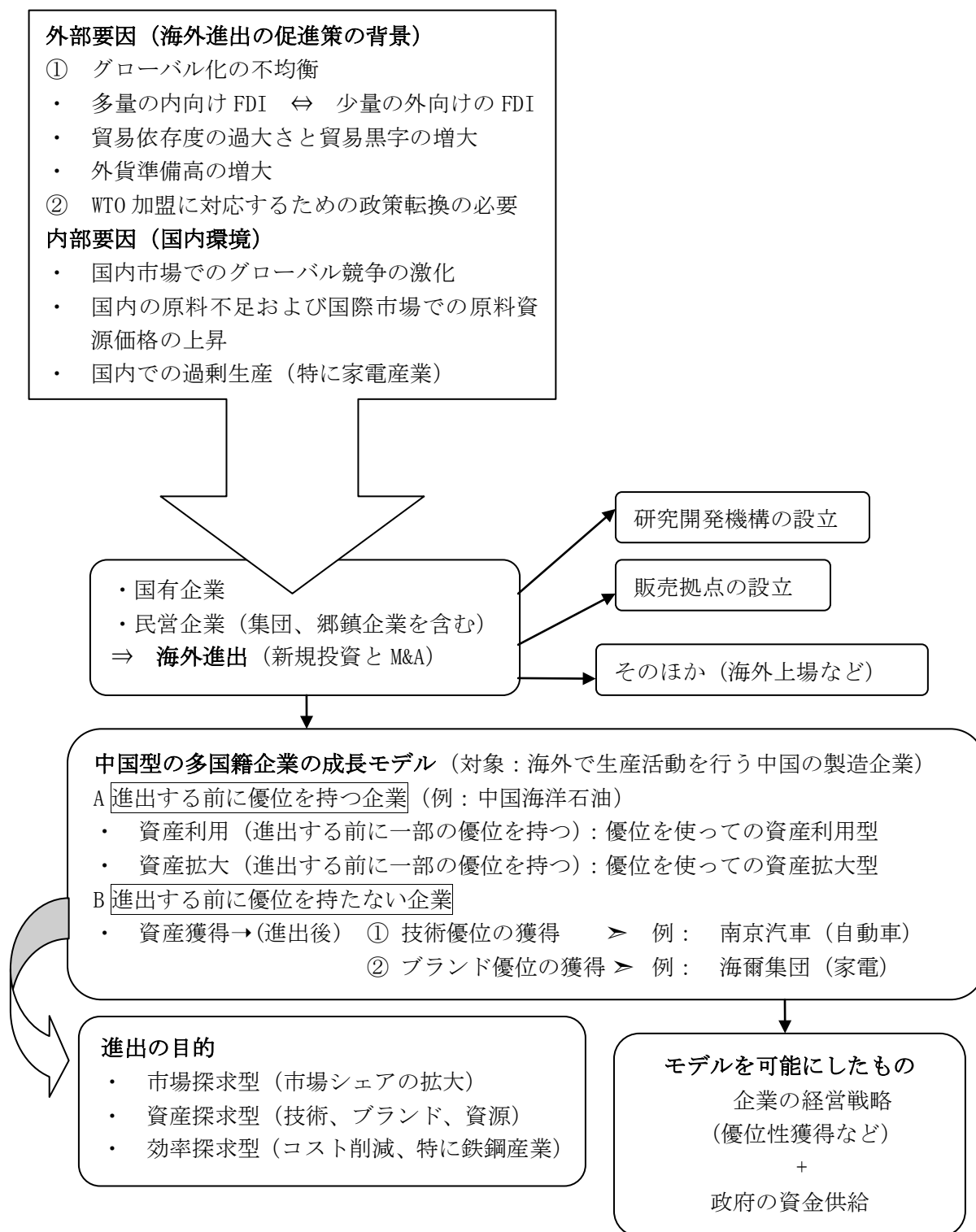


## 中国型多国籍企業モデル

——先進国における技術獲得と逆技術移転——

図1 中国企業のグローバル化の構造図



(注)：進出する前に優位を持つ企業がごく一部である。

(出所)： 筆者による作成。

表1 中国進出口銀行（輸出入銀行）の対外投資企業への融資状況

時期	対象	業種	金額
2004年	上海宝钢集团公司	鉄鋼（国有）	100億元
2004年	海尔集团	家電（集团）	15億ドル
2004年	中国中化集团公司	総合型（国有）	6億ドル
2004年	华为技术有限公司	IT（民営）	6億ドル
2004年	中兴通讯股份有限公司	IT（国有 <sup>1</sup> ）	5億ドル
2005年	TCL集团	家電（集团）	60億元
2005年	奇瑞汽車	自動車（国有）	50億元
2005年	中国铝业股份有限公司	資源（国有）	20億ドル
2005年	中国五矿集团	総合資源型（国有）	20億ドル
2005年	中国機械工業集团公司	総合型（国有）	30億ドル
2005年	湖南华菱钢铁集团	資源（国有）	50億ドル

(出所)： 中国進出口銀行のホームページからデータを収集し、作成したものである。

中国進出口銀行，2007年10月30日。<http://www.eximbank.gov.cn/> .

