

戦略提携と企業パフォーマンス*

— 中国自動車関連企業のケース —

趙 薔

This study explores the strategic alliance-performance relation of automobile companies in China. This study makes a comparison of the financial performance of 65 automobile companies applying to strategic alliance with those ones do not. It is found that the companies with alliance appear to achieve superior profitability, sales growth, and financial soundness compare to those ones do not.

Then this study examines past experiences, equity alliance, selecting partner having long term alliance experiences in Taiwan or Hong Kong or Chinese mainland, and a great asset size, which affect performance of companies with alliances respectively. The result shows that all of the factors above lead to good financial performance.

I. はじめに

グローバル競争の激化、製品ライフサイクルの短縮化、目まぐるしい技術革新など企業環境の変化がますます激しくなってきた昨今、戦略提携は、企業が必要な資源を外部から獲得する有効な手段として大きな役割を果たしている。

中国自動車企業及び自動車部品企業（以下では「中国自動車関連企業」と略称する）は、1990年代に入って短期間のうちに飛躍的な成長を遂げた。中国の自動車生産台数は2000年にイタリア、ブラジルやメキシコなどを上回り、世界第8位となった。2002年には、さらに韓国、スペイン、カナダを追い越し、世界第5位となった¹⁾。

中国自動車関連企業が成長した一つの要因は、戦略提携、とりわけ外国企業との戦略提携である。2002年末の時点で、中国自動車産業における外資系企業の割合は24.4%であり、

工業部門全体の22.1%という割合を上回っている。外国企業との戦略提携によって中国の自動車関連企業は急速に成長した²⁾。中国のビックスリー（第一汽車、東風汽車、上海汽車）はいずれも複数の外国企業と提携関係もっている。

そこで、本稿の目的は次の2つである。まず、①外国企業と戦略提携を行った中国自動車関連企業をサンプルとして、戦略提携と企業パフォーマンスとの関係を実証的に検討することにより、中国企業による戦略提携の効果がどのような特徴を持つかを解明することである。そして、②戦略提携後に、企業パフォーマンスに影響を与える要因は何かを解明することである。

II. 戦略提携の定義

戦略提携の定義として徳田（2000）は、「戦略提携とは、希少性の高い経営資源の蓄

* 論文審査受付日：2005年2月18日。採用決定日：2006年1月12日（編集委員会）

積に向けて、他社から経営資源を獲得し、それらを他社の経営資源を利用して上手く活用し、自社の経営資源を経営環境に有利に展開していくための手段」と述べている³⁾。また、藤江(2004)は、戦略提携を、企業の内部資源及び調達すべき外部資源とを最適に組合せながら、競争優位性を構築・維持することと定義し⁴⁾、J.D.Lewis(1990)は戦略提携が、共通の目的を達成するために提携企業同士の相互がリスクを分担しあう提携で、その結果、企業が単独で所有・購入できる範囲以上の経営資源を獲得する可能になるとしている⁵⁾。

一方、江夏(1995)は、戦略提携の歴史について触れ、「企業間の提携活動は古くから存在するが、それが戦略的な提携となったのは1970年代後半以降のことであり、しかもこの提携活動が多国籍企業の基本的経営戦略の一部を形成するようになったのは、さらに新しいことである」と述べている⁶⁾。そしてM.Y.Yoshino & U.S.Rangan(1995)は、戦略提携の特性として、戦略提携関係は①企業間の結合が国境を越えて国際的に展開し、②「ライバル」企業との提携が現れ、③ライバル企業や国際的な提携関係のみならず、全く「異なる産業」に属する企業との間にも見られると指摘している⁷⁾。

以上のように、戦略提携とは競争優位を確保するために、2つ以上の独立した企業が他社の経営資源を効果的に活用することを目的とした企業の戦略であると考えられる。

Ⅲ. 戦略提携と企業パフォーマンスの関係に関する先行研究

J.B.Barney(1986)は、企業の持続的競争優位を維持する経営資源について①市場を

通じて簡単には入手できないほど希少である、②模倣が困難である、③代替可能性が低い、という特徴を持つと述べている。しかし、近年、グローバル競争の激化、製品ライフサイクルの短縮化、目まぐるしい技術革新など企業環境の変化が激しくなる中で、一企業においてこれらの競争優位となる経営資源をすべて自社内で育成することは、非常に困難になってきている。A.Parkhe(1991)は、戦略提携は企業が必要な資源を外部から獲得する有効な手段であると述べている。

さて、このような戦略提携に関しては様々な先行研究が行なわれてきたが、戦略提携をもたらす成果については肯定的なものとするか否定的なものとするか大きく2つに分かれている。

まず、戦略提携をもたらす成果について肯定的に捉えたものとして、S.H.Chan他(1997)、P.Kale他(2002)、N.K.Park他(2003)は、提携アナウンスメント前後における資本市場の反応を考察した結果、提携アナウンスメント前後における累積異常リターンに大きな変化が見られ、市場は提携アナウンスメントに対してポジティブに反応し、戦略提携がよい成果をもたらしているという結論を得ている。また、N.B.Anand & T.Khanna(2000)は、提携経験がある企業の提携アナウンスメント前後において、市場はポジティブに反応し、企業に大きな累積異常リターンをもたらしているという結論付けている。

一方、戦略提携における失敗の存在が指摘される例も少なくない。J.P.Killing(1983)では、提携関係は非常に不安定(unstable)な傾向があり、数多くの提携が失敗しているという結論が得られている。また、P.W.Beamish(1987)は、戦略提携を採用

した企業のうち61%が提携に対する満足な成果が得られず、戦略提携の存続期間の長さ按比例して満足度が高くなると結論付けている。さらに、J.Bleeke & D.Ernast (1991) は、戦略提携に携わったすべての企業が提携目標を達成したという例は51%しか無かったと述べており、K.R.Harrigan (1988) は、提携関係が4年以上存続する例は42%しかなく、業種や企業文化などで共通点が多い提携企業同士が長期に渡って提携関係を維持しているという結論を得ている。

さて、先行研究を、戦略提携の成果について否定的な結論を得ている研究結果に関しては定性的評価法を用いる研究が多い。P.W.Beamish (1987), J.Bleeke & D.Ernast (1991) は、調査票を用いて「戦略提携企業が提携目標を達成しているか」というように、提携に対する満足度を調査している。J.P.Killing (1983), K.R.Harrigan (1988) は提携関係の存続期間を調査している。

一方、戦略提携の成果について肯定的な結論を得ている研究では主に定量的評価法が用いられている。例えば、S.H.Chan 他 (1997), B.Anand & T.Khanna (2000), P.Kale 他 (2002), N.K.Park 他 (2003) などはイベント・スタディ、つまり提携アナウンスメント前後の累積異常リターンの変化によって分析している。

以上、先行研究とその結果を概観してきたが、戦略提携がもたらす成果に関して肯定的であれ、否定的であれ、財務指標（収益性指標、成長性指標、安全性指標）を用いて戦略提携の成否を評価する研究は少ない。これは戦略提携企業の財務指標に影響を与える要因は、提携だけでなく、産業構造、政府政策など様々であり、財務指標での企業パフォーマ

