

本論文は

# 世界経済評論 2017年3/4月号

(2017年3月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論

# 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

# 6,600円

税込

17%

送料無料

OFF



富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読  
期間中

# デジタル版バックナンバー読み放題!!



## 世界経済評論 定期購読



# ☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店

# 政策転換期における 中国中小火力発電所の起死回生 ——江蘇省M社の挑戦

南京師範大学商学院准教授・南京大学商学院人力资源專攻特聘教授 馬 吟秋

ま ぎんしゅう 南京師範大学工商管理專攻修士課程指導教官。南京大学で教鞭をとり、専門分野は人的資源、組織行為。単著2冊、25本以上の論文を発表。中国MBA教育「百優管理教学案例」優秀賞2回受賞。教育部MBAケースメソッド教授法年度審査専門家。

1997年に江蘇省のある沿海都市で省政府の誘致と投資、各種優遇措置により建設されたM火力発電所は、2008年9月、政策転換のあおりを受けて企業存亡の危機に瀕した。本稿はその危機からの起死回生を検証した。政策転換は中央政府の方針により過剰生産能力調整が適用されたもの。企業は従来の補助、優遇措置を突然打ち切れられ、通常は稼働停止に追い込まれる。M社は閉鎖の危機に遭遇し、数百名の社員の生活を守るために、株主の投資引揚げを阻止し、緊急危機対応の経営戦略を編み出した。その結果企業の苦境を比較的短期間で克服して、危機を乗り越えた。そのうえ経営者の強いリーダーシップが奏功して数年間の努力の結果、香港で上場するに至ったのである。

## I 発端は市当局からの電話通達

2008年9月11日午前9時5分、木曜日。M火力発電所のM社長は、いつもの週末明けの普通の営業日と同じように、元気満々にエレベーターを出て、大股でおだやかに自分のオフィスに向かった。廊下を左へ曲がったところで、M社長は遠くから右にある自分のオフィスの電話の呼出し音を聞いた。M社長は急ぎ足でオフィスに入って、電話を取った。相手は、市政府関係部門の責任者であった。M社長は電話を聞いて、顔色が曇った。猛々しい口調に社員は耳をそばだてた。社員はそわそわしている。7年来、温厚で切れ者だったM社長に何が起こったのか。

通話の内容は、まるで晴天の霹靂だった。平素から普通に経営し、長期にわたって政府の支持と保護を受けたM火力発電所は、国家の政策調整のため未曾有の運営困難に直面することになった。調整の内容は「熱供給によって電力量を決める」という方針だった。即ち蒸気の供給量によって電力量を割り当てるように変更された。十分な熱供給がなければ、M火力発電所は三分の一、または三分の二の発電ユニットが運営停止という窮地に陥ることになる。当年の営業利益は予想の1000万円（約1億4705万円）から、ゼロばかりか損失に落ち込む。政策規定により、現有熱負荷が減少しなくても、現有の電気使用量を1.2億キロワットまで圧縮しても、利益の減少だけでなく、当月の売上高も500万円（約7353万円）までに急減する。

10時15分、M社長が市政府からの電話の内容をまだ整理し切れていないうち、もう一つ別の意外な事が起こった。秘書は、M社長に市政府から別の新しい施策を報告した。「国務院が发展改革委員会、能源弁公室に添えて転送した小火発電ユニットの停止・取り締まりの加速に関する若干意見の通知」（国発「2007」2号文）は、小火ユニットで発電する火力発電所を三カ月以内に全て閉鎖させると要求した。M火力発電所は閉鎖リストに列記されていなかったが、周辺の小規模発電所が閉鎖されたので、これら発電所に依存するM火力発電所も稼働停止を余儀なくされる。長期にわたって、M火力発電所の生存と発展は、主に三つの要素、即ち①国家の政策による支え、②周辺の小規模火力発電所から補助された熱供給発電、③材木製造会社の大量な蒸気需要、などに依存していた。政府による政策の調整は、M火力発電所への電力量供給を大幅に減少させるばかりか、同時に周辺の火力発電所の閉鎖を加え、M火力発電所への電力量供給はダブルで大きな打撃を受けた。特に多くを火力発電所の給熱に依存し、毎年需要量が70%以上の蒸気を占めた材木製造会社は、ドイツの新型ボイラーを導入し、自社で蒸気を生産できるようになったため、M火力発電所への熱需要は70%減少した。

