

ISSN 1883-1745

広島マネジメントレビュー

Hiroshima Management Review

No. 6

中国製造業大企業の産業別分布に関する分析

江 向華

(広島大学大学院社会科学研究科マネジメント専攻 助教)

2010年6月13日受理
広島大学マネジメント学会

中国製造業大企業の産業別分布に関する分析

江 向華

The Analysis of Industrial Distribution of Large Enterprises in China

Xianghua JIANG

キーワード

多角化戦略 (Diversification Strategy)、産業別分布 (Industrial Distribution)
産業集中 (Industrial Concentration)、中国企業 (Chinese Enterprises)、国際比較 (International Comparison)

中国製造業大企業の産業別分布に関する分析

I はじめに

江(2008)は、ルメルト・モデル¹⁾(1976)を用いて、中国大企業を対象に多角化戦略と組織構造の関連性及び大企業の産業別分布の分析を試みた。その結果、中国企業の産業別分布は、他国と異なり独自のパターンを示していることを発見した。

本稿の目的は、この発見事実に基づいて中国大企業の産業別分布に焦点をあて、中国大企業の産業別分布パターンはなぜ他の国と異なるか、その原因を明らかにすることである。中国企業については正確なデータを入手することが難しいため、先行研究では、個別企業や個別産業の事例研究が多かった。すなわち中国企業の産業別特徴や産業、企業の成長パターンを体系的に分析する研究が少なかった。そこで、本稿は中国大企業の産業の分布が他の国と比較して特徴的であることを示し、その原因を検討する。

まず、中国の大企業は、産業別分布においてどのような独特なパターンを示しているのかを確認するために、欧米、日本と中国の製造業上位100社の産業別分布を表1にまとめた。

表1で示すように、大企業の産業別分布のパターンは多くの国でかなり共通している。つまり、欧米と日本では、大企業は家具・装備品産業(SIC25)や印刷・同関連業(SIC27)、ゴム製品産業(SIC30)等の産業では殆ど存在しないのに対して、食料品(SIC20)、化学工業(SIC28)、石油製品・石炭製品(SIC29)、鉄鋼業・非鉄金属(SIC33)、電機機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス(SIC36)、輸送用機械器具(SIC37)の6つの産業に集中している。一方で、中国の大企業は、家具・装備品産業(SIC25)や印刷・同関連業(SIC27)、ゴム製品産業(SIC30)等の産業に殆ど存在しない点は他の国と共通しているが、鉄鋼業・非鉄金属(SIC33)、電機機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス(SIC36)、輸送用機械器具(SIC37)の3つの産業に著しく偏っている点が特徴的である。

表1 欧米、日本と中国の製造業企業上位100社の産業別分布図

SIC	産業	アメリカ 1994	フランス 1970	ドイツ 1970	日本 1987	イギリス 1950-80	中国 2004
20	食料品	17	17	5	14	29	3
21	煙草	2	1	2	1	0	3
22	繊維工業	0	4	2	1	6	2
23	衣服・その他の繊維製品	1	1	1	0	0	0
24	木材・木製品（家具を除く）	0	1	0	0	0	0
25	家具・装備品	0	0	0	0	0	0
26	パルプ・紙・紙加工品	4	3	1	4	8	0
27	印刷・同関連業	0	0	3	2	0	0
28	化学工業	19	12	11	13	7	3
29	石油製品・石炭製品	16	7	6	9	4	1
30	ゴム製品	1	3	0	1	1	0
31	なめし革・同製品・毛皮	0	0	0	0	0	1
32	窯業・土石製品	0	3	1	2	5	2
33	鉄鋼業・非鉄金属	2	10	14	10	1	34
34	金属製品	0	6	0	1	5	0
35	一般機械器具	3	2	0	14	16	2
36	電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス	17	10	10	8	8	23
37	輸送用機械器具	12	10	17	16	4	17
38	精密機械器具	6	0	1	3	0	0
39	その他	0	0	0	1	6	0
	コングロマリット	0	3	3	0	0	6
	多産業	0	9	23	0	0	3
	合計	100	100	100	100	100	100