ンスの評価が困難だからであると考えられる。

そこで本稿では、会計データで評価される様々な企業業績の側面（収益性、成長性、安全性）を企業パフォーマンスとして定義し、戦略提携を採用している中国自動車関連企業を取り上げ、「戦略提携と企業パフォーマンスがどのような関係をもつか」という問題について検討することにした。その際、戦略提携以外の要因による企業パフォーマンスへの影響を除外するため、戦略提携企業と同業種に属する非提携企業を比較することとした。これにより戦略提携と企業パフォーマンスとの関係を明らかにし、その結果を用いて、戦略提携と企業パフォーマンスとの関係の決定要因が何であるかを究明することにした。

IV. 中国自動車関連企業の戦略提携の形態

1. 戦略提携の形態

戦略提携についての議論をわかりやすくするために、本稿では、伊吹・坂本 (2001) の戦略提携の分類を用いる。

伊吹・坂本 (2001) によると、戦略提携の形態は技術提携、販売提携、生産提携、資本提携の4つに分類される。

●技術提携

- ①「技術供与」、つまりA社の生産技術や製品開発技術をB社に公開する、
- ②「ライセンス」、つまり特許を有するA社がB社に特許の使用をさせ、特許使用料をもらう、
- ③「クロス・ライセンス」、つまり特許を有するA社とB社が、互いの特許を使用するという3つの形式がある。

●販売提携

販売地域や販売チャンネルの拡大を目的と

して、A社がB社に自社製品の販売を委託することを指す。

●生産提携

①「生産委託」、つまり自社で設計あるいは試作までは行なったが、生産能力がないため、その能力を持つ企業に生産を委託する、②「共同生産」、つまりA社とB社が共同で開発した製品を共同で生産するという2つの形式がある。

●資本提携

①「資本参加」、つまり株式の取得、②「共同出資」、つまり提携相手と共同で出資し、ジョイント・ベンチャーを設立するという2つの形式がある。

以下では、中国自動車関連企業の戦略提携が時代とともにどのように変遷したのかを明らかにし、本稿におけるサンプル企業の選択が分析目的から見て妥当であることを検証したい。

2. 中国自動車関連企業の戦略提携の形態

中国自動車関連企業における戦略提携の形態を歴史的に見ると、1980年初頭～1991年までの技術供与を中心とした時代と1992年以降の資本提携を中心とした時代とに分かれる。

まず、1980年初頭～1991年における中国自動車関連企業と外国企業との提携は、中国政府主導の下で行なわれたという特徴を持つ。また、提携形態においては、外国の自動車企業から中国自動車関連企業への技術供与が中心であり、技術供与による提携は資本提携に比べ圧倒的に多かった。技術供与が18件に対し資本提携が5件であった。その5件の資本提携において、外国自動車企業による平均出資率は30%程度であった⁸⁾。また、この段階では、自動車企業間における提携が主であり、

自動車部品企業を対象とした提携は少なかった。

その後、1992年に深圳等の経済開発区を視察した鄧小平により「南巡講話」と呼ばれる改革・開放加速の号令が発せられたことを契機として、自動車産業の規制緩和が進展し、多くの外国企業の中国自動車市場への進出が始まった。これ以降、中国自動車関連企業はより主体的に提携相手企業を探すようになった。提携形態としては資本提携の形態が増加したが、具体的には中国と外国の自動車企業間における資本提携が35件に対して技術供与が12件であった。35件の資本提携において、外国企業による平均出資比率は35%となり、1980年代の状況を上回った。そして、投資規模も拡大し、例えば、アメリカのゼネラルモーターズ(以下GM)が1997年に上海汽車と設立した上海GMでは、16億ドルが投じられた⁹⁾。

また、1994年7月に発表された「自動車工業産業政策」では、自動車部品企業における投資の促進政策が盛り込まれ、外国企業の自動車部品分野への進出も盛んになった。DelphiやVisteonなどが相次いで中国自動車部品企業と提携し¹⁰⁾、提携形態としては主に資本提携であった。

このように1992年以降に行なわれた提携は、中国自動車関連企業が「南巡講話」を受けて、自社の戦略に基づき主体的に行なった提携であり、提携の規模も大きく、企業パフォーマンスに大きな影響を与えてきたと考えられる。そこで本稿では、1992年以降の提携ケースを分析対象とした。

V. 理論と仮説

1. 戦略提携と企業パフォーマンスの関係について

(1) 戦略提携と収益性

J.B.Barney (1999) は、戦略提携の一つの主要な動機は規模の経済を追究することであると述べている。彼は「企業が別個に事業運営しては実現できない規模の経済によるコスト優位を、提携することによって実現しようとする。この場合、提携パートナーが共有する補完的資源や資産は、各社の開発、製造、もしくは配送機能ということになる。これらの機能を遂行するコストが、各社が別個に持つよりも提携によって削減できる可能性がある」と指摘している。また、彼は提携相手企業から重要なスキルや能力を学習することを通じ、企業全体の競争力を増大させる可能性があるとも指摘している¹³⁾。

自動車業界で戦略提携を効果的に実施し、大きな成功をもたらした例は欧米にも多く見られる。その典型的な事例として、スイスの Asea Brown Boveri Ltd (以下「ABB 社」と略する) とフォードの提携がある。自動車ボディーへの塗装工程における生産性の低さに悩んでいたフォードは、ABB 社の塗装工程を利用し、自社の塗装の生産性を改善し、原価を引き下げることができた。一方、ABB 社はフォードとの提携を通じ、自動車塗装部門における業績不振を打開した¹²⁾。

また、GM は1983年に、トヨタとの提携により自社が持っていなかった小型車を開発に成功し、全世界における全商品分野で主導権を握り、シナジー効果を実現した。一方、トヨタは提携を通じ、GM の強力な配送・流通ネットワークへアクセスができるようになり、

日米自動車貿易摩擦から生じる政治的責任も軽減できた¹³⁾。

さて、中国自動車企業については海外の自動車企業と比べ、①労働生産率が低い、②開発能力が低い、③品質、品種に競争力がないなどの弱点が指摘される。例えば、海外の自動車企業の1人あたりの年間平均生産台数は20台前後であるが、中国自動車企業の1人あたりの年間平均生産台数は10台足らずである。また、海外の自動車企業の研究開発費は年間販売額の5%–10%に上るが、中国の自動車企業は平均で2%足らずでしかない。国内の現有車種の殆どは1980年代の製品であり、1990年代の製品は3種だけである¹⁴⁾。

そこで、中国自動車関連企業は、外国企業との提携を通じて最新の技術や生産管理ノウハウを導入し、生産性を改善し、製造コストを大幅に下げることができると考えられる。また、外国企業との共同研究開発により、製品の品質改善や、ラインアップの増加を図り、販売量を拡大することもできると考えられる。さらに、単独での研究開発よりも研究開発費用を削減できるようになると考えられる。

