏しい中国企業にとっては、現在、買収後のマネジメントが最も重要な課題であると言える。

キーワード: 技術導入、合併・買収 (M&A)、技術獲得、企業戦略、機械製造業

Keywords: Technology Importation, Merger & Acquisition, Technology Acquisition, Enterprises Strategy, Machine Manufacturing Industry

1. はじめに

中国は、建国後の 1950 年代に工業基盤を構築するため、旧ソ連の支援を得て大規模な技術導入を行った。その後、1970 年代までに数回の技術導入ブームを起こし、外国技術を吸収していった。しかし、中国企業と外国企業の間いわゆる企業間技術移転では、外国の先進技術を簡単に取り込むことができないため、1980 年代以降は外国からの直接投資に伴う技術移転、いわゆる企業内技術移転を通じて技術導入を促進してきた。その結果、生産技術の急速な進歩により中国経済は著しく発展し、1990 年代後半には「世界の工場」と言われるまでになった。

2000 年以降、WTO 加盟を成し遂げた中国は、経済発展により市場の消費水準や購買力が向上し、「世界の工場」から「世界の市場」に変わりつつある。外国企業が対中投資と対中貿易を強化する中、国内市場は国有企業などの地場企業同士の競争に加え、中国に進出してきた外資系企業との競争が激しくなっている。このような現状に対して、技術力を含めた企業の総合的な競争力を向上させるのが中国企業にとって不可欠となっており、技術の自主開発を推進すると同時に技術導入も強化している。

しかし、企業間技術移転だけではなく、合併事業による企業内技術移転を通じた技術導入にも限界がある。先端技術の流失を防ぐため、一般的に合併企業の外国側は最新技術を出さず、また既に中国に移転した技術に関しても厳格に管理しているからである。つまり、外資導入による技術の獲得は十分な効果が得られていない現実がある。

このような状況に対応し、企業の技術競争力を高めるため、WTO 加盟後政府の支援を得て自ら対外直接投資を行い、外国企業を買収することを通して技術を獲得する中国企業が増えており、様々な業種分野に對外買収案件が見られる。

中国企業の外国企業買収による技術導入については、これまでいくつかの研究がなされている^①。

これらの研究は、事例を挙げながら中国企業の海外買収による技術獲得の動向を分析しているが、技術移転の観点から見た場合にはさらなる説明が求められるであろう。また、このような新しい技術導入の動向は、企業戦略の上でどのような意味をもっているかも提示する必要があるだろう。さらに、近年増加している日本企業買収の状況についても、分析する必要があると思われる。

本稿では、中国における 2000 年以降の外国技術導入について、以下のように論述を展開する。まず、技術導入の全体状況を概観し、その傾向や成果を提示する。次に、自動車や工作機械業界における外国企業買収による技術獲得の事例を分析し、機械製造業の技術導入戦略の変化を、そして、対日本企業の M&A の動向を検討する。これらの検討を通して、技術導入に関する企業戦略の転換状況、および対外 M&A による技術獲得の課題を明らかにしたい。

2. 中国の技術導入の現状

ここでは、中国全体の技術導入の特徴と成果を見ていこう。

2.1 技術導入の状況

2.1.1 国別の導入状況

中国は 2000 年以降、技術導入の件数・金額とも増加基調にあり、2008 年には件数と金額共にそれまでの最高値を記録した（表 1）。導入先の国別状況では、上位 3 カ国は日本、アメリカとドイツである。2008 年の 3 カ国からの導入は、件数は同時期総計の 51%、金額は 48%をそれぞれ占めている。

表 1 2000年後の外国技術導入の主要国・地域別推移(契約ベース)

件数 (件)	年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
	総 計	3,900	6,072	7,130	8,605	9,901	10,538	9,773	10,170
	日本	771	1,355	1,637	2,219	2,573	3,068	2,428	2,317
	アメリカ	762	1,094	1,185	1,287	1,537	1,436	1,387	1,490
	ドイツ	409	684	752	940	1,060	1,140	1,178	1,370
	韓国	105	236	386	491	617	723	731	799
	その他	1,853	2,703	3,170	3,668	4,114	4,171	4,049	4,194
金額 (百万 ドル)	年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
	総 計	9,091	17,389	13,451	13,856	19,043	22,023	25,415	27,133
	日本	1,129	2,980	3,515	2,938	3,855	5,245	4,440	4,865
	アメリカ	1,815	7,010	3,266	2,921	3,395	4,231	6,831	5,077
	ドイツ	1,825	1,534	1,136	2,193	4,996	2,597	4,008	3,187
	韓国	216	964	1,411	807	893	1,316	1,917	3,297
	その他	4,106	4,901	4,123	4,997	5,904	8,634	8,219	10,707

出所:『中国科技統計年鑑』各年版より筆者作成。

2.1.2 企業類型別の導入状況

ここでは、企業を内資（中国大陸資本）企業、外資系（一部または全部外国資本）企業、香港・澳門（マカオ）・台湾系企業に分けて、その技術導入状況（契約ベース）を確認する。

まず、企業の技術導入の契約金額を確認しよう。2002～2005 年における内資企業の契約金額は合計約 279 億ドルに達しており、全国導入契約総額の 44%を占めている⁽²⁾。一方、外資系企業および香港・澳門・台湾系企業（以下、外資系企業などと略称）の契約金額は合計で約 357 億ドルに達している。これは同時期の全国導入契約総額の 56%を占めており、内資企業（44%）を上回っている。このように、内資企業以外の企業は既に技術導入の主役になっており、中国市場の開拓のために技術競争力を強化していると言える。

そして、外資系企業などの技術導入は、内資企業に比べてどのような特徴があるのか。これについては、技術水準の相対的な高さ以外に、契約金額に占める技術費の割合の高さが挙げられる。技術導入契約の金額には、技術費や設備費などが含まれるため、技術費の割合は技術導入の効率を表していると言える。2005 年の導入状況を例として確かめよう（表 2）。

外資系企業などは同年の導入件数の 60%を占め、1 件当たりの契約金額に占める技術費の割合はおおよそ 97%となり、内資企業の 36%より遥かに高い。このような状況から、外資系企業の技術導入効率が良いことが判る。外資系企業による企業内技術移転は、内部化理論の観点でみれば、企業内資源が有効に活用できると同時に、設備などのコストを節約できるため、技術費の割合が高くなっていると考えられる。

表2 2005年企業類型別技術導入の契約状況

企業類型	契約数 (件)	構成比 (%)	契約金額 (億ドル)	構成比 (%)	1件当たりの金額A				
					技術費 (億ドル)	構成比 (%)	(万ドル)	技術費B (万ドル)	B/A (%)
総計	9,902	100.0	190.5	100.0	118.3	100.0	192.4	119.5	62.1
内資企業	3,910	32.4	107.8	56.6	38.3	32.4	275.7	98.0	35.5
国有企業	2,401	24.2	92.2	48.4	26.2	22.1	384.0	109.1	28.4
その他	1,509	15.2	15.7	8.2	12.1	10.2	696.0	237.8	34.2
外資系及び 香港・澳門・ 台湾系企業	5,992	60.5	82.7	43.4	80	67.6	138.0	133.5	96.7

出所：商務部ホームページより筆者作成。注：本表の「国有企業」は「国有支配企業」を含むものと思われる。

2.1.3 ハイテク産業の技術導入経費の支出（実行ベース）

中国のハイテク産業と呼ばれる業種の技術導入経費の支出状況（表 3）をみると、電子・通信設備製造業の導入経費が全体の 70%を占めていることが判る⁽³⁾。これは同業種分野における技術進歩の速度競争の激化が関係していると思われる。

