

# 米国企業のアジア展開事例と アジア企業の米国展開事例

2013 年 3 月  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
ニューヨーク事務所

**【免責条項】**

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

アンケート返送先 FAX : 03-3587-2485

e-mail : ORB@jetro.go.jp

日本貿易振興機構 海外調査部 北米課宛



● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：米国企業のアジア展開事例とアジア企業の米国展開事例

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問１：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？  
(○をひとつ)

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問２：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問３：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

|     |                                |        |
|-----|--------------------------------|--------|
| ご所属 | <input type="checkbox"/> 企業・団体 | 会社・団体名 |
|     |                                |        |
|     | <input type="checkbox"/> 個人    | 部署名    |
|     |                                |        |

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

～目 次～

|  |    |
|--|----|
| 【総論】 .....                               | 1  |
| 個別事例                                     |    |
| I. 米国企業のアジアビジネス展開.....                   | 3  |
| 主要企業の海外売上高比率は 46%に .....                 | 3  |
| エクソンモービル、シンガポールの化学プラント拡張工事を完了.....       | 7  |
| コーニング、中国での新事業でサムスンと協力.....               | 9  |
| アップル、中国で新型 iPad の販売開始.....               | 11 |
| 先端素材大手、中国の工場を閉鎖へ.....                    | 13 |
| 建機大手テレックスが中国向けクレーン新製品を投入.....            | 15 |
| フォード、インド工場の生産能力を増強.....                  | 17 |
| フォードが中国で生産規模倍増を目指す.....                  | 19 |
| ディーゼルエンジン製造のカミンズ、現代重工業との合併で韓国事業を拡大 ..... | 21 |
| 米ロックウェル・コリンズが中国で事業拡大 .....               | 23 |
| GE がミャンマーでの事業を本格化.....                   | 25 |
| GE がインドで風力発電関連事業を強化 .....                | 27 |
| コカ・コーラ、ミャンマーに 60 年ぶり進出へ.....             | 29 |
| ピザチェーンがモンゴルに進出 .....                     | 31 |
| 米マコーミックの中国ビジネスが急速に拡大 .....               | 32 |
| 米ヤム・ブランズ、中国とインドを成長の柱に.....               | 34 |
| II. アジア企業の米国ビジネス展開.....                  | 36 |
| 個別事例                                     |    |
| ポスコ、GE と戦略的提携へ.....                      | 36 |
| シノペックが複数の大型プロジェクトに参加 .....               | 37 |
| ファーウェイと ZTE への懸念、長期化の様相 .....            | 39 |
| 中国家電大手ハイセンス、高画質テレビ販売拡大を目指す .....         | 41 |
| サムスン電子がテキサス州の拠点を拡張.....                  | 43 |
| 化学大手の四川化工、米国企業とカリウムの長期購入契約 .....         | 45 |
| インド製薬大手、米ブランド薬メーカーの買収に意欲.....            | 47 |
| 三一重工が北米で港湾荷役機械の販売を本格化.....               | 49 |
| 中国の小型航空機メーカーによる米国企業の製品・技術の取り込みが活発化 ..... | 51 |

|  |    |
|--|----|
| ピラマル・ヘルスケア、米の医療情報会社を買収 .....             | 53 |
| SK ハイニックス、コントローラーの米企業を買収 .....           | 55 |
| HP のインド子会社エムファシスが米 IT ソリューション企業を買収 ..... | 57 |
| CFIUS、中国国有企業のカナダ石油大手買収を承認 .....          | 59 |
| BYD、ユタ大学から電気バス受注 .....                   | 61 |
| CFIUS が中国企業の米電池ベンチャー買収を承認 .....          | 63 |
| 大連万達集団、世界第 2 位の米映画館チェーン買収 .....          | 65 |
| 中国不動産開発業者がニューヨークの大規模住宅用地を購入 .....        | 67 |
| 韓国中小企業庁が韓国製品専門店「K-HIT Plaza」を開設 .....    | 69 |

## 【総論】

本報告は、2012年5月に作成された「米国企業のアジア展開事例とアジア企業の米国展開事例」の続編である。前回と同様に、主に米国サイドの情報を中心として、米国企業のアジアにおけるビジネスおよびアジア企業の米国でのビジネスについて、事例を取りまとめた。

世界銀行の見通しでは、東アジア経済のGDPは2013年も7.9%と高成長を維持することが見込まれている。成長著しいアジア市場の活力を取り込むべく、米国企業は中国やインドを中心としたアジア各国・地域へ進出している。米国は政府レベルでも、アジア太平洋地域を自国の成長のエンジンと位置づけ、関与を深めている。オバマ大統領が、2009年11月に日本で行ったアジア政策に関する演説で、米国を「太平洋国家」と呼んで以降、環太平洋戦略経済連携（TPP）交渉をはじめ、様々な場面でアジアとの連携強化を進めているのは、その表われといえる。

2012年の米国の対アジア太平洋地域への直接投資額は428億ドルとなり、前年比で3.2%増加した。同地域向けが全体に占める比率はまだ13%程度であるが、2010年に10%を超えた後、年々増え続けている。その内訳は、オーストラリア、シンガポール向けが筆頭の相手国である。アジア太平洋地域向けの中で2国が占める比率は、年によってばらつきはあるものの、2012年は8割となった。

前回の報告書以降で目立った動きとしては、まず対ミャンマー経済制裁の緩和があり、それを受けた企業の動きがある。2012年7月に経済制裁の一部が緩和されたことから、それを意識して進出を計画する企業がいくつかある。米企業はこうした、政策の動きを受けて敏感に動いている。報告書では事例2つを盛り込んだ。

米国の中国への直接投資額は昨年に引き続いて引き揚げ超となった。米政府が国内への製造業回帰を打ち出す中で、また中国国内の生産コスト上昇といった事情も手伝って、撤退、あるいは第三国へと移転する事例がいくつか見られる。それが反映された結果、数字も引き揚げ超になったものと考えられる。今回の報告書では、中国の生産拠点をシンガポールに集約する形で撤退した事例を紹介している。

一方で、中国企業の対米投資が本格化しつつある点が興味深い。対米直接投資は、ケイマン諸島やオランダなど迂回の形態を取ることも多々あり、投資元をたどる最終受益株主（UBO）の考え方により算定された直接投資残高をみると、最新データである 2011 年時点の、中国の対米直接投資残高は 95 億ドルとなる。通常に残高に比べて 2.5 倍に膨らんでおり、中国企業の対米投資は中国以外から来ていることが多い点を示している。95 億ドルという規模は、日本の対米残高に比べれば 30 分の 1 だが、韓国の半分には達しており、台湾の規模は上回っている。2011 年は前年比で 84% 増と大きく伸びた。

中国企業の対米進出目的は、巨大な米国市場へのアクセスは当然としつつ、その他に 1. 技術や商業分野での専門性を自国で一から開発するよりも効率よく入手するため、2. 対中輸入に対する保護主義的な障壁をすり抜けるため、3. 中国製品のブランド認知をゆくゆくは向上させるためと分類されている。

米政権内にある、省庁横断の外国投資委員会（CFIUS）は、安全保障の観点から対内直接投資（買収に限る。いわゆるグリーンフィールド投資は除く）を審査する機関だが、中国からの投資案件を審査する件数は年々増えている。2012 年は 22 年ぶりに、大統領が拒否権を発動する案件も現われた。また CFIUS が結果的に承認した案件であっても、上で挙げた 1. にあるような、中国企業が米国企業の技術などの専門性を取得するに当たっては、議会が懸念を示すことが多い。こうした摩擦は今後も続くだろうとみられている。

本報告が米国およびアジアでの事業展開に取り組む方々にとって参考となれば幸いである。

2013 年 3 月

日本貿易振興機構（ジェトロ）  
ニューヨーク事務所

## I. 米国企業のアジアビジネス展開

### 個別事例

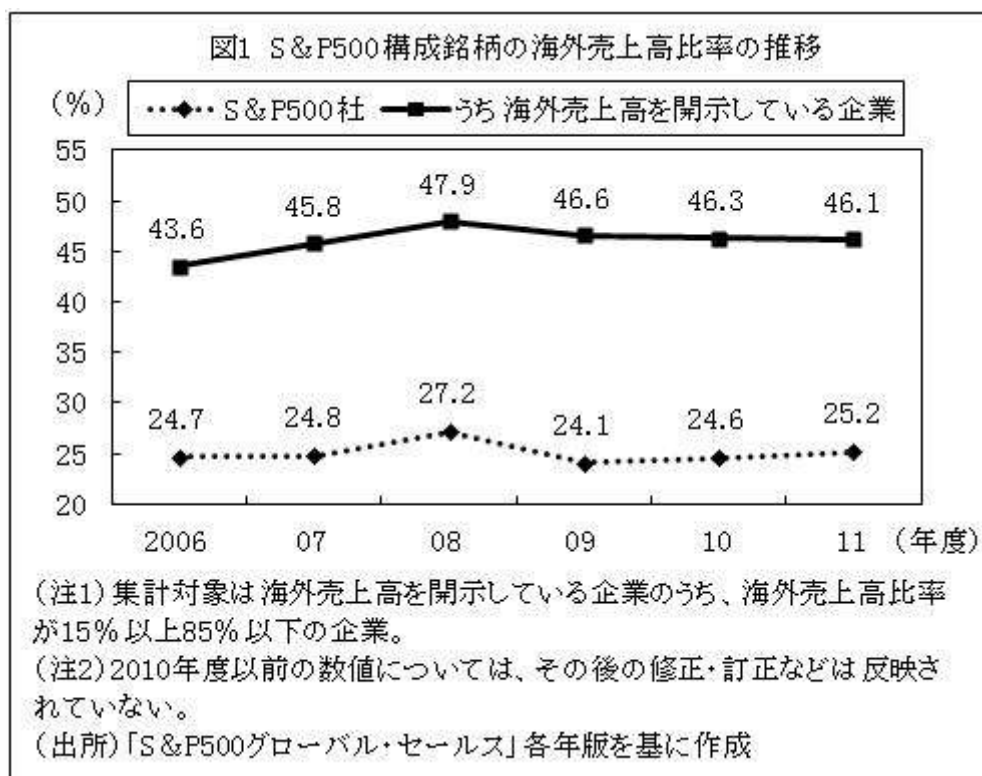
主要企業の海外売上高比率は 46%に

2012 年 08 月 28 日

米国の格付け機関、スタンダード・アンド・プアーズ（S&P）は 8 月 9 日、米国主要企業の海外での売上高に関するデータを公表した。これによると、2011 年度の 500 社のうち、海外売上高を開示する企業の海外売上高比率は 46.1%だった。アジア・太平洋地域では、情報技術分野の企業が躍進している。

<海外売上高の 15.5%はアジア>

S&P が公表したレポート「S&P500 2011 グローバル・セールス」（注 1）は、S&P500 指数構成銘柄の所在地別セグメント情報を業種別、国・地域別に集計したもの。これによると、集計対象 500 社の 2011 年度の売上高合計のうち、海外での売上高は 25.2%となった。このうち、所在地別のセグメント情報を開示している企業に絞ると（注 2）、その比率は 46.1%となり、過去最高を記録した 2008 年度の 47.9%から 3 年連続で低下した（図 1 参照）。



主要地域の売上高を海外売上高全体に占める比率でみると、特定の地域に区分されない「その他海外」（海外全てなどの区分を含む）の比率が低下した分、主要地域の売上高比率はおおむね上昇した。しかし、欧州の売上高比率は 2010 年度の 29.1%から 24.0%に低下し、欧州債務危機の影響が企業業績にも影響を与えている（表 1 参照）。これに対し、カナダを主とする北米は、10 年度の 4.5%から 9.5%に上昇したほか、アジアも 15.5%と前年度の水準を上回り、金額ベースでもピークだった 05 年度を超える水準に達した。なお、日本については、0.7%と 10 年度の 0.5%から上昇したものの、09 年度の 1.5%には及ばなかつ



た。

表1 S&P500構成銘柄の海外売上高の推移 (単位:100万ドル、%)

| 年度<br>(集計社数) | 2006年度<br>(239) | 構成比   | 2007年度<br>(251) | 構成比   | 2008年度<br>(253) | 構成比   |
|--------------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|
| アフリカ         | 119,142         | 5.6   | 156,401         | 6.8   | 143,103         | 5.8   |
| アジア          | 405,526         | 19.0  | 384,466         | 16.8  | 323,903         | 13.2  |
| オーストラリア      | 3,448           | 0.2   | 4,917           | 0.2   | 4,802           | 0.2   |
| 欧州           | 664,663         | 31.1  | 660,453         | 28.8  | 678,897         | 27.7  |
| 北米           | 101,553         | 4.7   | 204,749         | 8.9   | 251,047         | 10.2  |
| 南米           | 76,859          | 3.6   | 85,723          | 3.7   | 122,088         | 5.0   |
| その他海外        | 766,848         | 35.9  | 797,510         | 34.8  | 928,211         | 37.9  |
| 合計           | 2,138,039       | 100.0 | 2,294,219       | 100.0 | 2,452,051       | 100.0 |
| 年度<br>(集計社数) | 2009年度<br>(250) | 構成比   | 2010年度<br>(255) | 構成比   | 2011年度<br>(252) | 構成比   |
| アフリカ         | 160,559         | 7.9   | 148,103         | 6.5   | 208,602         | 7.9   |
| アジア          | 356,739         | 17.7  | 300,065         | 13.1  | 407,381         | 15.5  |
| オーストラリア      | 5,439           | 0.3   | 6,025           | 0.3   | 11,953          | 0.5   |
| 欧州           | 516,690         | 25.6  | 666,398         | 29.1  | 630,172         | 24.0  |
| 北米           | 157,659         | 7.8   | 104,115         | 4.5   | 248,427         | 9.5   |
| 南米           | 108,750         | 5.4   | 97,628          | 4.3   | 148,820         | 5.7   |
| その他海外        | 715,176         | 35.4  | 966,145         | 42.2  | 969,181         | 36.9  |
| 合計           | 2,021,012       | 100.0 | 2,288,479       | 100.0 | 2,624,537       | 100.0 |

(注1) 集計対象は海外売上高を開示している企業のうち、海外売上高比率が15%以上85%以下の企業。

(注2) 2010年度以前の数値については、その後の修正・訂正などは反映されていない。

(出所) 図1に同じ

業種別では、情報技術 (IT) 部門の海外売上高比率が主要部門の中で最も高く、2011年度は 56.5%と、05 年以降では最も高い水準に達した (表 2 参照)。次いで素材 (53.7%)、ヘルスケア (52.4%)、資本財 (48.0%) が続いたが、これら 3 部門とも、05 年以降、着実に比率を高めており、いずれも過去最高の水準に達している。これに対し、金融セクター (34.7%) は前年度より比率を下げ、05 年度以降初めて 2 年続けて低下した。

表2 主要業種の海外売上高比率 (単位:%)

| 業種     | 05年度 | 06年度 | 07年度 | 08年度 | 09年度 | 10年度 | 11年度 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|
| 選択的消費財 | 37.3 | 38.8 | 42.5 | 44.1 | 42.4 | 43.0 | 42.3 |
| 基礎的消費財 | 37.5 | 36.6 | 39.1 | 47.0 | 46.6 | 45.6 | 47.0 |
| エネルギー  | 56.6 | 56.5 | 55.7 | 50.5 | 43.7 | 38.9 | 39.3 |
| 金融     | 31.4 | 29.9 | 31.6 | 34.1 | 40.2 | 37.1 | 34.7 |
| ヘルスケア  | 37.5 | 41.8 | 44.5 | 48.6 | 47.2 | 49.8 | 52.4 |
| 資本財    | 39.7 | 41.1 | 44.1 | 46.1 | 44.2 | 45.1 | 48.0 |
| 情報技術   | 54.9 | 53.5 | 55.4 | 55.3 | 56.0 | 56.3 | 56.5 |
| 素材     | 40.8 | 42.2 | 47.0 | 49.7 | 52.1 | 52.5 | 53.7 |
| 合計     | 43.3 | 43.6 | 45.8 | 47.9 | 46.6 | 46.3 | 46.1 |

(注1) 業種分類はS&Pによる。

(注2) 通信および公益セクターについては、有意なデータが入手不可能なため、表からは除外している。

(出所) 図1に同じ

<金融に代わり IT 企業が躍進>

アジア・太平洋地域で高い売上高を計上している企業について、過去の推移をみると、2009 年度は上位企業のうち、AIG やシティグループなど 3 社が金融関連だったが、11 年度には金融関連企業は姿を消し、代わって、アップルやクアルコムといった IT 分野の企業が上位に食い込んでいる（表 3 参照）。アップルは、11 年 9 月時点で中国からの売上高が前年度比 4.5 倍の 124 億 7,200 万ドルに達した（注 3）。その後も 1 月から「iPhone4s」を、7 月からは「iPad3」の販売を開始している（[2012 年 8 月 1 日記事参照](#)）。クアルコムは中国、韓国、台湾に拠点をもち、11 年 9 月時点で、中国での売り上げが前年度比 48.5%増、台湾が 87.5%増を記録している。

表3 アジア・太平洋地域(日本除く)の売上高の多い主要企業（単位:100万ドル、%）

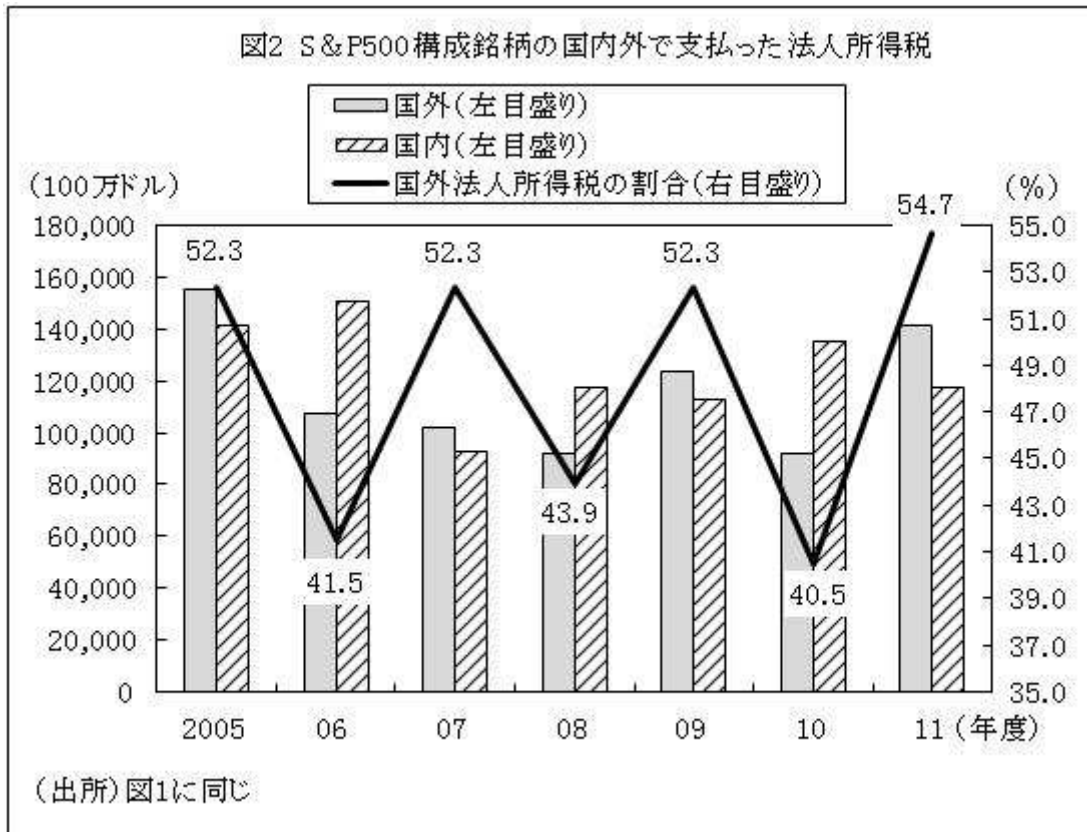
| 年度       | 企業名           | 業種     | 売上高     | 海外売上高  |       | アジア・太平洋 |      |
|----------|---------------|--------|---------|--------|-------|---------|------|
|          |               |        |         | 金額     | 比率    | 金額      | 比率   |
| 09<br>年度 | AIG           | 金融     | 97,260  | 58,776 | 60.4  | 35,180  | 36.2 |
|          | ゼネラル・エレクトリック  | 資本財    | 155,777 | 84,300 | 54.1  | 20,700  | 13.3 |
|          | インテル          | 情報技術   | 35,127  | 29,847 | 85.0  | 16,409  | 46.7 |
|          | シティグループ       | 金融     | 104,159 | 41,034 | 39.4  | 13,917  | 13.4 |
|          | ボーイング         | 資本財    | 68,281  | 28,783 | 42.2  | 12,424  | 18.2 |
|          | ゴールドマン・サックス   | 金融     | 51,673  | 19,860 | 38.4  | 8,265   | 16.0 |
| 10<br>年度 | インテル          | 情報技術   | 43,623  | 37,074 | 85.0  | 21,693  | 49.7 |
|          | ゼネラル・エレクトリック  | 資本財    | 149,060 | 79,700 | 53.5  | 21,600  | 14.5 |
|          | AIG           | 金融     | 76,791  | 36,529 | 47.6  | 20,407  | 26.6 |
|          | フィリップ・モリス     | 基礎的消費財 | 62,080  | 25,035 | 40.3  | 12,413  | 20.0 |
|          | ボーイング         | 資本財    | 64,306  | 26,159 | 40.7  | 10,397  | 16.2 |
|          | テキサス・インスツルメンツ | 情報技術   | 13,966  | 12,427 | 89.0  | 8,903   | 63.7 |
| 11<br>年度 | インテル          | 情報技術   | 53,999  | —      | —     | 25,190  | 46.6 |
|          | ゼネラル・エレクトリック  | 資本財    | 141,547 | 77,500 | 54.8  | 23,200  | 16.4 |
|          | アップル          | 情報技術   | 108,249 | 66,437 | 61.4  | 12,472  | 11.5 |
|          | ボーイング         | 資本財    | 68,735  | 34,344 | 50.0  | 12,217  | 17.8 |
|          | フィリップ・モリス     | 基礎的消費財 | 31,097  | 31,097 | 100.0 | 10,705  | 34.4 |
|          | クアルコム         | 情報技術   | 14,556  | 14,060 | 96.6  | 10,181  | 69.9 |