ここで、戦略提携と収益性との関係について、次のような仮説を設定する。

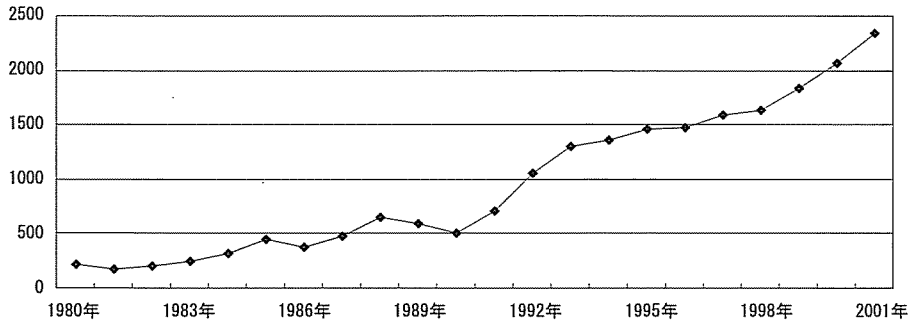
仮説 1

中国自動車関連企業において、戦略提携は収益性にプラスの影響を与える。

(2) 戦略提携と成長性

企業が成長を図る選択肢としては、大きく分けて、(i)成長に必要な資源を企業内部において蓄積し、これを活用する方法と、(ii)成長に必要な資源を外部に求める方法とがある。戦略提携は後者の代表的な方法である。

図1 中国自動車生産台数の推移 (単位:千台)



出所) 中国汽車工業年鑑 (1980年版~2002年版) 汽車工業年鑑編委会出版により作成

人口13億人の中国では、1990年代以降のGDP成長率の高まりとともに、自動車に対する需要が大きく増加した。このような中国の自動車市場は「今世紀最大で最後の市場」と言われている。1980年代までの中国における自動車の生産量は60万台と低水準であったが、1980年代後半から中国自動車の生産台数は大幅に増加し続け(図1)、1980年から1990年の間において1.3倍に、さらに1990年から2000年までは3倍にまで拡大し、2000年には生産台数が200万台を超えたことがわかる。

このような中国自動車企業の急成長の一因は戦略提携であると考えられる。1980年代後半から中国自動車産業における規制緩和により、中国自動車企業は技術提携、資本提携などの方式で次々と外国企業と提携し、最新の設備や技術導入によって、生産量は大幅に増加することになったと考えられる。また、外国企業のブランド力と自社の販売網を活用して販売量を拡大してきたとも考えられる。

以上の考察から、戦略提携と成長性との関係について、次のような仮説を提唱する。

仮説 2

中国自動車関連企業において、戦略提携は成長性にプラスの影響を与える。

(3) 戦略提携と安全性

安全性指標は、支払期限が到来する負債に充当することが可能な資産を、どの程度もっているかを示す指標である。安全性は企業が存続するための第一条件とも言える。安全性指標には、短期支払能力を表す流動比率と、やや長期的な支払能力を表す自己資本比率や負債比率などがある。安全性に問題があると、ビジネス・チャンスを逃しかねないだけでなく、負債の返済ができずに倒産に追い込まれる可能性が高い¹⁵⁾。

1980年代後半から、中国自動車関連企業は高度の成長期に入ったが、資金調達を主に銀行からの借入に依存していたために自己資本比率が相対的に低かった。そして、このような財務状況のまま積極的な設備投資を行ってきた結果として、貸借対照表における固定資産の構成割合が上昇し、固定長期適合率は上昇した。

そして、1990年代に入ると、中国自動車関連企業において2つの大きな問題が顕在化してきた。一つは過剰な設備投資に起因する低い生産性であり、もう一つは、中国の累積財政赤字のため、中国銀行からの資金調達が困難となったことである。そのため、資金調達の大部分を銀行借入に依存していた中国自動

車関連企業は、外国企業との資本提携を通じてエクイティーによる資金調達を図ると同時に、海外の技術を導入し、収益性を高めることにより、内部留保を充実させていくという行動をとった。この戦略提携の実施は、中国自動車関連企業の自己資本比率を高め、安全性を改善してきたと考えられる。

以上の考察から、戦略提携と安全性との関係について、次のような仮説を設定する。

仮説 3

中国自動車関連企業において、戦略提携は安全性にプラスの影響を与える。

2. 戦略提携後における企業パフォーマンスへの影響要因

(1) 提携経験による影響

K.Iyer (2002) は、提携経験を積むことにより、企業は提携先との協調性や自社に必要な補完的資源を最大限に見出す能力を高めることができると指摘している。また、N.B.Anand & T.Khanna (2000) は、提携経験が豊富である企業は将来の提携を効果的に管理することができることを検証しており、さらに彼らは、提携経験がある企業について提携アナウンスメント前後における資本市場の反応を考察し、その結果、提携アナウンスメント前後において市場は提携アナウンスメントに対してポジティブに反応し、企業に大きな累積異常リターンをもたらしていることを検証している。

さて、1980年代後半まで、中国政府は中国国内自動車企業の保護のために、外国企業の中国市場への参入に対して強い規制を設けていた。また、その後においても1992年までは、ごく少数の外国企業にしか中国市場への進出

を認めておらず、このような時期において、外国企業と提携等が行えた中国自動車関連企業にとっては、そのこと自体が貴重な経営資源として考えられたであろう。

そのような貴重な提携経験がある中国自動車関連企業は、外国企業との提携の経験から、製品開発、生産管理、受注先の開拓など様々な面で交流し、外国企業との提携に対する深い理解をもつと考えられる。つまり、提携経験がある企業は提携経験のない企業と比べ、新しい技術に対する吸収する能力が優れているため、より早く外国企業から技術を修得することができ、提携経験を活かし、短期間のうちに企業パフォーマンスを向上させることができると考えられる。

以上の考察から、提携経験と企業パフォーマンスとの関係について、次のような仮説を設定する。

仮説 4

中国自動車関連企業において、提携経験そのものに企業パフォーマンスを高める効果がある。

(2) 提携形態による影響

戦略提携は自社の補完的な資源の獲得を目指す異なる企業間において実施されるため、お互いの利害関係の相反により失敗に至るケースは少なくないと考えられる。この問題について J.B.Barny (1999) は、提携関係を裏切る可能性を最小化しつつ、提携から得られる恩恵を最大限に享受できることは戦略提携の成否を決定する重要な要因であり、特に、資本提携はこのような脅威を減少させるという点において、大きな効果をもたらすと述べている。つまり、拘束的な資金の投入を伴う

資本提携は、非資本提携と比較して、お互いの提携解消コストを高めることとなる。そのため、当然、提携企業同士は共同事業のパフォーマンスに悪影響を及ぼすような企業行動を取らないであろう。

同じことは中国自動車関連企業と外国企業間における提携関係においても言えるであろう。中国自動車関連企業は外国企業との提携に成長のための資金力と技術力を期待するが、ここで資本提携を選択することにより、外国企業の提携解消のコストを高め、長期的関係を構築することができると思われる。外国企業との長期的な関係は、中国自動車関連企業にとって不足している資金力と技術力を獲得する時間的猶予を与え、結果として中国自動車関連企業のパフォーマンスに有利に働くであろう。