三つの急変事態に襲われ、M火力発電所は今までない厳しい状況に陥った。このままでは、会社は全面に生産停止、操業停止、さらに最終的には倒産に追い込まれそうになった。

## II M火力発電所の沿革

M火力発電所は、江蘇省のなかで海岸線が一番長い市にある。1997年2月に政府が主導

した外資誘致を通じて、M会社の所属グループがここへ投資をし、火力発電プロジェクトの建設を誘致した。当時、大多数の株主はこの地区の優位な地理的位置、つまり、東側は黄海に臨み、西側は淮安市に隣接し、南側は南通市までに貫通し、北側は連雲港があるということに引き付けられた一方で、少数の株主が、火力発電所を比較的に立ち遅れた地域である江蘇省北部に置かれることを懸念した。特に「どのように熱負荷を保証するか」についてより心配をした。当時、地元の政府はこの外資誘致プロジェクトの成功を保証するために、多くの優遇政策を行い、また蒸気所要量が非常に多い材木業者を誘致することで、M火力発電所の熱量の消費量を保証した。このために、わざわざ「火力発電所の建設の促進に関する政策意見」を打ち出し、火力発電プロジェクトができたなら、「給熱範囲の六キロメートル以内の小規模ボイラー」を全て取り除き、できる限り新しいボイラープロジェクトを早期に建設することで、(株主は)「M火力発電所に協力」と承諾した。

火力発電所の建設は多くの土地及び周辺のセツトする新型の小規模発電所が必要で、政府の優遇政策、プラス小規模ボイラーが保証でき、よく検討した上で、大多数の株主も同意したので、M火力発電所が順調に工場を立てた。

1998年下半年期、M火力発電所は地元政府の全力的なサポートでインフラ設備を順調に整え、生産を始めた。工場全体の敷地面積が250ムー（約16万6500平方メートル）、2.1億元が投資され、従業員200人余り、資本金は800万ドルであった。M火力発電所は電気、ガスの生産を行い、1999年から2002年までに、毎年2億キロワットを発電し、40万トンの熱を

供給したが、熱供給能力においては毎年利益が出てなかった。数年来、政府は政策を実現し、一定の電気補助をし、また周辺に小規模ボイラーの建設を行った。創業以来、M火力発電所はずっと上昇の勢いを見せ、毎年平均利益は2億元余りで、年間純利益が2000万～3000萬元余りに達した。

江蘇省北部は経済の発展が急速な地域であり、熱電が必要である企業はますます多くなってきた。当時、M火力発電所は、熱供給の範囲を江蘇北部地区全体に広げようとした。しかし、オングリッド電力量（国家電力網に提供した電力量）が国家より計画的に割り当てられている頃、M火力発電所の実際オングリッド電力量は発電能力の75%（1.5億キロワット提供）であった。江蘇省北部地区の大量的なニーズにとっても満たせない。地元の電気、ガスの需要に応じるとともに、政府からの送電が減らされたという問題を解決するため、M火力発電所は時局を理解し状況を判断した上、建設を拡大することとした。10億元をさらに投資して、2セットの400メガワット級重型燃焼器より構成する燃料ガス蒸気連合循環熱供給ユニットを建設し、初台のユニットを2008年9月末に電力網と合わせて、熱供給を始めると元々計画した。

### III 社長の決断と対策

通達された「小規模火力発電所の閉鎖を速める」という指令が厳格に執行されると、M火力発電所は全体生産停止を意味し、2007年に建てたばかり400メガワット級2基の重燃焼器も通常稼働ができなくなる。