注：産業別分類項目はアメリカ標準産業分類項目表により作成。

出所：アメリカの場合は Fortune 誌（1994）、中国の場合は中国企業 500 強、イギリスは Suzuki（1991）、日本は Fruin（1994）、フランス・ドイツは Dyas（1976）よりデータを入手し、筆者が分類した。

また、200社のデータに基づいた分類でも、100社の産業別分布と同じような傾向が示されている（表2）。

さて、最初に述べたように産業別分布において、なぜ中国では他の国と異なる傾向を示すのか、その理由を明らかにすることが目的である。そのために、まず鉄鋼業・非鉄金属（SIC33）、電機機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス（SIC36）、輸送用機械器具（SIC37）産業に、なぜ大企業数が多いのかを検討する。さらに、食料品（SIC20）、化学工業（SIC28）、石油製品・石炭製品（SIC29）産業に、なぜ企業数が少ないのかを分析する。

表2 欧米・日本・中国の製造業上位200社の産業別分布図

SIC	産業	アメリカ 1973	アメリカ 1988	日本 1987	イギリス 1985	中国 2004
20	食料品	22	18	25	32	10
21	煙草	3	3	1	4	10
22	繊維工業	3	2	2	4	5
23	衣服・その他の繊維製品	0	1	0	4	4
24	木材・木製品(家具を除く)	3	7	3	2	0
25	家具・装備品	0	1	1	0	1
26	パルプ・紙・紙加工品	10	9	8	4	1
27	印刷・同関連業	1	9	4	6	0
28	化学工業	28	40	34	24	13
29	石油製品・石炭製品	26	18	13	23	1
30	ゴム製品	5	1	6	0	0
31	なめし革・同製品・毛皮	0	0	0	1	2
32	窯業・土石製品	8	6	10	9	4
33	鉄鋼業・非鉄金属	18	10	17	13	56
34	金属製品	4	5	5	7	1
35	一般機械器具	13	13	27	11	10
36	電気機械器具・情報通信機械器具・ 電子部品・デバイス	15	21	14	23	43
37	輸送用機械器具	22	20	20	27	26
38	精密機械器具	2	4	8	1	0
39	その他	1	1	2	5	0
	コングロマリット	16	11	0	0	6
	多産業	0	0	0	0	7
	合計	200	200	200	200	200

注：産業別分類項目はアメリカ標準産業分類項目表により作成

出所：アメリカの場合は Alfred D. Chandler ら (1997)、中国の場合は中国企業 500 強 (2004)、イギリスの場合は The Times 1000, 1986-1987、日本の場合は Fruin(1994) よりデータを入手し、筆者が分類した

Ⅱ 産業集中に関する先行研究の検討

産業集中について、古くは J.S.ベイン（1967）が、大企業の存在と産業の集中度についての国際比較研究を行っている。Chandler（1977）は、一般に大企業は寡占度の高い産業グループに多数存在していると論じた。その後、Scherer, F. M. and R. David（1990）は大企業の産業別特性について米国、英国、フランス等 6 カ国のデータに基づいて、産業の集中度国際比較研究を行った。

上記の経済学における研究に基づいて、次のことが予想できる。すなわち、大企業は規模の経済が働く特定産業（食品、化学等）に集中するが、規模の経済が働かない産業（家具等）には多くない、ということである。しかし、中国では、規模の経済が働かない産業（家具等）に大企業が集中しないという一般的なパターンは他国と同様であるが、規模の経済が働くいくつかの産業（例えば食品、化学、石油）には大企業が少ないという点が異なる。中国では規模の経済のみでは説明できない独特な状況が生じていると推測できる。ではどんな意味で独特であるのだろうか。