（注）上記の企業のうち、ゼネラル・エレクトリックは「太平洋」セグメントとして開示。その他は「アジア」セグメントとして開示している。

（出所）図1に同じ

<国外で支払った法人所得税が約 55%>

S&P は、集計対象企業が国内および国外で支払った法人所得税についても集計しており、2011 年度は国外で支払った所得税の比率が 54.7%と、05 年度以降では最も高い水準に達した（図 2 参照）。この点について、S&P は、現在の米国の財政状況の下では、企業が国外で支払う法人所得税が政治問題化し、特に国内への配当送金に関する課税に関する議論が活発化するとの見方を示している（注 4）。



(注 1) 原典は、以下のリンクより入手可能。

<http://us.spindices.com/resource-center/thought-leadership/research/>

(注 2) 企業によっては、所在地別セグメント情報を開示していない場合がある。S&P は、データの有意性の観点から、海外売上高比率が 15%以上 85%以下の企業を集計対象としている。

(注 3) アップルの 2011 年 9 月期決算によるとアジア・太平洋地域からの売上高は 225 億 9,200 万ドルとなっているが、S&P のレポートではアジアに属する中国の売上高のみがランキングの対象となっている。

(注 4) 米国企業の海外からの所得に対する課税は、全世界所得課税を原則としている。これに対し、共和党の大統領候補であるミット・ロムニー氏および副大統領候補のポール・ライアン下院議員は、国内源泉所得のみに課税する領土主義（テリトリアル課税）への変更を主張している。なお、2004 年に成立した米国雇用創出法では、国外から送金された配当金に対する減税措置を、04～06 租税年度に限り認めていた（国外からの配当金の 85%に税控除を認め、15%にのみ内国法人税率 35%を課していた）。

2013 年 02 月 14 日

石油・エネルギー大手の米エクソンモービルの石油化学部門、エクソンモービル・ケミカル（ExxonMobil Chemical）は 2012 年 12 月 28 日、拡張工事を進めていたシンガポールの化学プラントの操業を開始したと発表した。同社は 2001 年に 20 億ドルを投資してシンガポールに化学プラントを建設し、5 年前からその拡張に取り組んできた。この拡張によりシンガポール拠点は、エクソンモービルでは世界最大の石油精製・化学コンビナートとなる。

<当初予定より 1 年以上遅れての完成>

エクソンモービル・ケミカルは 2001 年、シンガポールのジュロン島にある同社石油精製所に隣接する土地に、20 億ドルを投資して化学プラントを新設した。プラントでは、エチレン、プロピレン、ブタジエン、ポリエチレン、パラキシレン、ベンゼン、オキシアルコールなどを製造してきた。2007 年 9 月、同社は既存プラントを拡張する「第 2 期化学プラントプロジェクト」を最終決定し、同年 11 月に工事を開始した。当初は 2011 年前半に完了を見込んでいたが、サブコントラクター向けの支払額の上昇と工事の遅れによって、当初予定より 1 年以上遅れての完成となった。エクソンモービル・ケミカルは、シンガポールの第 2 期化学プラントプロジェクトの投資額を数十億ドルとのみ発表しているが、一部メディアによると 50 億ドル規模と報じられている。

エクソンモービル・ケミカルの発表によると、拡張プラントに導入された世界最大級のエチレン製造装置はスチームクラッカーと呼ばれる水蒸気分解装置で、石油からエチレンを高い効率で生産することを可能とするもの。同社は、その分解炉について独自に高い技術を有しており、拡張プラントに設置されたスチームクラッカーの分解炉は年間 100 万トンのエチレン生産を見込む。新プラントはコージェネレーションによって 220 メガワット規模の発電能力を有し、その電力を利用することで安価な化学品生産が可能になっている。設備設置とプラント拡張工事は 2012 年第 1 四半期にはほぼ完了し、段階的に試運転が開始されていた（同社プレスリリース 2012 年 3 月 8 日）。

<生産能力がほぼ倍増し、需要増加に対応>

第 2 期化学プラントプロジェクトでは、新たにポリエチレンプラント 2 基、ポリプロピレンプラント 1 基、メタロセン系エラストマーユニット 1 基、オキシアルコールユニット 1 基、そして芳香族化合物の拡張プラント 1 基が建設された。今回の拡張により、合計すると新たに年間 260 万トンの化学製品の生産能力が追加される見通しで、シンガポールでの生産能力がほぼ倍増する計算だ。

2012 年 12 月 28 日で全ての製造プラントが完成し、運転が開始された。エチレン・スチームクラッカーも試運転が始まり、エチレンの本格的な生産は数ヵ月以内に開始される見込みだ。

アジア太平洋地域では、輸送用燃料、プラスチックなどの製造に使用される化学製品の

需要増加が今後期待されており、シンガポールで石油精製・化学製品の生産能力を拡大したのもこれを受けたものだ。

＜シンガポールが最大の拠点に＞

拡張の結果、シンガポール拠点は同社にとって最大の石油精製・化学コンビナートとなった。また、エクソンモービル・ケミカルの独自技術によって生産される特殊エラストマーとメタロセン系ポリエチレンを扱う、アジア太平洋地域では初の拠点となった。スティーブ・プライヤー社長は「今回のプロジェクトは、エクソンモービルの歴史の中で最大の化学プラント拡張プロジェクトとなる。この化学プラントは、アジア太平洋地域で技術的に最も先進的で競争力のある製造拠点の 1 つだ」とプロジェクトの内容に自信を示す（同社プレスリリース 2012 年 12 月 28 日）。

エクソンモービル・ケミカルは、今回の化学プラント拡張によってプラントの従業員数を 5 割程度増員することを発表した。その結果、シンガポールにおけるエクソンモービルの石油精製・化学コンビナートの総従業員数は 1,800 人になる見通し。なお、拡張プラント建設の最盛期には、2 万 2,000 人の労働者がプロジェクト現場で雇用されていた。



2012 年 08 月 01 日

大手ガラスメーカーのコーニングは韓国のサムスンディスプレイ（SD）とともに、江蘇省無錫市無錫新区政府と薄膜トランジスタ液晶（TFT-LCD）用ガラス基板製造の合弁会社を設立する覚書に署名した。コーニングと SD 間の合意および必要な手続きを経た上で、2012 年中にも設立する。

＜LCD ガラス基板をサムスン蘇州工場に供給＞

コーニングと SD は共同で 6 億ドルを投資し、無錫新区に数年間かけて LCD ガラス基板工場を建設する。新工場は、第 8 世代(2,200×2,500 ミリ)と呼ばれるマザーガラス基板(注)の溶融、仕上げ機能を備え、2013 年中にもサムスン蘇州 LCD へ供給を開始する予定だ。

コーニングはサムスングループとの合弁会社サムスン・コーニング・プレジジョンマテリアルズ（SCP）とサムスン電子との間で、1995 年からライセンス供給契約を締結しており、2012 年 2 月 2 日には契約を 5 年間更新することで合意に達している。また、サムスンモバイルディスプレイ（SMD）と有機 EL 製品向け特殊ガラス基板製造の合弁会社を設立することで合意に達するなど、長年にわたり協力関係を維持・強化している（[2012 年 2 月 21 日記事参照](#)）。今回の中国での合弁設立により、SCP の生産量の一部が新工場にシフトする。

今回の中国での提携強化について、コーニンググループのコーニングガラス・テクノロジーのジェイムズ・クラッピン社長は「液晶ディスプレイ用ガラス業界のマーケットリーダーとして、顧客のニーズを満たすために、当社のエクイティーベンチャー企業を含む非常に効率的で世界的な供給ネットワークを構築している。新工場に韓国の SCP の容量の一部をシフトすることで、サムスンの新型パネル製造をサポートするために卓越した供給源を提供できるようになる」と語った。

コーニング会長兼最高経営責任者（CEO）のウェンデル・ウィークス氏は「コーニングとサムスはテレビのブラウン管の時代から、長年の成功裏な協力関係を維持している。当社は、サムスンの製品をサポートするハイテクガラスを開発してきたが、中国でも高解像度液晶テレビ向けに世界で最先端のガラス基板を提供することで、ともに成功を収めることができると確信している」と自信を示した。SD のドングン・パク副社長は「中国の液晶テレビ市場は世界の約 2 割を占め、液晶パネルメーカーは中国に生産拠点をシフトしている。今回中国に設立する合弁会社およびサムスン蘇州を通じて、中国マーケットでも主導的な地位を確保することができるだろう」とコメントしている。

調査会社のディスプレイサーチによると、液晶テレビは 2011 年に 4,400 万台出荷され、14 年には 5,600 万台以上に拡大すると予測している。

＜中国事業は堅調に推移も先行きに不透明感＞

コーニングの 2011 年版の SEC 提出資料（フォーム 10-K）によると、11 年時点の中国

での売上高は 15 億 5,000 万ドルと全体の 2 割近くを占める。長期固定資産額は 7 億 6,400 万ドルで、全体の 5%未満にすぎないが、売上高、資産額とも前年比で倍以上の伸びを示している（表参照）。11 年に同社は中国で LCD ガラス基板工場の能力増強を実施したほか、上海で自動車用ガラス基板工場の拡張、呉江でライフサイエンス部門の生産および流通設備の拡張を実施している。同社が 7 月 25 日に公表した 10 年 4～6 月期決算では、米国内のほか中国での事業が業績を下支えしているとされた。中国での事業につき、ウィークス CEO は「中国での光ファイバーの販売は今後も堅調に推移すると予想している」と強気の姿勢を示す一方、「欧州の経済危機と中国の景気減速の影響を不安視している。世界経済が不安定化する中で、既に当社の事業にもその影響が出始めている」と、先行きに懸念も表明している。

コーニングの所在地別売上高と資産額

（単位：100 万ドル、％）

|     |      | 売上高   |       |        |       | 長期固定資産額 |        |         |       |
|-----|------|-------|-------|--------|-------|---------|--------|---------|-------|
|     |      | 10 年  | 11 年  | 伸び率    | 構成比   | 10 年    | 11 年   | 伸び率     | 構成比   |
| 北米  | 米国   | 1,564 | 1,676 | 7.2    | 21.2  | 4,969   | 6,087  | 22.5    | 36.9  |
|     | カナダ  | 199   | 229   | 15.1   | 2.9   | -       | -      | -       | -     |
|     | メキシコ | 42    | 26    | △ 38.1 | 0.3   | 95      | 78     | △ 17.9  | 0.5   |
|     | 合計   | 1,805 | 1,931 | 7.0    | 24.5  | 5,064   | 6,165  | 21.7    | 37.4  |
| アジア | 日本   | 1,068 | 1,252 | 17.2   | 15.9  | 2,368   | 2,210  | △ 6.7   | 13.4  |
|     | 台湾   | 1,891 | 1,850 | △ 2.2  | 23.4  | 2,850   | 3,341  | 17.2    | 20.3  |
|     | 中国   | 756   | 1,550 | 105.0  | 19.6  | 314     | 764    | 143.3   | 4.6   |
|     | 韓国   | 72    | 101   | 40.3   | 1.3   | 2,946   | 3,357  | 14.0    | 20.4  |
|     | その他  | 127   | 145   | 14.2   | 1.8   | 11      | 11     | 0.0     | 0.1   |
| 大洋州 | 合計   | 3,914 | 4,898 | 25.1   | 62.1  | 8,489   | 9,683  | 14.1    | 58.7  |
| 欧州  | ドイツ  | 270   | 318   | 17.8   | 4.0   | 121     | 134    | 10.7    | 0.8   |
|     | フランス | 54    | 65    | 20.4   | 0.8   | 195     | 197    | 1.0     | 1.2   |
|     | 英国   | 118   | 124   | 5.1    | 1.6   | 4       | 0      | △ 100.0 | 0.0   |
|     | その他  | 239   | 263   | 10.0   | 3.3   | 241     | 273    | 13.3    | 1.7   |
|     | 合計   | 681   | 770   | 13.1   | 9.8   | 561     | 604    | 7.7     | 3.7   |
| 中南米 | ブラジル | 28    | 29    | 3.6    | 0.4   | -       | 1      | -       | 0.0   |
|     | その他  | 25    | 25    | 0.0    | 0.3   | -       | 6      | -       | 0.0   |
| その他 | 合計   | 53    | 54    | 1.9    | 0.7   | -       | 7      | -       | 0.0   |
|     | その他  | 179   | 237   | 32.4   | 3.0   | 25      | 25     | 0.0     | 0.2   |
| 総計  |      | 6,632 | 7,890 | 19.0   | 100.0 | 14,139  | 16,484 | 16.6    | 100.0 |

（出所）コーニングの SEC 提出資料（フォーム 10-K）を基に作成

（注）液晶パネルのマザーガラス基板は、最初に大きなガラスを製造し、その後切り分けるという作業工程を踏む。切り分けられる液晶パネルを増やし、生産性を高めるため、マザーガラスの大型化が進められてきた。第 8 世代では、60 インチパネル 3 枚を切り出すことができる。現在の最先端工場は第 10 世代（2,850×3,050 ミリ、60 インチパネルを 6 枚切り出せる）。

2012 年 08 月 01 日

アップルは 7 月 20 日、中国で新型の携帯情報端末 iPad3 の販売を開始した。中国企業との商標権をめぐる対立で和解が成立し、販売可能となった。同社は中国で圧倒的なプレゼンスを誇るが、直近の業績は伸び悩んでおり、iPad3 の投入が新たな成長ドライバーとなるかに注目が集まっている。

＜中国企業と和解し販売可能に＞

アップルは 3 月 7 日に iPad3 を発表、3 月 16 日から米国や日本、香港、シンガポールなど 10 カ国・地域で発売し、4 月には韓国、インド、タイなど 12 カ国にも投入を開始している。

中国では唯冠科技（深セン）と「iPad」商標権をめぐる裁判が起き、iPad を販売できない状況が続いていた。アップル側は唯冠科技が所有する台湾のグループ企業から商標を買い取ったと主張、唯冠科技側は中国での商標権に影響は及ばないと反論していたが、7 月 2 日、アップルが 6,000 万ドルを唯冠科技側に支払うことで和解が成立し、中国でも販売が可能となった。希望小売価格は 16 ギガバイト（GB）モデル 499 ドル、32GB モデル 599 ドル、64GB モデル 699 ドルで、iPadWiFi+携帯電話モデルはそれぞれ 629 ドル、729 ドル、829 ドル。

アップルは 1 月 13 日に新型携帯電話 iPhone4S の中国での販売を開始したが、北京の店舗では客が殺到し、安全対策上、北京、上海両市の全店舗で販売を当面停止せざるを得ない状況に陥ったほか、オンラインショップでも品切れとなる事態を招いた。この状況についてアップルのティム・クック最高経営責任者（CEO）は「中国での販売計画が十分ではなかった。需要の強さには目を見張るものがある」と語っていた（ブルームバーグ 1 月 25 日）が、今回の iPad3 の販売に際してはこうした混乱はみられなかった。

＜業績拡大に懸念材料も＞

アップルは中国市場で圧倒的なプレゼンスを誇っている。調査会社アナリシス・インターナショナルによると、中国のタブレット型情報端末機器市場のシェアは 72.5%に達しており、レノボ（4.7%）、サムスン（4.6%）を大きく引き離している（ブルームバーグ 7 月 20 日）。

中国市場における成長力はアップルの業績の牽引役ともなってきた。2011 年 9 月末時点の中国での売上高（直営小売店も含む）は 125 億ドルで、全社の売上高の 10%超を占め、09 年に比べて 16 倍にも達している（添付資料参照）。

他方、アップルが 7 月 24 日（米国東部時間）に発表した 2012 年度第 3 四半期（4～6 月期）決算および翌日に証券取引委員会（SEC）に提出した資料（フォーム 10-Q）によると、前年同期比で 22.6%増収、営業利益も 23.4%増益だったが、第 2 四半期の 58.9%増収、95.4%増益からは大きく減速した。1 株当たり利益は 9.32 ドルと、事前のアナリストの予



測平均（10.37 ドル、ブルームバーグによる）を下回ったため、株価は同日の時間外取引市場で調整を余儀なくされた。これまで業績拡大を支えてきたアジア太平洋部門も 24.6%増収、21.3%増益と、従来の勢いが鈍りつつある。この決算内容につき、クック CEO は「第 1 四半期の中国での iPhone4S の販売開始により、前期の業績が大きく底上げされたことの反動」であり、「米国および中国において景気減速の影響は特に見当たらなかった」とコメントしている。今回の iPad3 の中国市場投入により再び高成長を達成できるかが注目される。

2012 年 08 月 13 日

米国の先端素材製造大手パーク・エレクトロケミカルは 7 月 31 日、子会社ネルコ・テクノロジーが有する中国・珠海のプリント基板用素材工場を閉鎖すると発表した。シンガポールの生産拠点に機能を集約する。欧米企業の中には、中国での生産拠点を閉鎖、もしくは稼働を停止する動きがみられる。

＜中国の生産機能をシンガポールに集約＞

パーク・エレクトロケミカルの発表によると、珠海の工場閉鎖後、その機能をシンガポールにある生産拠点に集約し、製品の供給や顧客サポートを行う。今後、閉鎖に向けて必要な手続きを経た上で、中国当局の承認を得ることになる。操業停止に伴う経費負担は約 320 万ドル（税引き前）の見込み。ネルコ・テクノロジーは 2002 年に中国・無錫にプリント基板向けの電子素材の生産拠点と顧客向けのテクニカルサポートセンターを設置、2005 年には珠海に工場を建設し、2007 年に無錫工場の機能を珠海工場に集約している。

今回の発表に先立ち、パーク・エレクトロケミカルはシンガポールの工場のプリント基板生産能力の増強と、機能の強化を実施している。同社が証券取引委員会（SEC）に提出した年次報告書（フォーム 10-K）によると、米国（プリント基板素材、先端複合材）のほか、フランス（プリント基板素材）、シンガポール（プリント基板素材）、中国（プリント基板素材）に生産拠点を持っている。このうち米国とフランスの設備についてはここ数年で縮小する一方、アジアに関しては増強していた（表参照）。今回の中国工場閉鎖の理由を同社は特に明らかにしていないが、2009 年に実施したフランスの生産拠点縮小の際には、欧州でのプリント基板の需要減とアジアへの需要シフトを要因として挙げていた。

#### パーク・エレクトロケミカルの地域別売上高

（単位：1,000ドル、％）

|     | 10年     | 11年     | 12年     | 前年比    | 構成比   |
|-----|---------|---------|---------|--------|-------|
| 北米  | 87,361  | 98,865  | 85,941  | △ 13.1 | 44.5  |
| 欧州  | 18,451  | 22,441  | 24,988  | 11.3   | 12.9  |
| アジア | 69,874  | 90,346  | 82,325  | △ 8.9  | 42.6  |
| 合計  | 175,686 | 211,652 | 193,254 | △ 8.7  | 100.0 |

（注）決算期は2月。

（出所）パーク・エレクトロケミカルのSEC提出資料

（フォーム10-K）を基に作成

＜欧米企業に生産拠点見直しの動き続く＞

中国の生産拠点を閉鎖する欧米企業が相次いでいる。7 月 18 日には、ドイツのスポーツ用品大手アディダスが、生産拠点の再編の一環として中国に唯一残る蘇州工場を閉鎖すると報じられた（AFP 通信、中国北方網）。その前には、スイスの食品大手ネスレ、フランスの食品大手ダノンも、中国工場の閉鎖や稼働停止に踏み切ったと伝えられている（AFP 通信 2011 年 12 月 12 日）。また、デンマークの風力発電設備大手のベスタスが 2012 年 6 月 25 日、中国の内モンゴル自治区のフフホト市にあるタービン工場を閉鎖すると発表している（[2012 年 7 月 19 日記事参照](#)）。米国企業にも、中国企業への委託生産を取りやめ、製造

拠点を米国内にシフトするところがある [\(2012年2月21日記事参照\)](#)。

この背景について、ロイター（7月18日）は、中国経済が減速感を強める中で中国市場における国内外企業の競争環境が極めて激烈になりつつあることを指摘している。また、繊維・アパレルなど労働集約型産業では、カンボジアやミャンマーと比較して労働コストが高くなっていることを挙げる見方も多い。

2013 年 01 月 18 日

米国の建設機械大手テレックス (Terex) が、中国での事業強化を進めている。2012 年 11 月 27～30 日に上海で開催されたアジア最大規模の建設機械見本市「上海宝馬展」(Bauma China) では、現地で生産する中国市場向け新型クレーン 2 機種を発表した。同社は、各種クレーンのほか、高所作業用プラットフォーム、破碎機、工事機械、港湾マテリアルハンドリング機器など幅広い建設機械を手掛けるが、事業分野ごとに合弁事業を分散するなどの戦略で中国における販売を伸ばしている。