表2 国家開発銀行の対外投資企業への融資状況

時期	対象	業種	金額
2004年	奇瑞汽車	自動車（国有）	24億元
2006年	中信集团	総合型（国有）	18-25.7億ドル
2006年	中国化工集团公司	化工（国有）	3.4億ユーロ
2006年	紫金矿业集团股份有限公司	資源（民営 <sup>2</sup> ）	96億元
2006年	海南天然橡胶产业集团股份有限公司	総合資源型（国有）	30億元
2006年	中国五矿集团	総合資源型（国有）	3.3億ドル
2006年	新洲集团有限公司	総合型（民営）	1.56億元
2006年	奇瑞汽車	自動車（国有）	58億元

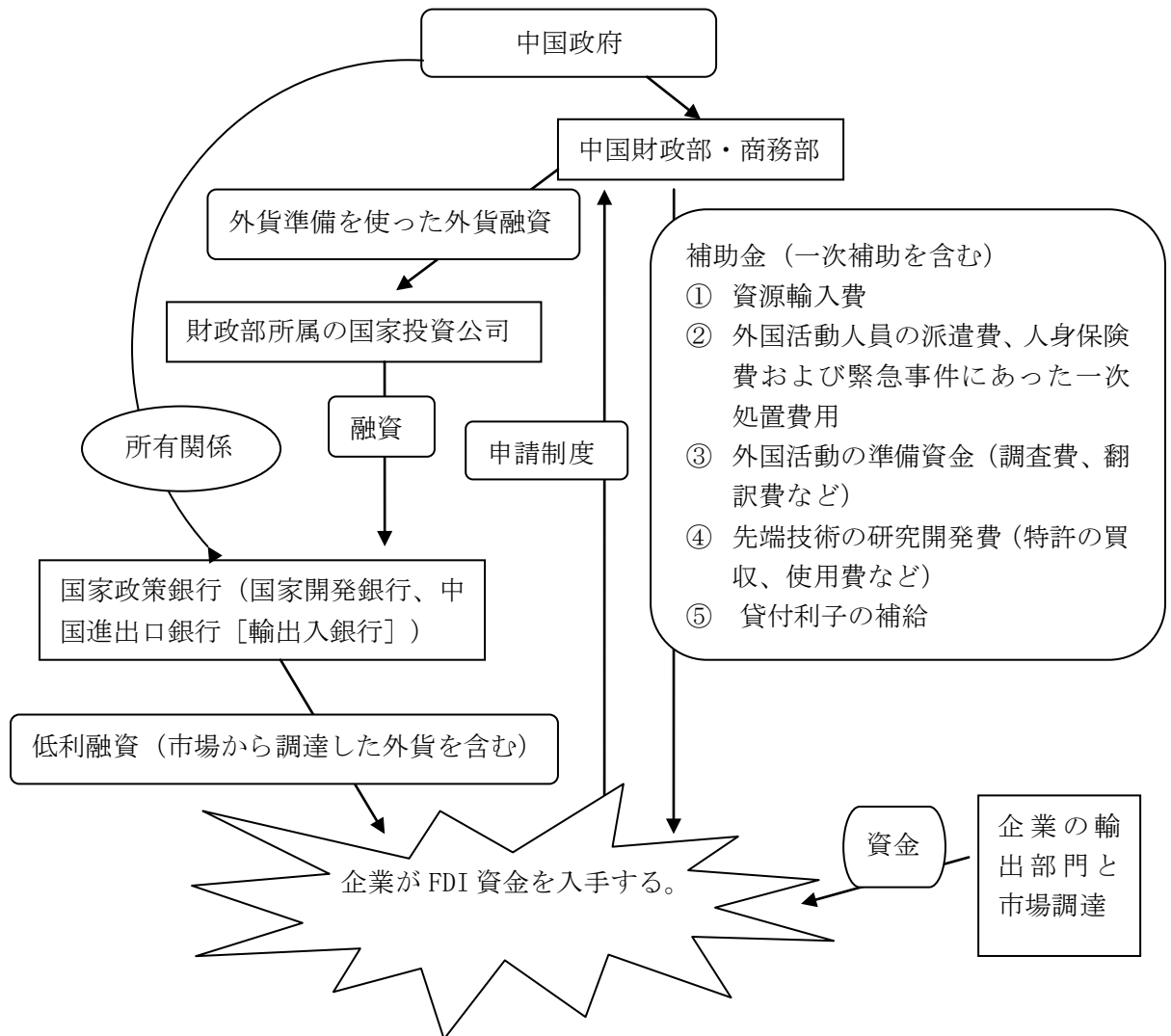
(出所)： 国家開發銀行のホームページからデータを収集し、作成したものである。

国家開發銀行，2007年10月30日。<http://www.cdb.com.cn/web/> .