既存研究の中では、Chandler & Hikino(1997)が、大企業と経済成長について論じ、200 社の大企業を対象に、1917 年から 1988 年までのアメリカの大企業が歴史的に同一産業に集中していると指摘している。つまり、20 世紀のアメリカの大企業は、食料品（SIC20）、化学工業（SIC28）、石油製品・石炭製品（SIC29）、鉄鋼業・非鉄金属（SIC33）、一般機械器具（SIC35）、輸送用機械器具（SIC37）の 6 つの産業に歴史的に集中している。但し、技術の発展、IT 革命などによって、1970 年代以降、電機機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス（SIC36）産業に企業数が急増してきた。特に、Chandler & Hikino(1997)は、1988 年になって、75%近くの大企業が上記の 7 つの産業に集中していると指摘している。さらに、第一次世界大戦に遡っても、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスと日本では、大企業の産業集中については、上記と同様な傾向を示しているという事実が指摘されている。

これに対し、中国は計画経済から完全に市場経済に変わってから僅か 10 数年しか経っていない上に、中国企業の正確なデータを入手することが難しいため、中国企業を対象に産業集中について議論された先行研究は極めて少ない。これ

までの研究の中で、自動車産業や鉄鋼業、電子産業などの個別産業や個別の企業について議論されたことは多い。例えば、近年、中国の自動車産業について先行研究が数多く存在している（塩見、2003等）が、体系的に中国企業の産業別特徴や個別産業や個別企業の歴史的な or 経時的な成長パターンを分析した研究が少ない。

Ⅲ データと方法

調査対象としては、2004年中国製造業企業上位500社（売上高によるランキング）リストよりサンプル100社を抽出した。データ上の制約により、2004年のデータに限定される。長期間のデータを分析することで中国企業の産業別分布の変貌を明確に把握できるが、2004年以前のデータを取得することができなかった。

中国では、国際競争力のある大企業・企業グループを発展させるという国家政策を貫徹させるため、2002年から中国企業連合会・中国企業家協会が国際的に共通している方法で、毎年、中国企業500強（中国企業最大の500社、香港・マカオ・台湾の企業を除く。以下同じ）をリスト・アップしている。更に、2004年から、中国企業500強以外に、中国製造業500強と中国サービス業500強のリスト・アップを開始した。本稿は、中国製造業企業500強リストから上位200社を抽出した。製造業に限定した理由は、中国における製造業の重要な地位を考慮したためである。また、多くの先行研究は製造業のみを対象にしているから、国際比較のためにも製造業に限定した。

中国製造業企業500強の中にリスト・アップされる会社は次の3つのルートからリスト・アップされる。①自己申告によってリスト・アップされる。②地方の企業1000強或いは同産業の企業100強に基づき、地方政府に推薦してもらってリスト・アップされる。③上場会社の公開データからリスト・アップされる²⁾。

また、中国製造業企業500強の中にリスト・アップされるには、企業は次の条件を満たさなければならない。①中国に本拠を置くこと。②2004年の売上高が12億元（1元約15円である、以下同じ）あるいは12億元以上であること。

③行政関連会社及び資産運用関連会社ではないこと。④持ち株会社の場合は、株主である親会社であること(子会社は対象にはならない)³⁾。

それに基づき、上述の食料品産業 (SIC20)、化学工業産業 (SIC28)、石油製品・石炭製品産業 (SIC29)、鉄鋼業・非鉄金属産業 (SIC33)、電機機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス産業 (SIC36)、輸送用機械器具産業 (SIC37) の6つの産業に含まれる81社のデータを収集した。その上で6つの産業を対象に個別産業の状況を調べた。

データは、主に各企業ホームページの公表データや『中国企業史・典型企業巻』、『中国統計年鑑』、『中国経済年鑑』等政府発行の統計資料や、著書、学術論文、雑誌記事などに依拠しながら、オリジナルなデータ・ベースを作成した。これをもとに、各企業の①海外投資(進出パターン)、②主要製品、③所有構造、④組織構造、の各項目と中国政府の産業政策、産業史を調査することで、成長パターンの分析を行った。