以上の考察から、中国自動車企業の提携形態と企業パフォーマンスとの関係について、次のような仮説を設定する。

仮説5

中国自動車関連企業において、資本提携は、非資本提携と比べ、企業パフォーマンスを高める効果がある。

(3) 提携先の選別による影響

T.K.Das & B.S.Teng (2003) は提携企業間における文化的差異は戦略の方針、技術システム、管理手法など様々な違いを導き、場合によってはパートナー間の衝突まで起こし、やがて提携の解消まで至る可能性が高いと述べた。また、T.Cummings (1984) は、提携から利益を獲得するために、提携企業同士のコミュニケーションは互いの情報共有や計画の立案にとって重要であると指摘している。

さて、このような提携先企業の文化的背景に対する理解や提携後のコミュニケーション等の問題を考えた場合、中国自動車関連企業においても、中国自動車関連企業との提携期間が長い外国企業を提携先として選択するのは戦略提携の効果にプラスの影響が働くと思われる。しかし、1990年代まで、中国政府は多くの途上国によく見られるように外国企業の中国自動車市場への参入することに対して厳しく制限していたため、中国自動車関連企業と提携関係を持つ外国企業は少ない。一方、台湾と香港は1980年代から発展が期待される地域として注目されたため、中国自動車市場に進出する前に、台湾や香港の自動車市場に参入する外国企業が多く見られた。台湾と香港の企業文化は中国内陸の文化に近いため、それらの地域において提携期間が長い外国企業は中国文化に対するある程度理解を持つと考えられる。そこで、台湾や香港、また中国内陸で提携関係を持つ期間が長い外国企業を提携先として選別することにより、効果的な提携関係を構築することが可能となり、文化的差異に起因する戦略提携における問題、またはコストを削減できると考えられる。

以上の考察から、提携先の選別と企業パフォーマンスとの関係について、次のような仮説を設定する。

仮説6

中国自動車関連企業にとって、台湾企業、香港企業、また中国内陸企業との提携期間が長い企業を提携先として選別することは、企業パフォーマンスを高める効果がある。

(4) 戦略提携企業の規模による影響

N.Nohria & C.Garcia-Pont (1991) は戦

略提携を行う重要な動機の一つとして、経営資源の補完性を挙げ、経営資源の補完により、自社単独では困難な事業展開が達成でき、提携の効果を最大限に高めることができると指摘している。

R.Kale 他 (2002) は、規模が大きな企業がより多くの資源を有するために、提携先企業にとっては容易に補完的資源を見出せるため魅力的であり、そして結果的に、このような企業は提携を結ぶ機会が多いと述べている。

このように経営資源の補完性という観点から捉えた場合、中国自動車市場に進出する外国企業が重視する中国自動車関連企業の経営資源は、中国における人的ネットワークとディーラー網であると考えられる。特に大手中国自動車関連企業は元々中央政府か地方政府に所有されていた国有企業であるため、政府との関係が緊密であり、強い政治コネクションも持っており、政策面においても優遇されていると考えられる。例えば、中国の大手自動車関連企業である中国政府は、上海汽車とGMとの提携に関して、多くの優遇を与えている。中国では、外資出資企業による中国企業の買収や資本参加に対して厳しく制限されているのだが、上海汽車とGMの共同出資で設立された上海GMは外資出資企業でありながら、次々と中国の自動車関連企業を買収し、勢力を拡大している。このような人的ネットワークや政治コネクションは外国企業にとって魅力的な補完資源であると考えられる。

また、中国ではインフラストラクチャが十分に整備されておらず、外国企業にとって、全国的な販売網や流通ネットワークを一から構築していくことは非常に困難であると思われる。しかし、大手中国自動車関連企業は、国有企業時代から形成されたディーラー網を

持ち、末端の地方拠点までを支配している。このような大規模の中国自動車関連企業の伝統的ディーラー網は外国企業にとって非常に大きな魅力であろう。

従って、中国の大手自動車関連企業は中国に進出する外国企業にとって補完的経営資源を多く保有する魅力的な提携先であり、そのために容易に技術力や資金力が優れている外国企業を惹きつけ、自社の補完的な資源を最大限に見出し、技術の向上、製品の質の向上で企業パフォーマンスに有利に働けると考えられる。

以上の考察から、提携企業の規模と企業パフォーマンスとの関係について、次のような仮説を設定する。

仮説7

中国自動車関連企業において、提携企業の規模が大きいほど、企業パフォーマンスを高める効果がある。

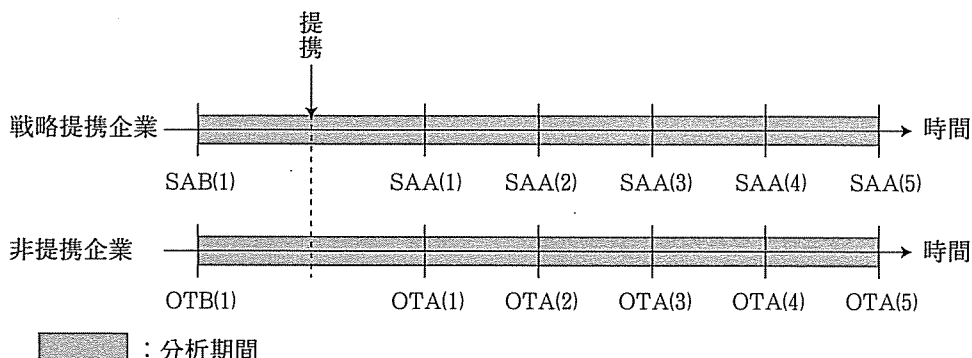
VI. 分析のデザイン

1. 分析期間、分析対象企業、データ

本稿では1992年以後に行われた戦略提携に注目し、1992年から1999年の間（以下、「提携実施期間」と称する）において戦略提携を採用した企業を分析対象¹⁰⁾として選んだ。また、戦略提携企業と比較するために、同業種に属する、提携直前年度において総資産額が戦略提携企業と類似し、分析期間において戦略提携を採用しなかった企業（以下、「非提携企業」と称する）をペア企業として選択した。

提携実施期間において戦略提携の採用を公表した中国自動車関連企業は500社以上ある

図 2 戦略提携サンプルと非提携サンプルの分析期間



が、その中で財務データが入手可能であり、分析期間において、企業パフォーマンスに大きな影響を与える要因（例えば戦略提携以外の重大な戦略の採用、企業の支配権・会計方針等の変更といった要因）が存在しない企業 65社（付録）を選択した。

分析期間は、戦略提携企業について提携直前 1 年 (SAB(1)) と提携後 5 年間 (SAA(1), SAA(2), SAA(3), SAA(4), SAA(5)) の 6 年間とした。非提携企業グループについては、戦略提携企業に対応する 6 年間を (OTB(1), OTA(1), OTA(2), OTA(3), OTA(4), OTA(5)) とした (図 2 に参照)。

2. 財務指標

本稿では、次に示す指標を用いる。

●収益性指標：

営業利益率 = 当期営業利益 / 当期売上高

ROA = 当期営業利益 / {(前期末総資産 + 当期末総資産) ÷ 2}

ROE = 当期純利益 / {(前期末自己資本 + 当期末自己資本) ÷ 2}

総資本回転率 = 当期売上高 / {(前期末総資産 + 当期末総資産) ÷ 2}

●成長性指標：

売上高成長率 = (当期売上高 - 前期売上高)