<sup>1</sup> 国家がその株を持って管理している。

<sup>2</sup> 民営企業ではあるが、国有企業の性質が残っている。

図2 中国企業のFDIの資金調達・政府の援助資金の構造



(注) :

① 財政部所属の国家投資公司(政府系ファンド)の正式な名前は、「中国投資有限責任公司」である。中国投資有限責任公司是2007年9月29日に設立され、設立の目的が外貨準備の活用である。当時の資本金が1兆5,500億元(約2,000億ドル)であり、外貨準備から充てられた。

中央汇金投資有限責任公司も財政部所属の国家投資公司であり、2007年9月29日から中国投資有限責任公司の完全子会社になった。中国投資有限責任公司是主に中央汇金投資有限責任公司を通じて、国有の金融機関に融資している。中央汇金投資有限責任公司是、国家を代表して、国有の金融機関に融資する義務を持っている。その融資方法とは、株式を購入することである。中国投資有限責任公司是原則的に中国国内の非金融企業への自発的な融資を行わない(ただ外国で上場している中国企業の株式、国家が要求または許可したものを除く)。

② 中央汇金公司から銀行への融資の例 :

2005年7月に中国進出口銀行に50億ドルを注入した。

2006年5月に中国進出口銀行に50億ドルを注入した。

2008年1月に中国国家開発銀行に200億ドルを注入した。

③ 補助金が企業に入るルートについて、財政部門から直接的に企業に入るという1つだけである。

(出所) : 財政部、商務部の「关于2006年对外经济技术合作专项资金支持政策有关问题的通知」(财企

[2007] 75号)の内容、財政部と商務部と国家政策銀行のホームページのデータより作成。  
中国投資有限責任公司, 2009年4月21日。

[http://www.china-inv.cn/about\\_cic/aboutcic\\_overview.html](http://www.china-inv.cn/about_cic/aboutcic_overview.html).

中国国家開発銀行, 2009年4月21日。 <http://www.cdb.com.cn/web/> .

表3 対外直接投資企業に対する補助金について

	補助内容	補助額
重点的に支持する対象	資源輸入費	費用の20%を超えない。
	人身事故傷害保険費用。	保険費支出の50%を超えない(一人当たりの最高保険金額が50万元を超えない額とする)。
	外国での緊急事件(人の安全が脅かされる事件)への処置費用。	外国に出かけるためのパスポート、ビザ、国際旅費と臨時出国費用。
	外国活動人員の派遣費用。	企業から一年に一名で、200元を補助する。
準備資金での支持	対外投資活動の準備資金。	①法律、技術及びビジネスの相談費用。 ②プロジェクトでの調査と測量費(石油とガス、鉱資源での費用を含まない)。 ③プロジェクトでの研究報告編集費。 ④入札書などの資料の購買費。 ⑤資料の翻訳費。
運営費用での支持	外国でのハイテクの研究開発費。	①ハイテクの研究開発機構の賃貸費。 ②実験用の設備、器材レンタル費或いは購買費。 ③技術特許の購買と使用費。
	コンサルティング費用。	業務用の設備、ソフトのレンタル費或いは購買費。
貸付利子の補給	国内銀行からの一年或いは一年以上の長期借入金の利子。	人民元の貸付利子補給率は、中国人民銀行が公表した基準利率を超えない; 外貨の貸付の年利子率補給率は3%を超えない。

(注): ① 対外直接投資企業について、対外直接投資における中国側の投資額が100万ドル以上に達した企業を対象とする。

② 補助金について、同じ企業では同じ年でもらった累計補助金額が2000万元を超えないこと。

③ 準備資金での支持について、準備資金と運営費用の支持比率は、企業の実質支出の50%を超えないこと。また、1つのプロジェクトには支持を一回しか受けられない。

(出所): 財政部、商務部の「关于2006年对外经济技术合作专项资金支持政策有关问题的通知」(财企[2007]75号)より作成。

表4 発展途上国と中国の対外M&AとFDI (億ドル、%)

年	対外M&A			FDI			対外M&Aの対外直接投資額に対する比率	
	発展途上国	中国	中国比率	発展途上国	中国	中国比率	発展途上国	中国
1999	294	1	0.34%	686	18	2.59%	42.90%	5.69%
2000	1207	5	0.39%	1348	9	0.68%	89.58%	51.32%
2001	530	5	0.85%	829	69	8.31%	63.93%	6.56%
2002	422	10	2.48%	496	25	5.07%	85.00%	41.57%
2003	366	16	4.51%	450	29	6.34%	81.15%	57.70%
2004	459	11	2.45%	1200	55	4.58%	38.24%	20.46%
2005	995	53	5.31%	1176	123	10.43%	84.59%	43.05%
2006	1568	149	9.51%	2123	212	9.97%	73.88%	70.45%
2007	1800	45	2.47%	2531	225	8.88%	71.09%	19.81%

(出所) : Value of Cross-border M&A's, by region/economy of purchaser, 1987-2008 ; Outward FDI flows, by Host Region and Economy, 1970 - 2007 ;  
<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3277&lang=1> (2009/03/24) .