「火力発電所の火力発電システムは、主に燃

焼システム（ボイラーを核心とする）、汽水システム（主に多様なポンプ、給水加熱器、復水器、配管、水冷壁等より構成される）、電気・ガスシステム（主に蒸気タービン発電機、主変圧器等より構成される）、制御システム等から構成される。前二者は高温高圧によって蒸気を形成する。電気系システムは熱エネルギー、機械的エネルギーから電気エネルギーへの転換を行う。制御システムは各システムの安全かつ合理的、経済的運行を確保する。政府の援助政策の変化はあるが、M火力発電所は電気系システムによって維持できるため、直ちに倒産するほどのことはない。しかし、小規模火力発電所の閉鎖は火力を切断することを意味し、木材製造企業の撤退は、蒸気給熱のルートが全て切断されるのを意味する。企業は倒産に傾き、数百名の従業員が失業、多くの家庭が困窮し株主の投資は全部霧消すると社長Mは理解している。

「直ちに解決方法を探り、企業を救おう！」社長Mは全株主を招集して対策を検討した。

昼頃駆けつけた株主を前にM社長は、社が厳しい試練に直面していると説明した。M火力発電所の主な株主は5社である。最大は40%を占めるA社、次に30%を占めるB社、15%を占めるC社、5%を占めるD社で、地方電力は10%を占める。その中、A社とB社は戦略的同盟企業であり、A社が発言権を持つ典型的な現代企業の経営管理モードである。A社の株主のL社長が15%の株式を占めるC社、5%の株式を占めるD社のような小さな株主も地元で相当な影響力を持っている。10%の株式を持つ地方電力会社は純粋な国有企業で、政府を代表して発言する。

全面生産停止の危機に対して、株主の議論は沸騰した。株主の意見は三つに分かれた。A

社とB社は、企業の生存と発展は最も重要だと強調し、政府に援助を求め、木材製造会社を制裁することを明確に要求した。「政府の思召しがなければ、工場を閉鎖する」と言った株主もあり、納得できる説明がなければ、直ちに資金を回収すると言った。地元の二社の国有企業を代表する株主は、政府と交渉して支持と協調を求め、関連政策と補助金を求めよと主張した。交渉が合意されなければ、マスコミに助けをもらい、世論の支持を得る。また、政府と仲違いせず問題に解決したいと言う小株主もいた。その場で解散せよ言い出した小株主もいた。

三つの派の論争は白熱し、各自の主張が飛び交うまま、合意に達することができなかった。言うまでもなく、企業の利益は全株主が関心を寄せる焦点である。危急存亡にかかわるこの際、大株主の代表としてM社長は自分の観点を述べた。「引越しとM火力発電所を閉鎖するのは絶対ダメだ。我々は迅速に危機管理チームを組み、皆はそれぞれ1名の代表を推薦してほしい。私は応急チーム作りを担当し、考え方と対応策をまとめ、騒ぎが起こらないように落ち着かせ、応急案を即時に制定する」。

M社長はこのように指示して当面の方策を決めた。

危機管理チームは即時に活動を開始し、迅速に緊急危機の処理を行った。次いでA社のL社長を責任者とする危機管理チームは、マスコミに情報を漏らさないことを決めた。M社長は、M火力発電所が直面する危機は、政府が経済体制の転換過程で打ち出した政策のコントロール及び所在地の市場の変化によるものだと考えている。これは経営者自身の予想外、管理外の事件である。国家と企業の発展はいずれも変わるべきものである。経済体制の転換期に打

ち出した「あり方を転換し、構造を転換する」ことと、域内競争の再編は国家のマクロな戦略である。省政府は現実に合わせて、政府の支援助と補助に過度に依存する企業のトップマネジメントに社会転換期に応じる対応を要求したのだ。呉敬璉は、転換時期の民営企業が直面する四つの挑戦について、「第一の挑戦は資源と環境、第二は国家の特別政策である安価策略の優位性は全面的に消滅すること、第三は国家が将来、全面的にWTO規則を徹底すること、第四は政策の調整が企業の生存に圧力をかけていること」と明確に指摘した。中国は30年余りの飛躍的な発展を経、経済産業構造の調整は避けられない。市場化が加速するとともに、政府は政策調整を行う。調整前に、企業はいかに競争力を強化し、転換期の衝撃に対応するなど、危急存亡にかかわる時期に企業がとるべき施策は、経済転換期に直面するトップへの厳しい挑戦であった。M火力発電所が直面した危機は、実際に「社会転換期」の危機と言える。従来、中国の企業の経営戦略は中国の比較的優位性を持つ資源を十分に運用し、政府の援助によって企業の成長を遂げるというものであった。