つまり、2007 年のハイテク産業の主要企業数は既に 4,375 社（うち外資系企業：1,590 社）となり、うち電子・通信設備製造業の企業数は 2,389 社（外資系企業：1,037 社）存在している。同業種の導入経費の支出が最多なのは、市場競争が激しいこともあるが、技術革新のテンポが最速であるためである。

表3 ハイテク産業の業種別技術導入経費の支出状況(実行ベース)

(単位:億円)

項 目	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	合 計	
合 計	75.9	93.8	93.5	111.9	84.8	78.6	130.9	87.1	756.5	100%
医薬品製造業	4.9	6.6	7.4	5.8	3.6	3.2	3.0	5.2	39.7	5%
航空・宇宙設備製造業	4.7	7.4	7.6	3.3	3.0	3.7	2.2	0.8	32.7	4%
電子・通信設備製造業	53.6	58.5	59.5	100.0	66.5	60.5	104.4	73.2	576.2	76%
コンピュータ・事務機器製造業	11.7	19.3	17.4	2.2	11.5	9.9	19.0	2.8	93.8	12%
医療機器・メーター製造業	1.0	2.0	1.6	0.6	0.2	1.3	2.3	5.1	14.1	2%

出所:『中国高技術産業統計年鑑』各年版より筆者作成。

2.2 導入の成果

技術導入効果のマクロ的な指標としては、工業製品の輸出競争力が挙げられる。表4に示すように、商品輸出総額に占める工業製品の割合は、1995年時点では約86%であったが、2001年以降90%台に上り、2008年には約95%に達している。とりわけ、ハイテク製品の割合は1995年の約7%から2005年以降の約29%に拡大した。逆に素材や原料のような初級製品の割合は、1995年時点の14%から2001年以降の10%以下となっている(但し、輸出額では増加している)。輸出総額に占めるハイテク製品を含めた工業製品の割合の拡大は、技術導入の効果も含まれている。即ち、技術の導入と消化吸収を通じて、質的な進歩も実現し、それが商品輸出の量的拡大に表れているのである。

表4 商品輸出の推移

(単位:億ドル、%)

項 目	1995年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
輸出総額A	1,488	2,492	2,662	3,256	4,384	5,934	7,620	9,689	12,180	14,285
工業製品B	1,273	2,238	2,398	2,971	4,036	5,528	7,130	9,160	11,565	13,507
B/A	85.6	89.8	90.1	91.2	92.1	93.2	93.6	94.5	95.0	94.6
ハイテク製品C	101	370	465	679	1,103	1,654	2,182	2,815	3,478	4,156
C/A	6.8	14.8	17.5	20.9	25.2	27.9	28.6	29.1	28.6	29.1
C/B	7.9	16.5	19.4	22.9	27.3	29.9	30.6	30.7	30.1	30.8
素材・原料D	215	255	264	285	348	406	490	529	615	778
D/A	14.4	10.2	9.9	8.8	7.9	6.8	6.4	5.5	5.0	5.4

出所:『中国科技統計年鑑』2009年版より筆者作成。

また、中国製品は世界市場でのシェアも拡大しており、2006年には事務・通信設備の輸出は世界輸出総額の約20%、産業機械・輸送用設備は世界輸出総額の10%を占めるようになった⁽⁴⁾。

さらに、導入成果の一例として高速鉄道車両に関する技術導入が挙げられる。中国はドイツのシーメンスや川崎重工などから時速300キロまでの高速鉄道の技術を導入し、それをベースに時速350キロ以上の技術を開発したと報じられている⁽⁵⁾。中国は、ドイツや日本企業のライバルとなり、これらの技術をベースとした高速鉄道の輸出にも力を入れている⁽⁶⁾。このように、中国企業の技術導入においても導入側が技術の供与側の競合相手になったケースが現れており、いつか高速鉄道分野でブーメラン効果が見られるようになるかもしれない。技術の消化吸収効果を上げた事例が見られる一方、導入効果が不十分のケースや失敗したケースも少なくない。中国企業と外国企業の技術格差を簡単に技術導入で埋めることができない分野も多く、R&D能力を高めない限り、技術競争力の低位は改善

できないと思われる。

以上のように、中国企業は 2000 年以降、国内市場の拡大と高度化、グローバル競争の激化に対応するために技術導入を加速させている。技術導入の成果は、ハイテク製品を含めた工業製品の輸出拡大や世界市場におけるシェア拡大から伺うことができる。一方、外資系企業などは、さらなる中国市場開拓のために技術導入を一層強化している。外資系企業などの技術導入は中国の産業技術進歩をもたらし、高い経済成長の実現に大きな役割を果たしてきた。これらの技術導入により、中国全体の技術力はアップしたが、外資系企業などと内資企業との間に大きな技術格差が依然として存在している。WTO 加盟後、国内市場において内資企業と外資系企業などとの市場競争が激しくなりつつあり、特に内資企業は技術競争力の側面で不利な立場にある。内資企業にとっては、国内外の市場競争に対応するため、従来の企業間技術移転による技術導入だけでは得られない先進技術の獲得が必要となっており、技術導入戦略の転換に迫られている。

3. 対外 M&A による技術獲得

ここでは、中国企業の対外 M&A（クロスボーダー M&A、海外買収）による技術獲得状況を見ることにするが、まず、近年における中国の対外直接投資（FDI）と対外 M&A の全体状況を確認しよう。

3.1 中国の対外直接投資と対外 M&A

3.1.1 2000 年以降の対外 M&A と対外直接投資の推移

表 5 に示すように、中国の対外直接投資は着実に拡大しており、同時に対外 M&A も増加傾向にある⁽⁷⁾。2006 年には、M&A の投資額は 149 億ドルに達し、世界の対外 M&A 総額の 1.3% を占めた。2007 年には、M&A 金額は 45 億ドルに減少したが、2004 年以前に比べると高い水準となっている。中国の対外 M&A には、エネルギー・資源を確保するための相対的に規模の大きい投資が多く含まれるので、激しい増減が見られる。さらに、政府の公表によると、2008 年の FDI における対外 M&A は 302 億ドルに達しており、同年 FDI の 54% を占めている⁽⁸⁾。うち金融類は 97 億ドル（32%）であり、非金融類は 205 億ドル（68%）である。全体的には、対外 M&A は FDI の増加に伴って拡大の趨勢となっていると言える。

以上のような対外直接投資の拡大要因としては、中国経済の順調な成長、経済のグローバル化に加えて、政策の後押しが挙げられる。その背景には、欧米との貿易摩擦の解消、世界一を誇る外貨準備高の有効運用という政府の対外経済戦略がある。その上で、中国政府はグローバルな市場競争に備え、企業の国際化による競争力の強化を図る目的で、2000 年に「走出去」（海外に打って出る）という内資企業の海外進出を奨励する政策を打ち出した。さらに、「第 11 次 5 カ年計画」（2006～2010 年）において対外投資を積極化することを掲げ、対外 M&A の審査基準などを緩和した。このように、政府の政策に促され、内資企業による対外直接投資と対外 M&A が加速したのである。

表5 世界と中国の対外M&AとFDIの状況

(単位:百万ドル、%)