表5 中国から主要の経済に向かう投資状況 (億ドル)

経済主体の 名前	2007年フロー			2007年	2007年末ストック				
	金額	前年比 (%)	全体に占 める比率 (%)	年末の現地 人雇用状況 (万人)	金額 (A)	全体に占 める比率 (%)	全業種に占める製造業		
							金額 (B)	(A) 合計に 占める比率 (%)	(B) 合計に 占める比率 (%)
中国香港 <sup>3</sup>	137.3	+98.1	51.8	— <sup>4</sup>	687.8	58.3	21.3	2.6	47.9
EU	10.44	+711.1	3.9	1.30	29.4	2.5	6.6	0.8	14.9
アメリカ	1.96	-1.3	0.8	0.60	18.8	1.6	4.6	0.6	10.4
オーストラ リア	5.3	+506.8	2.0	0.14	14.4	1.2	1.0	0.1	2.3
ロシア	4.8	+5.6	1.8	0.90	14.2	1.2	1.6	0.2	3.6
東南アジア	9.7	+188.3	3.7	—	39.5	3.4	9.3	1.2	20.9
合計	169.5	+108.4	64.0	……… <sup>5</sup>	804.1	68.2	44.4	5.5	100

(注) : ① 2007年のフローでは、EUに向かう製造業が、主にイギリス、ドイツ、ポーランド、ハンガリー、ルーマニア、フランスなどの国に分布している。

② 2007年末ストックでは、対米投資の製造業に、主に交通運輸設備製造業、通用設備製造業、紡績業、通信設備/コンピューター及びその他の電子設備製造業、専用設備製造業、ゴム製品製造業などがある。

<sup>3</sup> 香港は直接投資にとってタックス・ヘブン地としての役割が大きい。しかし、香港を経由して他の国への投資の実態について不明である。

<sup>4</sup> 入手不能、または不明なデータである。

<sup>5</sup> 合計が不可能なデータである。

- ③ 2007年のフローでは、東南アジアに向かう製造業が、主にラオス、ベトナム、タイ、シンガポール、カンボジアなどの国に分布している。2007年末ストックでは、製造業が主にタイ、ベトナム、ラオス、マレーシア、カンボジアなどの国に分布している。

(出所)：商務部「2007年度中国対外直接投資統計公報」。

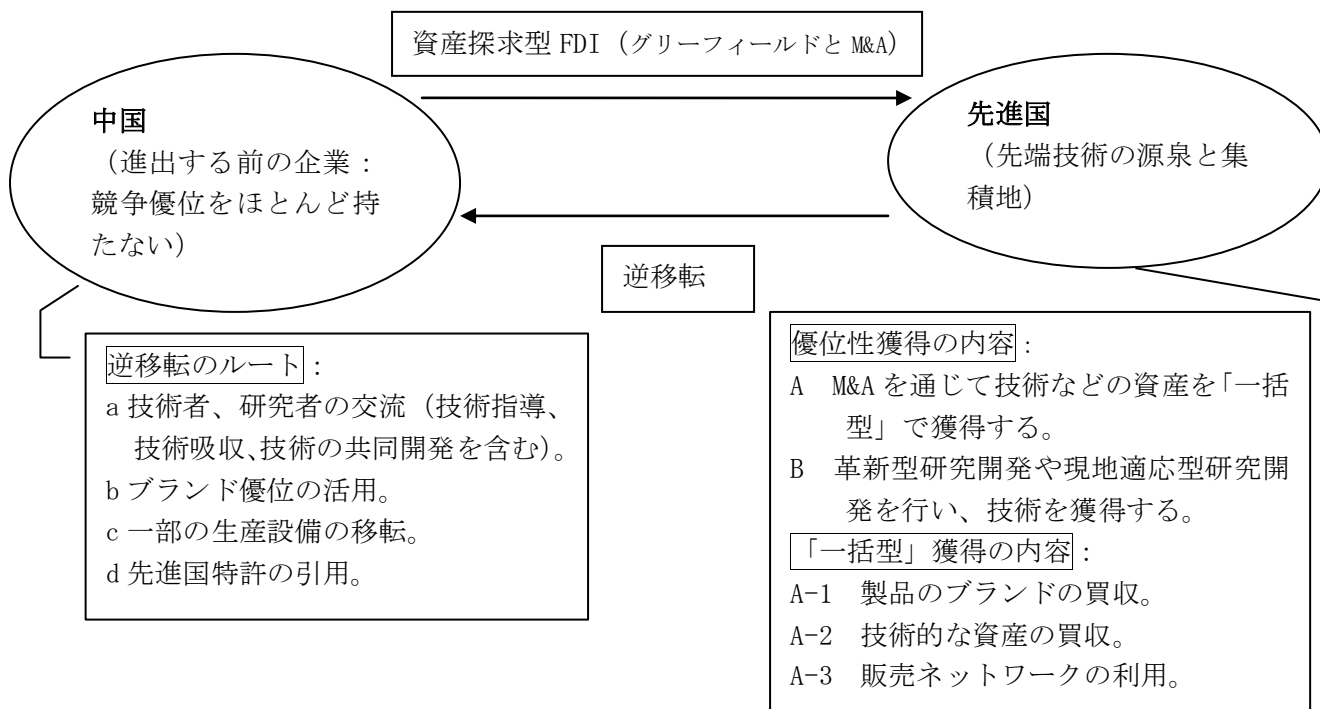
表6 2003-2007年末の外向けFDIの中国国内投資主体の業種別構成状況

業種	全体に占めるシェア (%)				
	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
製造業	27	59	55	53	46
卸売りと小売業	19	11	12	14	23
ビジネスサービス	14	5	4	5	5
採鉱業	4	4	3	5	4
交通運輸、倉庫と郵政業	7	3	3	2	2
そのほか	29	18	23	21	20
合計	100	100	100	100	100