だが、このような経営モードは経済転換期では大きな限界に直面し、特に「社会転換期」では極めて大きなリスクを有する。世界金融危機が起こった後は、比較的穏やかで安定的な状態にあったが、それは相対的なものであった。危機を引き起こす根源が抹消されていないと危機は根絶できない。それによって世界の経済には依然として多くの不安定な要素が存在している。

#### IV 四段階総合策を追加

危機管理チームは未だ納得しない株主に対し

て三つ目の方策として「四ステップ階段」の総合策をまとめ上げて説明した。

第一に、利害関係をはっきりさせる。

政府関係部門に協調を求める報告書を提出する。会社の成立背景、発展のプロセス及び現状を詳しく述べる。とりわけ政策の調整によってM火力発電所の苦境を強調する。M火力発電所が直面する苛酷な状況を明確に述べる。政府の施策への理解を明示する。政府の優遇を求めないが、片方で契約に違反する木材製造会社に必ずM火力発電所の損失を補償させることを示し、そして熱供給配管網投資、及び近年来の熱供給差額を含むことを明示する。

第二に、移転のメリットとデメリットを示す。

政府との交渉を即時に要求し、M火力発電所の移転のメリットとデメリットを分析する。M火力発電所が移転することができることを示した上で、全体を熱負荷集中区に移転することを要求する。所要費用は相場によって価値を判断し、関係部門が規定通りに補助することが必要であると強調する。移転しなければ、M火力発電所は8カ月以内に、高エネルギー消費の機械を廃棄し、同時に熱・電気供給能力の問題も解決できる。移転は簡単だが、それによる仕事の順延、生産停止及びコストの上昇は巨大な損失をもたらす。移転をしないと、一部の高エネルギー消費の機器を取り除き、廃棄すると同時に、M火力発電所の稼働を維持することができる。

第三に、環境保護を強化する。

国家経済貿易委員会の「資源総合利用の発電所（ユニット）認定に関する管理方法」と「江蘇省における熱電併給に関する管理方法」及び「バイオマス発電等新技术を励ますことに関する管理方法」規程に準拠する。即ち既存ボイ

ラーに対する改造を速に行い、今の設備と技術で石炭を単純に燃やせることから、材木製造会社の木質ゴミと農地廃棄物と混合して燃やせるように改良する。熱、電気によって生じた汚染物を勝手に処理せず、元の新しく建設した400メガワット級2基の重型燃焼器と、早期に更に2基本増設して環境保護の要求に適応し、エコ環境の構築に貢献する。

第四に、資金の再注入。

成功は全て事前の準備如何である。時局を理解し状況を判断し、産業の発展を指向する。M社長は後発の優位性を發揮して適応能力の向上を図るために、自主的に外資導入を強化し、近々熱負荷が大きいプロジェクト導入を重点的に実現する。負荷の未確定前に参加する株主は自主的に相応の資金を用意し、救済のために小規模投資を行う。2010年までに5億元の資金を追加し、バイオマス発電を建設し、予算執行を透明化して統合のうえ、それをテコに大きな融資援助を得る。

予算状況は大体下記の通りである。

今、火力発電企業のオングリッド電気価格は0.465 (kW・M)、国家がバイオマス発電所に対して制定した0.63 (kW・M)の電気価格によれば、収入を2538万元増やすことができる(表1)。

プロジェクトのコストの内訳は、オングリッド電力量1億8000万kW・M、蒸気販売量6万5725トン、工場自分消耗電気率10.4%で換算すれば1年の石炭消費量は10万2678トン、5000キロカロリーが14万3750トンの原炭に相当する。80%のバイオマスと混合するという基準に従うと、全年バイオマスと石炭の消費量及び単価が以下のように示される(表2)。

5000キロカロリーの原炭単価362.83元/ト

表1 電気価格の比較と増えた収入

火力発電企業の オングリッド電気価格	バイオマス発電所の オングリッド電気価格	増えた収入
0.465 (元 /kWh)	0.63 元 (元 /kWh)	2,538 (万元)

表2 バイオマスと石炭の消耗量及び単価

	消耗量	単価
バイオマス	234,025 (T) *	256.63 (元 /T) (522.24) **
5,000 キロカロリー石炭	28,750 (T)	362.83 または 398.23 (元 /T)