年	対外M&A			対外直接投資(FDI)			対外M&AのFDIに占める比率	
	世界	中国	中国の比率	世界	中国	中国の比率	世界	中国
1995	231,577	205	0.09%	361,562	2,000	0.55%	64.05%	10.25%
1999	903,868	101	0.01%	1,088,065	1,774	0.16%	83.07%	5.69%
2000	1,143,816	470	0.04%	1,231,639	916	0.07%	92.87%	51.32%
2001	730,441	452	0.06%	751,297	6,885	0.92%	97.22%	6.57%
2002	483,238	1,047	0.22%	537,424	2,518	0.47%	89.92%	41.55%
2003	411,302	1,647	0.40%	562,760	2,855	0.51%	73.09%	57.68%
2004	565,871	1,125	0.20%	920,151	5,498	0.60%	61.50%	20.46%
2005	848,279	5,279	0.62%	880,808	12,261	1.39%	96.31%	43.05%
2006	1,118,068	14,904	1.33%	1,323,150	21,160	1.60%	84.50%	70.44%
2007	1,637,107	4,529	0.28%	1,996,514	22,469	1.13%	82.00%	20.16%

注: 2005年の世界M&Aデータを『ジェトロ貿易投資白書』(2009年版)のデータで修正。

出所: Value of Cross-border M&A's, by region/economy of purchaser, 1987-2008, 24/09/08;

Outward FDI flows, by Host Region and Economy, 1970-2007, 24/09/08. (<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3277&lang=1>)より筆者作成。

3.1.2 中国企業の対外 M&A の特徴

2003 年から 2009 年の第 3 四半期には、内資企業は合計 437 件（総計 1,168 億ドル）の海外買収を行った⁽⁹⁾。デロイト（中国）社の研究報告によると、2009 年 1～9 月には、内資企業の対外 M&A は 212 億ドルに達しており、61 件となっている⁽¹⁰⁾。1 件当たりの買収金額は約 3.5 億ドルである。また、業種を見ると、内資企業の海外買収は依然としてエネルギー、資源、および公共事業（例えば、ドイツのパルヒム空港の買収）に集中しており、同時期の買収件数と金額に占めるこの 3 業種合計の割合はそれぞれ 40%と 93%に上っている。

以上のような対外 M&A の特徴は、「世界の工場」と「世界の市場」という二重の役割を担う中国にとってエネルギーと資源を確保する必要性があることを示していると言える。それがゆえに、政府は世界一の外貨準備を運用して利益を獲得すると同時に、内資企業の市場競争力の強化を促進するため、投資会社の設立などで対外 M&A を支援しており、官民とも海外買収に参入している⁽¹¹⁾。

しかし、「資源囲み」と言われる内資企業の対外直接投資が話題となる一方、製造業における内資企業の海外買収も注目されるようになってきている。なぜならば、先進国企業を買収することにより、設備などの有形資産が獲得できるだけでなく、ブランドや技術、さらに販路などの無形資産の獲得もできるからである。1990 年代には、内資企業はコスト競争力を駆使して外国企業と競争していたが、現在は買収を通して、技術競争力やブランド力などの経営資源の増強を図り、さらに海外市場の確保を目指している。このような技術を含めた経営資源を獲得する M&A 投資が、内資企業の海外買収のもう 1 つの特徴と言えよう。

これまでの製造業の買収事例では、例えば、機械製造業における最初の大型対外 M&A は、2003

年秋に家電大手 TCL 集団により行われた仏トムソンとのテレビ事業の統合であった。同社はさらに 2004 年 4 月に、仏アルカテルの携帯電話機事業を傘下に収めることで合意した⁽¹²⁾。また、2004 年 12 月に行われた聯想集団（レノボグループ）による米 IBM のパソコン事業の買収のほか、様々な対外買収案件が見られた。特に、レノボは IBM がもつパソコン業務の買収を通じて、グローバル経営の基盤を確立し、知名度の高いブランドと技術力を入手し、世界 4 位（2008 年現在）のパソコンメーカーに成長した⁽¹³⁾。

上記の事例のように、内資企業は対外 M&A を通して、技術獲得の経路を従来の企業間技術移転から企業内技術移転に転換しただけではなく、外国企業を自社の子会社にすることで技術移転の主導権を握ることになった。一般的に企業グループ内の技術移転は本社（親会社）の経営戦略に従い、グループ全体の目標である利益最大化に基づく必要がある。したがって、M&A を通じた技術移転では、導入側となる内資企業（親会社）にとって、自社の経営戦略に基づいた企業内技術移転を行うことがある意味可能になると言えよう。

製造業全体の買収状況は公表されていないが、個別事例から見れば、対外 M&A は幅広い業種分野に渡っており、技術や経営ノウハウなどを獲得するチャンスとして、競争力を高めようとする企業に注目されている。次項では、機械製造業の事例を通じて、内資企業の海外買収状況を見ていこう。

3.2 対外 M&A による技術獲得の動向

技術獲得を目的とする対外 M&A は、製造業の企業に多く見られる。とりわけ、技術集約型産業である機械製造業の対外 M&A が目立っている。

3.2.1 自動車製造業

まず、自動車製造業の例を見よう。自動車メーカーには既にいくつかの対外 M&A がある。上海汽車工業集団による韓国の双竜自動車の買収（2005 年、2009 年 1 月に経営権を放棄）、南京汽車による旧英 MG ローバー社の買収（2005 年）、北京汽車による米 GM 傘下のサーブ社（スウェーデン）の一部車種の知的財産権と製造設備の買収（2009 年）、そして吉利控股集团（以下は吉利集団と略称）によるスウェーデンのボルボ社の買収（2010 年）が世に知られている。これらの外国自動車メーカーの買収においては、技術取引契約や知的財産権契約を結んでおり、買収を通じて自動車製造に関わる技術を吸収している。ここで、吉利集団の買収目的を見ておくことにしよう。

吉利集団（浙江省杭州市）は国内自動車メーカーのトップ 10 社の 1 つであり、代表的な民营企业である⁽¹⁴⁾。同社は市場競争力を高め、企業経営のグローバル化を実現するために、2007 年頃から経営不振に陥った米フォード・モーターの子会社であるボルボ（スウェーデン）を買収することを計画していた。2009 年 12 月 23 日に、吉利集団はフォードから高級車ブランド「Volvo」を買収することで基本合意をした。この時点では、双方は買収に関わる知的財産権などの問題について共通認識に至った⁽¹⁵⁾。その内容は、①吉利集団はこの買収案の優先交渉権を持つこと、②買収目標はボルボの 100% の株式であること、③買収後のボルボはそのコア技術と知的財産権、および既定の事業計画を実施す

るためのフォードの知的財産の使用権を保有すること、④吉利集団はボルボを通じてコア技術と知的財産権を所有し、ボルボの安全と環境技術を含めた多くの知的財産の使用権を持つこと、などある。

しかし、その後、ボルボ買収の交渉は難航した⁽¹⁶⁾。それは譲渡技術の範囲と資金調達の問題によるものであった。譲渡技術範囲の問題というのは、フォードが経営状況の改善に伴ってボルボ売却に付随する技術の範囲を制限しようとしていたことである。フォードとボルボが主要車種で共通車台を使用しているため、フォードは車台関連技術の譲渡に難色を示したのである。