／前期売上高

総資産成長率 = (当期末総資産 - 前期末総資産) / 前期末総資産

●安全性指標：

流動比率 = 流動資産 / 流動負債

自己資本比率 = 自己資本 / 総資産

修正固定長期適合率¹⁷⁾ = (自己資本 + 固定負債) / 固定資産

●戦略提携の性質を表す指標：

提携経験ダミー =

{ 1 (提携当年度までに提携経験がある場合)
0 (提携当年度までに提携経験がない場合)

提携形態ダミー =

{ 1 (資本提携の場合)
0 (非資本提携の場合)

提携先の選別 = 提携当年度まで台湾か香港か中国内地に進出した年数

戦略提携企業の規模 = log (提携当年度期末総資産額)

本稿では、仮説 1, 仮説 2, 仮説 3 を検証するにあたっては、収益性指標, 成長性指標, 安全性指標のそれぞれを用いる。また、仮説 4 から仮説 7 を検証するにあたっては戦略提携の性質を表す指標を用いる。

3. 戦略提携企業と非提携企業の比較

(1) 分析デザイン

提携前後6年について戦略提携企業グループと非提携企業グループについて収益性指標、成長性指標、安全性指標Xを用いて、次の $Wd(t)$ を計算する。

$$Wd(t) = (X_{SAA(t)} - X_{SAB(1)}) - (X_{OTA(t)} - X_{OTB(1)})$$

(t = 1, 2, 3, 4, 5)

$X_{SAA(t)}$: 戦略提携企業のSAA_(t)年の財務指標X(収益性, 成長性, 安全性)
(t = 1, 2, 3, 4, 5)

$X_{SAB(1)}$: 戦略提携企業のSAB₍₁₎年の財務指標X(収益性, 成長性, 安全性)

$X_{OTA(t)}$: 非提携企業のOTA_(t)年の財務指標X(収益性, 成長性, 安全性)
(t = 1, 2, 3, 4, 5)

$X_{OTB(1)}$: 非提携企業のOTB₍₁₎年の財務指標X(収益性, 成長性, 安全性)

$Wd(t)$ は、戦略提携企業グループにおける収益性指標、成長性指標、そして安全性指標が、非提携企業グループと比較して、提携直前年度から提携後t年度(t = 1, 2, 3, 4, 5)までの間にどれだけ増加したかを表している。

そして、仮説1から仮説3を検証するために、 $Wd(t)$ について、次のような平均値の検定を行う。

帰無仮説: $\mu_{Wd(t)} = 0$

対立仮説: $\mu_{Wd(t)} > 0$

(2) 分析結果

まず、65社の提携企業グループと非提携企業グループについて、前述の収益性指標、成長性指標、安全性指標を用いて、提携後5年間と提携直前年度の差異とを比較し、改善効果を検証したのが表1である。表1には2つのグループ間における差異の平均値と平均値の検定結果が示されている。表1を見ると、すべての $Wd(t)$ (t = 1, 2, 3, 4, 5)が正であることがわかる。さらに、t = 1, 2, 3, 4, 5において、すべての収益性指標、成長性指標、安全性指標の改善が統計的に有意であることが検証されている。非提携企業と比べて、戦略提携企業のほうが提携後5年間において、収益性、成長性、安全性が改善され、さらにこれら3つの指標のうち、収益性と成長性の改善の幅が大きくなる傾向がある。

以上の分析によって、中国自動車関連企業において、戦略提携企業グループと非提携企業グループを比較した結果、戦略提携は収益性、成長性、安全性にプラスの影響を与えるという仮説1、仮説2、仮説3が支持された。戦略提携は企業パフォーマンスの改善に貢献していると言える。

4. 戦略提携後における企業パフォーマンスに影響を与える諸要因

以上では、戦略提携企業グループと非提携企業グループと比べ、戦略提携は収益性、成長性、安全性にプラスの影響を与えることを検証された。次に、戦略提携後に、企業パフォーマンスに影響を与える要因は何か、つまり仮説4から仮説7まで検証したい。

(1) 分析デザイン

表1から戦略提携は成長性、安全性より収

益性の向上に対する貢献が大きいことがわかる。従って、ここでは収益性の向上を表す指標として ROA の $Wd(t)$ を用い、以下の回帰モデルを構築する。(仮説 4 が成立する場合、 $a_1 > 0$; 仮説 5 が成立する場合、 $a_2 > 0$; 仮説 6 が成立する場合、 $a_3 > 0$; 仮説 7 が成立する場合、 $a_4 > 0$ となる)

モデル:

$$Wd(t)_i = a_0 + a_1 X_{1i} + a_2 X_{2i} + a_3 X_{3i} + a_4 X_{4i} + e_i \quad (i = 1, 2, \dots, 65)$$

$Wd(t)_i$: ROA の $Wd(t)_i$

$$X_{1i} = \begin{cases} 1 & (\text{提携当年度までに提携経験がある場合}) \\ 0 & (\text{提携当年度までに提携経験がない場合}) \end{cases}$$

$$X_{2i} = \begin{cases} 1 & (\text{資本提携の場合}) \\ 0 & (\text{非資本提携の場合}) \end{cases}$$

$$X_{3i} = \log(\text{提携当年度まで台湾か香港か中国内陸に進出した年数})$$

$$X_{4i} = \log(\text{提携当期末総資産額})$$

e_i : 残差項

ここで、従属変数としては ROA の $Wd(t)$ ($t = 1, 2, 3, 4, 5$) の値をとる。

また、独立変数の X_{ji} ($j = 1, 2, 3, 4$) は、それぞれ、提携経験、提携形態、提携先の選別、戦略提携企業の規模を表している。

(2) 分析結果

戦略提携後における企業パフォーマンスに影響を与える諸要因についての回帰分析の結

果が表 2 にまとめられている。これを見ると、ROA の $Wd(t)$ に影響を与える要因として仮定した提携経験の回帰係数はすべて有意水準 1% でプラスである。これにより、戦略提携企業にとって、過去における提携経験の有無は企業パフォーマンスの向上に貢献することを意味し、仮説 4 が支持された。

提携形態の回帰係数は、提携後 5 年間に於いて、 $t = 1, 2, 3, 4$ のときは有意水準 1% でプラスであり、 $t=5$ のときは有意水準 5% でプラスである。これは非資本提携と比べ、資本提携のほうが、戦略提携企業パフォーマンスを高める効果があることを意味し、仮説 5 が支持された。

提携先の選別の回帰係数は、提携後 5 年間に於いて、 $t = 1, 2, 3, 4, 5$ のときは有意水準 5% でプラスであり、 $t = 2$ のときは有意水準 1% でプラスである。これは中国自動車関連企業にとって、台湾企業、香港企業、また中国内陸企業との提携期間が長い外国企業を提携先として選別することは、企業パフォーマンスを高める効果があることを意味し、仮説 6 が支持された。