(注)：「2007年中国対外直接投資統計公報」によると、製造業の投資主体は主に、紡績服装、靴、帽子製造業；紡績業；通信設備、コンピュータおよびほかの電子設備製造業；電気機械および機材製造業；工芸品および他の製造業；医薬製造業；交通運輸設備製造業；金属製品業；専用設備製造業などである。各種の製造業がそれぞれ占めるシェアについて、不明である。

(出所)：商務部「中国対外直接投資統計公報」(2003-2007年)。

図3 中国型多国籍企業の優位性獲得と逆技術移転



(出所)： 筆者が作成したものである。

表7 中国企業の特許と FDI、R&D

年	現地「米国発明特許」の認可の累積ストック (S)	企業が提出した特許申請の中で、引用した特許 (S) の数 (C)		企業が米国で特許出願した特許数 (P)		対米 FDI のストック (億ドル)	在米子会社の R&D 支出 (億ドル)
		Utility	Design	Utility	Design		
1999	6463369	244	44	26	5	2.22	—
2000	6639451	413	68	51	9	2.42	0.12
2001	6823496	796	211	88	30	2.92	—
2002	7007914	968	182	115	30	4.42	0.21
2003	7194961	1134	208	138	23	5.02	—
2004	7376279	1983	698	254	62	6.65	0.14
2005	7534020	3166	1257	311	77	8.23	—
2006	7730456	3121	2296	336	120	12.38	0.09
2007	7913384	847	2289	99	156	14.34	—

- (注) : ① 中国企業の特許データについて、特許申請のデータから企業（個人、個別研究開発センター、大学、貿易機関、外資企業などと、香港、マカオの企業を除く）を筆者なりに選び出したものである。
- ② (C) と (P) での特許申請について、通常に申請から認可されるまで平均で2年かかる。2007年の特許申請データとは2009年3月20日時点で認可された特許の中で、2007年に申請した数である。時間が短いため、特許数も比較的少ない。
- ③ 企業の対米 FDI のストックは、非金融業のデータである。2002年までのデータが『商務年鑑』のデータから計算したもので、その後のデータが商務部の「中国対外直接投資統計公報」から参考したものである。
- ④ R&D のデータは、t年の企業の米国子会社（非金融業）の R&D データである。1999年、2001年、2003年、2005年と2007年のデータは不明である。
- ⑤ Utility とは、実用特許 (Utility Patent) であり、5種類の発明を含む。それは、新しく有用なプロセス (process)、機械 (machine)、製品 (manufacture)、合成物 (composition of matter) という4種類の発明と、この4種類の発明を改良 (improvement) した発明である。Design とは、デザイン特許 (Design Patent) であり、新しく独創的で、装飾用の製品デザインの発明を指す。実用特許とデザイン特許の違い：前者が保護しているのは製品の構造、役割あるいは使用方法であり、後者が保護しているのは製品の独創的な外観デザインである。

(出所) : 中国国家统计局 (2000~2003年) 『中国統計年鑑』中国統計出版社 ;  
 商務部 (2003~2007) 「中国対外直接投資統計公報」 ;  
 United States Patent and Trademark Office, Patent Databases,  
[http://patft.uspto.gov/\(2009/3/20\)](http://patft.uspto.gov/(2009/3/20)) ;  
 Bureau of Economic Analysis, International Economic Accounts,  
[http://www.bea.gov/international/index.htm#iip\(2009/4/2\)](http://www.bea.gov/international/index.htm#iip(2009/4/2)) .

表8 ハイアールの特許申請と引用状況

年	特許申請の中で引用した米国特許の数		米国で特許出願した特許数	
	Utility	Design	Utility	Design
1999	0	9	0	1
2000	5	10	1	2
2001	5	93	1	16
2002	23	51	3	7
2003	21	0	2	0
2004	0	0	0	0
2005	0	0	0	0
2006	0	48	0	4
2007	0	9	0	1

(出所) : United States Patent and Trademark Office, Patent Databases,  
[http://patft.uspto.gov/\(2009/05/02\)](http://patft.uspto.gov/(2009/05/02)).

表9 中国の製造企業による先進国進出のM&Aの主要例(2000年~2008年8月)

業界	中国企業[所有形態]	時期	進出相手国	M&Aの対象	投資または買収額(100万ドル)	買収後の外国拠点での雇用について(生産拠点を中心に)	経営活動	本国との関連性
家電	ハイアール(青島海爾)[集団]	2001年6月	イタリア	Menichetti社の冷蔵庫工場	7	4分の1がイタリア人で、残りが中国人以外の外国人である。	ヨーロッパで「三位一体」の現地化経営: 現地生産、現地開発、現地販売。製品: 冷蔵庫、冷蔵ケース、ロール型洗濯機、コンピュータ、携帯電話など。	技術情報の共有、共同開発(開発本部は中国にある)。
	TCL(The Creative Life)集団[集団]	2003年11月	フランス	Thomson社のカラーテレビ・DVD事業, 2004年7月から合資企業(TCLが67%の株式を保有)として運営を開始された。	330	メキシコ、ポーランド、タイの生産拠点を含む世界規模で29,000人の元トムソン社員を雇用している。	業務: テレビの研究開発、製造、販売。販売戦略: アジアと新興市場でTCLというブランドを、ヨーロッパ市場でTHOMSONというブランドを、北米市場でRCAというブランドを中心に販売する。	技術情報の共有、共同開発(開発本部は中国にある)。