IV 分析結果

鉄鋼業、電気産業、輸送用機械器具産業について、分析の結果を表3にまとめた。

鉄鋼業・非鉄金属産業の企業数が多い原因は、以下の3つが考えられる。

第1の原因は、中国の重工業優先政策に関係がある。

1980年代から重工業優先政策が策定され、重工業が重視されてきた。葉(2000)は次のように指摘している。つまり、中国国内における鉄鋼需要(経済の急成長と建設ラッシュなど)の増大を背景に、鉄鋼業の資本構造に多様な変動が起こった。中国鉄鋼業は、設備投資の拡大によって生産規模を増大させたのみならず、戦後の最も優れた製鋼技術の革新を代表するLD転炉などの多数の優れた技術を導入した結果、生産構造を質の面でもダイナミックに転換させた。さらに、計画経済の下で各地域に国営企業が作られ地域独占とされ、競争が制限されたため淘汰されることがなかったのである。

表3 鉄鋼・電気・輸送用機械器具産業の分析結果

産業	鉄鋼業(34社)	電気産業(23社)	輸送用機械器具産業(17社)
産業政策	①重工業優先政策 (1980年～)(葉, 2000) ②外資進入規制が厳しい	①『情報化で工業化を牽引』政策(2000年～) ②外資投資奨励(2002)	①外資利用政策 ②自動車産業発展政策
主要製品	主力製品を中核とした多角化パターンが多い	主力製品を中核とした多角化パターンが多い	主力製品を中核とした多角化パターンが多い
所有構造	国有独資企業が多い	株式合作制 ⁴⁾ が主流	国有独資企業が多い
組織構造	機能別組織構造が多い	機能別組織構造と製品別事業部制が多い	機能別組織構造が多い
海外投資(進出)	海外販売拠点の設立から海外における資源の確保、海外鉄鋼生産へと発展 例:上海宝钢集团公司 ⁵⁾	先進国では、M&A, “ジョイント・ベンチャー” 後発国では、生産工場の設立 例:海爾集团公司 ⁶⁾	輸出からジョイント・ベンチャーや外国子会社へと発展 例:徐工集団
産業歴史	自然資源立地型から海外輸入へ依存する臨海型製鉄所	新興企業が多い	胎動期(1950年代) 閉鎖・停滞期(1960～1970) 開放・調整期(1980年代) 発展期(1990年代) (河村, 2001)

注: ①産業政策の内容が個々の政策ではなく、政策の全体の傾向を示す。

②中国企業のホームページや、各種統計資料に基づいて、筆者が作成した。

第2の原因は、他の国と異なった所有構造である。中国では、巨大な国有の製鉄会社が30社もある。通常、1つの国では巨大な国有企業は1社または2社しか存在しない。例えば、フランスには2社が存在するが、イギリス・イタリア・インド・アルゼンチン・イラン等の国には1社しかない存在しない(戸田, 1984)。

第3に、中国企業が改革・開放政策の後、他産業より早めに急速に国際化を進めてきたことも原因の1つだと考えられる。海外投資(進出)については、まず海外販売拠点を作ってから、海外の天然資源の安定的確保を目的に採掘工場を作り、最後に海外で鉄鋼生産する、というプロセスで発展してきた。その他、海外有名会社とジョイント・ベンチャーを作るなど、積極的に戦略的提携を進めている。鉄鋼業の歴史についても、天然資源立地型から海外輸入へ依存する臨海型製鉄所へと変わってきている。例えば中国のトップ鉄鋼企業である上海宝钢集团公司の場合に、このようなプロセスで発展を遂げてきた。上海宝钢集团公司は、まず20個所の海外販売拠点を作り、ブラジル、オーストラリア等の国との戦略提携を通じて、海外鉱山採掘企業を作り、現在海外鉄鋼生産工場(ブラジルCVRDとの合資、中国では初めての合資である)を作る途上である。つまり、上海宝钢集团公司は、海外販売サービスから海外天然資源の確保へ、最後に海外鉄鋼生産へ、という海外進出政策を実施している鉄鋼業企業の代表例である。但し、鉄鋼業・非鉄金属産業については、規模の経済が働くとしても、最初は計画経済の下で地域に分散されており立地条件が等しくないため、効率の差が出るものと予想される。したがって、企業業績で差が出てくるため、将来においては淘汰される企業が出てくると予想できる。よって、効率性の観点から考えると、鉄鋼企業が少なくなると予想できる。