吉利集団は資金調達に積極的に行動すると共に、粘り強くフォードと技術範囲の交渉を行った。結果として、双方は2010年3月28日にボルボ買収で最終合意した⁽¹⁷⁾。買収額は18億ドルであり、内資企業による海外の自動車メーカーの買収では、過去最大規模となる。合意内容には、ボルボ、吉利集団とフォードの間における知的財産権、部品供給および研究開発に関する条項が含まれている。同集団の会長李書福氏によると、この買収を通して、吉利集団はボルボの全株式のみならず、商標権、10,900件以上の特許、十数シリーズの製品およびその製造プラットフォーム、年産50万台規模の製造会社2社、エンジン会社、自動車部品会社3社も獲得した。また、約3,800人の研究開発エンジニア、人材育成システムおよびR&Dシステム、100カ国以上に展開する2,325カ所の代理店も吉利集団の傘下に収めたと報じられている⁽¹⁸⁾。

今後、民営自動車企業である吉利集団にとって如何に自社の子会社としてボルボを経営していくかは大きな挑戦であろう。ボルボは今後も別会社として独自の経営陣を持ち、本拠を引き続きスウェーデンに置く予定である。同社はボルボの技術を中国に導入するため、北京でボルボブランドの生産工場の建設も予定している⁽¹⁹⁾。この買収は中国に初めての自動車多国籍企業を誕生させた。今後、吉利集団の成長により国内市場の競争激化やさらなる業界再編をもたらすことが予想される。

一方、ボルボにとっては、中国市場をさらなる開拓のチャンスとして手に入れたことが重要な意味を持つ。また、フォードにとっては、ボルボの売却によって経営資源を集約するための事業整理をすると同時に、中国の民営企業との関係づくりで今後の中国ビジネス拡大を図っていくと予測される。

3.2.2 工作機械製造業

機械製造業の中で積極的に対外M&Aを行っている業種は、ものづくりの基盤となる工作機械・工具製造業である。2000年以降、グローバル経済の発展により国際分業体制の調整と国内企業の競争力の向上に伴い、工作機械工業の国際化も進展している。2002～2010年には、既に13件以上の海外買収が行われた。これまでの主な工作機械・工具業種の海外買収においては、主としてドイツ（7社）や米国（4社）の企業が買収されている。

工作機械業界の海外買収が増えた背景には、①内資企業の技術開発能力の欠如、②欧米企業の経営不振や事業整理が挙げられる。①については、内資企業は近年早いスピードで発展しているが、高水準の機械が開発できないために基本的にはローエンド製品を生産している。ハイエンド市場は、基本的に外国の製品に支配されている状況にある。そのため、外国企業の買収による先進技術の導入が内資企業に注目されるようになった。②に関しては、2000年以降、欧米市場の需要も次第に拡大して

いたが、日本をはじめとするアジア勢の攻勢により欧米企業の収益が圧迫され、経営不振に陥る企業が現れた。特に 2008 年からの世界的同時不況は世界の工作機械市場にも大きな影響を及ぼし、業績不振で破産に追い込まれる欧米企業が続出している。しかし、中国の工作機械需要は総額 4 兆元（約 57 兆円）の内需拡大政策の奏功でまったく縮小せず、2009 年も前年とほぼ同水準の約 194 億ドル（速報値）を計上している（中国は 2002 年から世界一の工作機械需要国となっている）。このような内外の状況から工作機械業界は対外 M&A のチャンスを得て、経営不振に陥った欧米企業を買収のターゲットとしている。

また、買収企業のうち、特にドイツ企業が多い原因については、上述の要因以外に、中国とドイツの企業間に長期的な提携・取引関係があったことも一因であると考えられる。買収標的企業の持つ技術などの経営資源の価値を十分に認識できるかどうか、技術集約型産業の買収の決め手と言っても過言ではないが、両国は長期的な提携・取引から信頼関係を築いてきたため、その価値を認識しやすかったのである。また、買収時および買収後もドイツ側から協力を得やすく、経営再建や技術移転の成功につながったと思われる。

自動車や家電などの業界における海外買収に比べ、工作機械業界の対外 M&A の投資額はすべて規模の小さいものである。このような状況は、工作機械業界の特性に関わっていると指摘されている⁽²⁰⁾。つまり、工作機械は用途により多種多様であり、各機種の世界市場規模は小さいため、工作機械メーカーの規模も小さく、ほとんど中小企業である（例えば、ドイツの工作機械企業の従業員数は平均で約 130 人程度であり、その大多数は家族企業である）。このような特性から、工作機械企業の一件当たりの買収額の規模は小さく、内資企業にとって買収しやすい条件となっている。レノボや吉利集団のように話題にはなっていないが、買収後の経営には、ほとんどの企業に効果が表れており、技術、ブランド、販売網などの経営資源を着実に吸収し、買収の狙いを達成している。以下、いくつかの買収事例を見よう。

中国最大の工作機械メーカーである大連機床集团有限公司は、2002 年と 2003 年に米国の Ingersoll Production Systems（IPS 社と略称）と Ingersoll Crank-shaft Systems（ICS 社と略称）の 100% の株式を取得した。この 2 社の親会社である米国の Ingersoll 社は 115 年の歴史を持つ世界的有名な工作機械メーカーである。IPS 社の主要製品は専用工作機械、高速マシニングセンタ（MC）、FMS、自動生産ラインなどである。ICS 社はガソリンおよび軽油エンジンのメーカーにクランク・シャフトの生産ライン・設備を提供する企業である。買収契約は、関係する土地、建物、設備、特許およびその他の知的財産権が含まれる⁽²¹⁾。大連機床集団は Ingersoll 社の 96 件のノウハウと 9 件の特許技術を手に入れたほか、技術開発チームおよびブランドなど無形資産も獲得した。買収後の同社の米国子会社では、従業員全員の雇用が維持されただけでなく、トップも米国人に任された⁽²²⁾。また、中・米子会社間の共同開発を行い、米国市場の開拓を加速させている。

大連機床集団は 2002 年に 2.3 億ドルの生産高を上げたが、海外買収によって規模を急速に拡大し、2004 年に生産高は 6.8 億ドルに達したため、工作機械メーカーの世界ランキング 12 位に上り、さら

に 2008 年には 15.3 億ドルで 9 位にランクされた。

北京第一機床廠は 2005 年 10 月にドイツの Adolf Waldrich-Coburg (コブルク) の 100%の株式を取得し、同社を完全子会社にした⁽²³⁾。コブルク社は世界最大の大型・超大型門型中ぐりフライス盤および案内面研削盤のメーカーであり、その製品は世界のトップレベルである。同社は 1919 年に創業し、百年に亘って蓄積された生産技術、生産管理のノウハウ、品質保証システムを保有しており、世界市場で認められるブランド力を持っている。両社は 1984 年から 20 年間に亘る良好な提携関係を保ってきた。買収の主な目的はコブルク社のブランド力と技術力の獲得である。買収後、北京第一機床廠はコブルク社の自主性を維持し、経営方針の決定以外の経営管理をすべてドイツ人に委任し、現地化経営の徹底に努めた⁽²⁴⁾。同時に、同社はコブルク社の中国市場の開拓に力を入れ、その業績を好転させた。2006 年の売上高は 7,000 万ユーロを実現し、2007 年には 1 億ユーロを超えた。同時に、企業内の技術交流が頻繁に行われており、経営資源の相互活用を図っている。このように、同社は既存技術を手に入れるだけではなく、技術開発能力の向上も目指しているのである。