<クレーン種別に生産拠点を分散>

テレックスが上海宝馬展で発表したクレーンは、吊り上げ重量が 55 トン級の移動式のクローラークレーン「[パワーリフト 1000](#)」と 36 トン級のトラッククレーン「[トップリフト 036G](#)」の 2 機種。「パワーリフト」はクラス最小レベルのコンパクトなボディーと現場での組み立ての容易さを特長とする。一方、「トップリフト」は中国の顧客やディーラーからの要望を取り入れたデザインであることが売りだ。それぞれ中国市場でのより一層のビジネス拡大に向けて、満を持して投入したモデルといえる。

パワーリフトは山東省済南市、トップリフトは四川省●（さんずいに盧）州市でそれぞれ生産される。済南市の拠点は、2011 年にテレックスが山東拓能重機製造との合弁で設立した特雷克斯拓能（山東）重機製造の工場、クローラークレーンを生産している。●（さんずいに盧）州市の拠点は、テレックスが出資する四川長江工程起重機の工場、テレックス・ブランドのトラッククレーンの生産を中心に担当する。

このほか、港湾向けのガントリークレーンやリーチスタッカーなどは、福建省アモイ市にある特雷克斯諾爾起重設備（中国）で生産する。同生産拠点は、もともと欧州企業のファンツジ・グループ (Fantuzzi Group) と中国国営のコングロマリット企業の招商局集団による合弁企業が所有していたが、テレックスが 2009 年にファンツジ・グループを買収したのに伴い、拠点ごと引き継いだ。

<他の製品についても拠点を分散>

テレックスは、クレーン分野のほかにも製品ごとに合弁事業を展開してきた。内モンゴルでは大型トラックを生産する合弁企業、上海では小型クレーンやマテリアルハンドリング機器を生産する合弁企業、福建省では破碎機を生産する合弁企業をそれぞれ傘下に持つ。

これまで現地企業との合弁事業によって慎重に中国事業を進めてきた同社だが、江蘇省常州市に新たな全額出資（独資）の生産子会社として特雷克斯（常州）機械を設立し、2011 年 3 月に工場の開所式を行った。同工場は、常州市ハイテク産業開発区にあり、高所作業用プラットフォームの製造のほか、部品配送、サービスセンターの機能を備える。敷地面積は 26 万平方フィート（約 2 万 4,000 平方メートル）で、将来的にクレーンをはじめとするその他の建設機械なども生産することを視野に入れているという。これまでの合弁事業中心の戦略からの変化として注目される。

<新興市場向けビジネスが拡大>

2011 年のテレックスの総売上高（連結ベース）は約 65 億ドルで、内訳は高所作業用プラットフォーム、クレーン、破碎機、工事機械、マテリアルハンドリング機器の主要 5 部門が、それぞれ約 2 割ずつ占めている。地域別では、米国本国が売り上げの 29%、欧州が 34% ほどを占めており、北米と欧州での事業展開が主力となっている。ただし、近年ではアジアと南米で売り上げを伸ばしており、中国での売上高は 2010 年からほぼ倍増している。

フォードはインド・チェンナイのエンジン工場を低排気量エンジン生産の地域ハブと位置付けた。生産能力を 36%引き上げ、年産 34 万基とすると同時に、赤字体質からの脱却を目指し、需要に柔軟に対応する生産体制の構築に取り組む。

<1 ライン複数製品生産で需要に対応>

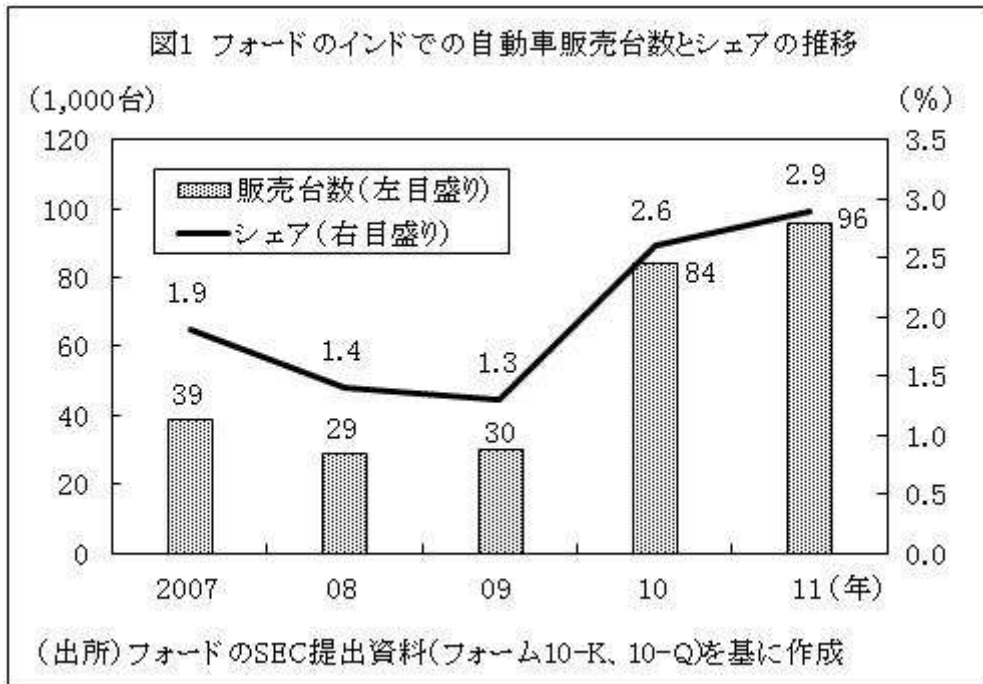
フォードの発表資料（7 月 17 日）によると、今回の生産能力の増強はインドや海外で高まりつつあるディーゼルエンジンの需要に対応するもので、17 種類のエンジンを生産し、うち 4 割を南アフリカ共和国、タイ、台湾などへ輸出する。チェンナイ工場では、フォードでは初めてガソリンエンジンとディーゼルエンジンを同一の生産ラインで製造し、将来的には周辺地域含めたハブ工場としていく計画だ。同時に最先端の伝動機構（パワートレイン）の出荷数が、生産開始後 4 年間で 40 万基に達したことも明らかにした。

チェンナイ工場では、エンジンの組み立てのほか、クランクシャフト、シリンダーヘッドなどのエンジン部品を生産し、耐熱性および耐寒性テスト、動力計テストなどの設備も備える。これまでに 7,200 万ドルを投じ、「One Plant : Many Smart Steps」と称するプログラムを通じ、1 つの生産ラインで複数製品の生産を可能とするため、従業員に複数の工程を経験させることで、技術力を高め、需要の変化に迅速に対応する取り組みを進めている。加えて、使用する資源の削減や環境対策面での試験的な取り組みも進めており、野菜を原料とした冷却液を開発したほか、フォードの生産拠点の中でも工業用水の使用量が最も少ないなどの実績を挙げつつある。

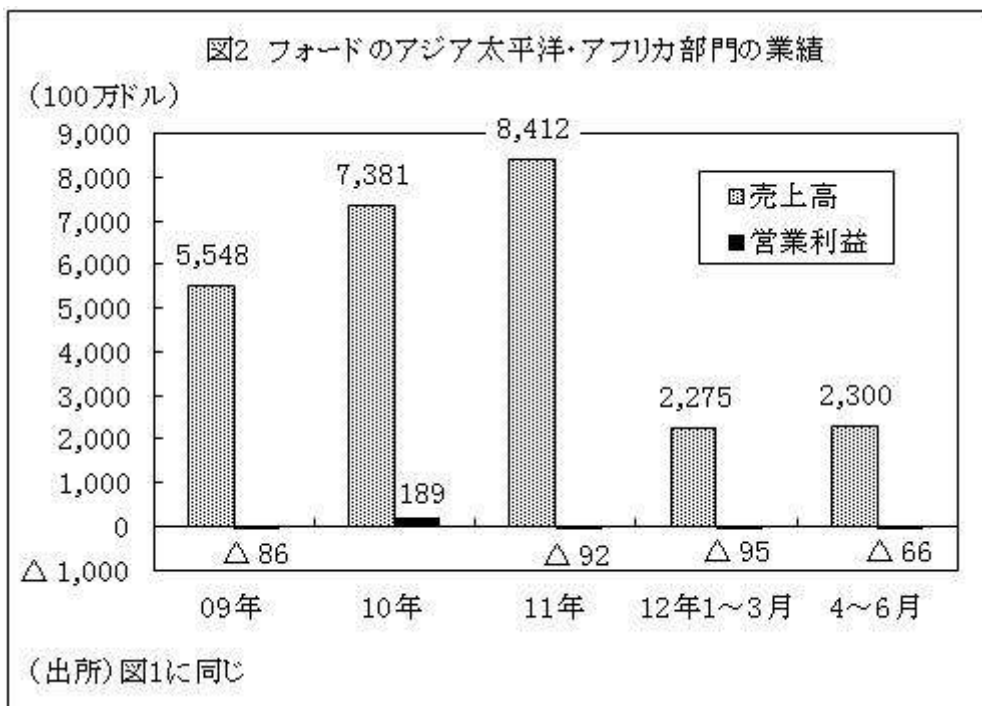
今回の生産能力増強について、フォード・インド社長のミハエル・ボーンハム氏は「メーカーは市場からの需要に迅速に対応することが求められており、極めて興味深い段階に差し掛かっている。ガソリンエンジン、ディーゼルエンジンの双方において柔軟な生産体制を構築したことを誇らしく思う」とコメントした。また、フォード本社のアジア太平洋、アフリカ部門を統括するゲリー・ジョンソン氏は「生産開始 4 年にして、伝動機構 40 万基の出荷の達成は卓越した実績だ。フォードはアジア太平洋、アフリカに 7 つの新たな生産拠点を設けているが、特にインドは低排気量エンジンの地域ハブとみており、当社も深くコミットしている」と語った。

<早期の赤字体質の脱却が課題>

フォードは 1995 年にインドに進出した。インドの自動車市場におけるシェアは 2007 年の 1.9%から 11 年には 2.9%へと上昇した（図 1 参照）。



他方、インドを含めたアジア太平洋・アフリカ部門の業績は人件費や製造コストの上昇、販売促進費の増加を十分に吸収できず、2011 年通期でも営業赤字を計上した。12 年 4～6 月期もなお、赤字体質から脱却できない状態が続いている（図 2 参照）。



チェンナイ工場の生産能力の増強は、コストを抑えつつも、マーケットの需要変化に柔軟に対応するための体制構築の一環とされており、その成果が注目される。

フォード・モーター (Ford Motor) は 2012 年、中国で過去最高の自動車販売台数を記録した。同社は浙江省杭州市の新工場設立、重慶市での工場拡張などによって、2015 年までに中国国内の生産能力を 120 万台に増やすとともに、販売店 (ディーラー) 数も倍増する。生産拡張に伴い、取り扱い車種を大幅に増加し、高級車部門では「リンカーン」ブランドを投入する。

<2012 年の販売台数が過去最高に>

2013 年 1 月 7 日のフォードの発表によると、2012 年の中国での自動車販売台数は 62 万 6,616 台、前年比 21%増で過去最高を記録した。2012 年の米国における販売台数 (220 万台) の約 3 割の規模となり、中国市場の重要性は増している。

中国自動車工業協会 (CAAM) によると、2012 年の中国における全自動車販売台数は前年比 4.33%増の 1,930 万台、うち乗用車は 7.07%増の 1,550 万台だった。海外メーカーの中では首位のゼネラルモーターズ (GM) が 284 万台、2 位のフォルクスワーゲンが 281 万台の売り上げを記録し、他社を大きく引き離れた。

<重慶工場拡張し杭州には新工場>

フォードは中国内での生産体制の強化を急ピッチで進めている。2012 年 8 月 27 日に、フォードとマツダ、長安汽車の 3 社による合弁会社、長安フォードマツダ汽車 (Changan Ford Mazda Automobile、以下 CFMA) は、6 億ドルを投じて内陸部の重慶市に第 3 工場を建設すると発表。2014 年後半の稼働後には年間 25 万台の生産能力を見込むほか、新工場建設に合わせて第 2 工場の生産能力も 10 万台増やす。

その 2 日後の 8 月 29 日には、7 億 6,000 万ドルを投じて、沿岸部の浙江省杭州市に組立工場を建設すると発表した。2015 年に稼働し、年間 25 万台の生産能力の増強を図る。工場拡張と新工場の稼働によって、現在の倍に当たる 120 万台 (乗用車) が生産できる見込みだ。フォードのアラン・ムラーリ社長兼最高経営責任者 (CEO) は「中国の需要増に対応するべく、生産台数とディーラー数を倍増する」と目標を掲げる。「2015 年までに世界販売台数を 2010 年比で約 50%引き上げ、年間 800 万台に拡大することを目指す。新工場は計画にとって必要だ」と述べ、同社の世界戦略における中国の重要性を強調する。

<取り扱い車種を 15 に大幅増>

中国で攻勢をかけるに当たり、フォードは 2015 年までに投入車種を 15 車種に大幅に増やす方針だ。これまでフォードはムラーリ氏の下で、世界市場向けに統一車種を開発・展開する「ワン・フォード」戦略を展開。同戦略によって開発・生産コストを抑えるとともに、開発期間を短縮することで、米国市場などでは業績回復に成功した。中国でも同様の戦略が取られたが、GM などが顧客の要望に応じてスペックを落とした低価格車を展開する中で、先進国仕様のフォード車は車体価格が他社より割高となり、同社の弱点となっていた。同社は戦略を一部見直すことを決め、中国市場向けに価格競争力の高い小型車、小型



スポーツ用多目的車（SUV）などを投入することを計画している。

一方、同社は高級車「リンカーン」ブランドを 2014 年後半に中国市場に投入する方針だ。調査会社の IHS によると、中国における高級車の販売台数は 2020 年までに米国を追い抜き、市場に占める割合は現在の 6%からほぼ 9%に増大し、年間約 270 万台が売れると予想されている。

#### <現地法人を分割再編>

フォードは現地法人の資本構成の見直しも進めている。2012 年 8 月にフォードは合弁相手のマツダと協議の末、CFMA を長安フォード汽車と長安マツダ汽車の 2 社に分割再編させると決定し、当局の承認を得て 11 月に企業分割を実施した。CFMA では長安が 50%、フォードが 35%、マツダが 15%を出資していたが、フォードの新合弁会社への出資率は 50%となり、意思決定の迅速化が期待される。長安フォード汽車が重慶市の工場を、長安マツダ汽車が南京市の工場を引き継ぐ。

2013 年 02 月 18 日

現代カミンズ・エンジン（Hyundai Cummins Engine）は 2012 年 11 月 8 日、建設機械向けディーゼルエンジンの生産を目的とした韓国内の新工場の起工式を行った。現代カミンズ・エンジンは、米国のディーゼルエンジン製造大手カミンズと、韓国の建設機械大手現代重工業が、2012 年 9 月に設立した合併会社。同社は、新工場でカミンズのディーゼルエンジンをベースにした中型ディーゼルエンジンの生産を、2014 年 5 月から開始する予定。＜新会社は新興市場向け建機のエンジンを生産＞

カミンズと現代重工業は 2012 年 9 月 10 日、現代カミンズ・エンジンを韓国南部の大邱（テグ）市に設立することで合意したと発表していた。現代カミンズ・エンジンでは中型ディーゼルエンジンを生産し、現代重工業が韓国の蔚山（ウルサン）市などで製造する油圧ショベル、ホイールローダー、ブルドーザーなどの建設機械に搭載する。現代重工業の発表によると、新会社は折半出資で、同社とカミンズは設立に当たり、それぞれ 4,000 万ドルを出資した。

現代重工業によると、新工場は本格稼働時に、年間で建設機械 5 万台分のエンジン生産を計画している。現代カミンズ・エンジンは、2014 年から本格的な生産を開始する。初年度の年間売上高として 2 億 8,200 万ドルを見込み、2022 年までに累計 35 億ドルの売上額達成を目指す。また、大邱市を中心とした地域で、2022 年までに 5,300 人の新規雇用の創出を見込んでいる。

現代カミンズ・エンジンは、カミンズの B、C、L シリーズのディーゼルエンジンをベースとした、排気量 5.9～8.9 リットル、出力 150～300 馬力の中型エンジンを生産する計画だ。カミンズによると、同社の中型エンジンは、米国環境保護庁（EPA）が車両以外の圧縮点火エンジン向けに設定している「Tier 2」と「Tier 3」の排出基準を満たしており、高出力と低燃費を達成する先進的な燃焼技術が特徴となっている。生産される中型エンジンは、建設機械需要が見込まれるロシア、中東、アフリカ、東南アジアなどの新興市場向けの現代重工業の建設機械に搭載される予定だ。

＜欧米の新規則への対応などで協力強化へ＞

カミンズは、これまでも現代重工業の建設機械用にディーゼルエンジンを供給しており、今回の合併事業の立ち上げにより、両社の協力関係はより深化する見込みだ。カミンズのリッチ・フリーランド副社長は「合併会社の設立によって、カミンズは現代重工業とこれまで以上に緊密に業務を進められる環境を手にする。世界各地の市場で成長するために、両社がそれぞれ持つ専門性とより良い市場でのポジションを共有することが可能になる」と説明している。

一方、現代重工業の建設機械部門は今後、全世界売上額の大幅な拡大をもくろむ。具体的には、2016 年までにブルドーザーなど大型建設機械分野で世界 3 大メーカーとなり、年間の部門売上高を 91 億ドルに引き上げる目標を掲げている。目標達成に向けては、高性能

なエンジンの供給体制を築く必要があったが、現代カミNZ・エンジンが製造するエンジンによって、安定確保の見通しが立ったかたちだ。

2014 年以降、米国では「Tier 4」、欧州では「Stage IV」と新たな排出規制が実施される。今回の合弁会社の設立によって、親会社のカミNZと現代重工業は欧米の新規制に対応した新型エンジンを含めた、他のエンジン分野での協力強化についても検討を急ぐ構えだ。

2012 年 12 月 19 日

航空通信システム大手の米ロックウェル・コリンズ (Rockwell Collins) が中国事業を拡大している。同社は 2012 年 10 月に中国国有企業である中電科航空電子 (China Electronics Technology Avionics、CETCA) と合弁会社設立について合意したことに続き、11 月には中国東方航空との間で航空通信・ナビゲーション製品保守サービスを手掛ける合弁事業の継続を明らかにした。

＜合弁事業を通じて中国の新航空機開発に参入＞

合弁相手の CETCA は中国大手国有企業の中国電子科技集団 (China Electronics Technology Group、CETC) 傘下企業の 1 つだ (注)。CETCA は、民間航空機製造を手掛ける中国商用飛機 (Commercial Aircraft Corporation of China、COMAC) が開発する中型旅客機「C919」向けなどに通信システムとナビゲーションを開発、製造するために設立された。2010 年 7 月にロックウェル・コリンズと CETCA は、製品供給と合弁会社設立について COMAC との間で基本合意を締結しており、今回ようやくその具体的な内容が固まった。新たに設立される合弁会社の名前、出資金額や出資比率などは公表されていない。

ロックウェル・コリンズは 2012 年 4 月、C919 向け機上総合監視システムの開発と製造を行う中国雷華電子技術研究所 (China Leihua Electronic Technology Research Institute) とも合弁会社 (英語社名: AVIC Leihua Rockwell Collins Avionics) を設立することで合意しており、今回の決定により C919 の開発プロジェクトを推進する体制が整った。

国有企業の COMAC は C919 の開発に当たり、世界の主要航空機産業の部品メーカーと協力関係を構築しながら開発計画を進めてきた。ロックウェル・コリンズの事業計画もその一環となる。COMAC は 2014 年に C919 の初飛行、2016 年からの引き渡しを計画している。「ウォールストリート・ジャーナル」紙 (11 月 13 日) によると、同機の受注累計は 380 機に達しているが、プロジェクト遅延の可能性が指摘されている。

＜中国東方航空との保守ビジネスも継続＞

ロックウェル・コリンズは 11 月 14 日、中国東方航空との間で航空通信・ナビゲーション製品の保守サービスを手掛ける合弁事業を継続することを明らかにした。両社は 2003 年 3 月に合弁会社として上海柯林斯航空維修服務 [Collins Aviation Maintenance Services (Shanghai)] を設立し、10 年契約で事業を継続してきた。11 月 14 日の調印式で、同社のアジア太平洋地区担当副社長 T.C.チャン氏は「中国で航空機材と航空管制機器の近代化が一層進む中、本合弁事業の今後 10 年間はこれまで以上に重要なものとなる」と述べ、中国でのビジネス拡大に期待を表明した。上海柯林斯航空維修服務は、ロックウェル・コリンズが有する検査機器と技術を活用し、ロックウェル・コリンズおよび他社の航空機向け電子機器 (アビオニクス) の保全・修理サービスを行う。東方航空や中国航空などが使用するアビオニクスの保全サービスを提供するほか、中国西安飛機工業が開発した旅客機「MA-60」と「MA-600」向けフライトシミュレーター関連部品の供給も手掛けている。

ロックウェル・コリンズが中国に進出して 30 年ほどが経過した。進出以来、国産航空機プロジェクトの多くに関与しており、中国航空、中国東方航空、中国南方航空、海南航空向けの各種機器分野の占有率は高いとみられている。

(注) CETC は航空機用の通信機器、ナビゲーション機器、監視機器など、アビオニクス  
のデザインや製造に強みを持ち、中国国内の航空機プログラムに幅広く関与している。