電子部品	飛雕電器集團 [集團]	2004年10月	イタリア	スイッチ製造会社 ELIOS 社 90% 株式取得	550 万ユーロ	雇用数は不明である。	製造、研究開発、販売。	技術情報の共有。
	傅氏国際双金属線有限公司 [民営]	2007年11月	アメリカ	バイメタル製造会社 Copperweld Bimetallics, LLC	3.2	千人以上 (イギリスの拠点を含む)	製造、研究開発、販売。	技術情報の共有、共同開発。
機械	上海電気集團 [集團]	2001年11月	日本	アキヤマ印刷機械 (香港企業と 50%ずつ)	10 億 5000 万円	200 人	印刷機械及び製版・製本・包装機械の研究開発、設計、製造、販売、並びにこれらの製品の部品設計、製造、販売及びアフターサービス業務。	2004 年にアキヤマから 4 色両面オフセット印刷機の製造技術を国内に導入し、集團子会社の上海光華で生産を開始した。
		2003年12月	ドイツ	Wohlenberg 工作機械製造会社 53.5%株式取得	48 万ユーロ	雇用数は不明である。	大型デジタル旋盤の製造、販売と開発。	国際技術の訓練基地として、本社のために優秀な技術者 (中国から派遣してドイツで勉強させる) を育てる。部品生産を中国に移転させることで、コストを削減する。中国の販売ネットワークを利用して、Wohlenberg の製品市場を拡大させる。
		2004年6月	日本	池貝機械製造会社 75%株式取得	4.16 億円	170 人	諸機械の製造、開発、販売及び設置工事。	技術情報の共有。中国の販売ネットワークを利用して、池貝の製品市場を拡大させる。
	上工申貝股份 [集團]	2005年7月	ドイツ	FAG 社傘下の工業用マシン製造会社 DA 社 94.98% 株式取得	22.95	ドイツ工場を含む世界規模で 1800 人を雇用している。	工業用マシン設備の製造、開発と販売。ハイエンド製品の製造基地で、欧米市場を中心に発展する。	技術情報の共有。DA 社の欧米での販売ネットワークを利用して、本社の製品市場を拡大させる。
	杭州機床集團 [集團]	2006年6月	ドイツ	床磨機製造会社 abaz&b 社 60%株式取得	600 万ユーロ	雇用数が不明である。	製造、研究開発と販売。	技術情報の共有、共同開発。部品の生産を中国に移転させる。

機械	中集集団 [集団]	2003年5月	アメリカ	米トレーラー製造の HAP Monon 社	4.5	中国側が派遣した2人の管理者以外の従業員は全て現地人である。	製造、研究開発と販売。	米国販売ネットワークの利用。米国技術を中国に導入させる。中国から技術者を派遣し、米国で生産ラインを調整させたり、改造させたり米国の生産効率を高める。
		2007年6月	オランダ	道路運送用設備製造会社 BurgIndustries B.V. のコンテナ製造部門 100%株式取得	1.08億ユーロ	550人	製造、研究開発と販売。	技術情報の共有（中国から技術者を派遣して、先進技術を勉強させる）。
	北京第一機床廠 [国有]	2005年11月	ドイツ	大型工作機械製造会社コブルグ社 100%株式買収	不明	500人	製造、研究開発と販売。	技術情報の共有。
電気機械	中国複合材料集団 [集団]	2007年1月	ドイツ	風力発電機用ブレード製造会社 NOI 社	不明	170人	製造、研究開発と販売。ヨーロッパ市場に製品を提供する。	海外の生産基地だけでなく、研究開発基地として、国内の生産基地に技術サポートを提供し、技術導入を促進する。
自動車	南京汽車（2007年12月から上海汽車の完全子会社になった） [集団]	2005年7月	イギリス	Rover 社の MG ローターおよびエンジン製造事業部、MG のブランド	5,300万ポンド	従業員数が180人で、うちイギリスなどの外国人従業員が160人いる。	製造、研究開発と販売。元のアウトソースの部分を内部（南京汽車所属の子会社）で行う戦略：イギリスに MG 部品を輸出し、イギリスで組み立て、ヨーロッパ市場で販売する。（例：TF スポーツカー）。	元 MG 資産（生産ラインなど）の一部を中国に移転させ、中国で生産（完成車と部品の生産）を行う。完成車は中国国内と外国の市場で販売する。
機関車	中国南車（株洲南車）[国营]	2008年10月	カナダ	ハイパワー半導体メーカー Dynex 社 75%株式取得	1672万カナダドル	268人	製造、研究開発と販売。	技術情報の共有、共同開発。
製薬	三九集団 [国营]	2003年10月	日本	富山県の漢方薬製造会社 東亜製薬	不明	20人	配置および店頭向け一般用医薬品の企画、製造、販売。	技術情報の共有。