戦略提携企業の規模の回帰係数は、 $t = 1, 2, 3, 4, 5$ のいずれにおいても有意水準 5% でプラスである。これは戦略提携企業の規模が大きいほど、戦略提携企業のパフォーマンスを高める効果があることを意味し、仮説 7 が支持された。

以上の結果、仮説 1 から仮説 7 まですべて支持されたと言える。

さらに、提携後の 5 年間について考察すると、年数が経過するにつれて収益性、成長性、安全性の各指標が改善する傾向が見られ、特に収益性と成長性の改善の度合いが大きくなることが検証された。したがって、中国自動

車関連企業にとって、戦略提携は中長期的なパフォーマンスの改善にも寄与していると言えよう。

VII. むすびと主張

本稿では、中国自動車関連企業を取り上げ、戦略提携と企業パフォーマンスとはどのような関係をもつか、また戦略提携企業パフォーマンスに影響を与える要因について分析・検証を行った。

戦略提携と企業パフォーマンスとの関係を分析、検証するにあたっては、まず、戦略提携企業と非提携企業を採り出した。そして、提携後5年間と提携直前年度における収益性指標、成長性指標、安全性指標を用い、戦略提携企業と非提携企業の差異があるかどうかを検討した。その結果、多くの先行研究において戦略提携の失敗や困難さが結論付けられているにもかかわらず、中国自動車関連企業においては、戦略提携企業は非提携企業と比べて企業パフォーマンスが向上していることが検証された。その理由として、中国自動車市場が、これまで未成熟でありながら、潜在的に高い成長性を持っていた点が考えられる。中国自動車関連企業は欧米や日本等の外国企業と比べて資金力や研究開発能力などで大きく水を開けられているが、このような市場環境、あるいは高い成長性を持つ市場においては、研究開発や生産技術力、ノウハウ等の経営資源を一から自社で育成していくよりも、外国企業との積極的な戦略提携を活用してこれらの経営資源を取り込み、中国自動車市場が発展する初期の段階においてプレゼンスを確立してしまうことが有効であると考えられる。

また、これらの検証結果に次いで、戦略提

携後における収益性の向上に影響を与える要因について検討した。ここでは、戦略提携企業の収益性の向上に影響を与える4つの重要な要因として提携経験、提携形態、提携先の選別、戦略提携企業の規模を取り上げ、検討を行なった。その結果、戦略提携を行った企業について、提携経験があること、提携形態が資本提携であること、台湾、香港、また中国大陸に進出した期間が長い提携先を選別すること、戦略提携企業の規模が大きいほど、企業の収益性を高める効果があることが判明した。そこから中国自動車関連企業と中国自動車市場へ進出する外国企業に対して以下の提言をしたい。

(1) 提携経験の有効性

提携経験がある中国自動車関連企業は以前の提携で外国企業と製品開発、生産管理、受注先の開拓など様々な面で交流し、外国企業との提携に深い理解をもつと考えられる。本稿では、戦略提携後5年間の経過変化を見て、提携経験がある中国自動車関連企業は、提携経験を活かし、短期的にも中長期的にも企業パフォーマンスを向上させることができると検証された。

外国企業にとっては、提携経験が有る、あるいは豊富な中国自動車関連企業を提携先として選別することにより、より迅速な事業展開やこれにかかわる合意形成が可能となるであろう。

(2) 資本提携の有効性

資本提携は提携関係の解消コストを高めると同時に提携解消のリスクを減少させる。中国自動車関連企業側は、提携の形態として資本提携を選択することにより、外国企業とより密接な提携関係を構築し、様々な経営ノウハウを吸収し、長期的な企業パフォーマンス

を向上させることが可能となるであろう。また、社会主義国であり政治制度が大きく異なる中国では、資本主義国から進出してくる外国企業の立場からすれば、企業の事業展開に関する法整備が依然として不十分であると言える。このような中国の事情において、外国企業は資本提携という形態で事業を展開することにより、中国側パートナーとフォーマルな形でルール、戦略、事業展開方針、提携関係の管理方法等を定めることにより、中国企業とより密接なパートナーシップを構築し、法制面でリスクを軽減させることができる。そして、安定的かつ長期の提携を通じて中国市場に関する知識を蓄積でき、中国市場での事業拡大を期待できる。

(3) 台湾、香港、また中国内陸に進出した期間が長い外国企業の有効性

戦略提携において、提携先の国の文化や企業文化に対して深い理解を持つことは、提携の成否を分ける重要な鍵となる。中国自動車関連企業にとって、中国文化や中国企業文化に対する深い理解力を持っている外国企業を提携先として選別することは、良好な提携関係を構築し、長期的に企業パフォーマンスを向上させていくうえで有効な戦略であると考えられる。

外国企業は中国において事業展開する際に、中国における政治・経済・文化等の様々な側面において、多くの問題に直面するであろう。そして、これらの問題のうち、とりわけ中国の文化に対する理解の程度は、外国企業が中国で成功するための非常に重要な要素であると考えられる。中国では依然として不透明な規制や、役人による収賄、インフラの未整備など多くの問題が存在し、このような問題に対する理解無くして中国投資に踏み切ること

は、非常に高いリスクを伴うであろう。従って、外国企業にとって、中国に進出するステップとして台湾や香港で経験を積むことは戦略の一つの選択肢として考えられるであろう。

(4) 中国自動車関連企業の規模の有効性

社会主義国家である中国では、政府や役員との強いコネクションを持つことは、企業が事業を円滑に展開するうえで重要な鍵になると思われる。また、全国的なインフラが未整備な現状において、幅広い販売網も、中国において経営上の重要な武器であると考えられる。

中国の大手自動車関連企業は元々中央政府か地方政府に所有されていた国有企業であるため、政府との関係が緊密であり、強い政治コネクションを持っている。そして、国有時代から形成された物流網は外国企業にとって重要な補完資源となるであろう。また、中国の大手自動車関連企業は優秀な人材など、他の経営資源も多く保有するため、このような企業を提携パートナーとして選別することは、外国企業の中国市場の攻略にとって重要な戦略であると言えよう。

以上、本稿における実証の結果から、筆者なりの中国自動車関連企業および中国自動車市場へ進出する外国企業への提言を述べてきた。ここで、最後に今後の課題について述べておきたい。本稿では企業パフォーマンスを評価する手法として財務指標を用いた。財務指標による評価は定量的であるがゆえ、客観的であると言えるが、定性的指標、例えば提携に対する満足度なども有効な指標であると考えられる。財務指標と定性的指標をどのように結びつけ、総合的に企業パフォーマンスを評価するかについては今後の課題として残されている。

た、戦略提携が収益性の向上に影響を与える要因は、本稿で示されたもの以外にも数多く存在していると考えられる。それらの要因を掘り出してモデルに追加することも今後の課題としたい。