次に、電気産業になぜ企業数が多いのかについて、原因は以下の2つがあげられる。

第1は、政府の産業育成政策によって、従来の国有企業以外に、外資・私営企業も含めて、多くの大企業が80年代から新しく出てきたことである。

外資に対して、2002年4月から規制を緩めた新たな政策を導入した。2003年に中国政府の第10次5カ年計画(2000~2005年)「ハイテクの産業の発展」という政策の中で、バイオ、新型ターボジェット旅客機などと並んで、重点ハ

イテックプロジェクトなどを推進するとした。そのためにベンチャーキャピタル制度の整備，新興産業向けの株式市場の設立も掲げている。さらに「情報化で工業化を牽引」という政策の中では、「電子・情報製品製造業を発展させる」として一節を割いており，その結果，2002年に電子情報産業は過去10年GDPの3倍の速度で成長し総生産額は世界3位の規模になった（中国の電機・電子産業2003）。

第2は，国際化戦略から海外進出及びブランド国際化戦略をとって急速に国際化したことである。先進国では，M&Aを頻繁に行い，さらに著名企業とジョイント・ベンチャーを設立している。一方でベトナム等発展途上国では主に工場を作って製造拠点を中心に展開している。例えば，中国のトップ家電企業である海爾集団公司の場合には，最初に規格や仕様の厳しい欧米市場に進出して認知度を高めた上で，南米や中東，東南アジアなどの発展途上国に進出した。また，TCL社は，新興市場で自社ブランドの浸透を進め，成熟市場でM&Aで進出を果たしてきた。

但し，電機機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス産業については，最初に企業が数多くあっても，市場が飽和すると段々減っていく可能性があるかと一般に思われる。しかし，中国の場合は国内市場が飽和する前に，海外に進出していくので，今後企業数が増えていく可能性があるかと推測できる。

最後に，輸送用機械器具産業になぜ大企業数が多いのかについて，その原因は以下の2つがあげられる。

第1は，自動車産業及び関連産業を促進する政策と自動車産業のR&D，技術開発能力，ブランド戦略を推し進める政府の政策があることである。外資と先進技術の導入で自動車関連産業は急成長した。1994年の『国家産業政策』で，自動車企業が外国企業と共同で研究開発の会社を作ることに関する奨励政策と，外資利用政策で，ほとんどの外国の有力企業と戦略提携を結んだ（Ch.フインドレーら，2005）。さらに，2004年6月の『汽車産業発展政策』が始まり，自動車産業及び関連産業を促進する政策が推進され，自動車産業のR&D，技術開発能力，ブランド戦略を推し進める政策も出た。外国投資管理については，ジョイント・ベンチャーの中国側が保有する株は50%以上である（『中国汽車工業

年鑑 2005』より) という政策が出ている。自動車関連政策は、自動車産業の育成と中国の「自主ブランド」育成を目的に作られた(孫, 2007)。

第2は、中国企業の急速な国際化が1つの原因であろうと考えられる。例えば、上海汽車工業(集団)総公司の場合に、技術自主開発(技術センターや研究所)と戦略提携を進めてきた。ドイツのVolkswagenと米国のGMとの戦略提携(ジョイント・ベンチャー)を結び、米国・欧州・香港・日本・韓国に子会社を設置している。自動車部品については、日本・ドイツ・米国の30社以上の有名企業と戦略提携を行った。

但し、輸送用機械器具産業の場合に、外資や新規参入において政府の規制が未だに厳しいため、暫く企業数が増える可能性が低いかもしれない。

これらの産業との比較のため、大企業数が少ない3つの産業(食品, 化学, 石油)の分析結果も表4にまとめた。

V 考察

まず、なぜ食料品産業に大企業数が少ないのだろうか。分析結果(表4参照)より、3つ原因が考えられる。

第1に、食品工業の育成策はこれまで基幹産業に比べて軽視されてきたことが考えられる。但し、現在は確立プロセスであって、生活水準も上がっているため、これから増えると予想できる。