2009 年現在、北京第一機床廠の売上高は買収前の 3 倍に上り、利潤総額は買収前の 5 倍に達した⁽²⁵⁾。そして、コブルク社の従業員数は買収前の 500 人前後から 700 人に増加し、金融危機の最中にも健全な発展を成し遂げている。このような効果が得られた要因としては、①買収後の経営資源の有効活用、②コブルク社のさらなる中国市場の参入、③企業全体の技術進歩などが挙げられる。また、北京第一機床廠は 1984 年に香港の蘇山多集团公司と共同で米国の工作機械メーカー Autonumerics, Inc.を買収し、海外での合併経営を経験したことも、コブルク社の買収に役に立ったと考えられる⁽²⁶⁾。

他には、秦川機械發展股份有限公司や杭州機床集团公司なども欧米企業の技術などの知的資産を買収し、技術移転の効果を上げるために長期的な視点に基づき、企業内の人的交流などを通じて技術開発能力を着実に強化している。さらに、近年は西の内陸部の企業による海外買収も増加しており、企業競争力を高めるために積極的に国際戦略を実行している。重慶機電股份有限公司は 2010 年 3 月に現金 2,000 万ポンドでイギリスの Precision Technologies Group Ltd. (PTG) 傘下の、主にねじ工作機械などの設計、製造、販売に従事している 6 つの子会社を買収した。その背景には、東沿岸地域の企業が外国企業との合併などで競争力を得ているのに対して、内陸部の企業がそれほど恵まれていなかったことがあろう。内陸部は、今後内需拡大による国内外企業の進出からの激しい競争に備え、競争力を素早く手に入れることが急務と言えよう。

2010 年現在、内資企業の国内市場シェアは 5 年前の 41%から 62%に拡大した⁽²⁷⁾。このように、内陸部の企業を巻き込んだ業界の海外買収が活発化しており、業界全体の競争力が高められている。

以上の自動車や工作機械製造業の事例に示すように、内資企業は世界トップレベルの技術力を持つ先進国企業の買収を通じて、技術、研究開発能力、販売ネットワークおよびブランドなどの経営資源を獲得している。機械製造業における技術導入では、システム化された生産体系を全体的に理解する必要があり、導入された技術の機能を最大限に発揮させるためには、労働者の技能のサポートは不可

欠となる。このため、技術吸収は工作機械メーカーの買収事例に見られるように、まず買収した海外子会社の経営をしっかりと立て直し、現地従業員との信頼関係を構築し、長期的な海外子会社との人的交流を通じて買収子会社を含めた企業全体の競争力を向上させる努力が必要とされよう。

一方、技術・ブランドを獲得するための M&A とは別に、資源確保を目的とする海外買収も技術移転の要素が含まれている。中国石油天然気集団（CNPC）によるカザフスタンのカナダ系石油会社ペトロカザフスタンの買収のような案件でも、石油採掘ノウハウや石油精製技術の吸収があると考えられる⁽²⁸⁾。産業・業種によって技術吸収の方法や効果は違うが、海外買収によって確実に技術を獲得する可能性があると言えよう。

4. 日本企業買収の動向

4.1 対日 M&A の概況と背景

図1に示すように、中国から日本への FDI（フロー）は 2008 年まで増加しているが、規模はまだ小さく、2008 年はおおよそ 6,000 万ドルである。これは同年中国からアジアへの FDI（約 436 億ドル）の約 0.14%に過ぎなかった。日本への直接投資が少ない原因としては、日本国内の人件費が高いこと、日本企業に優越する技術やブランドなどの経営資源を保有していないこと、および商習慣や社会文化の相違などが挙げられる。

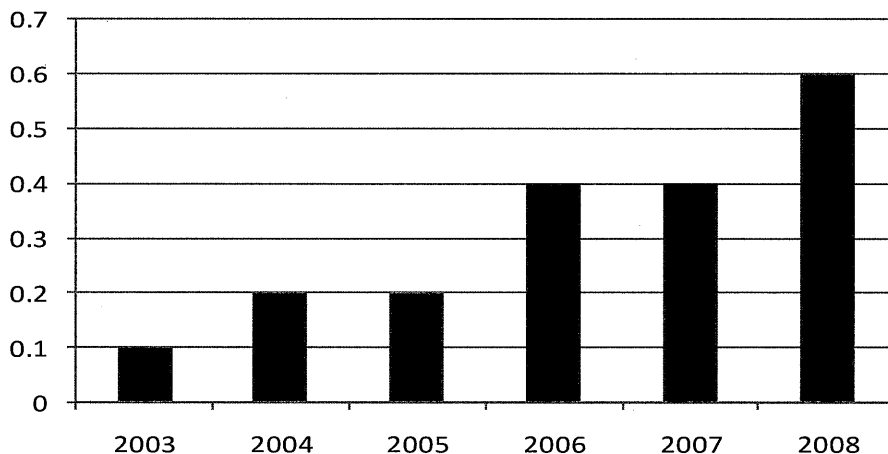


図1 中国の対日直接投資（フロー、単位：億ドル）

出所：『中国商務年鑑』2009 年版より作成。

しかし、対日直接投資はまだ多くないとは言え、FDI における対日 M&A は着実に増えている。帝国データバンクの発表（2010 年 7 月 8 日）によると、日本企業に出資する中国企業は 2010 年 6 月時点で 611 社に上り、2005 年 6 月の 233 社と比べおおよそ 2.6 倍に増えた（図2）。業種別では、卸売業が最も多く 323 社（52.9%）、製造業（69 社）とサービス業（136 社）は 5 年前より 3 倍に増えた⁽²⁹⁾。

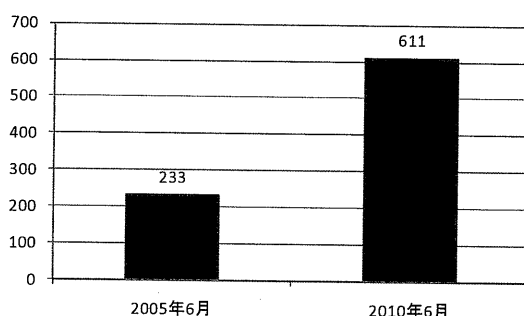


図2 中国企業による出資企業数 (単位: 社)

出所: 帝国データバンク。

また、年商規模別では、「1億円以上10億円未満」が202社(48%)でトップとなり、出資先はほぼ半数が中小企業である。「1億円未満」が88社(21%)であり、「10億円以上100億円未満」が20社(4.8%)であった。

このような中国企業による日本企業への出資が増加した背景としては、不況による経営不振や倒産の増加という事実が挙げられる。帝国データバンクの日本国内の倒産集計によると、2009年の倒産件数は1万3,306件(前年比4.9%増)であり、3年連続の前年比増加であった⁽³⁰⁾。また、負債1億円未満の中小・零細企業の倒産は7,955件(前年比6.4%増)であり、全倒産件数に占める割合は約60%である。このような中小企業のうち、家族経営の場合には、後継者が見つからないなどの理由で、外国企業に身売りするケースも増えている。特に、製造業の中小企業のうち、高い技術力を持つものは、不況によって経営不振になれば買収の標的になることは言うまでもないであろう。