\*5,000 キロカロリーが 11.5 万トンに相当する

\*\*80%のバイオマスと混合した後、5,000 キロカロリーに換算された単価。

表3 原炭単価と差額

5000 キロカロリーの原炭単価 1	価格の差額	差額の総額
362.83 (元 /T)	159.41 (元 /T)	1833.3 (万元)
5000 キロカロリーの原炭単価 2	価格の差額 ( )	差額の総額
398.23 (元 /T)	124.01 元 /T	1426.1 (万元)

ンによって推計すれば、価格の差額は 159.41 元 / トン、価格の差額は合計で 1833.3 万元。また、5000 キロカロリーの原炭単価 398.23 元 / トンによって推計すれば、価格の差額は合計で 124.01 元 / トン、価格の差額は合計で 1426.1 万元となる (表3)。

発電所は国家産業の戦略的な要であるバイオマス発電を重点的に発展させ、国の政策に沿ってバイオマス発電プロジェクトを建設する。それにより中国のバイオマス発電産業の革新的で創造的な建設運営モードを確立して、エネルギー危機、環境汚染の軽減に貢献する。

## V 社会転換期へのキャッチアップ

中国は農業大国であり、毎年廃棄する藁は数億トンある。13 億余りの人口の毎日の生活ゴミの問題も早急に解決しなければならない。このような環境に深刻な悪影響を与える問題は現在、科学的に処理すればバイオマスに転化できる。これらバイオマスは炭水化物を基体とする各種エネルギーに再生でき、バイオマス資源を利用した発電は、エネルギー危機、環境汚染を軽減させ、将来戦略的な意義がある。M 火力

### 1. 単一バイオマス発電プロジェクト建設の 予算

バイオマス気化発電技術の基本原理は、バイオマスを可燃ガスに転化させ、そして可燃ガスを利用してガス発電設備を動かし発電することである。気化発電の技術工程は、三つのステップを含む。第一は、バイオマス気体、固体バイオマスをガス燃料に転化することである。第二は、浄化システムを通じた不純物の除去である。ガス浄化で気化されたガスはある程度不純物があり、例えば灰粉末、コークスとコール

タール等がある。不純物の除去によりガス発電設備の通常運転を保証する。第三は、ガス発電である。ガスタービンまたはガスディーゼルエンジンを利用して発電を行い、発電効率を向上させるために、発電過程において余熱ボイラーと蒸気タービンを追加する。

M火力発電所にとって、次の技術を立ち上げる必要がある：燃焼発電技術及び気化発電技術、一定規模の規模気化発電システム及びディーゼルエンジン発電方式。型流動床ガス化炉の発電システム及び燃焼器発電方式。

産業の企画と操作分析及び技術能力から着手して、この単一バイオマス発電プロジェクトを運転して且つ実現させる。

単一バイオマス発電プロジェクト投資を着実に運営する場合の収益の推計結果は下記の通りである：原炭価格は398.23元/トン（450元/トンの税金を含む）の状況では、毎年利益が849万元増え、投資収益率は123%、回収期は0.83年。原炭価格362.83元/トン（410元/トンの税金を含める）である状況では、毎年利益が442万元増え、投資収益率は65%、回収期は1.54年。

## 2. M火力発電所の生産経営全体への影響

バイオマスプロジェクトを実施する主な要因は次のとおりである。

第一に、バイオマス発電は国家が提唱したプロジェクトで、優遇政策があり、企業は一定の経済収益を獲得できる。第二に、木材会社がガスの使用を停止し、「熱供給によって電力量を決める」の下では、予定発電量を減少するかもしれないため、バイオマス発電プロジェクトの実施を通じてオングリッド発電量の予定を保証できる。第三に、長期的な発展を考えると、そ

れが世界エネルギー産業展開の必然的な趨勢で、将来のエネルギー危機の発生に一定の制約的な効果を取得できる。バイオマス発電プロジェクトの経営への影響については、下記三つの側面から分析できる。