第2は、食品産業では他社よりも早いブランドの確立(Chandler, 1977)が重要であるが、中国では計画経済の下で地域独占が続き競争がなかったため、ブランドを必要としなかったことが挙げられる。例えば、日本でも良く知られている紹興酒は、昔中国で普通の酒として知られたが、市場経済導入後の激しい競争に勝ち取るため、紹興酒の中での差別化で多くのブランドを生み出した。また、市場が未発達であるためブランドを開発し維持する意味が小さくコピーの商品や偽ブランドによってブランドの確立が困難になる(Khanna and Palepu, 1997; Li and Wong, 2003) という点もある。

表 4 食料品・化学工業・石油産業の分析結果

産業	食品産業（3社）	化学産業（3社）	石油産業（1社）
産業政策	<p>①2002年に、初めて食品工業の発展計画が施行される</p> <p>②ブランドの強化政策</p> <p>③2003年から食品企業に許可制が導入された</p>	<p>①科学技術成果と奨励プロジェクト</p> <p>②2002年に科学技術部の重点科学技術プロジェクトが発足、ハイテク技術への投資</p>	<p>①初めてエネルギー安全保障は最優先課題とされる（2001～2005年の第10次5カ年計画）</p> <p>②2002年から中国政府は国有石油の海外拡大を強く支持・奨励している</p>
主要製品	主力製品を中核とした多角化パターンが多い	主力製品を中核とした多角化パターンが多い	主力製品を中核とした多角化パターンが多い
所有構造	株式合作制	国有企業	ジョイント・ベンチャー（中と仏）
組織構造	機能別組織構造である	機能別組織構造と製品別事業部制	殆ど機能別組織構造である
海外投資（進出）	輸出が中心	輸出が中心	輸出が中心

注：①産業政策の内容が個々の政策ではなく、政策の全体の傾向を示す。

②中国企業のホームページや、各種統計資料に基づいて、筆者が作成した。

第3は、食習慣の地域性のため市場が限定されるので、大企業ができるのは難しいことが挙げられる。

さらに、化学工業、石油産業については、なぜ石油・化学産業に大企業数が少ないのか、分析結果から次の点が挙げられる。

第1は、技術力が不足しており、R&D活動が十分に発展していないという点が挙げられる。化学工業では、技術革新の源泉が科学に依拠すると考えられる

(Chandler, 1997; 児玉・玄場, 1999 等) が, 中国国内において基礎研究の蓄積は乏しい。最近, 化学工業産業に対して, 『国家重点科技計画』で科学技術成果奨励政策が出てきたが, 国家政策で科学技術開発に重点を置いたのは最近であり, 技術・資金・資源問題がある他, 国際競争力が足りないなどの点がある(郭, 2006)。このため, 原料, 中間製品, 最終製品を輸入に頼っている。

第2は, 石油産業を促進する政策の遅れという問題が挙げられる。2002年になって非国家貿易の許可など規制緩和された(郭, 2006)。以前から石油産業では輸送困難, 政策不利, 精製能力・稼働率が低いという弱点がある(神原, 1991)。独占などで, 産業参入障壁が厳しく, 政策に大きく左右される(ジェトロ, 2006)。石油・化学産業は1998年に規模の経済性を目指し, 政府の再編によって2社に統合された(郭, 2006), その後, もう1社新規設立し, メジャー3社を中心とする寡占体制となった(化学工業日報社, 2005)

第3は, 自給率が低い点が挙げられる。96年に原油の純輸入国に転じており, 石油製品も含めると93年に遡って純輸入国になってしまう(中国化学工業年鑑, 2004/2005, 重化学工業通信社, 2007)。