2013 年 02 月 28 日

ゼネラル・エレクトリック（GE）は 2012 年 12 月 11 日、航空機エンジン転用型ガスタービン 2 基をミャンマーの天然ガス発電プロジェクトに供給し、技術助言サービスも実施すると発表した。現地で急速に高まる電力需要に応えるため、同プロジェクトは 2013 年第 2 四半期末までに商業ベースで事業を開始する計画だ。米国政府が 2012 年 7 月にミャンマーに対する経済制裁を一部緩和したことを受け、GE はミャンマーでのビジネスを急速に拡大している。

<航空機エンジン転用型ガスタービンを供給>

今回 GE がミャンマーの天然ガス発電プロジェクト向けに供給する航空機転用型ガスタービンは、GE 製ジェット機用エンジンをガスタービンに転用した「LM6000-PC SPRINT」というモデルで、世界各国で高い評価を得ている。同モデル 2 基を使って、ガスタービン発電と蒸気タービン発電を組み合わせたコンバインドサイクル発電方式を採用した場合、最高出力は 100 メガワット（MW）程度になる見込みだ。同モデルは信頼性の高さに加え、優れた低燃費性と発電効率を特徴とする。また、排出ガスについても、酸素濃度 15% の条件で窒素酸化物（NOx）排出量を 50ppm に抑えることができる。

GE によると、ミャンマーは 2015 年までに国内発電容量を 2 倍に増やす施策の一環として、天然ガス発電容量を 450MW 増加させることを計画している。今回のプロジェクトに同ガスタービンが選ばれたことについて、GE パワー・ウオーター部門のダリル・ウィルソン社長は「コンバインドサイクル発電施設は、短期間で設置が可能で、ミャンマーの差し迫った電力需要に対応する最適な技術だ」と説明している（同社プレスリリース 2012 年 12 月 11 日）。

今回設置される航空機転用型ガスタービン 2 基は、オハイオ州シンシナティにある同社工場で製造され、ガスタービン発電機のセットはハンガリーにある同社工場で組み立てられる予定だ。

<供給先は日系独立系発電所>

GE がガスタービンを供給するのは、ヤンゴン市アロン郡区にある、独立系発電事業者の東洋タイ・パワー・イン・シンガポール（TTPSG）がミャンマーに設立した合弁会社を通じて所有する発電所だ。TTPSG は 2013 年第 2 四半期末までに商業ベースの発電を開始し、ミャンマー電力省に電力を販売することを計画している。

TTPSG は、東洋エンジニアリングのタイ法人である東洋タイ（TTCL）が、2012 年 11 月にシンガポールで設立した合弁会社だ。TTCL は 2012 年 8 月、ヤンゴン市に 100MW の発電所を建設することでミャンマー電力省と覚書（MOU）を締結していた。

GE は、同発電所の操業後のオペレーションについて、技術助言サービスを提供する。

＜医療、運輸分野でも積極的に市場参入＞

2012年7月の米政府のミャンマーに対する経済制裁の一部緩和を受け、GEはさまざまなビジネス分野でミャンマー市場への参入に力を入れている。

GEは経済制裁の緩和直後の2012年7月12日、ヤンゴン市内にある2つの私立病院に200万ドル相当の医療機器を納入する契約を締結した[\(2012年7月26日記事参照\)](#)。続いて、商用航空機リース・ファイナンス部門のGEキャピタル・アビエーション・サービス(GECAS)が同年9月に、ミャンマー航空に航空機2機をリースすることを決定した。リースされる機体はブラジルのエンブラエル製のE190型機で、同型機にはGEのCF34-10Eエンジンが搭載されている。

2013年1月11日に2機目が納入された後、同月22日にはヤンゴンからマンダレーまでの初飛行が行われた。医療分野、電力分野に続き、運輸分野で市場参入を果たしたことにより、今後GEのミャンマーでのビジネス展開はより本格化していくものとみられる。初飛行式典で、GECASのアントニー・スネルマン上級副社長兼ゼネラルマネジャーは「今回のプロジェクトは、新興市場でビジネスを構築するという当社戦略の新たな事例で、新興国の経済開発に直接的に貢献する力を生み出す新たな事例にもなる」と述べ、ミャンマーの経済開発に引き続き関与する姿勢を明らかにした(GEプレスリリース2013年1月22日)。

2013 年 02 月 05 日

米複合企業のゼネラル・エレクトリック（GE）は、インド南部の風力発電所に設置した同社製タービン 17 基が商業運転を開始した、と 2012 年 11 月 15 日発表した。発電所に設置されたタービンはインド南部の拠点で同国市場向けに開発・製造されたもので、同社は同型のタービンをインド全土および国外へ展開していく計画だ。

<インドの風力発電市場向けに現地開発・生産>

GE が発電用タービンを納入したのは、インドの大手独立系発電会社ボルカ・パワー（Bhoruka Power）がインド南部のカルナタカ州イエリスルールに新設した風力発電所。GE はタービン 17 基の試運転を 2012 年 8 月に完了し、順調に商業運転を始めたことを明らかにした。稼働した GE の風力タービンは「1.5-77 型」で、同発電所の発電規模は 25.5 メガワット（MW）となる。GE は同発電所の運用と保全サービスも請け負う。

ボルカ・パワーは再生可能エネルギー発電の事業者で、風力のほか、小型水力発電事業を得意とする。同社のチャンドラセカール社長は「ボルカ・パワーがインド全土で風力発電を展開する中で、GE は必然的なパートナーだ。今回の事業計画パートナーを選定する際には、GE が持つ世界規模での事業展開と専門技術に加えて、同社の優秀なインドチームが決定的な要因だった」（GE プレスリリース 2012 年 11 月 15 日）と述べ、今後同社がインドで風力発電事業を拡大していく上で、引き続き GE のタービンを利用することを示唆した。

イエリスルール発電所の風力タービンは、マハラシュトラ州プネーにある GE の工場で生産された。2011 年夏に 68 エーカー（約 27 万 5,200 平方メートル）の敷地に建設されたこの工場では、インドの気候と風土に適した「1.5-77 型」（出力 1.5MW、ローター半径 77 メートル）と「1.6-82.5 型」（出力 1.6MW、ローター半径 82.5 メートル）の 2 種類のタービンが製造されている。

GE が 2000 年にバンガロールで設立した研究開発センターのジョン・F・ウェルチ技術センターが、同工場を技術的に支援しており、2 種類のタービンは同センターによってインドの弱風地域でも効率的に発電できるように特別に設計・開発された。GE は同センターで開発された技術を世界市場に展開する戦略を明らかにしており、タービンについては今後インド全土に加え、世界市場に展開される見通し。同社の再生エネルギー部門インド担当部長のハリ・メノン氏は「インドは GE の再生エネルギービジネスにとって重要な国だ。インドで高まるエネルギー需要に応える発電量を支えるため、GE では弱風地域でも発電を可能とする技術へ投資してきた」（GE プレスリリース 2012 年 11 月 15 日）と開発の狙いを説明する。

<地元企業と協力して発電事業にも進出>

世界風力エネルギー協会（GWEC）の [「2011 年アニュアルレポート」](#)によると、2011 年末時点での国別風力発電容量は、中国が 6 万 2,364MW、米国が 4 万 6,919MW、ドイツ



が 2 万 9,060MW、スペインが 2 万 1,674MW、インドが 1 万 6,084MW の順に上位を占めた。インド政府は、エネルギー政策に関する 5 カ年計画（2012 年 4 月～2017 年 3 月）の中で、風力発電について 1 万 5,000MW の発電容量の増加を基本目標とし、より野心的な目標として 2 万 5,000MW を掲げている。目標が達成されると、インドの発電容量（1996 年以降の累計）は、2017 年には 3 万 1,000～4 万 1,000MW になる。

今後も拡大が期待される[インドの風力発電機市場](#)では、地元インド企業のスズロン・エナジー（Suzlon Energy）が 40%以上の市場占有率を持つ。このほかデンマークのベスタス、スペインのガメサなど欧州勢もシェアを伸ばしていて、これら企業で全体の 8 割以上を占めるとみられている（注）。

そうした中、GE はクリーンエネルギー開発を手掛ける独立系地場企業のグリーンコ・グループ（Greenko Group）と共同でインドでの風力発電事業に投資することを、2011 年 10 月に発表していた（GE プレスリリース 2011 年 10 月 11 日）。これは GE として初めてのインドでの再生可能エネルギー事業への投資案件で、GE が 5,000 万ドル、グリーンコ・グループが 6,500 万ドルを拠出し、グリーンコ・グループがインド各地で進める合計 500MW 容量の風力発電プロジェクトを支援する。その最初のプロジェクトであるマハラシュトラ州ラトナギリ風力発電所（発電容量 65MW）では、GE の出力 1.6MW のタービンが使用され、2012 年に操業を開始した。グリーンコ・グループは、アンドラ・プラデシュ州、カルナタカ州、ラジャスタン州でも同様のプロジェクトを進めており、GE としては地元ビジネスパートナーとの連携により追い上げを図っている。

#### <風力発電タービンの世界展開を加速>

GE の風力発電用タービン事業は 2002 年に開始された。それ以降 GE は世界各地でタービンを設置してきたが、2012 年 11 月 14 日に 2 万基目のタービン設置を終えたことを発表した。同社は 2008 年 11 月に 1 万基目を設置、2011 年 2 月に 1 万 5,000 基目の設置を完了しており、設置タービン数はこの 4 年で急増したことになる。同社は、国・地域別のタービン設置数を公表していないが、2012 年には世界で 3,000 基以上を設置したとみられる。

（注）[ジェトロ「アジア主要国の太陽光、風力発電市場」](#)

2012 年 06 月 28 日

世界最大の飲料メーカー、コカ・コーラは 6 月 14 日、60 年ぶりにミャンマーに進出すると発表した。手始めに、傘下の財団を通じ、途上国支援活動を展開する NGO に 300 万ドルを拠出する。さらに今後 3～5 年かけて大型投資を実施する予定だ。

＜傘下の財団通じ 300 万ドル拠出＞

[コカ・コーラの発表](#)によると、傘下のコカ・コーラ財団を通じ、世界的に途上国支援活動を展開する NGO の[パクト](#)に 300 万ドルを拠出し、ワース・プログラムと呼ばれる女性の経済的地位向上のための支援策を講ずる。このプログラムはもともと、途上国内に 20 代前半の女性グループで構成されるコミュニティー・バンクを設立し、開業・起業資金を支援する内容だが、今回公表されたスキームでは、コカ・コーラ財団から拠出した資金を女性起業家に出資し、起業・独立を果たした女性の中からコカ・コーラの販売代理店となるオーナーを選び出し、販売網構築の足掛かりとする。パクトはミャンマーを含めた途上国 26 カ国で保健、国民の経済的地位の向上、食糧安全保障の確保に向けたプログラムを展開しており、ミャンマーでの活動実績は 15 年に及ぶ。

今回の拠出が実を結べば、コカ・コーラにとって約 60 年ぶりのミャンマー進出となり、同社が進出していないのはキューバと北朝鮮だけとなる。

コカ・コーラの会長兼最高経営責任者（CEO）ムーター・ケント氏は「コカ・コーラはベルリンの壁崩壊やベトナムとの国交正常化など、世界のポジティブな状況変化に対し、常に明るい見通しを持って活動してきた。同様の変化が今日のミャンマーでも起きており、より良い将来を見据えた上で投資を実行する」と語った。事業の実施に当たって必要な米政府の許認可申請を既に終えたとしている（注 1）。

パクト代表のマーク・バイソ氏も「ミャンマーでは近年、起業に向けた動きが活発化している。コカ・コーラの資金拠出により、より多くの女性が潜在能力に目覚め、尊厳ある生活を手にし、貧困から脱することができるだろう。それにより、全てのミャンマー国民が明るい未来を実現できるだろう」と語っている。

同社の取り組みに関し、米国グローバル女性問題特使のメラン・バーベル氏は「コカ・コーラの社会的・経済的投資は、全てのミャンマー国民に良い機会を提供するとともに、ポジティブな変革をもたらすことになるだろう。特にミャンマーの女性に経済的地位を高める機会とビジネスに取り組むきっかけを提供することは称賛に値する」とコメントしている。

＜現地企業との提携構築へ＞

コカ・コーラは今回の資金拠出を足掛かりに、米国政府から対ミャンマー投資の許可が下り次第、3～5 年をかけて大型投資を実施する方針だ。ミャンマーでの販売については、当初は周辺国からの輸出で対応する方針だが、製造、流通、販売の各分野で現地企業と提携し、本格的な市場開拓に乗り出す。同社は売上高の 4 割近くを北米以外の地域が占める

など、米国企業の中でも海外ビジネスに積極的だ（表参照、注 2）。新興国での事業展開にも豊富な経験を有しており、今回の同社の再進出の動きは、ミャンマー市場を狙うほかの米国企業や日本を含めた外国企業からも注目されるだろう。

コカ・コーラの部門別業績 (単位:100万ドル、%)

|       |               | 10年    |       | 11年    |      |       |        |       |      |
|-------|---------------|--------|-------|--------|------|-------|--------|-------|------|
|       |               | 売上高    | 営業利益  | 売上高    | 伸び率  | 構成比   | 営業利益   | 伸び率   | 構成比  |
| 部門    | ユーラシア<br>アフリカ | 2,426  | 980   | 2,689  | 10.8 | 5.8   | 1,091  | 11.3  | 9.3  |
|       | 欧州            | 4,424  | 2,976 | 4,777  | 8.0  | 10.3  | 3,090  | 3.8   | 26.4 |
|       | 中南米           | 3,880  | 2,405 | 4,403  | 13.5 | 9.5   | 2,815  | 17.0  | 24.1 |
|       | 北米            | 11,140 | 1,520 | 20,559 | 84.6 | 44.2  | 2,318  | 52.5  | 19.8 |
|       | 大洋州           | 4,941  | 2,048 | 5,454  | 10.4 | 11.7  | 2,151  | 5.0   | 18.4 |
|       | 小計            | 26,811 | 9,929 | 37,882 | 41.3 | 81.4  | 11,465 | 15.5  | 98.1 |
| ボトリング |               | 8,216  | 227   | 8,501  | 3.5  | 18.3  | 224    | △ 1.3 | 1.9  |
| 連結合計  |               | 35,119 | 8,499 | 46,542 | 32.5 | 100.0 | 10,154 | 19.5  | -    |

(注1) 各地域の売上高は外部顧客向け売上高。

(注2) 11年の北米部門の業績は、非連結会社の統合により、10年より大きく膨らんでいる。

(注3) 大洋州部門の売上高のうち、日本からの売上高は8%程度。

(出所) コカ・コーラの証券取引委員会(SEC) 提出資料(フォーム10-K)を基に作成

(注 1) 米国財務省・外国資産管理局は 2012 年 4 月 17 日、対ミャンマー制裁措置の緩和について、ミャンマーにおける以下の非営利活動のための金融サービスの提供を許可している。

- a. 災害援助、避難民、紛争犠牲者への援助などを含めた人道的活動
- b. 民主主義活動および良好なガバナンスを支援する活動
- c. 識字率の向上、外国語教育のほか小学校、高等学校、専門学校、大学における教育活動
- d. アマチュアスポーツイベント、スポーツ施設の整備・維持管理、健康維持活動などを含めたスポーツ活動
- e. 感染症予防、母子健康の維持促進、食糧安全保障の確保、持続可能な農業の促進、動植物の絶滅危惧種の保全およびそれらを支える病院、学校、図書館などの維持管理を含めた非営利活動
- f. 礼拝堂、学校、孤児院の建設・維持・改善、宣教師の訓練などを含めた宗教活動

(注 2) 大手格付機関のスタンダード&プアーズ公表の「S&P 500 Global Sales」(2011 年 7 月)によると、S&P500 採用銘柄全社の売上高のうち、海外売上高が占める比率は 2010 年時点で 24.58%だった。

2012 年 08 月 28 日

米国で 470 店を持つ高級ピザチェーンのラウンド・テーブル・ピザ（本社：カリフォルニア州コンコルド）は、レストランチェーンのモンゴリア・インターナショナル・フード・ホールディングと 10 店舗を展開する独占契約を締結した。

<現地のレストランチェーンと独占契約>

ラウンド・テーブル・ピザの発表（7 月 17 日）によると、2012 年 9 月にウランバートルに 1 号店を出店する。今回の独占契約の締結により、同社の海外での店舗数は 47 となる。米国の大手レストランチェーンがモンゴルに本格的に参入するのはこれが初めて。

ラウンド・テーブル・ピザのロブ・マッコート最高経営責任者（CEO）兼社長は「当社のブランドは認知度を上げており、海外からの関心も高まりつつある。最高のピザの提供を通じ、家庭に奉仕するという当社の価値観を共有するモンゴリア・インターナショナル・フード・ホールディングとのパートナーシップを通じ、世界のより多くの人々にわれわれの価値観を届けられることになる」と語っている。また、モンゴリア・インターナショナル・フード・ホールディング CEO のアリ・ガリ氏は「ラウンド・テーブル・ピザの素晴らしい味をモンゴルに紹介できることをとても楽しみにしている。ラウンド・テーブル・ピザは、強い熱意をもって、高品質の材料を用いたピザをモンゴルにもたらす。モンゴルの食品・飲料市場は高い潜在成長力を有している」と、今後の展開に大きな期待を寄せている。

<会社更生手続きを完了後、アジア展開に力点>

ラウンド・テーブル・ピザは 1959 年の創業以来、米国西部を中心に着実に販売網を拡大した。しかし、その後業績不振に陥り、2011 年 2 月に会社更生法（チャプター11）の適用を申請した。不採算店舗の整理・統合を進め、わずか 10 ヶ月で更生手続きを完了した後、海外事業展開を積極化している。11 年 12 月に香港とインドネシアへの出店を決め、12 年 3 月にはベトナムのcongromarit、メサ・グループと 20 店舗を展開する独占契約を締結し、12 年 3 月にはホーチミンに 1 号店を出店している。

2013 年 02 月 22 日

米国のスパイス・調味料大手マコーミック（McCormick）が中国でのビジネスを急速に拡大している。2012 年 8 月には、中国の調味料大手の武漢亜太調味食品を 9 億元（約 1 億 4,100 万ドル）で買収すると発表したほか、研究開発拠点を新設することを明らかにした。同社は 2013 年度に中国での売上高が 6 割以上増加すると見込んでいる。

＜中国市場の 2013 年度の売上高は 6 割増を見込む＞

マコーミックは、2012 年度決算レポート（2013 年 1 月 24 日発表）の中で、2012 年度の中国の消費者向け市場の売り上げが 23.1%増加し、同国での売り上げ拡大が、アジア太平洋地域全体の売上高の増加に大きく寄与したことを明らかにした。同社は 2012 年 8 月に中国企業の武漢亜太調味食品の買収を発表しており、買収が 2013 年に予定どおり完了すれば、同年の中国での売上高は 6 割以上増加するとしている。

マコーミックは 1990 年代初めに、業務用スパイス・調味料分野で中国市場に進出。その後、消費者向け分野でもマコーミックブランド商品の生産と販売に取り組み、成長を続けてきた。過去 5 年間にわたり売り上げは順調に増加、年平均 16%の伸びをみせている。製造拠点を設立した上海と広州を起点に事業展開や商品開発を続けており、同社の製品は沿岸部市場で特に人気が高く、売り上げも沿岸部地域に集中している。

今回買収する武漢亜太調味食品は、1998 年に中国湖北省の武漢市に設立された民間企業で、従業員約 900 人。創業地の武漢に近代的な工場を持ち、チキンブイヨンを中心とした、「大橋」と「厨师楽」の 2 つの調味料ブランドを持つ。内陸部市場でプレゼンスが高いのが特徴で、マコーミックとは地域的に補完関係にある。武漢亜太調味食品の 2011 年度の年間売上高は 7 億 3,000 万元（約 1 億 1,500 万ドル）。2007 年から 2011 年の 5 年間に、売上高は年平均 25%の増加を記録した。マコーミックは、今後も少なくとも年 10%程度の伸びを見込んでいる。合意に基づき、マコーミックは同社の全資産を 9 億元で買収する。

マコーミックのアラン・ウィルソン会長兼最高経営責任者（CEO）は「武漢亜太調味食品の買収によって、ブイヨン（粉末タイプ調味料）分野の商品の幅が広がる。同社製品が強い地域では、消費者の半分以上が毎食の準備でチキンブイヨンを味付けに使用する。特に中部地域の市場で強みを持っており、沿岸部に強いマコーミック商品とうまく補完し合う」と買収の狙いを説明する。

＜研究開発拠点多新設へ＞

マコーミックは現在、上海味好美食品（上海）と味可美食品（広州）の 2 つの現地法人を持つ。上海ではスパイスと粉末状調味料を、広州ではオイスターソースやチリソースのほか、ラー油や豆板醤（とうばんじゃん）をベースとする調味料、フルーツジャムなどを生産している。

2012 年にマコーミックは、中国内の消費者に合わせたうま味とその材料の研究と商品開

発を行う技術革新センターを中国に設立する計画も明らかにしている。地元ニーズに合わせた商品開発体制を強化し、品ぞろえ拡大を図るのが狙いだ。

#### ＜新興経済国でのビジネスを成長の柱に＞

マコーミックは 24 カ国でビジネスを展開しており、全世界売上高（2012 年度）の 4 割強を米国外が占める。ここ数年は、メキシコ、中国、インド、南アフリカ共和国、東欧諸国、ロシア、トルコなど、新興経済国でのスパイス・調味料市場の需要拡大を見込み、同地域での売り上げ拡大を成長戦略の柱の 1 つにしてきた。2012 年度決算では、全世界売上高の中で新興経済国の比率が 14%を占め、2007 年度決算時の 7%から 5 年間で倍増。特に中国とメキシコでのビジネスが拡大し、5 年間にそれぞれ 91%、78%増加した。