製薬	薬明康德 (WuXi Pharma Tech) [民営]	2008 年 1 月	アメリカ	製薬検査会社 AppTec Laboratory Services 社	151	雇用数は不明である。	製造、研究開発と販売。	技術情報の共有。
食品	新中基 [民営]	2004 年 4 月	フランス	仏最大のトマト加工食品製造メーカー Provence 食品社 55%株式取得	7	正社員が250人で、パート労働者が200人いる。	製造、研究開発と販売。製品販売はヨーロッパ市場が中心である。	技術情報の共有。
化学材料	中国化工 [集団]	2006 年 1 月	フランス	動物栄養添加剤製造業 ADISSEO グループ 100%株式取得	4 億ユーロ	フランス工場を含む世界規模で1500人を雇用している。	製造、研究開発と販売。	技術情報の共有。
		2006 年 4 月	オーストラリア	プラスチック製造メーカー Qenos 社 100%株式取得	14 億円	830人	製造、研究開発と販売。	技術情報の共有。
		2006 年 10 月	フランス	Rhodia Silicones 社のシリコン事業 100%買収	3.9 億ユーロ	フランス工場を含む世界規模で1,310人を雇用している。	製造、研究開発と販売。	技術情報の共有。
太陽電池	無錫尚徳太陽能電力 (Suntech) [民営]	2006 年 8 月	日本	太陽電池モジュール会社 MSK 社	107	105名	製造、研究開発と販売。	技術情報の共有。

(注) : 本表の分析対象は製造業で海外生産を行っている中国企業である。

(出所) : 中国并购交易網の「新聞」, 2009年2月20日, <http://www.mergers-china.com/news/index.asp> ;

ジェトロ北京センター (2007年、2008年) 「中国企業の欧米戦略」『中国経済』(NO. 502、503、505、506、508~510) ジェトロ ; 各企業のホームページ (外国子会社のを含む) の「新聞」

その他より作成。

表 10 先進国における中国型多国籍企業の優位性獲得

企業	優位性獲得		「一括型」獲得			逆移転ルートのタイプ
	A	B	A-1	A-2	A-3	a, b, c, d
ハイアール	○	○	不明	○	○	a と d
TCL	○	○	○	○	○	a と d
飛雕電器	○	○	○	○	○	a と b
博氏国際双金属線	○	○	○	○	○	a と b
上海電気 (アキヤマ)	○	○	○	○	○	a と b
上海電気 (Wohlenberg)	○	○	○	○	○	a と b
上海電気 (池貝)	○	○	○	○	○	a と b
上工申貝	○	○	○	○	○	a, b, c
杭州機床	○	○	○	○	○	a と b
中集集団 (HAP Monon)	○	○	○	○	○	a, b, d
中集集団 (Burg)	○	○	○	○	○	a, b, d
北京第一機床廠	○	○	○	○	○	a と b
中国複合材料	○	○	不明	○	○	a と c
南京汽車	○	○	○	○	○	a, b, c, d
中国南車	○	○	○	○	○	a と b
三九集団	○	○	○	○	○	a と d
薬明康德	○	○	不明	○	○	a
新中基	○	○	○	○	○	a と c
中国化工 (ADISSE0)	○	○	○	○	○	a と b
中国化工 (Qenos)	○	○	○	○	○	a と b
中国化工 (Rhodia)	○	○	○	○	○	a と b
無錫尚徳	○	○	○	○	○	a と b