まず、バイオマス発電プロジェクトを導入しなければ、今の状況では（オングリッド電力量1億8000万キロワット時、ガス販売量22万トン）、石炭を混合し燃やす燃料価格は410元/トン（税込み）、通年で555万元の利益を得られる。

次に、新しく追加したバイオマスプロジェクトは、オングリッド電力量と変わらず、ガス販売量を減らせ、石炭価格は450元/トン、全年で1623万元の利益を得られる。

最後に、バイオマス発電プロジェクトの建設だけで、熱供給配管網を新しく建設し、熱供給量を50%以上増やすことができる。

これは社長Mが明確に示した、政府の補助金を用いず自己融資による国の政策に沿った五つ目の方策であった。

## VI 成功した香港株式市場への グループ企業体の上場

香港は世界的な貿易センターと国際金融センターである。ここに数億を有するL株式グループがある。この上場会社こそ最初の単一M火力発電所が発展した今の姿である。現在グループは32社の電力企業を有し、総設備の容量は4191.5メガワット。熱電併給、バイオマス発電、ゴミ発電、風力発電及び太陽光発電を通じて、高効率かつ環境に優しい電力と熱力を提供している。集団業務はエコエネルギー、太陽光発電産業、太陽光発電、光電科学技術、蓄電技

術、エネルギー物流、エコ居住等多くの分野まで広げ、エコエネルギー、省エネルギー、エネルギー蓄積分野を主要業務とする世界レベルのエコエネルギーと新エネルギーの開発業者、経営業者、製品と技術供給業者の大型グループとなっている。2011年8月に香港の証券取引所のマザーボードとして上場した後、グループの市価は開始階段の2億元近くから、当面の300億元近くまで暴騰した。

その当時、五つ目の方策はバイオマス発電プロジェクトを建設し完了。年電力供給量は1533万キロワット時、年熱供給量は約128ギガジュール、年標準石炭節約量は1万1669トンを実現した。自らの廃ガス、廃水及び騒音治理は全て国家の規定に一致させる。同時に熱供給小規模ボイラーを27台建設し、合計で128トン/時、熱電併給、集中熱供給を実現し、環境状況と市街区域の景観を大きく改善した。バイオマス発電プロジェクトの建設完了後の別の貢献は工事投資回収期を短くし、財務の「三率（投資利潤率、投資利益の税率と財務内部の収益率の総称）」が業界標準より上回り、プロジェクトの耐リスク性が優れて、経済収益が高かった。

M火力発電所の社長Mは、今このグループの主要リーダーの1人になっている。2008年9月に遭遇した壊滅的危機を振り返って、M社長はその時危機に対応する五つの断固とした方策をたった4日間で決定し、全て成果を得たと語った。M火力発電所は移転せずに木材会社の補償を得、この補償金を用いて10キロメートルの熱供給配管網を建設し、熱供給量を増やして一定程度外部への依存度を低くした。社会転換期では、中国の民間企業は三つの危機の挑戦に直面する：第一は政府の政策調整からの圧

力、第二は自然資源による圧力、第三は経済転換期による圧力である。中国の企業のトップ・マネジメントはあらゆる危機に直面して、時局と状況を的確に判断し、断固とした方策により、企業の生存と発展へ向けて長期的な戦略を決める必要に迫られている。

## 終わりに

過去35年の改革開放で、中国は一途に中小民営企業の急速な発展を遂げて来た。この過程で中国企業の成長に伴い多大な矛盾と問題が蓄積された。中国の民間企業が直面している三重の危機に対する挑戦とは、1つ目は政策制御の圧力である。中国民間企業の経営戦略はこれまで政府が提供する資源優位による発展方策であったが、現在、政府は補助と援助を全て中止に改変した。2つ目は自然資源の圧力である。元々政府が所管する経済発展とは、企業が単に利益を上げる事が「善」とされていた。それが現在では自然生態資源の欠乏が始まったために、自然保護が叫ばれるようになり、汚染排出企業は幾多の制限を課せられている。3つ目は中国市場が既に飽和化していることである。経営の不確定性は中小民営企業に大きなリスクを与える。民間企業のトップは往々に発生が懸念される経営及び管理危機に直面している。中国の経済発展と体制転換に伴って、政府の政策制御は民間企業の生存と発展にプレッシャーとなり、多くの企業に生存の危機をもたらしている。民間企業のトップとしては、将来の競争を展望して生存を図るための高度な戦略見通しは不可欠である。同時に従来との管理と経営モードを改変し、危機管理の対応をマスターして、リスクコントロール能力を高め、的確に時期と情勢