同社は新興経済国におけるさらなるビジネス拡大に向けて、地元企業との合弁事業および企業買収を活用するとしており、2011 年にはインドで地元企業との合弁会社設立を行い、ポーランドでは地元企業を買収した。

マコーミックは、全世界売上高に占める新興経済国の売り上げ比率を 2011 年度の 10%から、武漢亜太調味食品の買収完了後の 2013 年度には 15%、2015 年度には 20%へ拡大する目標を掲げている。

2013 年 02 月 20 日

世界 120 ヶ国以上で「ケンタッキーフライドチキン (KFC)」「ピザハット」「タコベル」などの飲食店を 3 万 9,000 店以上展開している外食大手の米ヤム・ブランズ (Yum! Brands) は、国際部門から中国部門、インド部門を独立させ、両国での事業展開を成長の柱と位置付けている。2012 年度の決算によると、中国部門の売上高は 68 億 9,800 万ドルに上り、全世界の売上高 (136 億 3,000 万ドル) のほぼ半分を占めた。2012 年 12 月に、中国で食品安全基準に違反した鶏肉が納品されていたことが表面化し、第 4 四半期の既存店売り上げは減少したが、2013 年同期にはプラスに転じると見込む。

＜中国市場での売り上げが最大＞

ヤム・ブランズは 1997 年にペプシコから外食部門がスピナウトした企業だ。ペプシコは古くから中国の外食市場の成長可能性に着目してきた企業の 1 つだ。1987 年に「KFC」のビジネスで進出し、1990 年からは「ピザハット」チェーンも展開してきた。ヤム・ブランズもこの路線を引き継ぎ、2012 年末時点で中国の 800 以上の都市で KFC を 4,260 店、120 都市でピザハットを 987 店展開する。このほか、中国のみで展開するファストフードスタイルの中華料理「東方既白 (East Dawning)」を 28 店有する。同社はまた、2012 年 2 月に中国鍋料理チェーン大手の「小肥羊 (Little Sheep)」を買収し、中国内で小肥羊 451 店を運営する。

同社は中国での新店舗開店と店舗の拡張を続けており、2012 年だけで 889 の新店舗を開設、472 店舗を買収、2012 年末時点の合計店舗数は 5,726 に上る（フランチャイズおよび非連結会社を含む）。

ヤム・ブランズの中国ビジネスをみると、直営店比率が高いのが特徴だ。例えば、米国では KFC、ピザハット、タコベルの約 1 万 6,000 店のうち、フランチャイズ店が約 9 割を占めるが、中国では KFC 店の 78.5%、ピザハット店は 1 店舗を除く全てが直営だ。

フランチャイズビジネスに比べて、直営ビジネスはリスクが大きい分だけ店舗当たりの売り上げが大きい。店舗総数では中国部門は米国の 3 分の 1 ほどだが、2012 年度の売上高 68 億 9,800 万ドルは米国の 33 億 5,200 万ドルを大きく上回った。グループ全体でみても、中国部門は 2012 年総売上高の 50.6%、総営業利益の 44.2%を占めている。

＜食品安全基準違反が尾をひき、2013 年度の売り上げ見通しは不透明＞

2012 年 12 月に中国で食品安全基準を超える成長促進剤や抗生物質などの化学物質を含む鶏肉製品が流通し、それを中国 KFC のサプライヤーが卸していたとの報道が流れた。これを受けて、12 年 12 月末に中国の上海市食品薬品监督管理局がヤム・ブランズの中国法人 (Yum! China) の調査を開始した。当初、同社は事件との関係性を否定していたが、2013 年 1 月 10 日、「問題を外部に迅速に知らせなかった」などと消費者に謝罪する文書を発表した。

その後、本社のデビッド・C・ノバク会長兼最高経営責任者（CEO）は「中国での売り上げが回復するまでどの程度時間を必要とするかを予測することはできないが、中国での KFC のブランド力と人気によって、最終的には完全に売り上げが回復することを確信している」との見通しを表明。また、既に発表していた 2013 年度の新規開店については、計画どおり 700 店舗以上を維持することも明らかにした。

2012 年度決算と同時に発表された 2013 年度見通しによると、中国の既存店売上高が 1 月から 2 月にかけては前年同期比 25%減にとどまるものの、時間の経過とともに売り上げは回復し、2013 年第 4 四半期には前年同期比増に転じるとの見方を明らかにしている。ただし、現地では同社の対応ぶりに批判的な報道が数多くあり、同社が描くように消費者の信頼が順調に回復するかは不透明な状況だ。

#### <次なる目標はインド市場開拓>

ヤム・ブランズはインドを中国に続く成長市場として位置付け、2011 年から部門を独立させた。同国でのヤム・ブランズ傘下ブランドの認知度は確実に上がっている。KFC は最も素早く事業展開するファストフードの 1 つとして認識されており、ピザハットは「エコノミック・タイムズ」紙の消費者調査で、2006 年以来 7 年連続「最も信用のある飲食サービスブランド」に選定されている。また、3 番目のブランドとしてタコベルの出店も 2010 年 3 月に開始した。

2012 年度決算では、インドビジネスの全売上高が前年比 29%増の 1 億ドルを突破する一方、100 万ドルの営業赤字を計上した。12 年末時点で、インド国内の店舗数は KFC、ピザハット、タコベルを合わせて 593 店と、中国や米国部門と比べビジネス規模が依然として小さく、12 年に新たに 138 店出店したことによる出店コストもかさんだことが背景にある。

同社はインドについて、2015 年までに年間売上高 10 億ドル、店舗数 1,000 店を目標に掲げている。新規開店を引き続き進めるとともに、品ぞろえではインドの食文化に合わせたベジタリアンメニューやカレー味などの商品を投入して、客層の拡大を図る考えだ。

2012 年度に同社が米国を除く全世界で新規開店した店舗は 1,976 店に上る。このうち、中国やインドを含む新興経済国・地域の店が全体の 83%を占める。同社は KFC、ピザハット、タコベルの 3 つの主力ブランドを活用し、今後も新興経済国・地域でのビジネスを成長の柱としていく意向だ。



## Ⅱ．アジア企業の米国ビジネス展開

### 個別事例

#### ポスコ、GE と戦略的提携へ

2012 年 06 月 20 日

世界第3位の鉄鋼メーカーの韓国ポスコは5月31日、米ゼネラル・エレクトリック (GE) と、エネルギー鋼材の市場開発、インフラ、情報通信など5つの分野での戦略的提携で合意したと発表した。

##### <エネルギープラント用鋼材分野に注力>

ポスコの発表によると、GE との間で (1) エネルギー分野に対する鋼材供給と機材製作、(2) 発電事業への共同進出、(3) 新興地域におけるインフラ事業の共同開発、(4) 情報通信技術 (ICT) 分野、(5) 組織のマネジメントの5つの分野で提携する。中でも両社が今後注力するのはエネルギープラント用の鋼材分野だ。特に、近年需要が高まっている深海や極地、高腐食環境下（注）などで使用される高度な鋼材の研究開発や市場開拓などを共同で進める。また、既存の合金鋼、鍛造鋼の分野でも統合を進める。両社は今回の提携で、技術力の蓄積とコスト削減などの相乗効果が見込まれるとしている。

加えて、両社は新興地域のインフラおよび発電事業にも協調して取り組む方針だ。発電プロジェクトの実施に当たっては、ポスコが鋼材を供給する一方、GE はタービンやボイラーなど発電所のコアとなる部材を供給する。これにより、事業機会の拡大とリスクの分散を図る。また、ICT 分野では原子力と火力発電制御システムの技術協力に取り組む。組織のマネジメントでも、人事、組織分化、教育などの分野で相互協力を図るほか、ポスコ社員が GE に出向するなどのかたちで人事交流も実施する方針だ。

##### <海外企業との提携を強化>

韓国の鉄鋼市場では、自動車や家電、建設用鋼材の需要が伸び悩んでいる上、中国の鋼材輸入の増加などもあり、供給過剰感が強まっている。このため、2020 年までに 8,000 万トン規模の需要が見込まれるエネルギープラント用鋼材事業の強化を進めている。

特に海外のグローバル企業との協力・提携関係の構築を積極化しており、11 年 9 月には、シェルと海洋プラント用厚板の長期供給契約を締結したほか、12 年 4 月には、燃料電池分野で米フューエルセルエナジーと提携強化で合意 ([2012 年 4 月 4 日記事参照](#))。5 月にはシーメンスと、洋上風力など再生可能エネルギー分野での鋼材および新素材の供給で提携に踏み切っている。

（注）温泉地など高温で強酸性のため金属などの劣化が激しい環境下のこと。

2013 年 01 月 28 日

中国の石油化学最大手の中国石油化工集団（シノペックグループ）の子会社、シノペック・エンジニアリング・グループ（Sinopec Engineering Group、以下 SEG）が北米でのエンジニアリング事業で攻勢をかけている。2012 年 9 月に米サミット・パワー・グループ（Summit Power Group）が手掛ける石炭ガス化複合発電プロジェクト「テキサス・クリーン・エネルギー・プロジェクト（Texas Clean Energy Project、以下 TCEP）」に参加を決めたのに続き、2013 年 1 月にはテキサス州におけるイタリアのモッシ・アンド・ギソルフィ（Mossi & Ghisolfi、以下 M&G）のペットボトル製造プラント事業で建設工事請負契約を結んだ。

<CCS プロジェクトとしても注目>

TCEP は総工費が 25 億～30 億ドル規模とみられる大型発電所建設プロジェクトで、元ダラス市長のローラ・ミラー氏がプロジェクト責任者を務めている。テキサス州オデッサ近郊に 400 メガワット（MW）規模の発電所を建設し、石炭のガス化の過程で排出される二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）や尿素を再利用する。同プロジェクトは本格的な CO<sub>2</sub> の回収・貯蔵（CCS）プロジェクトとしても注目されている。サミット・パワー・グループによると、発生する CO<sub>2</sub> の 90%が回収され、石油増進回収（Enhanced Oil Recovery、EOR）と呼ばれる地下に残存する石油の回収率を高める技術に利用されるほか、年間 70 トン以上生じる尿素についても、肥料の原料として再利用することが想定されている。プロジェクトには米国エネルギー省も 2010 年に 4 億 5,000 万ドルの資金を提供している。

<プロジェクト全体が固まるのはまだ先>

シノペックは SEG を通じ、エンジニアリング、建設、調達全体を担う建設工事請負契約（EPC 契約）に基づき TCEP に参加する。プロジェクト主体であるサミット・パワー・グループは、SEG が世界 50 カ国以上の石炭ガス化プロジェクトや、その他の大型石油、ガス、化学プラントの設計エンジニアリング分野で豊富な実績を築いていることを評価した。

SEG の参加に伴い、中国輸出入銀行が同プロジェクトへ 10 億ドルを上回る融資を行うことが明らかになった。地元紙の取材に対してミラー氏は「SEG による建設コストの大部分が全て中国輸出入銀行の融資から賄われ、プロジェクト全体でも唯一の融資となる予定」（「ダラス・モーニングニュース」紙 2012 年 9 月 12 日）と説明していることもあり、融資手段の確保が EPC 契約の締結にも大きく関係したとの見方が強い。

今回のプロジェクトを進めるに当たり、サミット・パワー・グループは 2012 年 2 月の段階でドイツのシーメンス、リンデ、韓国の SK エンジニアリングとの間で EPC 契約を締結していた。SEG の参加によって、プロジェクト参加企業間で請負業務内容を再構築する必要性が生じている。発電所については当初の予定どおりシーメンスが請け負う見込みだが、化学プラントについては大幅に見直されるもようだ。

投資資金についてはいまだ不十分とみられており、資金調達面では引き続き海外投資家

との交渉が続けられている。資金調達の見通しが立ち、プロジェクトの全体像が確定した段階で、米国政府の外国投資委員会（CFIUS）によって投資内容が米国の安全保障に関わるものか否かの審査が行われる。

TCEP で回収される物質の供給先としては、米国の農業協同組合 CHS と、石油・天然ガスの探査・生産を手掛けるホワイトニング・ペトロリアム（Whiting Petroleum）が決まっている。ミネソタ州の CHS は排出される尿素を全量購入し、肥料の材料として使用、ホワイトニング・ペトロリアムは回収された CO<sub>2</sub> の大半を購入して原油採掘に活用する。このほか、テキサス州に本拠を置く電力・ガス会社 CPS エナジーとは、TCEP で発電される電力を供給する契約を結んでいる。

<ペットボトル製造プラント事業にも参画>

SEG はまた、2013 年 1 月に M&G のペットボトル製造プラント事業で EPC 契約を結んだ。契約を結んだプラントは、ペットボトル製造では世界有数の企業である M&G がテキサス州コーパスクリスティに計画している大型製造拠点向けのもので、総工費は約 10 億ドルの見込みだ。米国の安価なシェールガスを活用して年間 100 万トンのポリエチレンテレフタレート（PET）樹脂と 120 万トンのテレフタル酸を製造することを計画している。

同計画への参画について、SEG の最高経営責任者（CEO）のヤン・シャオシュン氏は「石炭化学分野から重合体（ポリマー）にいたる分野への事業多角化を目指す戦略の一部と位置付けている。今回のプロジェクトは北米市場に本格進出するためのマイルストーンになる」（M&G プレスリリース 2013 年 1 月 11 日）と説明し、北米地域でのビジネス拡大の意向を示した。同プロジェクトには中国商工銀行とメキシコのバンコ・インバルサ（Banco Inbursa）が融資を決めている。

2012 年 10 月 22 日

米下院の情報問題委員会は 10 月 8 日、中国の通信機器メーカーの華為技術（ファーウェイ）と中興通訊（ZTE）の製品技術に安全保障上の懸念があるとの報告書を発表した。両社の安価な製品に対する米国競合メーカーの懸念が高まっており、その議会ロビイングに応えている面もあるといわれる。中国企業に対する米国の強硬姿勢は大統領・議会選挙後も続くと考えられ、中国製品を取り扱う日本企業はしばらく注意を払う必要があるようだ。＜諜報活動への協力容疑、証拠は開示せず＞

下院情報問題常設特別調査委員会（以下、調査委員会）は 10 月 8 日、ファーウェイと ZTE 製の通信機器製品の技術に関して、安全保障上の懸念があるとの報告書を発表した。報告書は両社の中国人民解放軍や中国政府との関係性に触れ、中国の海外諜報活動に協力している疑いがあると指摘している。証拠となる文書などは機密情報として開示していない。

調査委員会は前述の疑惑に基づき、(1) 調査委員会は米国企業に可能な限り情報を提供する、(2) 米国外国投資委員会（CFIUS）は両社による米国資産の買収行為を阻止する、(3) 米国政府は両社の製品の調達を控える、(4) 政府に関連製品を納入する企業は両社の製品を使用しない、との 4 点を勧告した。調査委員の 1 人であるダッチ・ルッパースバーガー少数党筆頭委員（民主党、メリーランド州）は「中国はサイバー攻撃を続けている。われわれはファーウェイと中国政府との関係に大きな懸念を抱いてきた」と強いトーンで語った。

中国企業と競合する米シスコシステムズも、似たような報告書を政府に提出した、と「ワシントン・ポスト」紙（10 月 10 日）は報じている。同紙は「ファーウェイに対する不安は世界中に広がっている。（ファーウェイは）否定しているが、中国人民解放軍や中国政府とのつながりを断ち切るのに苦労しているようだ」とのシスコシステムズの主張を取り上げている。

シスコシステムズを中心に米国の競合企業が議会へのロビイングを強めており、「（ファーウェイの）信用を落とすための努力は、米国勢の同社に対する警戒心を表している」との専門家の見解も伝えている。ルッパースバーガー委員は「ファーウェイが米国での市場を伸ばし、成長していきたいという事実と、同社の中国政府とのつながりには関係性がある」と述べていることから、議会ロビイングは一定の成果を挙げているようだ。

＜大統領・議会選挙との関係は否定＞

11 月 6 日の大統領・議会選挙を控え、オバマ大統領やロムニー共和党大統領候補、連邦議員らがいわゆる「中国たたき」を強めているが、今回の報告書もその流れの一環なのか。ワシントン DC の政策専門家は、大統領・議会選挙と中国勢への攻撃のつながりを否定している。マイク・ロジャース調査委員長（共和党、ミシガン州）とルッパースバーガー委員はそれぞれ選挙区にゼネラルモーターズ（GM）の工場（ミシガン州ランシング市）と陸

軍基地を抱えており、中国たたき集票にそれなりの効果がある。だが、両議員は既に勝利が確実といわれており、動機はそれほど強くないと考えられる。

中国通信機器メーカーに対する米国の強硬姿勢は、今に始まったことではない。近年だけでも (1) 2007 年に上院議員 13 人がファーウェイによる米スリーコム (3Com) の買収に反対、さらには CFIUS が買収阻止に向けて取り組む意思を表明、(2) 10 年に 8 人の上院共和党議員が同社の米スプリント・ネクステルへの通信機器の供給を調査するようオバマ大統領にレターを提出、(3) 11 年に議会の米中経済安全保障調査委員会が、ファーウェイを含む中国の米国通信部門への幅広い関わりと国家安全保障への影響に関する報告書を発表、(4) 同年にジム・ウェッブ上院議員 (民主党)、ジョン・カイル議員 (共和党) らが米スリーリーフ (3Leaf) によるファーウェイへの製品販売は米国経済・安全保障に「重大なリスク」となる可能性があると指摘、(5) 同年に議員らが農務省によるファーウェイ製品購入の契約に反対するレターをオバマ大統領に提出、(6) 12 年に調査委員会がファーウェイと ZTE の役員に対して、同社と中国政府とのつながりに関する公聴会を開催するなど、枚挙にいとまがない。

こうした歴史は、米国通信機器メーカーによる議会ロビイングが功を奏しており、米国企業の中国製品への懸念が議会を動かしてきた一面がある。「ウォールストリート・ジャーナル」紙 (10 月 8 日) は、ファーウェイや ZTE は海外展開を積極的に進めているが、例えばファーウェイの収入全体における米国のシェアは 4% 程度と小さく、その多くがスマートフォンの売り上げとなっていることから、同社の米国内での「将来的な成長見通し」に米国勢が不安を示していると結論付けている。すなわち、大統領・議会選挙の影響という短期的な問題ではなく、今後しばらくはこの問題が続く可能性を示唆している。

#### <中国製品たたきの動きに要注意>

米国民も中国への懐疑的な見方を強めているようだ。ピュー・リサーチセンターのアンケート (9 月 18 日発表) によると、回答者全体の 56% が「貿易や経済に関して中国に対して強硬姿勢であるべきだ」と答えている。さらに、78% は中国が米国債の多くを保持している点を、71% は米国内の雇用の中国への流失を、61% は対中貿易赤字を「非常に重大な問題」と回答している。大統領選では両陣営が対中政策を選挙公約の 1 つに置いている。

実際にオバマ政権は 10 月に中国製太陽光パネルの輸入に対してアンチダンピング税と相殺関税措置発動の最終決定を下すなど、対中輸入制限に動いている。これらの措置は米国企業と欧州系企業の米国法人の申請によるもので、米国を市場とする企業の不安を映し出しているといえる。中国製太陽光パネルを輸入していた現地日本企業の中には、調達先を欧州などに切り替えるところもある。米国の中国製品への懸念が続く限り、中国製品を採用する日本企業もしばらく注意を払う必要があるようだ。

2013 年 02 月 06 日

中国家電大手のハイセンス（海信電器、Hisense）は、米国市場に高機能で優れたデザインの製品を購入しやすい価格で供給することを目指し、研究開発（R&D）やブランディングへの投資を強化している。2012 年 11 月には、高画質薄型テレビの米国ベストセラー調査で、同社の 42 インチ機種が 3 位にランクインした。2013 年 1 月にラスベガスで開催された世界最大の家電見本市「国際家電ショー（CES）」でも新製品を数多く発表し、技術力をアピールした。

<LED 高画質薄型テレビがベストセラー入り>

今回、ハイセンスの製品がランクインしたのは、米国の民間調査会社クイクセル・リサーチ（Quixel Research、注）が実施したベストセラー調査（2012 年第 3 四半期）における発光ダイオード（LED）光源採用高画質薄型テレビ部門だ。同社の 42 インチ LED 高画質テレビ機種「F42K20E」が、サムスン電子（韓国）の 32 インチ商品、米ビジオ（VIZIO）の 19 インチに次ぐ第 3 位に選ばれた。

2013 年 1 月の時点で、ハイセンスは米国市場に 9 種類の LED 高画質薄型テレビを供給している。2012 年 11 月には、インターネットテレビ技術「グーグル TV（Google TV）」対応のセットトップボックス（STB）を標準小売価格 99 ドルで発売開始した。これらの製品は、ウォルマート・ストアーズ（流通・小売り）、コストコ（流通・小売り）、HH グレグ（家電量販店）といった国内大手流通チェーン店で販売されている。

<MIT と最新技術開発で提携>

ハイセンスは 2001 年、ジョージア州スワニーに米国子会社のハイセンス USA を設立した。当初は、他社ブランドの冷蔵庫、テレビ、エアコンなどを製造する OEM（相手先ブランドによる生産）事業が主力だったが、2010 年に同子会社で R&D 部門を立ち上げ、米国市場のニーズに合わせた自社製品の開発と技術革新に力を入れ始めた。当時は同社ブランドの認知度が低く、自社製品を増やすことによってその解決につなげることが狙いだった。