注

- 1) 詳細は江源 (2003) を参照。
- 2) 詳細は中国統計情報網2003年6月2日を参照。
- 3) 徳田 (2000), pp.115-117を参照。
- 4) 藤江 (2004), p.77を参照。
- 5) Lewis, J.D. (1999) (中村元一・山下達哉監訳, JSMS アライアンス研究会訳『アライアンス戦略』, 1993, pp.10-13) を参照。
- 6) 江夏 (1995), pp.3-4を参照。
- 7) Yoshino, M.Y., Rangan, U.S. (1995), pp.68-70を参照。
- 8) 朱 (2003), pp.75-77を参照。
- 9) 朱 (2003), pp.75-77を参照。
- 10) FOURIN 社 (2003), pp.24-26を参照。
- 11) Barney, J.B. (1999) (岡田正大訳『企業戦略論: 競争優位の構築と持続』下, 2003, pp.10-13) を参照。
- 12) 汪 (2001), pp.96-99を参照。
- 13) 汪 (2001), pp.96-99を参照。
- 14) 波多野 (2002) <http://www.mof.go.jp> を参照。
- 15) 伊藤 (2003), p.637を参照。
- 16) 本稿で入手できる中国企業の財務データは2004年までである。提携後5年間の財務指標を分析するために、1999年までに戦略提携を行った企業をサンプルとした。さらに中国自動車関連企業における戦略提携は技術提携と資本提携が殆どであるため、本稿では技術提携を採用する企業13社、資本提携を採用する企業52社をサンプルとした。
- 17) 一般的に、 $\text{固定長期適合率} = \text{固定資産} / (\text{自己資本} + \text{固定負債})$ である。本稿では、 $\text{修正固定長期適合率} = \text{固定長期適合率の逆数}$ と定義した。修正固定長期適合率は、その値が大きいほど財務の安全性が高いと言える。

参考文献

- 井上隆一郎 (1996) 『中国の企業と産業—21世紀への展望と戦略』日本経済新聞社。
- 伊吹六詞・坂本光司 (2001) 『現代企業の成長戦略—ニッチ・トップシェア企業への挑戦』同友館。
- 伊藤邦雄 (2003) 『現代会計入門』日本経済新聞社。
- 江夏健一 (1995) 『国際戦略提携』晃洋書房。
- 汪 志平 (2001) 『企業形態要論』中央経済社。
- 朱 粵明 (2003) 「中国における多国籍自動車企業の事業展開と分業構造の形成」『季刊経済研究』第26巻第3号, 65-94頁。
- 徳田昭雄 (2000) 『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書房。
- 藤江俊彦 (2004) 『経営戦略入門』同友館。
- FOURIN 社 (2003) 「中国自動車部品産業の競争力」FOURIN 社。
- 江源 (2003) 「中国自動車産業発展研究報告」
<http://www.rieti.go.jp>。
- 中国統計情報網2003年6月2日「汽車産業已成為我国工業第五大支柱」<http://www.stats.gov.cn>。
- 波多野琢磨 (2002) 「自動車産業の現状とWTO加盟の影響」東アジア研究会 2002年2月報告書の第3章, <http://www.mof.go.jp>。
- Anand, N.B., Khanna, T. (2000), "Do firms learn to create value? The case of alliances" *Strategic Management Journal*, 21, pp.295-315.
- Barney, J.B. (1986), "Organization culture: Can it be a resource of sustained competitive advantage?" *Academy Management Review*, 11, pp.656-665.
- Barney, J.B. (1999), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Prentice Hall (岡田正大訳『企業戦略論: 競争優位の構築と持続』下, 2003)。
- Beamish, P.W. (1987), "Joint Ventures in LDCs: Partner selection and performance" *Management International Review*, 27, pp.23-37.
- Bleek, J., Ernst, D. (1991), "The way to win in

- Cross-Border alliance" *Harvard Business Review*, 69, pp.127-135.
- Chan, S.H., Kensinger, J.W., Keown, A.J., Martin, J.D. (1997), "Do strategic alliances create value?" *Journal of Financial Economics*, 46, pp.199-221.
- Cummings, T. (1984), "Transorganizational Development" *Research in Organizational Behavior*, 6, pp.367-422.
- Das, T.K., Teng, B.S. (2003), "Partner analysis and alliance performance" *Scandinavian Journal of Management*, 19, pp.279-308.
- Harrigan, K.R. (1988), "Joint ventures and competitive strategy" *Strategic Management Journal*, 9, pp.141-158.
- Lewis, J.D. (1999), *Partners for profit: Structure and Managing Strategic Alliance*, The Free Press (中村元一・山下達哉監訳, JSMS アライアンス研究会訳『アライアンス戦略』, 1993).
- Iyer, K. (2002), "Learning in strategic alliances: An evolutionary perspective" *Academy of Marketing Science Review*, 10, pp.1-14.
- Kale, P., Dyer, H.J., Singh, H., (2002), "Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function" *Strategic Management Journal*, 23, pp.747-767.
- Killing, J.P. (1983), "Understanding alliances: The role of task and organizational complexity. In Contractor, F.J., Lorange, P. (Eds.)" *Cooperative Strategies in international business*, pp.55-68, Lexington, MA:Lexington Books.
- Nohia, N., Garcia-Pont, C. (1991), "Global strategic linkage and industry structure" *Strategic Management Journal*, 21, pp.723-737.
- Park, N.K., Ungson, G.R. (1997), "The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution" *Academy of Management Journal*, 40, pp.279-307.
- Parkhe, A. (1991), "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity" *Journal of International Business Study*, 22, pp.579-602.
- Yoshino M.Y. & Rangan U.S. (1995), *Strategic Alliances*, Harvard Business School Press.
- 汽車工業年鑑編委会 (1980~2002) 『中国汽車工業年鑑』汽車工業年鑑編委会。

(名古屋大学大学院経済学研究科博士後期課程)

表1 提携企業65社と非提携企業65社の財務指標の比較（提携後各年度と提携直前年の差）

	Wd(1)		Wd(2)		Wd(3)		Wd(4)		Wd(5)	
	平均値	検定結果	平均値	検定結果	平均値	検定結果	平均値	検定結果	平均値	検定結果
ROA	0.16%	3.858**	0.19%	4.021**	0.23%	4.218**	0.27%	4.336**	0.32%	4.464**
ROE	0.23%	5.231**	0.28%	5.431**	0.35%	5.611**	0.44%	5.842**	0.53%	6.089**
営業利益率	0.52%	2.831**	0.62%	2.943**	0.73%	2.963**	0.84%	3.069**	0.97%	3.115**
総資本回転率	0.68%	2.806**	0.97%	3.689**	1.36%	3.851**	1.78%	3.922**	2.27%	4.142**
売上成長率	0.56%	2.897**	0.59%	2.742**	0.64%	3.457**	0.71%	3.792**	0.81%	3.646**
総資産成長率	0.23%	4.158**	0.34%	2.122*	0.48%	2.201*	0.65%	2.011*	0.84%	2.042*
流動比率	1.20%	2.017*	2.30%	2.021*	2.67%	2.035*	2.79%	2.132*	3.33%	2.142*
自己資本比率	2.60%	1.863*	3.26%	2.121*	3.58%	2.137*	3.62%	2.154*	4.52%	2.701**
修正固定長期適合率	4.10%	1.980*	6.61%	2.236*	4.38%	2.010*	5.52%	2.145*	4.68%	2.132*