中国では、WTO加盟以来、世界中の有力企業が中国市場への参入を加速させており、内資企業は未曾有の市場競争にさらされている。しかし、多くの製造業の内資企業は未だ技術力や製品開発力が弱く、グローバルな分業体制の中で付加価値の低い単純組み立て生産の分野を担当せざるを得ない。そのため、内資企業同士は過度な価格競争に陥り、コスト競争力だけに依存する状況にある。収益状況を改善するため、内資企業にとって、技術力やブランド力および国際的な販路の開拓が不可欠となっている。このような背景の下で、前述のように政府は「走出去」という国家戦略として有力な内資企業の海外進出を積極的に促進している。日本は多くの国に比べて天然資源がほとんどないが、レベルの高い技術力やブランド力、マーケティング力、そして経営ノウハウおよび品質やサービスを重視する消費者などのビジネス資源を豊富に保有している。これは中国にとって、アジアの他の国と比較できない魅力であろう。次に、中国企業の対日M&Aのケースを見てこう。

4.2 対日M&Aの事例

2000年以降、中国企業による対日本企業のM&Aも増加している。2001年に繊維大手の上海嘉樂集団が兼松のグループ会社(チャレンジ・ジャパン)を買収し、翌年には電機大手の上海電気集団も

民事再生法の適用を申請したアキヤマ印刷機製造の事業を引き継いだ。また、2006年の太陽電池の尚徳太陽電力（サンテックパワー）による同業MSKの買収などがあった。さらに2010年には、自動車部品メーカー寧波韻昇による旧いすゞ自動車系自動車用電装品を手がける日興電機工業の買収、新興民営自動車メーカーのBYDによる金型大手オギハラの工場買収のほか、繊維大手の山東如意科技集団によるアパレル大手で最も歴史のある名門企業の1つレナウンの株式取得が知られている。

具体的な事例に関しては、例えば、中国のIT最大手である聯想控股集団が2009年12月にジャスダックに上場しているシステム開発会社サン・ジャパン（SJI）を傘下に収めた。SJIと資本提携しているのは聯想集団傘下の神州数碼（デジタル・チャイナ）社である。神州数碼社はSJIから日本の最先端のシステムを調達し、中国の金融機関や通信大手、政府機関からの受注増をねらう。SJIはシステム開発需要が急増する中国への販路拡大で業績向上を目指すという。つまり、日本企業にとっては、中国からの資本を受けることを通して中国ビジネスの拡大を図っているのである。

上海電気集团公司傘下の上海明精機床有限公司は2004年に日本の（株）池貝の75%の株式を取得した。池貝社の主要製品はCNC旋盤、MC、CNC中ぐりフライス盤およびNC専用機である。上海明精機床の買収目的は、①技術開発能力の増強、②生産技術の獲得、③企業内子会社間の日中交流による相乗効果を図ることであった。池貝社は上海明精機床の資本参加を受け入れた後、経営を立て直すと同時に2006年に中国上海で池貝（上海）機械設備有限公司を設立し、工作機械の生産を開始し、中国市場への参入のチャンスを得た。

尚徳太陽電力（サンテックパワー、無錫市）は日本における販路や技術情報を取得するため、2006年8月に太陽電池モジュールメーカーMSK（本社 東京）を買収した。その後、技術吸収すると共に、日本での販売にも力を入れてきた。2009年現在、同社は年産704メガワットに生産規模を拡大し、2006年の世界4位から2009年には2位に上昇した。さらに、2010年の生産量は世界1位の1,250メガワットと予測されている。

自動車部品メーカー寧波韻昇は、2010年1月に自動車部品（電装品）の日興電機工業（神奈川県、1999年に会社更生法適用申請、上場廃止）の発行済み株式の79.13%を11億7,000万円で買収した。買収交渉にあたって、寧波韻昇側の責任者は、激しい中国の自動車市場の競争に対応するため、自社開発だけでは間に合わないで、日興電機社の技術に期待することを表明した。日興電機にとっても、世界最大の自動車市場になった中国市場へのさらなる開拓を通して経営不振に陥った同社の再建にもつなげる狙いがある。

また、新興民営大手自動車メーカーである比亞迪（BYD、広東省）は、2010年4月に日本の金型大手オギハラ（群馬県太田市）の館林工場（群馬県館林市）を買収し、工場の土地、建物および設備のほか、約80人の従業員を引き継いだ^{⑧1}。買収額は明らかにしていないが、買収目的は、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ことである。BYDはそれまで金型も自社生産してきたが、デザイン性と剛性が必要な車体用は特に難しく、日本

などの製品に比べて技術格差があった。このため、取引があったオギハラに工場買収を打診したところ、設備過剰を解消したいオギハラも合意した⁽³²⁾。

買収後は、館林工場で高精度の金型を製作し中国の自社工場に持ち込み、自動車生産ラインで使う予定としている。今後、中国人社員を日本に派遣し、オギハラのベテラン技能者からの技術吸収を図り、先進国企業と勝負できる品質の高い自動車づくりを目指している。

以上のような買収事例は、いずれも日本企業が持つ技術を吸収し、将来は中国での生産に生かす狙いがある。もちろん、技術に加え短期間で築くのが難しいブランドや海外販路を獲得するのも目的の1つである。リーマン・ショック以降、技術力があるにもかかわらず景気低迷で経営不振に陥り、一度倒産して再生を目指している日本企業が増えている。再生には設備投資などの新たな資金が必要となるが、欧州の財政危機や米国景気の不透明感などを受け、国内や欧米の投資資金では不十分で、中国からの投資の存在感が増している。

5. 技術獲得の戦略転換と課題 — むすびにかえて

ここまで、中国の2000年以降の外国技術導入の新たな動向を見てきた。全体的に言えば、国内外の技術競争に対応するため、企業は海外からの技術移転を加速させており、様々な側面で成果を上げている。とりわけ、製造業における対外 M&A の増加は、一部企業の技術導入に関する企業戦略が、外国企業との企業間提携による技術導入から外国企業の買収による技術獲得への転換を反映していると言える。当然、技術導入方法について、今後も企業間提携が不可欠ではあるが、対外 M&A は有効な技術獲得方法として、さらに中国企業に重視されると思われる。

工作機械製造業の事例から示されるように、対外 M&A による技術導入は買収された海外子会社から中国にある親会社への技術移転だけではなく、人の移動を介した技術移転も可能になるため、技術導入の効果が期待できると考えられる。産業・業種分野によって技術吸収の方法や効果は違うが、海外買収によって技術を確実に獲得する可能性があると言える。また、技術に加え短期間で築くのが難しいブランドや海外販路を獲得することも期待できよう。このように、内資企業の技術獲得戦略は大きな転換期を迎えている。

急速な経済成長を続ける中国では豊富な資金を蓄える企業が増えている。政府の後押しも受け、中国企業は国際的な再編劇に積極的に参入しており、それは日本にも及んでいる。

しかし、このような新たな技術獲得の動きには課題もある。その1つは、買収した企業を如何にマネジメントし、持続的発展を実現するかということである。買収した企業は自社の海外子会社になり、国際的な経営管理が必要となる。条件さえ合えば買収はできるが、その後のマネジメントをうまく実行していかないと企業の価値は劣化し、技術取得の効果が十分に発揮できない可能性もある。これまでも、中国の対外 M&A はすべて順調というわけではなく、買収後の経営失敗や不成立の案件が多くあった。例えば、上海汽車工業集団による韓国の双竜自動車の買収や、TCL によるフランスのアル

カテルの携帯電話機事業買収が経営失敗の例として知られている。特に、上海汽車は買収された双竜自動車の労働組合と経営方針や技術流出に関して対立、さらに 2009 年 1 月に双竜は経営不振による「法定管理（日本の会社更生法に相当）」を正式に申請した。このため、上海汽車は双竜に対する経営権を放棄し、中国自動車産業の初めての海外買収は失敗に終わった。