また、ハイセンスは 2012 年 1 月、スマートテクノロジー、人工知能、人とコンピュータの対話技術といった分野の共同研究や人材訓練を目的に、中国企業として初めてマサチューセッツ工科大学（MIT）のメディアラボ（Media Lab）と戦略的協力協定を締結した。ハイセンスの于淑●（王へんに民、Yu Shumin）社長は「MIT と戦略的アライアンスを構築することによって、ハイセンスは最先端の技術開発を加速することが可能になる」と述べ、最先端技術の研究開発にさらに力を入れる方針を明らかにした。メディアラボは過去に米アップル、米 IBM などと研究協力をしているが、「包括的な協力協定の締結は初めて」（伊藤譲一所長）とのことだ。

<ブランド構築に向けた取り組みを強化>

一方、ブランド構築の取り組みも加速している。2012 年 9 月には、顧客サービス活動の強化に加えて、米国市場向けウェブサイトを更新した。ハイセンスのマーケティング・デ

イレクターのジョアン・フォイスト氏は「北米におけるハイセンスのブランド認知度を高める上で、顧客が直感的に引き込まれるようなウェブサイトが不可欠だった」と述べている。新しいウェブサイトを見ると、新技術と洗練されたデザインといった点が強調されており、低価格商品という同社の過去のブランドイメージを払拭（ふっしょく）する意図が読み取れる。

2012 年 11 月には、同社のテレビ 2 機種が「CES イノベーション 2013 デザイン&エンジニアリング賞」を受賞した。同賞は家電製品のデザイン性と技術、機能の革新性を評価するものだ。

ハイセンス USA の業績は非公開だが、同社の最高経営責任者（CEO）ローレンス・リー氏は英字紙「チャイナ・デイリー」（2012 年 11 月 24 日）で、「2011 年の売上高は 3 億 7,000 万ドルで、そのうち 35%が自社ブランド製品の売り上げだった。2012 年には売上高が 5 億 8,000 万ドルに達し、自社ブランド製品と OEM 事業の売上比率はほぼ半分ずつになる」と答えている。

2013 年 1 月に開かれた国際家電ショーで、ハイセンスは無線技術や 3D 表示対応の大画面高解像度テレビなど幅広い新製品を披露した。中でも透明な画面の大型 3D テレビ（試作品）は多くのメディアで紹介された。

（注）クイクセル・リサーチは、テレビとディスプレイを中心とした家庭用電気・電子機器を対象とする調査会社で、同分野における市場調査レポートを四半期ごとに発表している。

2013 年 03 月 01 日

韓国サムスン電子の米国子会社サムスン・オースティン・セミコンダクター（**Samsung Austin Semiconductor**、以下サムスン・オースティン）は 2012 年 12 月 13 日、約 40 億ドルの追加投資による半導体工場の拡張計画が予定どおり進み、需要が急増している携帯端末向けプロセッサを 2013 年下半期から増産すると発表した。同社は隣接する研究開発拠点の拡張も進めており、同工場への投資総額は、今回の追加投資により 150 億ドルを超える見通しだ。

＜40 億ドル規模の大型追加投資＞

テキサス州オースティン市に拠点を置くサムスン・オースティンは今回の 40 億ドルの追加投資により、28 ナノメートル (nm) の微細加工技術による、直径 300 ミリメートル (mm、12 インチ) ウエハーを使った最先端の携帯端末向けプロセッサの生産を 2013 年下半期に開始する。増産によって、スマートフォンやタブレット端末を含む高性能携帯端末向けプロセッサの急速な需要増加に対応するという。同社は 2012 年 8 月に 40 億ドルの追加投資計画を発表しており、具体的な進捗については 3 ヶ月後を目安に報告するとしていた。

同社によると、今回の投資額は 1 回の投資額としては、テキサス州で過去最大規模となる。同社は 2010 年 6 月以降、既に 36 億ドルを投じ 12 インチウエハーを使用したシステム LSI の製造施設へ投資を進めていた。今回の 40 億ドルを含めると、同工場への投資総額は 150 億ドルを超える見通しだ。

＜国外唯一の大型半導体生産・開発拠点＞

同社の従業員は約 2,500 人。そのうち 300 人は技術を持つ退役軍人で、エンジニアとして最近雇用された。2010 年 6 月発表時の同工場従業員数は約 1,000 人だったことから、2 年半で 2.5 倍に増えた計算だ。

2010 年 3 月に同工場には研究・設計センターが併設された。同センターでは、約 200 人のエンジニアが携帯端末向けプロセッサの開発と設計に従事している。

韓国国外で唯一の半導体生産・開発拠点として、サムスン・オースティンの重要性はより一層増すことになる。

同社は以前、NAND 型フラッシュメモリーを中心に生産してきたが、2007 年に 12 インチウエハーの半導体チップの生産を開始し、2011 年にはその生産能力を増強していた。地元日刊紙「オースティン・ステーツマン」（2012 年 8 月 20 日）によると、今回の投資で、フラッシュメモリー生産用ラインが携帯端末向けのプロセッサ生産ラインに置き換えられる見通しだ。

＜注目される製品供給先＞

サムスン・オースティンは増産されるプロセッサの供給先（顧客）を明らかにしてい



ないが、業界アナリストらは従来、同拠点で生産されるプロセッサはサムスン電子製スマートフォンとアップル製品向けと伝えてきた。

アップル向けでは、iPhone や iPad の頭脳に当たるプロセッサが同工場で生産されているとみられる。サムスン電子の半導体ビジネス全体にとってアップル向けの比率は高く、2011年には売上高の約9%を占めたとの報道もあった(ブルームバーグ 2012年9月7日)。

一方、両社は2012年以降、世界各地で携帯電話の知的財産権をめぐる訴訟を続けている。その間、アップルは新製品におけるサムスン製の半導体の使用率を低下させていると報じられてきた。次期携帯端末開発に当たり、アップルはサムスンの半導体分野の最大のライバルである台湾セミコンダクター・マニュファクチャリング・カンパニー (TSMC) から、プロセッサを購入するとのうわさが絶えない。そうした中、今回の事業規模拡大投資が計画どおり行われると発表されたことによって、同拠点で生産される半導体製品の供給先について再び関心が高まっている。

#### <楽観視できない市場環境>

2012年決算(1月25日発表)によると、サムスン電子は過去最高の業績を達成した([2013年2月4日記事参照](#))。その中であって、半導体部門の営業利益は黒字ながら前年比34.6%減だった。売上高営業利益率をみると、前年の17%から12%(ただし第4四半期は15%)に低下している。電気・電子分野では平均水準以上の2桁を維持しているとはいえ、ライバルのTSMCの営業利益率(2012年第4四半期)が35.2%と極めて高い水準にあることを考えると、サムスンの市場でのポジションは必ずしも楽観視できるものではない。

サムスン電子は2012年8月にも、カリフォルニア州サンノゼでの半導体研究開発施設の拡張計画を発表するなど、米国での競争力維持に向けて引き続き積極的な姿勢を示す。しかし、今回の投資計画を含めて、同社が高付加価値製品市場で差別化を急ぐ背景には、競争環境の変化が大きく影響しており、今後の同拠点でのビジネス動向に関心が集まる。

2013 年 02 月 27 日

中国国有企業の四川化工控股集团と米国プロスペクト・グローバル・リソーシズ（Prospect Global Resources）は 2012 年 10 月 22 日、プロスペクト・グローバルが採掘開発権を有するアリゾナ州の鉱床から産出されるカリウムを、四川化工が 10 年間にわたり購入することで合意した。四川化工は化学肥料の生産に欠かせないカリウムの長期的かつ安定した供給源を得ることになる。

<10 年間で合計 500 万トン調達>

四川化工は中国国有の大手化学メーカーで、化学肥料の分野では最大手企業の 1 つだ。中国国内の食料需要が増加を続ける中、化学肥料の需要も引き続き増加することが見込まれている。

四川化工とプロスペクト・グローバルの共同発表によると、四川化工は 2015 年末または 2016 年初めから 10 年間にわたり、プロスペクト・グローバルから年間 50 万トン以上のカリウムを購入する。

仮に 50 万トンを 10 年間にわたり購入する場合、合計取引量は 500 万トンとなり、契約公表時点（2012 年 10 月）の市場価格で計算すると、総額 20 億ドル以上に達する。プロスペクト・グローバルによると、今回の契約は米国のカリウム関係プロジェクトとして金額と量の両面で最大規模だという。

両社の契約は、「オフテイク」（off-take）形式で締結された。買い手の四川化工は、年間最低 50 万トンの引き取りを約束することによって安定的な購入が可能になる一方、プロスペクト・グローバルとしても、確実な買い手がつくことによって事業の資金計画を有利に進められる利点がある。四川化工が同意した購入量を引き取らない場合には、契約上規定された最低金額を支払う義務があるが、その額は発表されていない。

<新たなカリウム調達先を確保>

中国企業は化学肥料の主原料の 1 つであるカリウムを、従来カナダなど主要輸出国から調達してきた。しかし、同市場は世界的な寡占化によって売り手市場としての性格が濃く、中国にとって新たな購入先の確保による取引条件の改善が課題だった。

中国側が新たな調達ルートを手にしたことで、既に取り引環境に変化が生じている。2012 年末には、カリウム輸出最大手のカナダのカンポテックス（Canadian Potash Exporters : Canpotex）が中国向けカリウムの単位当たり取引価格を 70 ドル減の 400 ドルに引き下げたことが、複数のメディアで報じられた。

価格変動はプロスペクト・グローバルの開発プロジェクトにも影響を与え得るが、同社の最高経営責任者（CEO）は、同社が想定する採掘コストがトン当たり 98 ドルであることを示し、「プロスペクト・グローバルの採掘が大きな利幅を上げることに変わりはない」

(2013年1月8日)とし、事業計画に自信を示している。これまでカリウム市場は世界的な寡占によって供給側にとって利幅が大きい分野だったが、供給元が増えることによって、市場価格が適正化の方向に向かっているといえそう。

＜貿易収支や雇用創出への貢献を強調＞

プロスペクト・グローバルは、アリゾナ州ホルブルック盆地に位置する鉱床の一部の権益を所有している。アリゾナ州でリース契約した約9万エーカー（州有地と私有地を含む）の土地でカリウム採掘のための工事と生産準備を進めている。

今後、開発に係る行政許可の取得に加え、開発資金の確保が当面の課題だ。特に数億ドルともいわれる開発資金については全額確保のめどが立っていないが、同社関係者は今回発表された中国企業との長期契約で資金調達環境が改善されると見込む。資金調達先候補には中国系金融機関も含まれている。

また同社によると、カリウムの採掘と生産が始まると、アリゾナ州東部地域で700人の雇用創出が見込まれるという。中国側と交渉に当たったプロスペクト・グローバルのディーン・アーチャー部長は「半年にわたる交渉を経て当社と四川化工は高いレベルの信頼を築くことができた。当社が中国の食料確保に寄与する役目を担うことに誇りを持つとともに、10年にわたり（中国にカリウムを輸出することで）米中間の貿易収支にも意義ある影響が及ぶことを期待する」「（今回の契約は）慢性的に失業率が高いアリゾナ州の東部地域で必要とされる雇用創出につながる一歩になる」と、今回の契約の意義を説明した。

今回の契約については、米国自身がカリウムの実質的輸入国であることを理由に、自国の資源を中国に長期供給することに否定的な見方もある。同社がプロジェクトの合理性を強調する背景には、資金調達先確保に加え、そうした事情もあると考えられている。

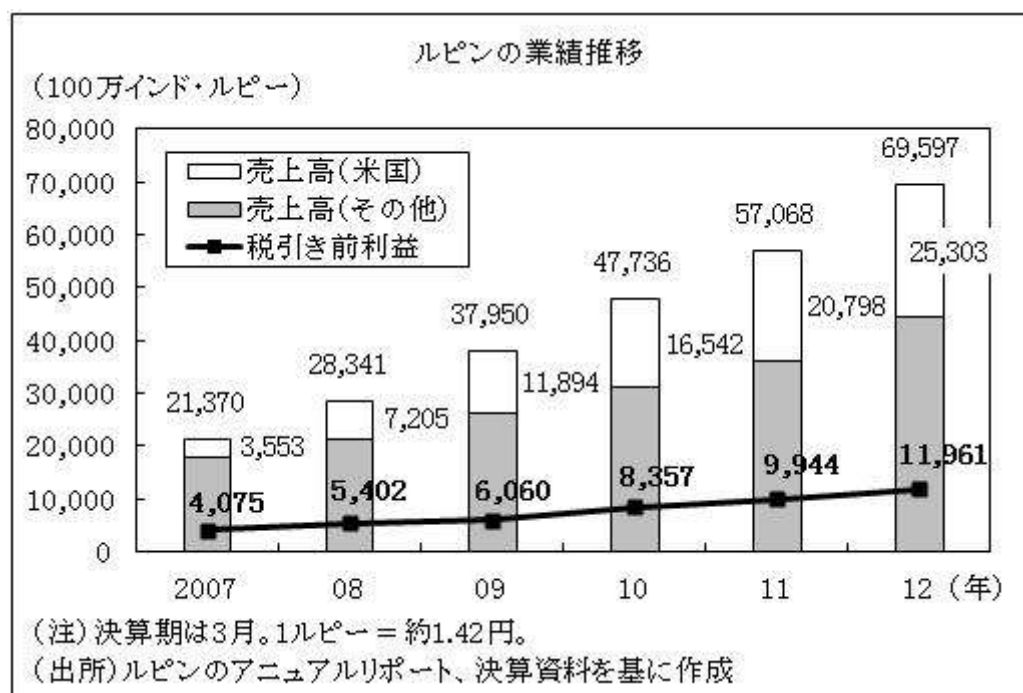
2012 年 08 月 09 日

インド製薬大手のルピンが米国のブランド薬メーカーの買収を前向きに検討していると、7月26日付ブルームバーグが報じた。特許切れとなる医薬品が先細りとなる中、ジェネリック医薬品への依存度を下げ、高収益体質を構築するのが狙いだが、臨床試験や開発費用の増加などの課題も浮かび上がっている。

＜ブランド薬増やし収益力を強化＞

世界最大の結核治療薬メーカーで、インド製薬大手ルピンのエグゼクティブ・ディレクターのニレシュ・グプタ氏が、米国の皮膚疾患・感染症治療薬メーカーの買収を計画していると語った。ブルームバーグ（7月26日）によると、収益率の低いジェネリック医薬品への依存度を下げるのが目的で、グプタ氏は電話インタビューに、「ブランド薬メーカーを買収し、専門的な治療薬を当社のラインアップに加えることが、高成長を続けるために最も重要な戦略だ」と述べた。

ルピンは国内外の企業買収を続けながら業績を拡大しており、過去6年間で売上高は約3倍、税引き前利益は2倍以上に拡大している（図参照）。2011年11月には、07年に買収した共和薬品工業を通じ、注射剤を主力とするアイロム製薬を傘下に収めている（表参照）。



ルピンが買収により子会社化した企業

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| 共和薬品工業(日本)            | 2007年10月 |
| ファーマ・ダイナミクス(南アフリカ共和国) | 2008年1月  |
| ホルモサン・ファーマ(ドイツ)       | 2008年7月  |
| マルチケア・ファーマ(フィリピン)     | 2009年3月  |
| アメル東北(日本)             | 2007年10月 |
| ジェネリック・ヘルス(オーストラリア)   | 2010年9月  |
| ベルウェザー・ファーマ(オーストラリア)  | 2010年9月  |
| マックス・ファーマ(オーストラリア)    | 2010年9月  |
| アイロム製薬(日本)            | 2011年11月 |

(出所) 図に同じ

ルピンは米国で 2004 年に現地法人を設立した後、ジェネリック医薬品を中心にプレゼンスを高め、11 年時点の国内ジェネリック市場では第 5 位。05 年には抗生物質のスーパーラックスを投入し、10 年には高脂血症治療薬のアンタラを他社から手に入れるなど、自社ブランド薬にも力を入れているが、11 年の米国での売上高のうち自社ブランド薬は 28%にとどまっており、残りの 72%はジェネリック医薬品となっている。自社ブランド薬の利益率はジェネリック医薬品の約 5 倍とされている。

これまで、米国で事業を展開するインドの製薬会社は、ジェネリック分野で米国でのプレゼンスを急速に高めているが ([2012 年 3 月 13 日記事](#)、[3 月 19 日記事](#)参照)、特許切れとなる医薬品の数が先細りとなる中、自社ブランド薬の開発に力を入れ始めている。

第一三共傘下でインド最大の製薬会社ランバクシーは 5 月、難治性・結節性ニキビ治療薬が米国食品医薬品局 (FDA) の承認を受けたと発表した。もともとこの新薬はカナダのサイファー・ファーマシューティカルズにより開発されたが、同社との業務提携により、ランバクシーが「アブソリカ」のブランド名で米国内での申請・製造・販売を手掛ける。ランバクシーの最高経営責任者 (CEO) のアルン・ソーニー氏は「これまでの顧客からの引き合いを維持すると同時に、競合他社の動向に大きく影響されることなく、皮膚病治療薬の分野を強化できる」と語っている。

<開発費用など負担増が課題>

他方、自社ブランド薬の強化に伴い、いくつかの懸念材料も指摘されている。SMC グローバルセキュリティーズのアナリスト、スービック・チャタジー氏は「新たな自社ブランド薬の投入に伴い、臨床試験やマーケティング費用が上乗せされる」と指摘する。このほか、調査会社 IFL のアナリスト、ビノ・パシパラミピル氏も「ジェネリック医薬品よりも開発費が格段に大きくなる」と話している。

中国最大の建設機械メーカー、三一重工の米国子会社である三一美国（SANY America : SANY 米国）は 2012 年秋、北米市場で港湾荷役機械の販売を本格的に開始した。同社は 2011 年秋に 2,500 万ドルをかけて新たな研究開発（R&D）施設を整備するなど、北米での事業強化に向けて積極的な動きをみせている。

＜当面はコンテナ運搬用の 2 機種＞

[北米で販売を開始](#)したのは、港湾ヤードでのコンテナ運搬のためのリーチスタッカーと、空コンテナ運搬専用ハンドラーの 2 つだ。これらの機器は既に、世界の他地域で最も混雑する港湾ヤードのいくつかで使用されている。北米市場では「近い将来に製品ラインアップを広げる」（グローバル販売・マーケティング担当副社長のカイル・ネイプ氏）計画だ。同社の機器は世界各地の港湾で利用することを想定したデザインで設計・製造されており、使いやすさ、外観、機動性、稼働時間などに強みを持つとされる。同社は今回、港湾荷役機械の販売を本格化するに当たり、ニュージャージー州のバインダー・マシーナリーとバージニア州のアトランティック・マシーナリーの 2 社とディーラー契約を結んだ。

親会社の三一重工は、カーゴハンドラーから大型ガントリークレーンに至る各種港湾機械の開発・生産の拡大に向けて積極的に投資をしており、この一環で米国への新規進出が実現した。同社は現在、広東省珠海市に各種港湾機械、マリンエンジニアリング、造船機械の開発・製造を目的とした施設に 16 億ドル近い投資を行っている。新施設は 2012 年 4 月に起工式が行われ、2015 年までに海岸線沿いで 3.5 マイル（約 5.6 キロ）、9,000 エーカー（約 36.4 平方キロ）にわたる規模に拡張される予定だ。同社は、港湾荷役機械部門と船舶関連機械部門を合わせた年間生産高について、2013 年の推定 7 億 9,400 万ドルから、2018 年までに 47 億ドル規模に拡大する計画だ。

＜世界市場を念頭に R&D を強化＞

SANY 米国はもともと三一重工の完全子会社として 2006 年に創設された。その後、2010 年 6 月にはジョージア州アトランタ市近郊のピーチツリー・シティで本社建物と組立製造工場の建設に着工し、2012 年 2 月から油圧ショベルの組み立てを開始している。米国進出に伴い、これまでに 6,000 万ドルを投資し、2012 年 12 月時点で約 100 人を雇用している。

同社は北米での R&D にも力を入れている。2011 年 10 月に、2,500 万ドルを投資し、工場隣接地に新たな R&D 施設を建設することを発表し、事業強化を図っている。世界各地の主要研究機関での経験を有する 60 人の研究者を活用し、これまでに北米市場向けのクローラークレーンやラフテレーンクレーン、コンクリートポンプ車のデザインを手掛けている。

このほか、北米における戦略的事業拡大計画を推進するため、2012 年 8 月に会長職を新設。キャタピラーやボルボ・コンストラクション・イクイップメント（Volvo Construction

Equipment) で要職を歴任した建設機械業界のベテラン、ティム・フランク氏を迎えた。

三一重工グループ全体の売上高は 2010 年に約 80 億ドル、2011 年には約 126 億ドルに達し、現在も事業拡大を続けている。「中国日報」英語版（2012 年 11 月 12 日）によると、総売上高に占める海外売上高の割合は 2012 年に約 15%と推定されるなど、事業の主力は依然として中国国内だ。同グループの梁穩根会長は、今後 5 年間で海外売上高の割合を 40～50%に引き上げたいと述べ、「(そのための手段は) 海外工場建設などの投資を増やすか、M&A を追求するかのどちらかだ」と語っており、今後の米国内でのビジネス展開も引き続き注目される。

なお、三一重工グループは、米国関連会社を通じたオレゴン州の風力発電関連企業の買収中止を命じられた[\(2012年10月17日記事参照\)](#)ことを受け、米国外国投資委員会(CFIUS)とオバマ大統領を提訴しているが、同グループの北米戦略全体について特段の見直しはこれまで行われていない。