を判断のうえで果敢に決断してこそ、時代に即した発展を実現することができよう。

\* 本稿は、中国国家社会科学基金（番号：15BGL107）『规范管理視角下「陌生人社会」新生代員工沟通衝突問題研究』（2015.6-2018.6）による。

#### 【参考文献】

- 項保華（2005）『管理決策行為』（第二版），中国復旦大学出版社，pp. 68-95。
- 中国科学院科技領導力研究チーム（2006），『領導前瞻力研究』、『領導科学』，第11卷，pp. 20-22。
- 周三多（2007）『管理学』（第三版），中国高等教育出版社，pp.

83-107。

- 卞華舵（2007）『關於不確定性情境下決策理論的研究綜述』、『湖南社会科学』，pp. 29-32。
- 吳玉督，吳江（2007）『不確定性下決策理論的發展：主觀概率研究綜述』、『江汉论坛』，第7卷，pp. 74-77。
- 波恩鮑姆，周作宇（2008）『學術領導力』，北京師範大学出版社，pp. 162-164。
- Max Weber（2009），Contributions to Management Science, Charismatic Leadership Theory, Physic Press, pp. 102-107。
- 罗党，王淑英（2011）『決策理論与方法』，機械工業出版社，pp. 23-37。
- 馬吟秋，馬璨婧（2014）『浅析企業核心競爭力的自我完善与發展—基於企業文化、學習型組織与核心競爭力作用機理』、『理論探討』，第6卷，pp. 104-107。

# 世界でも例をみない諸外国の直接投資統計を調べる統計年鑑

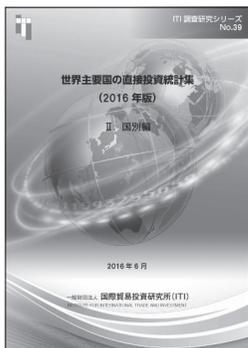
## 世界主要国の直接投資統計集 (2016年版)

### II. 国別編 調査研究シリーズ No.39 日本で唯一の直接投資統計の年鑑。

- ・1997年以来毎年発行。
- ・日本企業の進出が多い国・地域を中心に、先進諸国から途上国まで網羅した対内および対外直接投資統計を収録。収録国数・56か国（日本を含む）
- ・各国・地域の中央統計局、中央銀行、外国企業誘致促進機関等が作成する直接投資統計をもとに最新データを掲載

#### 【収録国・地域】

- アジア・太平洋地域 中国、香港、韓国、台湾、フィリピン、タイ、シンガポール、ベトナム、ラオス、マレーシア、ミャンマー、インド、バングラデシュ、パキスタン、オーストラリア、ニュージーランド
- 米州 米国、カナダ、メキシコ、ブラジル、チリ、ペルー
- 欧州 英国、ドイツ、フランス、スウェーデン、デンマーク、オーストリア、スイス、スペイン、ポルトガル、ポーランド、チェコ、ハンガリー、ルーマニア、ブルガリア、エストニア、ラトビア、リトアニア、クロアチア、スロベニア、キプロス、ギリシャ
- その他 ロシア、イスラエル、南アフリカ、トルコ
- 見本 <http://www.iti.or.jp/report/39.pdf> を参照ください。
- ・姉妹統計年鑑の「世界主要国の直接投資統計集 I. 概況編」を併用してお使いになると便利です。



発行：2016年6月  
A4版 / 453ページ  
価格：70,000円(CD-ROM版)  
印刷イメージのPDF版とEXCEL形式のデータ編で構成。

※お問合せ、ご購入をご希望の方は下記までご連絡ください。

発行：  
一般財団法人  
国際貿易投資研究所 (ITI)  
〒104-0045  
東京都中央区築地1丁目4番5号  
第37興和ビル3階  
TEL：03 (5148) 2601  
FAX：03 (5148) 2677  
E-Mail：jimukyoku@iti.or.jp  
URL：http://www.iti.or.jp/