第4に, 技術・資金・資源問題がある他, 国際競争力が足りないなどの点がある。2002年になって非国家貿易の許可などに課されていた規制が, ようやく緩和された(郭, 2006)。

VI 本研究の限界と今後の課題

一般に, 中国企業の財務データや非上場企業のデータの入手が難しいため, 考察に用いることのできるデータは限られており, 長期的に企業をダイナミックに見るのも難しい。今後は, 産業別特徴, 個別産業と企業分析の三つの層をどうやって関連づけていくのか, つまり産業と企業のダイナミクスについて更に考える必要がある。

本稿は, 中国の一般性と特殊性について論じてきたが, 発展段階の制約についてさらに国際比較する必要がある。そして, 国家政策と外資系企業の関係などを含めた中国の産業構造全般の考察が必要であるが, 公開していないものがあるなどデータ上の制約で国家政策を詳しく調べるのが困難である。さらに, 外

資系企業と中国国有企業と異なった性質を持っているため、分析には混乱がある。資料上の制約もあるため、本稿では外資系企業を対象から外した。今後の課題としてこれらの点は更に研究する必要がある。

参考文献

- Ch. フィンドレー/R. ファレルら『アジアの自動車産業と中国の挑戦』創文社,2005年。
- Chandler, Alfred D., JR. *THE VISIBLE HAND: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press Cambridge, Massachusetts, and London, England,1977. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代 上, 下』東洋経済新報社, 1979年) .
- Chandler, Alfred D., JR., Franco Amatori and Takashi Hikino *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press,1997.
- Chandler, Alfred D., JR., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press,1990.
- Dyas, Gareth P. and Thanheiser, Heinz T. *The Emerging European Enterprise: Strategy and Structure in French and German Industry*, The Macmillan Press Ltd,1976.
- Fortune* Apr.18, No.8, 1994, pp. 134-140.
- Fruin, W. Mark *The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures*, Clarendon Press Oxford,1994.
- Hong Liu and Kequan Li, “Strategic Implications of Emerging Chinese Multinationals: The Haier Case Study, ” *European Management Journal*, Vol.20, No.6, 2002, pp.699-706.
- ジェトロ (日本貿易振興機構)『中国のエネルギー動向～海外石油・天然ガス獲得の現状/中国のエネルギー産業の展望～』海外調査シリーズ No.364/日本貿易振興会,2006年。
- 郭四志『中国石油メジャー—エネルギーセキュリティの主役と国際石油戦略』文真堂,2006年。
- 神原達『中国の石油産業』アジア経済研究所,1970年。
- 神原達『中国の化学工業』アジア経済研究所,1991年。
- 金山権『現代中国企業の経営管理—国有企業のグローバル戦略を中心に』同友館,2001年。

- 河村能夫『中国経済改革と自動車産業』昭和堂,2001年。
- 児玉文雄・玄場公規「わが国製造業の多角化と収益性の定量分析」『研究 技術計画』Vol.14, No.3, 1999年,179-189 ページ。
- Khanna and Palepu, “Why Focused Strategies may be Wrong for Emerging Markets, ” *Harvard Business Review*, Vol.75, No.4, 1997, pp.41-51.
- 江向華「中国製造業大企業の戦略と組織構造－その現状と国際比較－」『経済論叢』（京都大学）第181巻第3号,2008年。
- MingFang Li and Yim-Yu Wong, “Diversification and Economic Performance: An empirical Assessment of Chinese Firms, ” *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 2003, pp.243-265.
- 日中経済協会『中国の食品工業』1986年。
- Rumelt, Richard P. *Strategy, Structure, and Economic Performance* Harvard University Press,1974. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年)。
- サーチナ『中国企業情報』中経出版,2003-2004年。
- Scherer, F. M. and R. David(1990) *IndustrialMarket Structure and Economoic Performance*,3rdedn, Boston, MA: Houghton Mifflin.
- 塩見治人『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社,2001年。
- Sundridge Park Management Center, *The Times 1000 Times Books* , 1986-1987,pp.28-38.
- シープレス『中国の電機・電子産業 2003-中国・日本・欧米企業の動向と特許・統計・ランキング』重化学工業通信社,2003年。
- シープレス『中国の食品産業 2003-食品・飲料・包装材料と中・日・欧米企業の動向』重化学工業通信社,2003年。
- シープレス『中国の鉄鋼産業 2005』重化学工業通信社,2005年。
- 戸田弘元『現代世界鉄鋼業』文真堂,1984年。
- 中国企業史編集委員会『中国企業史・典型企業巻』企業管理出版社,2002年。
- 中国年鑑編集委員会『中国経済年鑑 2000』中国経済年鑑社出版,2000-2004年。
- 中華人民共和国統計局『中国統計年鑑 2002』中国統計出版社,2002-2005年。
- 中華人民共和国統計局『2006中国大型工業企業』中国統計出版社,2006年。