2013 年 02 月 08 日

2012 年後半は、中国の航空機メーカーによる米国の小型航空機メーカーとの合弁事業構築や企業買収などの動きが相次いだ。中国国有企業の中航通用飛機（China Aviation Industry General Aircraft、CAIGA）は 2012 年 11 月 14 日、米国のセスナ・エアクラフト・カンパニー（Cessna Aircraft Company）と合弁会社設立のための合意を締結したことを明らかにした。同月 12 日には、中国民間企業の珠海瀚星通用航空（Zhuhai Hanxing General Aviation）が、米国の軽飛行機メーカー、グラスエアー・アビエーション（Glasair Aviation）を買収したことを発表。米国企業が有する優れた製品・技術を取り込み、まずは自国市場でのビジネスを優位に進める狙いが見て取れる。

<中国市場向けビジネス連携で思惑一致>

新たに設立される合弁会社は、ビジネス向け小型ジェット機「セスナ・サイテーション XLS+」を中国で組み立て製造する。CAIGA は、セスナ・エアクラフトの親会社であるテクストロン（Textron）のシンガポール子会社テクストロン・ファーイースト（Textron Far East）との間で合弁会社設立に関する契約を締結した。

合弁会社は広東省珠海市の生産拠点で、セスナ・エアクラフトのカンザス州ウィチタ市にある工場からセスナ・サイテーション XLS+に必要な組み立て部品の供給を受け、組み立て、塗装、内装取り付け、検査、フライトテストを行った後に、中国国内の顧客に販売する。合弁会社設立については、今後、中国政府の承認を得るとともに、諸条件を満たす必要がある。合弁事業の資本規模、会社名など詳細については、2013 年 1 月末時点で公表されていない。なお、今回の契約に先立つ 2012 年 5 月 3 日には、CAIGA はセスナ・エアクラフトおよび河北省石家荘市政府と戦略的協定を締結し、同市に合弁会社を設立した。

これら合弁会社の設立は 2012 年 3 月に、CAIGA の親会社である国有企業の中国航空工業集団（Aviation Industry Corporation of China、AVIC）とセスナ・エアクラフトが合意した包括的な戦略的提携に基づくもの。CAIGA の親会社の AVIC はこれまでもエアバスとの合弁事業や米国の小型航空機メーカーのシーラス・インダストリーズの買収などを通じて販売協力と技術取得を進めており、今回もその一環として捉えられている。一方、セスナ・エアクラフト副社長のマイク・シー氏は「当社では、中国は 2025 年までにビジネス用ジェット機の保有数で世界トップ 10 カ国の 1 つになると予想している」と語る。2 つの合弁事業によって、セスナ・エアクラフトが持つビジネス向け小型ジェット機とターボプロップ機の両方の中国市場におけるビジネスが本格化していくとみられる。

<成長が期待される個人向け航空機市場>

広東省珠海市に本社を構える珠海瀚星は 2012 年 11 月 12 日、グラスエアーの買収プロセスが完了したことを発表した。珠海瀚星は、吉林瀚星集団の子会社で、中国初の米国式 FBO（地上運航支援事業者：fixed base operator）を主業としているが、今後は中国でのグラスエアーの販売事業を行う。



珠海瀚星によるグラスエアーの買収は2012年7月に公表され、親会社の吉林瀚星集団は買収に合わせて、グラスエアー・アビエーションUSAを新設した。吉林瀚星集団の方鉄吉社長は「顧客サービス、既存製品（の製造）、新規開発を目的に本格的な投資を行う」ことを計画している。同社長は、今後の中国市場について「爆発的な成長に向けた初期段階を迎えており、今後5年間に1,000を超える新たな空港の建設が検討されているほか、個人が利用する航空機についても強い需要がある」との見方を示す。なお、グラスエアーの拠点や社員については、そのまま引き継がれる予定だ。

このほか、2012年7月には、米国の小型飛行機メーカーのホーカー・ビーチクラフト（Hawker Beechcraft）が、北京卓越航空工業（Superior Aviation Beijing）に17億9,000万ドルで買収されることで合意したと発表した。その後10月に、買収条件で両社が折り合えなかったことを理由に白紙に戻ったが、同案件を含めて中国航空産業の米国企業への関心の高さがうかがえる。

大手製薬メーカー、ピラマル・ヘルスケアは 6 月 8 日、米国の医療情報会社ディシジョン・リソーシズ・グループ (DRG) を 6 億 3,500 万ドルで買収した。

＜世界の大手医薬品企業との関係構築を目指す＞

ピラマル・ヘルスケアが買収した DRG は、世界の医薬品企業大手 50 社のうち 48 社を顧客にする医療情報会社だ。特にバイオ医薬品やヘルスケアに関する調査分析、データベース、コンサルティングに強みを持つ。290 人のアナリストを擁するほか、12 万 5,000 人に及ぶ外部アドバイザー、データ提供者のネットワークを有する。医薬品の研究開発に必要な治療領域に関するレポートを提供するバイオ医薬品部門、治験データを提供する市場アクセス部門、医療機器に関する報告や監査を手掛ける医療技術部門により構成されており、それぞれの分野で米国での市場シェアは 4～6%だ。2012 年の売上高は 1 億 6,000 万ドルを見込む。DRG は買収された後も従来と同様に事業を継続し、トップを含めた主要幹部は引き続き経営に携わる。

DRG の買収について、ピラマル・ヘルスケアのアジャイ・ピラマル会長は「世界のヘルスケア産業は、研究開発費の高騰、新薬承認率の低下、規制強化、診療報酬モデルの複雑化などさまざまな課題に直面している。こうした状況下で、専門的な情報やアドバイスは極めて重要で、その需要も高まっている。DRG が手掛ける事業分野をテコに、世界の医薬品業界との長期的な関係構築を進める。また、当社が有する新興国市場の知見、これまでに培った企業買収のノウハウなども生かし、業界における主導的な地位をより強化していく」とコメントした。

DRG のピーター・ヘニングスバーグ最高経営責任者 (CEO) も、「企業買収に豊富な経験を持つピラマルグループの一員となることにより、われわれもより高い成長を実現できると確信している。新興国における客観的かつ不可欠な情報への需要は急速に高まりつつあり、ピラマルの経験も生かせることになろう」と、新興国での市場開拓に高い実績を誇るピラマルのネットワークへの期待感を示した。

＜積極的な企業買収、海外事業展開で急成長＞

ピラマル・ヘルスケアは 1988 年に設立され、積極的な企業買収を通じて業容を拡大している。売上高は、88 年以降の年平均成長率が 25%を上回り、2012 年度 (12 年 3 月期決算) は 235 億 2,500 万インド・ルピー (1 ルピー＝約 1.4 円) となっている (表参照)。

ピラマル・ヘルスケアの部門別業績動向(単位:100万インド・ルピー、%)

|               | 11年度   | 12年度   |        |       |
|---------------|--------|--------|--------|-------|
|               | 売上高    | 売上高    | 伸び率    | 構成比   |
| 医薬品ソリューション部門  | 10,206 | 13,545 | 32.7   | 57.6  |
| インド国内         | 5,245  | 8,008  | 52.7   | 34.0  |
| 海外            | 4,961  | 5,537  | 11.6   | 23.5  |
| 病院向け医薬品部門     | 3,877  | 4,126  | 6.4    | 17.5  |
| 一般用医薬品および眼科部門 | 1,958  | 2,200  | 12.4   | 9.4   |
| 金融サービス部門      | -      | 534    | -      | 2.3   |
| 投資収益          | 3,358  | 2,194  | △ 34.7 | 9.3   |
| その他           | 689    | 926    | 34.4   | 3.9   |
| 合計            | 20,088 | 23,525 | 17.1   | 100.0 |

(注) 決算期は3月。

(出所)ピラマル・ヘルスケア決算資料

傘下入りした企業の中には、バイエル（ドイツ）、ロシュ（スイス）、ICI（英国）など、世界のトップクラスの製薬会社の部門も含まれる。米国企業を買収した案件としては、処方箋製造・卸売りの Rx エリート・ホールディングス（09 年 1 月、買収金額 420 万ドル）、医療機器のミンラド・インターナショナル（09 年 2 月、4,479 万ドル）がある一方、10 年 5 月には、ヘルスケア・ソリューション部門をアボット・ラボラトリーズ（米国）に 38 億ドルで売却するなど、事業ポートフォリオの見直しも進めている。

海外での事業展開も積極的に手掛けており、同社のセボフルラン（吸入麻酔薬）の米国での市場シェアは、10 年 3 月期の 11%から 12 年 3 月期には 25%に拡大。さらにトルコ、南アフリカ共和国などの新興国でも 3 割の市場シェアを獲得したほか、タイ、フィリピン、クロアチアなどにも展開しており、海外での売上高は全体の 23.5%に達している。

インドの製薬会社は、ジェネリック薬品分野で米国での存在感を急速に高めている（[2012 年 3 月 13 日記事](#)、[3 月 19 日記事](#)参照）が、今回のピラマル・ヘルスケアによる DRG 買収にみられるように、周辺サービスを含めた分野にも進出してきている。

韓国第 2 の半導体メーカー、SK ハイニックスは 6 月 20 日、データストレージ（外部記憶装置）用半導体システムのソリューション技術開発を手掛ける米国リンク・ア・メディア・デバイスズ（LAMD）の買収交渉が合意に達したと発表した。米国での売上高が 3 分の 1 を占める SK ハイニックスの業績は足元では低迷しているが、スマートフォンやタブレットの需要の高まり、そして新型 OS 投入に伴う新規需要の拡大を捉えられるかが今後のカギとなる。

<フラッシュメモリーの競争力を強化>

LAMD は、システム・オン・チップ（SoC）と呼ばれるデータストレージ用半導体システムのソリューション技術（コントローラー）の開発を手掛けている。その技術により、フラッシュメモリーの速度と信頼性を大幅に改善することができる。LAMD は SK ハイニックスの傘下に入り、特殊用途の NAND 型フラッシュメモリー（一括消去・再書き込み可能メモリー、携帯電話や携帯型音楽プレーヤーなどに使用される）の部門に組み入れられる。なお、買収額は明らかにされていない。

SK ハイニックスの社長兼最高経営責任者（CEO）のオウ・チュルコン氏は「LAMD が有する優れた専門性と、コントローラーの技術開発力により、NAND 型フラッシュメモリー市場での競争力を高めることが可能となる。同社の買収を通じ、顧客に対し継続的に高付加価値サービスを提供することができる」としている。LAMD の創業者で CEO のハーマント・サパー氏も「SK ハイニックスの一員になれたことを喜んでいる。われわれは広範なデータストレージ製品にコントローラー技術によるソリューションを提供し、世界中で急速に高まりつつある企業および消費者からの需要に応えたい」と語っている。

<スマートフォン需要の高まりに期待>

SK ハイニックスは、もともと現代グループの半導体事業を担っていたが、2001 年に同グループから分離し、ハイニックスに社名変更。その後、経営破綻し、金融機関の管理下に置かれていた。11 年 11 月に通信大手の SK テレコム傘下に入り、12 年 3 月に現社名に変更した。

2011 年時点の半導体メーカーの売上高では世界 8 位だ。調査会社の i サプライによると、11 年第 3 四半期時点の DRAM の市場シェアは 21.6% で、サムスン（45.0%）に次いで第 2 位、NAND 型フラッシュメモリーでは、サムスン（39.1%）、東芝（31.4%）、マイクロン（17.0%）に次ぎ 4 位（12.2%）となっている。

同社の米国での売上高は 2011 年時点で全体の 32.2% と、1 国としては最大で、韓国国内での売上高の 5 倍近くに達している（表参照）。

# SKハイニックスの国・地域別売上高

(単位:10億ウォン、%)

|        | 10年      | 11年      | 前年比    | 構成比   |
|--------|----------|----------|--------|-------|
| 韓国     | 795.7    | 709.6    | △ 10.8 | 6.8   |
| 中国     | 1,626.5  | 1,770.7  | 8.9    | 17.0  |
| その他アジア | 4,868.3  | 3,480.0  | △ 28.5 | 33.5  |
| 米国     | 3,283.0  | 3,346.6  | 1.9    | 32.2  |
| 欧州     | 1,532.6  | 1,088.9  | △ 29.0 | 10.5  |
| 合計     | 12,106.1 | 10,395.8 | △ 14.1 | 100.0 |

(出所)SKハイニックス連結監査報告書を基に作成

2012年7月26日に公表された12年第2四半期(4~6月)決算は、売上高が前年同期比4.6%減、営業利益は94.9%もの大幅減益を記録、純利益は530億ウォン(1ウォン=約0.07円)の赤字を計上した。特に、同社の売上高の22%を占めるNAND型フラッシュメモリーが、大手メーカーの増産を背景に急激な価格低下に見舞われたことが、業績悪化につながった。

同社のキム・ジュノ上席副社長は、大手メーカーの増産の影響が第3四半期以降も続くとは考えにくいものの、先行き不透明感が強まっていることを示唆した。他方で、スマートフォンの需要が高まっていることに加え、マイクロソフトの新型OS「Windows8」が2012年内にも発売されることなどから、半導体市況も12年後半には徐々に上向き、同社の業績も改善に向かうとの見通しを示している。

2013 年 02 月 13 日

インドの IT サービス企業のエムファシス (MphasiS) は 2012 年 12 月 3 日、住宅ローン市場向けに IT ソリューションサービスを提供する米デジタルリスク (Digital Risk) を 1 億 7,500 万ドルで買収すると発表した。今回の買収を機にエムファシスは米国での事業拡大を加速させ、近い将来に米国で 500 人程度を新規雇用する計画という。

<住宅ローン市場向けビジネスチャンスが拡大>

エムファシスが買収を決めたデジタルリスクは、米国住宅ローン市場向けにリスク管理、コンプライアンス、そして取引契約に関するマネジメントソリューションを提供している。1,500 人以上の技術者を抱える同社は、サブプライムローン問題の結果、米国の住宅ローン市場で与信コストが上昇する中、コスト最適化を希望する金融機関などにサービスを提供し成長してきた。全米 46 の州で営業ライセンスを持ち、米国の住宅ローン分野大手企業を顧客に持つ。同社は成長企業にフォーカスすることで有名な月刊経済誌「インク」(Inc. Magazine) が選ぶ「最も成長が速い企業 500 社リスト (2012 年 8 月)」の金融関連サービス業分野で 11 位に選ばれている。エムファシスによると、デジタルリスクの 2012 年売上高は 1 億 2,700 万ドル、過去 3 年間の売上高の年平均成長率は 70%という。

今回エムファシスは、アーン・アウト条件 (注) を含む 1 億 7,500 万ドルの現金でデジタルリスクを買収することに合意した。エムファシスは今後、当局の承認などを経て 2013 年の早い時期に取引を完了することを見込んでいる。買収完了後も、デジタルリスクは独立した事業会社として運営され、社名やサービス内容なども現在のまま維持される。経営陣と従業員も特に変更はない見込みだ。

買収の狙いについて、エムファシスのガネシュ・アヤール最高経営責任者 (CEO) は「われわれが重視する業界や分野を対象に専門サービスを提供していく当社の戦略の中核となるものだ。デジタルリスクの分析プラットフォームは、住宅ローン市場向けのリスク管理とコンプライアンス分野に特化した独自のもので、デジタルリスクのブランドとサービスを当社グループ傘下に迎えることは喜ばしい」と語った。エムファシスは、この買収を機に米国で近い将来に最大 500 人程度を新規雇用し、さらなる事業拡大を図る見通しだ。

<エムファシスは脱 HP 依存を加速>

エムファシスは世界各地でアプリケーション開発や、IT インフラサービス、ビジネス・プロセス・アウトソーシングなどを統合した IT ソリューションサービスを提供する。同社の 2011 年度 (2011 年 10 月末期) の総売上高は 527 億 9,020 万ルピー (1 ルピー=約 1.75 円) で、82 億 1,820 万ルピーの黒字を記録した。同社はインド、米国のほか、欧州とアジアを含む 20 ヶ国に拠点を構える。

エムファシスはインドのバンガロールで設立され、もともと欧米企業に IT サービスを提供するオフショア型ビジネスを展開していた。2006 年に米 IT 企業 EDS (Electronic Data Systems) のインド子会社と合併して EDS の子会社となった。その後、ヒューレット・パ

ッカード（HP）が 2008 年に EDS を買収したことで、HP の連結子会社の 1 つとなっている。エムファシスはインド国立証券取引所とムンバイ証券取引所に上場しているが、HP が同社株式の約 6 割を保有する。

エムファシスによると、同社の主要顧客は米国と欧州の企業に集中しており、2010 年度時点では総売上高の 71% が HP 関連クライアントからの売り上げだった。同社は HP に関連する顧客への売上依存度の高さをリスクと認識し、HP 依存からの脱却路線を進めてきた。これまでに総売上高に占める HP 関連の売上高を、2010 年度の 71% から 2011 年度は 66%、2012 年度第 4 四半期には 54% にまで低下させていた。デジタルリスクの売上高はエムファシスの 1 割程度を占めることから、今回の買収によって、HP 関連の売上高は 5 割を下回る見通しだ。

<米国内外での事業拡大なども期待>

インドの IT サービス企業は、優れた IT 技術、言語、時差などの特徴を生かし、欧米企業にオフショアサービスを提供してきた。一方、米国政府が進める国内雇用維持に向けた取り組みや、米国企業の本国回帰の動きなどによって、インドのオフショアサービス企業に、米国内でオンショア型のビジネスを拡大するチャンスが生まれるとの指摘も出てきた。エムファシスがデジタルリスクの顧客向けビジネスを手にした今回の買収は、まさにこうした事例の 1 つといえよう。

また、今後デジタルリスクが提供する各種サービスは、エムファシスの 20 カ国以上の海外ネットワークを通じて展開することが可能になる。買収発表の際に、アヤール CEO は「住宅ローン市場におけるリスク管理の必要性は米国に限らず世界中に存在する」と指摘した。デジタルリスクのピーター・カサボフ会長兼 CEO も「（同社の）専門性は米国以外の市場にも通用する」と自信を見せており、今後一気にサービス対象地域が拡大していく可能性も考えられる。

（注）アーン・アウト条件：企業買収時に、被買収企業の将来業績に応じて買収価格が変動することを規定する条件。買収企業側が買収費用の支払いを分割払いとし、業績決定後に後払いする際の金額で調整するのが一般的となる。

2013 年 02 月 21 日

中国国有の海洋油田開発大手、中国海洋石油（CNOOC）によるカナダの石油大手ネクセンの買収について、両社は 2 月 12 日、米国外国投資委員会（CFIUS）による承認を得たと相次いで発表した。中国の対外投資としては過去最高額の取引となる。

<中国の対外投資としては過去最高額>

CNOOC は 2012 年 7 月 23 日、ネクセンを総額約 151 億ドルで買収する計画を発表した。9 月 20 日には株主の承認を得ていたが、中国の国有企業であることから米国を含む関係国で安全保障上の懸念が指摘され、CFIUS で買収の是非が審査されていた。

ネクセンは 1971 年に設立された石油大手企業で、カナダのアルバータ州に本社を置く。従業員は約 3,000 人。事業の柱は、同国東部におけるオイルサンドやシェールガス開発のほか、北海、アフリカ東部、メキシコ湾での探査・開発など。同社は石油・天然ガスの資産を複数国・地域に所有しており、一部を米国メキシコ湾に所有していたため、買収に当たっては米政府の承認を必要としていた。

カナダでは大型投資に関して、産業省がカナダ投資法に基づき投資案件が同国の利益となるか否かを審査する。米国での審査に先立ち両社は 2012 年 12 月 7 日、カナダ政府に買収案件が承認されたと発表していた。当事国であるカナダと中国のほか、資産を所有していた英国、EU でも既にも買収は承認されており、残るは米国による承認のみとなっていた。

CNOOC が 2013 年 1 月 30 日に発表した資料によると、ネクセン買収により生産量は 20%、確認埋蔵量は 30%押し上げられるとしている。また、2011～15 年の 5 年間で年間生産量を 6～10%程度増やす目標も掲げており、今回の買収により北米事業の基盤をつくることで目標の達成を確実にしたいものと思われる。CFIUS によって安全保障上の懸念がないと判断されたことで、CNOOC は 2 月 25 日の週には買収手続きを終了させるとしている。手続きが終了すれば、中国の対外投資としては過去最高額の取引となる。

<議会の反対で米石油会社買収を断念>

CNOOC は、2005 年から北米でのエネルギー事業の展開を活発化させていた。カナダではアルバータ州の MEG エナジーのほか、ノーザンクロスやネクセンのパートナー企業でもあるオイルサンド開発会社 OPTI カナダの株式を取得するなど、総額約 28 億カナダ・ドル（1 カナダ・ドル＝約 92 円）を投資してきたとされている。

米国では 2005 年に、総額 185 億ドルを提示して米石油会社ユノカルの買収を試みた。しかし、この動きに対しては米議会が軍事技術移転など安全保障上の懸念から強く反発。米下院軍事委員会の公聴会で、当時のダンカン・ハンター委員長（共和党）が安全保障上の懸念を示したほか、バイロン・ドーガン上院議員（民主党）が買収を禁止する法案を提出するなど、強い反対にあっていた。CNOOC はこうした状況下では買収を進めることは困難だと判断し、買収を断念した。議会の反対で CFIUS による審査前に買収が取りやめにな