2 つ目の課題は如何に買収した外国企業の技術力を保つかである。安易に放置すれば、人的資源の流出により技術水準が低下する危険が存在する。

3 つ目の課題は如何に中国側の研究開発能力を向上させるかである。企業は技術を吸収し、定着させるために、研究開発を通じて技術知識、技能および組織経験を蓄積しなければならない。

4 つ目の課題としては政治的問題が挙げられる。海外買収案件のうち、米議会が安全保障を理由に却下した事例（華為技術による米 3 Com 通信事業の買収案や中国海洋石油による米石油グループ・ユノカルの買収案）などがある。このような政治的課題に対応するため、企業は買収交渉の前に十分な調査・検討をする必要があり、国内外からの支援も大いに活用すべきであろう。

このように、海外買収は内資企業にとって、必ずしも容易なことではない。しかし、海外の投資ファンドやサービス会社の中には中国企業を支援するものが出ているため、中国企業はうまくこれを利用すれば、対外 M&A は順調に発展していく可能性もあると考えられる。

《参考文献》

1. 日本語：

- (1)天野論文・大木博巳（2007）『中国企業の国際化戦略』ジェトロ。
- (2)安藤哲生・川島光弘・韓 金江『中国の技術発展と技術移転—理論と実証—』ミネルヴァ書房、2005 年
- (3)M.L.シュレスタ（1996）『企業の多国籍化と技術移転—ポスト雁行形態の経営戦略』千倉書房。
- (4)江原規由（2008）「大型企業再編の動き—主役は M&A」『中国経済』（No.506）ジェトロ、3 月号、1 頁。
- (5)江原規由（2009）「M&A、資本輸出国への橋渡し役」『中国経済：中国経済情報研究会資料』ジェトロ、8 月号、114~119 頁。
- (6)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。
- (7)岡本義行編（1998）『日本企業の技術移転—アジア諸国への定着』日本経済評論社。
- (8)加藤弘之・上原一義（2004）『中国経済論』ミネルヴァ書房。
- (9)金山隆一・黒崎亜弓（2010）「気まぐれな金持ち チャイナマネー」『エコノミスト』毎日新聞社、11 月 2 日号、20~31 頁。
- (10)川井伸一（2010）「海外経営の実態—東南アジアの現地メーカー企業の事例から」『日中経協ジャーナル』（No.195）日中経済協会、4 月号、8~11 頁。
- (11)川田敦相・箱崎大・佐藤公美子（2007）「中国の対日直接投資の現状と新時代への期待」『中国経済』（No.501）ジェトロ、10 月号、68~83 頁。

- (12)姜 紅祥(2007)「中国企業の対外直接投資活動に関する一考察」『龍谷大学経済学論集』第46巻第4号、1~22頁。
- (13)姜 紅祥(2010)「中国の工作機械産業の対外直接投資と技術獲得—瀋陽機床を例として—」『中国経営管理研究』中国経営管理学会、第9号 (<http://www.soc.nii.ac.jp/scms/journal/journal.html>)。
- (14)金 敏堅(2004)「中国企業の技術力に関する一考察」『研究レポート』富士通総研(FRI)経済研究所、NO.183。
- (15)ジェトロ(2007)『韓国・中国企業の欧米市場戦略』(海外調査シリーズ No.372)ジェトロ。
- (16)ジェトロ(2008)「特別リポート 中国経済の国際化で増える"M&A"」『ジェトロセンサー：国際ビジネス情報』58巻690号、48~61頁。
- (17)ジェトロ『ジェトロ貿易・投資白書』、2007~2009年版。
- (18)ジェトロ北京センター(2007、2008)「中国企業の欧米戦略」『中国経済』(No.502、503、505、506、508~510)ジェトロ。
- (19)石 鍾(2010)「日本における中国企業の進出と立地集積—事例から見た進出特徴—」『立命館経営学』第49巻第2・3号、119-141頁。
- (20)朱 炎(2006)「中国企業の海外進出と国際経営」『日本貿易会月報』12月号、5~11頁。
- (21)高橋五郎編(2008)『海外進出する中国経済』日本評論者。
- (22)高橋志津子(2010)「会社も自分も追い込んだ中国との提携で一変させる」『週刊東洋経済』東洋経済新報社、6月19日号、22~23頁。
- (23)田中一誠(2009)「高まる製造業の日本進出意欲」『中国経済：中国経済情報研究会資料』ジェトロ、12月号、62~68頁。
- (24)陳 炳富、林 倬史編著(1995)『アジアの技術発展と技術移転』文眞堂。
- (25)丁 楊・張 耀東(2009)「上海汽車が抱えた火種(下)」『日経ビジネス』日経BP社、2月2日号、12頁。
- (26)丁 楊・張 耀東(2009)「上海汽車が抱えた火種(上)」『日経ビジネス』日経BP社、1月26日号、16~18頁。
- (27)内藤 修(2010)「中国マネーの日本買い 日本記号の支援で存在感を増す中国」『エコノミスト』毎日新聞社、7月27日号、25頁。
- (28)夏目啓二編著(2010)『アジア ICT 企業の競争力』ミネルヴァ書房。
- (29)日経BP社(2010)「特集 新しい上司は中国人」『日経ビジネス』日経BP社、6月21日号、26~40頁。
- (30)林 倬史、菰田文男編著『技術革新と現代世界経済』ミネルヴァ書房、1993
- (31)範 建亭(2004)『中国の産業発展と国際分業—対中投資と技術移転の検証—』風行社。
- (32)福田博彦(2008)「中国企業の海外進出—「走出去」ケーススタディー無錫尚徳太陽能電力公司の場合」『長崎大学総合環境研究』第10巻第2号、45~51頁。
- (33)方 帆(2008)「中国企業の多国籍化」『立命館経済学』第57巻第3号、86~119頁。
- (34)方 帆(2010)「中国型多国籍企業の先進国における技術獲得」『立命館経済学』第58巻・第5・6号、564~598頁。

- (35)増田耕太郎 (2006)「進出事例からみた中国系企業の対日進出戦略」『季刊 国際貿易と投資 Winter』(財)国際貿易投資研究所、No.66、68~82 頁 (<http://www.iti.or.jp>)。
- (36)松野豊・林淑貞 (2003)「中国のグローバル化と対日進出」『知的資産創造』野村総合研究所、6 月号、38~45 頁。
- (37)丸川知雄 (2010)「対外進出政策と企業の活動」『日中経協ジャーナル』(No.195) 日中経済協会、4 月号、5~7 頁。
- (38)丸川知雄・中川涼司編著 (2008)『中国発・多国籍企業』同友館。