葉剛『中国鉄鋼業発展の構造変動』四谷ラウンド,2000年。

Yoshitaka Suzuki, *Japanese Management Structures, 1920-80*, Macmillan Academic and Professional Ltd,1991.

『2005年版中国化学工業の現状と日系化学企業要覧』,化学工業日報社,2005年。

『2007年版日本の石油化学工業』,重化学工業通信社,2007年。

『2007年版アジアの石油化学工業』,重化学工業通信社,2007年。

中国製造業企業上位100社の各社ホームページ.

URL: [Http://china-500.org](http://china-500.org), 中国企業500強, October 2005.

URL: [Http://www.cnstock.com](http://www.cnstock.com), 中国証券网, 上海証券新聞社.

リルメルト・モデルとは、スタンダードな研究とされる Rumelt(1974)の多角化戦略に関する実証研究に基づいて、多角化戦略と組織構造とパフォーマンスの関連についての実証研究である。その後、幾つかの国で追試研究は行われてきた。彼の研究の中では、「多角化は多様化自体への企業の関与、それとともに、新活動が旧活動とどの程度かかわり合いをもっているかによって測られる、多様化に向けられる企業の強み、技術あるいは目標」として定義される。彼の多角化戦略への測定は殆ど単一事業、主力事業、関連事業、非関連事業という四つの戦略方向に基づいている。また、多角化研究には産業要因も考慮しなければならないため、本稿は中国企業の産業別分布もみることにした。

2) URL : <http://china-500.org> の中国製造業企業 500 強申告資格などより整理。

3) 同上より整理。

4) 株式合作制とは、個人所有・国有・外資の混合所有制である。企業の所有構造については本稿は混乱を避けるため、中国国家统计局の定義を採用する。国家统计局が国有資本金の視角から国有企業の認定を行っている。国家统计局による国統函[2003]44 号の国有企業の定義によって、広い意味の国有企業は国家の資本金を持つ企業を指す。つまり、次の三種類の国有企業を指す。

第 1 種類は、純粋国有企業である。国有独資企業、国有独資公司と国有聯營企業を含めて、国家が企業の資本金を全部所有する。

第 2 種類は、国有系企業である。つまり、全資産のうち、国有資産の割合が最も大きな企業である。

第 3 種類は、国有参加企業である。つまり、国有の資本金を一部所有するが、全資産のうち、国有資産の割合が大きくない企業である。

狭義の国有企業は第 1 種類の純粋国有企業を指す。国有企業は長期的に企業改革を行い、また中小企業の民営化動きもあるが、従来の国有大企業では依然として国有という性質にそれほど大きな変化が見られていない。このため、中国企業を国有企業、民営企業と外資企業の 3 種類に分けることにする。よって、株式合作制は広い意味で国有企業である。

5) 上海宝鋼集团公司は、1998 年に幾つかの鉄鋼会社が合併して上海を拠点に設立された持ち株会社である。中国製造業上位 500 社ランキング(売上高、2004)のトップ会社である。

6) 海璽集団公司是,日本語でハイアールと訳されることが多い。中国青島市を拠点に作られた有名な家電企業である。中国においては,電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス産業のトップ企業(売上高、2004)である。