った一例だった。

＜安全保障上の問題ない限り投資を歓迎＞

ただし、米国は安全保障に関わる投資案件の動きを注視する一方で、その懸念がない限り直接投資を歓迎している。

2012 年 9 月には 22 年ぶりとなる大統領権限を行使し、中国企業による風力発電関連企業 4 社の買収を阻止したが、その理由を中国企業が計画していた風力発電事業の所在地が海軍訓練施設近くの飛行制限区域内にあったため、と述べている [\(2012 年 10 月 17 日記事参照\)](#)。また、CFIUS は 2013 年 1 月 29 日、中国の大手自動車部品メーカー万向集団による米リチウムイオン電池ベンチャー A123 システムズの買収について、米軍向け事業を除外した上で、自動車関連事業およびグリッド事業の買収に関しては安全保障上の問題はないと判断した [\(2013 年 2 月 14 日記事参照\)](#)。

有識者は、中国からの投資は米国の経済や雇用にとってプラスであり、享受する利益を最大化させるためには開放的な投資環境の評判を維持することが必要だ、としている。

中国の大手自動車メーカーBYD は、ユタ大学から電気バスを受注した。ユタ大学が開発したワイヤレス充電システムと BYD 独自の電池システムを装備し、大学キャンパス内の循環バスとして利用される。

＜ワイヤレス充電システムを導入＞

6 月 29 日にユタ大学から受注した電気バスは、BYD が過去 2 年間にわたり製造・販売してきた「グリーンシティバス」と呼ばれる長距離走行が可能なオール電化の車種。

BYD が独自に開発した電気駆動技術とリン酸鉄電池システムを使用するほか、ユタ州立大学エネルギー動学研究所および同大学発のベンチャー企業ワイヤレス・アドバンスト・ビークル・エレクトリフィケーション (WAVE) が開発したワイヤレス電力転送装置技術を用いたワイヤレス充電パッドを装備している。この技術により、電気バスは、充電器と接続することなく充電できる。WAVE のワイヤレス充電システムの研究開発費用と実用化実験に必要な資金は連邦交通局からユタ州交通局を通じて供与されている。

今回納入される電気バスは 1 台。大学キャンパスの約 1.7 マイル (約 2.7 キロ) の循環コースを約 15 分で走行する。待ち時間の間、約 3 平方フィート (約 0.3 平方メートル) のワイヤレス充電器の上に停車して充電する。ワイヤレス充電器は路面に埋め込まれており、通行人や通行車両の障害とならず、充電器とバスを接続する手間も省けるといったメリットがある。

ユタ大学交通サービス部ディレクターのアルマ・アレッド氏は「われわれの取り組みは、ゼロエミッションの高速交通機関の最先端モデルとなり得るだろう。また、化石燃料の使用量の削減、騒音、排気量ゼロに向けた技術開発で最先端を走り続けることを望んでいる」と語った。

また BYD アメリカのマイケル・オースチン副社長は「BYD は、電気バスの導入で、大都市の大気汚染を大幅に削減できることを証明した。さらに液化天然ガス (LNG) バスやディーゼルバスと比較して、営業費用が 70%削減できることも明らかになった。BYD はユタ大学の無線電力転送プロジェクトの一角を担うことを誇りに思うと同時に、ユタ大学およびユタ州交通局の先端的な取り組みとそのリーダーシップに称賛の意を表する」と述べている。

＜レンタカーにも EV 投入＞

BYD は中国をはじめ、各国で EV 事業を展開している。2011 年までに、インド、ハンガリー、ブラジルなどでの販売実績があるほか (表参照)、米国には 2010 年 10 月、ロサンゼルスに拠点を創設。それと同時に、レンタカー大手ハーツと提携し、ロサンゼルス国際空港とハーツのレンタカー店舗の間のシャトルバス便に、BYD の長距離電気バスを導入することで合意した。12 年 4 月にはハーツの中国でのレンタカーに BYD の 5 人乗りの EV「e6」

を投入することでも合意に達しており、12 年中にはレンタカー業者向けの販売に乗り出す意向を示している。これまで BYD が製造・販売した「グリーンシティバス」や電気タクシーなどを含めた同社の EV の累計走行距離は 2,300 万キロに達している。

BYDの国別売上高 (単位:100万人民元、%)

|       | 10年      | 11年      |        |       |
|-------|----------|----------|--------|-------|
|       |          |          | 前年比    | 構成比   |
| 中国    | 39,676.1 | 39,396.6 | △ 0.7  | 85.1  |
| インド   | 1,176.0  | 1,474.6  | 25.4   | 3.2   |
| ハンガリー | 1,005.5  | 438.8    | △ 56.4 | 0.9   |
| ブラジル  | 150.8    | 160.7    | 6.6    | 0.3   |
| その他   | 4,677.0  | 4,841.5  | 3.5    | 10.5  |
| 合計    | 46,685.3 | 46,312.3 | △ 0.8  | 100.0 |

(注1) 中国は、香港、マカオ、台湾を含む。

(注2) 小数点以下を四捨五入しているため、合計の数値は各項目を足し上げたものと一致しない。

(出所) BYDアニュアル・リポートを基に作成

最近では、5月にカナダのウィンザー市に10台の電気バスを納入、同時に同市内での生産拠点の開設計画を発表したほか、6月には、オランダの国立公園から6台の電気バスを受注するなどの実績を積み重ねている。

2013 年 02 月 14 日

外国投資委員会（CFIUS）は 1 月 29 日、中国の大手自動車部品メーカーの万向集団（Wanxian Group）による米リチウムイオン電池ベンチャー企業の A123 システムズ買収について、国家安全保障上の懸念はないと判断し承認した。2012 年 10 月に経営破綻していた A123 システムズは、中国企業の 100%子会社として再スタートすることになる。

＜政府の支援対象企業が倒産＞

A123 システムズは、2001 年にマサチューセッツ工科大学（MIT）のイェット・ミン・チャン教授により設立されたリチウムイオン電池ベンチャー企業だ。電気自動車（EV）搭載用のリチウムイオン電池を製造しており、BMW やゼネラルモーターズ（GM）などの大手自動車メーカーも顧客に抱えていた。EV 用リチウムイオン電池の開発は、オバマ大統領が目玉政策として掲げていたグリーン・ニューディール政策に沿うもので、その一環として米エネルギー省（DOE）から 2 億 4,900 万ドルの研究開発の助成金を獲得、米市場で成長が期待されていたベンチャー企業のうちの 1 社だった。

しかし、リチウムイオン電池のユーザーが決まらないまま急速に電池工場の拡大を行ったことのほか、取引先企業に納入した電池がリコール問題を引き起こしたことなどで資金繰りが悪化し、2012 年 10 月 16 日に企業倒産の手続きである米連邦破産法 11 条の適用を申請した。倒産に当たっては、米自動車用電装部品大手のジョンソンコントロールズが自動車関連事業を買収し、資金提供をすることで合意したと当初公表されていた。しかし、12 月 8 日に実施された資産売却の入札では、中国の万向集団が A123 システムズの買収に 2 億 5,660 万ドルを提示し、ジョンソンコントロールズに競り勝った。

＜一部議員は技術流出に懸念＞

万向集団の A123 システムズ買収に当たっては、公的資金が投入された企業を買収されることで技術が中国に流出する、と上院共和党のジョン・スーン議員やチャック・グラスリー議員など一部議員が強く反発していた。しかし、CFIUS は 2013 年 1 月 29 日、万向集団による A123 システムズの自動車関連事業とグリッド（電力系統）事業の買収につき、国家安全保障上の懸念はないと判断した。具体的には、A123 システムズの技術、製品、顧客との契約、ミシガン、マサチューセッツ、ミズーリ 3 州の工場、中国における製造工場、上海汽車工業集団と共同で立ち上げた EV 用電池の合弁企業 ATBS（Shanghai Advanced Traction Battery Systems）の持ち分全て、の買収につき懸念がないとされた。ただし、米軍との契約を含んでいたミシガン州アナーバーにある政府関連ビジネスは、買収から除外された。

米国では、外国企業からの対内投資を基本的に歓迎するが、安全保障などに関わる重要な案件に対しては、CFIUS が審査を行う。懸念があるとした場合、CFIUS はそれらを軽減するための条件を課すなどのほか、究極的に大統領の判断により買収案件を阻止する場合もある。急増する中国からの投資に対し、米国では不安の声が根強く、議会の反対で CFIUS による審査前に買収が取りやめになるケースもあるほか、審査が難航することにより買収

が断念される場合もある。

CFIUS の判断の後も、下院エネルギー商業委員会のマーシャ・ブラックバーン副委員長（共和党）が、オバマ政権が投資に介入すべきだったとの見解を表明したほか、ジョン・スーン上院議員も CFIUS が規制すべきだったと述べている。

<安全保障上の問題ない限り政府は投資承認>

米国政府は安全保障に関わる投資案件の動きについては注視する一方で、国家安全保障上の問題がない限り、直接投資を歓迎している。2012 年 9 月にはオバマ大統領が 22 年ぶりに大統領権限を行使して中国企業による風力発電関連企業 4 社の買収を阻止した。阻止の理由として、中国企業が買収を計画していた風力発電事業の所在地が海軍訓練施設近くの飛行制限区域内にあったため、と安全保障上の理由を挙げている。

米財務省も、オバマ大統領による買収阻止は国家の安全を最大限守るための行為だと述べる一方で、米国が引き続き魅力的な投資先であり続けられるよう政権は努力する旨、強調している。今回、CFIUS が米軍向け事業以外には万向集団の A123 システムズ買収に伴う安全保障上の懸念がないとしたことは、安全保障問題がないと判断される限り投資を歓迎する、との従来の主張に沿ったものといえる。今回の判断を受け、A123 システムズは万向集団の米国法人 (Wanxian America) の 100%子会社として再スタートすることになる。

2012 年 06 月 15 日

中国の大手コングロマリットの大連万達集団（万達集団）は 5 月 22 日、世界で第 2 位の映画館チェーンを展開する AMC エンターテインメント（AMC）を買収したと公表した。投資額は 31 億ドルに上り、中国企業による米国企業の買収案件としては過去最大規模となる。

＜中国企業による米企業買収では過去最大規模＞

万達集団と AMC の発表によると、AMC の債務引き受けに 26 億ドル、合併後の運転資金として 5 億ドル、計 31 億ドルを投資する。これに伴い、AMC の全株式を取得する。

買収後も AMC の経営陣は残留するとともに、従業員の雇用も維持される。中国企業による米国企業の買収案件としては、1 月に中国石油化工集団（シノペック）が石油・掘削会社のデボンエナジーからオイルシェール掘削プロジェクトを買収した案件（22 億ドル）を上回り、過去最大規模となる。

万達集団は 1988 年に設立され、中国で商業施設や高級ホテル、観光業などを手広く営むコングロマリットで、総資産額 35 億ドル、年間売上高は 167 億ドルに達する。2005 年以降、文化・娯楽事業に 16 億ドルを投資しており、この分野において中国では最大手に属する。

＜世界の 2 大市場に根を下ろす＞

一方、AMC は 1920 年に設立され、2011 年の売上高は 25 億ドル、従業員数は 1 万 8,500 人で、企業全体としての集客数は延べ 2 億人に上る。北米全体に 346 の複合映画館を展開し、3D 画面を含めた合計スクリーン数は 5,034 に達する世界第 2 位の映画館チェーンだ。北米の映画館の興行収入上位 50 館のうち、23 館を AMC が所有する。今回の買収以前は、アポロ・グローバルやベイン・キャピタル、カーライル・グループなど、プライベート・エクイティーを中心とする投資家グループが出資していた。

今回の買収について AMC のジェリー・ロペス最高経営責任者（CEO）は「映画業界は世界的に拡大を続けており、熱意を持った新たなオーナーを迎えるにふさわしい時期だ。AMC と万達は、より戦略的な成長と技術革新に注力すべく、企業風土を共有し、優れたエンターテインメントサービス、最先端の設備を顧客に対し提供できるようになるだろう」とコメントした。また、万達集団のワン・ジャンリン会長兼社長は「この買収を通じ、技術、配給網の両面で世界の 2 大市場に根を下ろすことになり、万達集団を真の意味でのグローバルな映画配給企業へと押し上げることになるだろう」と語っている。

＜ソフトパワーで攻勢強める一方、先行きを不安視する見方も＞

今回の買収について「ロサンゼルス・タイムズ」紙（5 月 20 日）は、万達集団が、米国と中国という 2 大市場を手中にすると同時に、中国市場に積極的に参入しようとするハリウッドの映画メーカーと渡り合う手掛かりをつかんだと評した。さらに、ニュース・コー

プによる中国の映画配給会社ボナ・フィルムへの出資や、ウォルト・ディズニーやドリームワークスが中国に合弁企業を設立する動きと対比し、映画業界でこれまでみられたのはまったく逆の動きであると指摘している。

「ウォールストリート・ジャーナル」紙（同）は、中国国内でのスクリーン数が現在の6,300から15年までに2万に達するとの予測（調査会社エンタグループ）に加え、中国政府が40年までに4万スクリーンまで増設を目標としていることなどを取り上げ、経済力、軍事力に加え、ソフトパワーにおいても世界でのプレゼンスを高めつつある点を指摘している。他方で、12年に上映された「ザ・フラワーズ・オブ・ウォー」（北京新画面影業製作、クリスチャン・ベール主演）が米国では不成功に終わった例を取り上げ、言語の違いや製作プロセスの違いなどから、必ずしも米国での成功が確約されるものではないとの見方を示している。

2013 年 02 月 01 日

中国の大手不動産開発業者である●（金の下に金 2 つ）苑置業（Xinyuan Real Estate）は、2013 年上半期にニューヨーク市ブルックリン地区の住宅用地に 200 戸を超えるコンドミニアムの建設を開始する。同社は米国内の需要に加えて、中国人投資家を対象とした投資物件として、同コンドミニアムの販売活動を進める意向を示している。

<ブルックリンの人気地域にコンドミニアムを建設へ>

●苑置業は 2012 年 9 月 28 日、同社米国法人（Xin Development Group International）を通じ、マンハッタンの金融街からイーストリバーを挟んだ向かい側に位置するブルックリンのウィリアムズバーグ地区にある住宅用地を 5,420 万ドルで購入したと発表した。米国で 3 件目となる今回の不動産投資は、同社にとって過去最大規模のもの。ウィリアムズバーグ地区は、ウォーターフロント再開発とともに新しいコンドミニアムやレストラン、アートギャラリーなどが増え、この 10 年で住宅地としての人気が急上昇した地区だ。

同社によると、敷地面積 9 万 2,000 平方フィート（8,547 平方メートル）の同用地は、購入時には既に 800 万ドルをかけて地盤整備などが済み、200 世帯以上が住めるコンドミニアムの建設許可が市当局から下りていた。そのため、2013 年上半期にはコンドミニアム建設を開始できる見込みという。

「クレインズ・ニューヨーク」誌（2012 年 3 月 5 日）によると、この住宅用地は、2007 年に 216 ユニットのコンドミニアム建設を計画して開発を進めてきた米国不動産業者が資金繰りに行き詰まった結果、2012 年 3 月の時点で 5,250 万ドルで売りに出されていた。

<2007 年にニューヨーク証券取引所に上場>

●苑置業は、1997 年に河南省鄭州市に設立された不動産開発および管理会社だ。同市での不動産開発を中心に事業を広げ、2012 年 11 月時点で北京市、安徽省合肥市、山東省済南市、江蘇省蘇州市などの 8 つの市で事業を展開している。同社は、GDP 成長率と人口増加率が全国平均を上回る「ティア 1」「ティア 2」の都市を選定し、中所得世帯向けを顧客ターゲットとした高品質な集合住宅を供給する戦略をとる。

2011 年には集合住宅 2 万 4,303 戸を新規に供給し、そのうち 99.6%を販売することに成功。管理事業などからの収入も含めた同年の売上高は前年比 52%増の 6 億 8,750 万ドルで、純利益は前年比倍増となる 1 億 300 万ドルだった。

●苑置業は 2007 年、中国の不動産会社としては初めてニューヨーク証券取引所（NYSE）に株式を上場した。それに先立つ 2006 年には、米国のヘッジファンドであるブルー・リッジ・キャピタル（Blue Ridge Capital）と海外不動産投資会社のエクイティー・インターナショナル（Equity International）が同社に出資していた。

同社は 2011 年 11 月には米国法人を設立し、米国における不動産事業を開始した。2012



年から不動産投資を本格化させ、第2四半期にはネバダ州で競売物件を740万ドルで購入、第3四半期には今回のブルックリンの住宅用地に先立ち、カリフォルニア州アーバインで高級コンドミニアム15ユニットを1,000万ドルで購入している。

＜販売先として中国人投資家も想定＞

●苑置業の張勇会長兼最高経営責任者（CEO）は「ニューヨーク市という世界で最も競争が激しく、魅力的な市場において、当社にとって米国初となる大型住宅開発プロジェクトに投資することになった。物件地域は米国の不動産購入者にとって人気があり、ニューヨーク市は中国の購入者に最も人気がある都市だ。ウィリアムズバーグのコンドミニアムは200以上のニューヨークの家庭に優良な居住用コンドミニアムを提供することに加えて、米国の良質な（投資）物件に対する中国からの幅広い需要にも応えるものとなるだろう」と今回の投資の狙いを説明する。

同社のアドバイザーを務めるオマー・オズデン氏はメディアの取材に対して、「●苑置業が建設するユニットの約40%を中国人投資家に売る計画だ」としている（「ウォールストリート・ジャーナル」紙2012年11月27日）。

米国の不動産業者団体（National Association of Realtors）の[「外国人による米国不動産購入調査 2012 年版（2012 Profile of International Home Buying Activities）」](#)によると、2012年度の中国人（香港を含む）の米国不動産購入推定額は約90億ドルで、最大のカナダ人に次いで購入額が大きかった。同団体のオンライン物件検索サイト（Realtor.com）上で、2012年11月に外国人による検案件数が最も多かった都市は、順位の高い順にシカゴ、ロサンゼルスと続き、ニューヨークは第3位だった。続いて、マイアミ、ラスベガス、オーランド、ヒューストン、フォート・ローダーデール、サンディエゴ、そしてアトランタが上位10都市を占めた。

2013 年 01 月 21 日

ニュージャージー州パラマスで 2012 年 12 月 12 日、韓国製品を専門に扱う小売店「K-HIT Plaza」が開設された。同店舗は、自国の優れた中小企業の製品を紹介するために韓国中小企業庁（SMBA）が設立したもの。米韓自由貿易協定（KORUS FTA）の発効を受けて、韓国政府は同店舗をアンテナショップとして、自国中小企業の製品の輸出拡大をもくろむ。

<消費者と流通・小売業者への訴求が狙い>

K-HIT Plaza（以下、K-HIT）は、広さが 1,700 平方フィート（約 158 平方メートル）で、ニュージャージー州バーゲン郡パラマスにあるウエストフィールド・ガーデン・ステート・プラザの一角に開設された。同プラザは国道 4 号線と同 17 号線が交差する場所にある同州有数の大型ショッピングモールで、近郊のニューヨーク州からも多数の買い物客が来訪する。また、国勢調査（2010 年）によると、郡内住民の約 6%が韓国系住民で、韓国料理店なども多い。

SMBA や地元メディアの報道によると、K-HIT は、一般消費者への「韓国ブランドの訴求」に加えて、「流通・小売業者への売り込み」を狙いとしている。特に、ウォルマート・ストアーズ（Wal-Mart Stores）、ターゲット（Target）、コストコ（Costco）といった米国の大手流通小売店への納品に成功すれば、販売効果のみならず、商品の露出の増加や需要把握といったマーケティング上の意義も大きいからだ。そのため同店舗は、売れ筋商品データや顧客からのフィードバック情報を、米国企業に提供しようと計画している。また、小売店としての機能のみならず、物流倉庫、あるいは消費者からの問い合わせに対応するコールセンターとしての役割を持たせることも検討されている。

<14 社の 50 余りの商品を厳選販売>

K-HIT は名前が示すとおり、韓国内の実験店舗でヒットした、消費者向け商品の中から厳選した、これまで米国に輸出されていない商品を販売している。最終選考では、米国側の購入業者（バイヤー）を招いて米国輸出の適性が審査され、中小企業 14 社の 50 余りの製品が選ばれた。

取り扱う商品は、家庭用品から電子機器まで幅広い。開業に関与した現地の韓国系コンサルタントは地元メディアの取材に対して、特に注目すべき商品として名刺サイズの双方向無線機（小売価格 195 ドル）や、電気ビデ（499 ドル）などを推す。ちなみに、電気ビデは文化の違いで米国では売れないと韓国内で考えられていたが、選定の過程で同様の製品が米国内で数多く売れていることが分かり、採用されることになったという。

開業のタイミングに合わせるかたちで、2012 年 12 月 20 日には「[韓国プレミアム製品ショーケース 2012](#)」(PDF) が開催され、スキンケア製品、タブレット PC、シャワー製品、真空パック器、バッテリーパック、振動スピーカーなどの製品が紹介された。イベントでは、米国のバイヤーや販売担当者、製品開発担当者らが招待され、商談会が併催された。

＜FTA を利用した中小企業の輸出増加を目指す＞

2012 年 3 月に KORUS FTA が発効したことを受け、工業製品や農産品の関税が一部を除き順次撤廃されることから、一部の韓国製品は、他国製品に比べて優位な競争環境に置かれる。規模のメリットを活用しにくい中小企業にとって、関税撤廃によるコスト競争力の向上は大きな魅力だ。

SMBA は米国店の成否を見極めた上で、将来的には欧州、中国、東南アジアでも同様のアンテナショップの開設を検討している。

なお、ハリケーン「サンディ」の影響で同店の営業許可手続きが遅れたため、正式な営業開始は 2013 年 1 月後半になる見通しだ。

2013 年 3 月作成

---

作成者 日本貿易振興機構（ジェトロ）  
ニューヨーク事務所

＜問い合わせ先＞  
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32  
Tel. 03-3582-5545  
（海外調査部 北米課）

---