2. 中国語：

- (1)程 惠芳 (2004)『中国民営企業対外直接投資発展戦略』、中国社会科学出版社。
- (2)戴 庚先・朱 恩良・張 瑜編著 (1994)『技術創新と技術轉移』科学技術文献出版社。
- (3)鄧 洪波 (2004)『中国企業“走出去”の産業分析』、人民出版社。
- (4)冼 国明・楊 銳 (1998)「技術累積、競争策略と発展中国対外直接投資」『経済研究』、第 11 期。
- (5)国务院發展研究中心 (2006)『中国企業国際化戦略』、人民出版社。
- (6)何 保山・顧 紀瑞・嚴 英龍編 (1996)『中国技術轉移と技術進歩』经济管理出版社。
- (7)黄 中文 (2008)『海外弁購 (Merger & Acquisition)』対外経済貿易大学出版社。
- (8)胡 靖 (2009)『跨国公司在華技術移轉行為研究 (The Research of MNCs' Technology Transfer in China)』上海財經大学出版社。
- (9)姜 鴻 (2008)『技術引進策略研究』華中科技大学出版社。
- (10)吉利控股集团『吉利匯報』(『吉利報告』) 2009 年 12 月号、2010 年 4 月号。
- (11)拉尔松 (Jean-Paul Larcon)・趙 純均編 (2009)『中国跨国企業研究』機械工業出版社。
- (12)梁 訓瑄 (2010)「我国機床工具工業国際併購の實踐」『裝備製造 CHINA EQUIPMENT』(月刊) 4 月号、中国工業報、107~109 頁。
- (13)李 桂芳編 (2008)『中国企業対外直接投資分析報告』(中国産業与流通系列研究報告 2008) 中国経済出版社。
- (14)李 欣広・他 (2007)『国際産業轉移与中国工業化新路』中国時代経済出版社。
- (15)劉 慧芳 (2007)『跨国企業対外直接投資研究』中国市場出版社。
- (16)王 志楽 (2004)『走向世界的中国跨国公司』中国商業出版社。
- (17)魏昕・博陽編 (2006)『中国企業跨国發展研究報告』(2006 年版) 中国社会科学出版社。
- (18)項 本武 (2005)『中国対外直接投資：決定因素与經濟効応の实证研究』、社会科学文献出版社。
- (19)張 玉傑 (2003)『技術轉移：理論・方法・戰略』企業管理出版社。
- (20)中国社会科学院工業經濟研究所編 (2001~2009)『中国工業發展報告』经济管理出版社。
- (21)中国企業聯合会・中国企業家協会 (2007)『中国企業發展報告 (2007)』企業管理出版社。
- (22)中投顧問産業監測中心 (2009)『京城控股：国企轉型典範』(中投顧問：<http://www.ocn.com.cn>)。

3. 英語:

- (1) Charles Feinstein and Christopher Howe (1997) *Chinese Technology Transfer in the 1990s*, UK: Edward Elgar.
- (2) Min Chen (1996) *Managing International Technology Transfer*, London: International Thomson Business Press.
- (3) Nagesh Kumar (1998) *Globalization, Foreign Direct Investment and Technology Transfers*, Routledge.
- (4) Richard Li-Hua (2004) *Technology and Knowledge Transfer in China*, Ashgate Publishing Limited.
- (5) Richard Ouma-Onyango (1997) *Information Resources and Technology Transfer Management in Developing Countries*, Routledge.
- (6) Roger Strange, Jim Slater and Limin Wang (1998) *Trade and Investment in China: The European experience*, London: Routledge.
- (7) UNCTAD (2005~2008), *World Investment Report*.

《注》

- (1) 例えば、方帆(2010)の「中国型多国籍企業の先進国における技術獲得」(『立命館経済学』第58巻・第5・6号)、および姜紅祥(2010)の「中国の工作機械産業の対外直接投資と技術獲得—瀋陽機床を例として—」(『中国経営管理研究』中国経営管理学会、第9号)がある。
- (2) 王志樂編『2007 跨国公司中国報告』中国経済出版社、2007年、28頁の表4より計算。
- (3) 電子・通信設備製造業には①通信設備製造、②レーダー関連設備製造、③放送TV設備製造、④電子部品製造、⑤電子素子製造、⑥家庭用視聴設備製造、および⑦その他電子設備製造という7つの分野がある。うち①、④、⑥の導入経費支出が多い。
- (4) 中国社会科学院工業経済研究所編『中国工業発展報告』(2009年版)经济管理出版社、2009年、125頁。
- (5) 『日経産業新聞』2010年7月29日付。
- (6) 『日本経済新聞』(朝刊)2010年8月4日付。
- (7) FDIの投資先は香港、ケイマン諸島や英領バージン諸島が上位を占めており、節税目的の中国への還流投資という外資優遇政策を利用する投資が含まれていると指摘されているが、他の国や地域へのFDIも増加している。
- (8) 商務部『2008年度中国対外直接投資統計公報』、4頁。
- (9) 梁訓瑄「我国機床工具工業国際併購的实践」『裝備製造 CHINA EQUIPMENT』(月刊)2010年4月号、107頁。
- (10) 『解放日報(電子版)』2009年11月6日付(http://epaper.jfdaily.com/jfdaily/html/2009-11/06/content_266036.htm)。なお、デロイト(中国)は世界最大規模の会計事務所の1つである Deloitte Touche Tohmatsu のメンバー企業である。
- (11) 政府の政策的な融資状況については、方帆「中国企業の多国籍化」『立命館経済学』(第57巻第3号)、2008年9月号、111~114頁を参考のこと。また、政府系ファンドについては、金堅敏『中国企業の海外投資戦略と政

府系ファンド（研究レポート）』（No.315）富士通総研（FRI）経済研究所、2008年4月号を参考のこと。

(12)『日本経済新聞』（朝刊）2004年12月9日付。

(13)JETRO 編『ジェトロ中国経済』（NO.502）ジェトロ、2007年11月、62~75頁。

(14)中国自動車工業協会の統計によると、2009年の販売台数の上位10社は、上海汽車（270.55万台）、第一汽車（194.46万台）、東風汽車（189.77万台）、長安汽車（186.98万台）、北京汽車（124.30万台）、広州汽車（60.66万台）、奇瑞（50.03万台）、比亞迪（44.84万台）、華晨（34.83万台）と吉利（32.91万台）である。この10社の販売台数は合計で1189.33万台に達しており、同年自動車販売量の87%を占めている（<http://www.auto-stats.org.cn/ReadArticle.asp?NewsID=6257>）。

(15)吉利控股集团『吉利匯報』（『吉利報告』）2009年12月号、26頁。

(16)『日本経済新聞』2010年3月18日付。

(17)『日本経済新聞』2010年3月29日付および吉利控股集团『吉利匯報』（『吉利報告』）2010年4月号、8~9頁。

(18)<http://ip.people.com.cn/GB/136718/12084820.html>（2010年8月21日アクセス）

(19)艾学蛟「“抄底” 收購沃尔沃」『中国中小企業』中国中小企業国際合作協会、2010年2月号、64~65頁。

(20)梁訓瑄、前掲誌、107頁。または中国社会科学院工業経済研究所編『中国工業発展報告』（2009年版）経済管理出版社、2009年、346頁。

(21)<http://www.mergers-china.com/news/detail.asp?id=10626>（2010年6月23日アクセス）

(22)<http://www.jiji.com/forex/info/a050719.html>（2010年7月20日アクセス）

(23)http://www.byjc.com.cn/newbyjc/news/company_4news_051201.html（2010年8月8日アクセス）

(24)JETRO 編、前掲誌（NO.509）、2008年6月、65頁。

(25)『中国証券報』2009年6月15日付。

(26)安藤哲生・川島光弘・韓 金江『中国の技術発展と技術移転』ミネルヴァ書房、2005年、206頁。

(27)梁訓瑄、前掲誌、107頁。

(28)『人民日報 海外版』2005年10月28日付。

(29)帝国データバンク資料「特別企画：中国企業による日本企業への出資実態調査」を参照（<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p100702.pdf> 2010年7月13日）。

(30)<http://www.tdb.co.jp/report/tosan/syukei/09nen.html>（2010年8月24日アクセス）

(31)『日経産業新聞』2010年4月2日付。

(32)『日本経済新聞』2010年3月27日付。