注：**は1%有意，*は5%有意である。

注：検定結果はt値である。

表2 回帰分析の結果

	従属変数		従属変数		従属変数		従属変数		従属変数	
	ROAのWd(1)	ROAのWd(2)	ROAのWd(3)	ROAのWd(4)	ROAのWd(5)	ROAのWd(4)	ROAのWd(5)	ROAのWd(4)	ROAのWd(5)	
独立変数	0.319	0.345	0.332	0.328	0.328	0.328	0.328	0.328	0.328	
提携経緯	(3.18)	(3.25)	(3.13)	(3.25)	(3.13)	(3.25)	(3.13)	(3.25)	(3.20)	
提携形態	0.258	0.271	0.208	0.191	0.208	0.191	0.208	0.191	0.213	
	(3.20)	(3.34)	(3.17)	(3.14)	(3.17)	(3.14)	(3.17)	(3.11)	(3.11)	
提携相手の選別	0.141	0.164	0.144	0.140	0.144	0.140	0.144	0.140	0.112	
	(2.49)	(2.68)	(2.40)	(2.45)	(2.40)	(2.45)	(2.40)	(2.18)	(2.18)	
戦略提携企業の規模	0.050	0.063	0.047	0.041	0.047	0.041	0.047	0.041	0.039	
	(2.14)	(2.21)	(2.18)	(2.12)	(2.18)	(2.12)	(2.18)	(2.11)	(2.11)	
決定係数	0.46	0.49	0.45	0.43	0.45	0.43	0.45	0.43	0.39	
サンプル数	65	65	65	65	65	65	65	65	65	

注：変数の上段は標準偏回帰係数，下段はt値である。

注：**は1%有意，*は5%有意である。

〈付録〉 戦略提携サンプル

	NO.	提携期日	提携企業名	提携先企業	非提携企業
完成車企業	1	93.5	重慶長安汽車	スズキ	一汽轎車
	2	96.1	長豊集団	三菱自工	安徽江環
	3	94.8	桂林客車廠	大宇	丹東黃海
	4	93.5	航天晨光	Renult SA	黃山金馬
	5	93.1	黑龍江客車廠	日野自動車工業	重慶客車總廠
	6	92.8	金杯汽車	General Motors Corp	廈門汽車
	7	95.8	江鈴汽車	Ford Mortor Co.	一汽四環汽車
	8	96.2	神龍汽車	TI Automotive	北方重型
	9	94.2	西沃客車	Volvo AB	山東巨力
	10	96.9	亞星客車	Daimler Chrysler AG	中通客車
	11	96.3	躍進汽車	Fiat	奇瑞汽車
	12	98.2	貴州雲雀	富士重工	福迪汽車
	13	98.1	四川旅行車	トヨタ	長城汽車
	14	98.3	北京汽車	いすゞ	哈飛汽車
	15	99.8	東風汽車	日産	昌河汽車
	16	93	福州汽車	マツダ	一汽華利
	17	99.1	合肥客車	現代自動車	上海万豊
	18	99	江淮汽車	現代自動車	吉利汽車
	19	96.3	榮城華泰	現代自動車	鄭州宇通客車
	20	93	安徽安凱汽車	ベンツ	山東黑豹
	21	96.8	柳州五菱	ダイハツ	天津華利汽車
自動車部品企業	22	92.9	北京齒輪總廠	Brog-Warner	北京華納齒輪
	23	94.9	白城汽車電線總廠	Delphi	瀋陽電束線廠
	24	95.3	長春北方電子工廠	Siemens Automotive	広進電子部件有限公司
	25	95.9	重慶五洲實業	スタンレー電気	北京北灯汽車灯具有限公司
	26	95.5	重慶檢測儀表廠	日本ケーブル・システム	北京汽車儀表廠
	27	95.1	長沙汽車電器	日立製作所	湖北車橋
	28	94.1	大連橡膠總公司	Goodyear	武漢塑料
	29	95.9	大連機床廠	富士精工	天津國華塑料有限公司
	30	95.2	富奧汽車零部件	Visteon	天津新陸汽車部件
	31	95.8	広東新力集団	ユアサコーポレーション	保定金風帆蓄電池
	32	94.11	湖北汽車車灯廠	Philips	天津市汽車灯廠
	33	95.12	新港普光工業	東洋濾器製造	蚌埠濾清器有限公司
	34	95.4	柳州工機械	Z F	國營江北機械廠
	35	96.1	廊坊金城摩托電器有限公司	國産電機	広東省五華汽車電器總廠
	36	96.6	廊坊制動空圧機廠	T R W	亞新科制動系統有限公司
	37	95.8	南方航空動力	ヤマハ発動機	江淮動力
	38	96.5	南昌汽缸墊廠	Federal-Mogul	東風電子科技
	39	94.6	青島金獅管	Goodyear	天津星光塑料廠

戰略提携と企業パフォーマンス

自動車部品企業	40	95.2	秦皇島鋼化玻璃廠	旭硝子	長城玻璃工業
	41	96.2	青島汽車散熱器廠	東洋ラジエーター	天津汽車散熱器廠
	42	96.8	上海耀華皮爾頓	Visteon	成都銀河創新科技
	43	96.8	上海延鋒汽車飾件	Johnson Conrtols	瀋陽汽車內飾件
	44	95.11	上海広電集團	Hella	湖北三環實業
	45	95.3	上海航天機電	Delphi	襄陽汽車軸承
	46	96.5	上海福華玻璃	Donnelly	丹東曙光車橋
	47	95.5	上海三聯汽車線束	Delphi	北京汽車線束廠
	48	96.4	蘇州汽車電器廠	T R W	北京中海汽車電器廠
	49	94.9	沙市電工儀器儀表	Valeo	德芸儀表有限公司
	50	94.4	瀋陽油漆廠	関西ペイント	長春漢高表面技術有限公司
	51	94.6	瀋陽新榮精密機器公司	日本氣化器製作所	江門順榮精密機械有限公司
	52	96.4	瀋陽米琪琳輪胎有限公司	Michelin	貴州輪胎
	53	96.3	上海東風汽車專用件	佐賀鉄工所	湖北太平汽車附件集團有限公司
	54	95.5	上海蓬墊廠	タチエス	廣州市豪華汽車座墊廠
	55	95.12	天津化油器	愛三工業	湛江德利化油器有限公司
	56	99.3	上海太平化工	Degussa	江南模塑
	57	95.3	天津迅達摩托車公司	ホンダ	北京汽車摩托車連合製造公司
	58	94.7	天津蓄電池廠	ユアサコーポレーション	廣州蓄電池企業有限公司
	59	95.12	天津市內燃機電機廠	デンソー	上海拖拉機內燃機公司
	60	95.12	天津剎車管廠	豊田合成	上海汽車制動器公司
	61	95.12	天興儀表集團	山田製造所	北京青雲航空儀表有限公司
	62	97.12	上海合衆汽車零部件廠	日本芝浦資産	北京汽車配件廠
	63	95.2	威孚高科技	Bosch	蘭宝科技
	64	97.5	北京万源密封件廠	Draftex	韶關配件廠
65	98.5	上海汽車電器廠	Valeo	北京金虎汽車電器有限公司	