(注) : ① 本表の分析対象は製造業で海外生産を行っている中国企業であり、表 10 と図 2 を参考にして作ったものである。

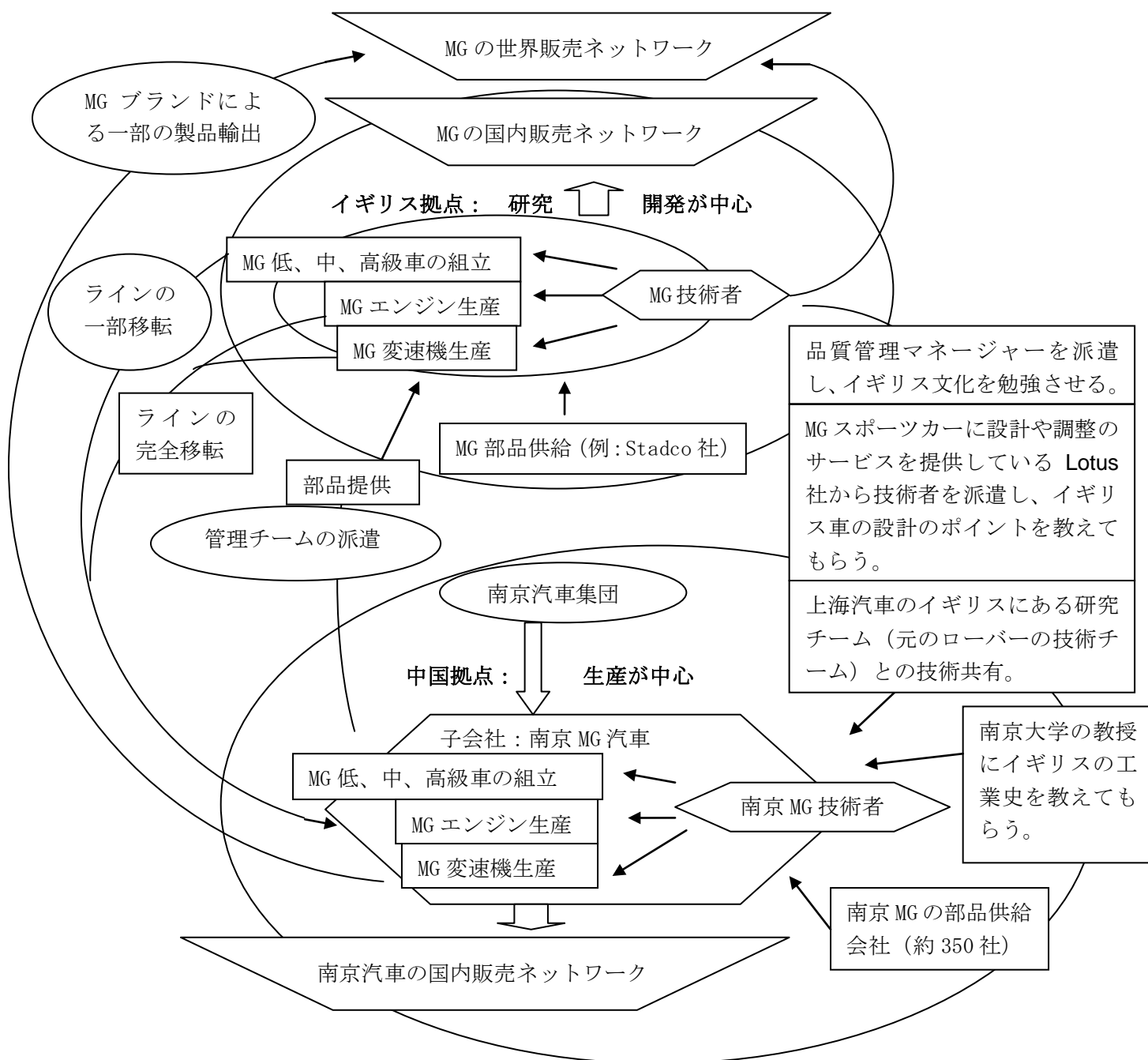
② 優位性獲得の内容では、A とは M&A を通じて技術などの資産を「一括型」で獲得することであり、B とは革新型研究開発や現地適応型研究開発を行い、技術を獲得することである。「一括型」獲得の内容では、A-1 とは製品のブランドの買収であり、A-2 とは技術的な資産の買収であり、A-3 とは販売ネットワークの利用である。逆移転のルートでは、a とは技術者、研究者の交流（技術指導、技術吸収、技術の共同開発を含む）であり、b とはブランド優位の活用であり、c とは一部の生産設備の移転であり、d とは先進国特許の引用である。“○”の意味とはその種類の獲得（A と B）、または逆移転（a～d）が行われている意味である。

(出所) : 中国并购交易網の「新聞」、2009年2月20日、

<http://www.mergers-china.com/news/index.asp> ; ジェトロ北京センター (2007年、2008年)「中国企業の欧米戦略」『中国経済』(NO.502、503、505、506、508～510) ジェトロ ; 各企業のホームページ (外国子会社を含む) の「新聞」その他より作成。

図4 中国型 M&A： 南京汽車によるローバー自動車の買収

——生産ラインがメイド・イン・UK——



(注)：

- ① ローバー自動車を買収する資金は、南京汽車の自己資金と国家政策銀行による融資から充てられた。その後も政策銀行から融資を受けた。例えば、2006年9月13日に南京汽車によるMGのイギリス業務の展開と国際化戦略の実施に支持するため、中国進出口銀行（輸出入銀行）はロンドンで南京汽車とMGのイギリスプロジェクトの貸付（南京汽車に3500万ドルの貸付）についての協議に署名した。また、2006年12月8日にMGプロジェクトで南京汽車は中国進出口銀行から5億元を融資してもらった。
- ② 南京汽車は上海汽車からの出資（20.95億元）を受けて、2007年12月から上海汽車の100%出資子会社になったと同時に、上海汽車のイギリスにある研究開発のチームを利用できるようになった。

上海汽車と南京汽車は元々競合関係であった。特にローバー資産の買収をめぐる競争が起こった。しかし、中国政府の働きによって、両社の関係が競合から協力に変わり、買収活動が成功した。買収に関する調印式が2007年12月26日に中国の北京にある人民大会堂で行われた。買収の目的とは、戦略的な統合を通じて、上海汽車集団を中国で最大、世界でトップレベルの自動車産業として、南京汽車を中国の重要な自動車の生産基地として作り上げるということである。

(出所) : ジェトロ北京センター (2008年) 「中国企業の欧米戦略」『中国経済』(NO. 510) ジェトロ。  
新華網, 2009年04月28日。 <http://www.xinhuanet.com/newscenter/> .  
南京汽車のウェブサイト, 2009年04月28日。  
<http://www.nanqi.com.cn/index.asp> .  
江陰市元豊汽車銷售有限公司(南京MG自動車と提携している中国の販売店)のウェブサイト,  
2009年05月12日。 <http://www.0510mg.com/bar1.htm> .  
荣威汽車(上海汽車集団に所属)のウェブサイト, 2009年05月12日。  
<http://www.roewe.com.cn/brand/research/center.html> .