

マンスリー論文・解説（2011年9月）

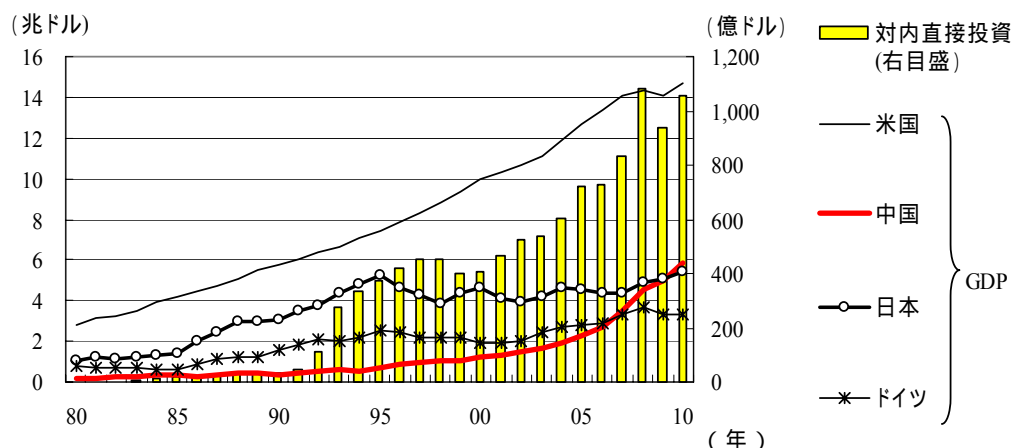
政府・企業一体で競争力強化を図る中国の動き

【要旨】

- ◇ 中国は1978年末の改革開放政策導入以来、外資系企業を積極的に活用するとともに、中国企業への技術移転を促しつつ、急速な発展を遂げてきたが、2000年代に入ると、国家支援により中国企業の競争力を強化する戦略を本格化した。
- ◇ 対内直接投資面では、外資系企業の伸長を抑え、中国企業の育成を進めるべく、外資優遇政策の撤廃、M&A規制の強化、技術情報開示要求の強化などを推進しており、外資系企業のビジネス環境を大きく変えつつある。
- ◇ 対外直接投資面では、国家的な海外進出戦略に後押しされて、中国企業が世界的なプレゼンスを急拡大させている。従来から資源確保の動きは顕著であったが、グローバル危機後は技術・ブランドの獲得を図る動きも活発化している。ただし、政府・企業一体の取り組みは投資先の警戒感を喚起し易く、海外経験の不足など課題も少なくない。
- ◇ 外資系企業からの技術移転と海外企業買収による先進技術の取得を通じて中国企業の技術力は急速に向上しており、鉄道、通信設備など技術集約型産業においても強力な価格競争力を武器に海外市場を獲得しつつある。しかし、収益性、安全性、知的財産権などの面で問題も顕在化している。
- ◇ 中国の政府・企業一体の戦略は一定の効果を挙げているうえ、資源確保、新エネルギー、新技術など国家戦略を要する分野は増えている。ここからすれば、他国の政府・企業が自らの戦略を構築する際の重要な要素として、中国の動向を注視する必要がある時代に入ったことは間違いない。

中国は1978年末に改革開放政策を導入して以来、優遇策を通じて外資系企業を誘致し、高成長の原動力とするとともに、中国企業への技術移転を促し、急速なキャッチアップに結び付けた（第1図）。さらに、2000年代に入ると、政府は国家の力を駆使して、中国企業のプレゼンスを国内外で拡大する戦略を本格化した。これに対しては、自由主義に対峙する国家資本主義の台頭として脅威の目を向ける向きもある。こうした状況を踏まえ、以下では、多方面に広がる政府・企業一体で競争力強化を図る動きを確認していきたい。

第1図：中国の直接投資とGDPの推移



(資料) IMF, World Economic Outlook Database等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

1. 選別色強まる外資政策

冒頭で述べた通り、中国の改革開放以来の高成長における外資系企業の貢献は極めて大きかったものと考えられている。しかし、中国企業が成長するにつれ、「外資系企業に国内市場を占有され、中国企業の発展の余地が乏しい」との反省が国内に広がり、政府は外資系企業の伸長を抑え、中国企業の育成や市場シェア拡大を強化する取り組みに本腰を入れるようになった。これは外資系企業のビジネス環境を大きく変える動きになっている。

(1) 外資系企業優遇の終焉

まず、外資政策の転換を印象付けたのは優遇税制の廃止であった。外資系企業の企業所得税には中国企業(33%)より低い15%ないし24%の優遇税率に加え、二免三減と呼ばれる制度(利益が出た年度から数えて1~2年目は免除、3~5年目は半減)も適用されていた。これに対し、中国企業は長く不公平税制として廃止を要望し、ついに2008年初から外資系企業・中国企業一律の税制(税率25%)が適用されるようになった(税率15%の優遇を受けていた外資系企業には5年間の経過措置)。次いで、外資系企業には免除されていた都市維持建設税(所在地により7%、5%、1%)および教育費付加税(3%)も2010年12月から課税されるようになった(ともに課税ベースは付加価値税、営業税、消費税の合計額)。これにより、外資優遇税制は全廃となった。

さらに、2011年7月に施行された社会保険法では、内外無差別の原則の下、外国人就業者

に対しても社会保険加入が義務付けられ、標準的なケースで給与をベースに企業側 28%、個人側 11%と大きな負担が課せられるようになった。本国の社会保障でカバーされている場合、二重払いになってしまうが、これを回避するために必要な二国間社会保障協定を現時点で締結している国はドイツと韓国のみである。日本も含め 10 数カ国が締結の申し入れをしているといわれるが、通常、3 年程度の時間を要する。

(2) M&A 規制・審査の強化

中国企業・ブランド保護の観点から、外資による M&A 規制・審査が絶えず強化されている点も注意を要する。2006 年 9 月に施行された「外国投資家の中国企業買収に関する規定」は重点産業、経済の安全性、著名ブランドなどに関わる買収案件に対し、商務部の審査を義務付けたもので、これに伴い、認可が下りず、買収が頓挫するケースが出始めた(第 1 表)。さらに、2008 年 8 月には独占禁止法が施行された。10 年を超える立法過程で、各国の独占禁止法の研究を重ねたため、おおむね国際的水準に達しているとの評価があるものの、そのなかの支配的地位の乱用や M&A への制限が外資系企業に対して恣意的に運用される懸念が指摘されている。独占禁止法に基づく審査は外国企業同士の M&A であっても、中国市場に占めるシェアが大きい場合はその対象となるだけに、グローバルなビジネス展開にも影響が及びつつある。

第 1 表：外資 M&A の不認可・条件付認可案件

業種	買収側	売却側	概要
建設機械	カーライル	徐工集団工程機械	2005年10月に85%株取得で合意成立後、2006年10月には出資比率を50%、さらに2007年3月には45%まで引き下げたが、認可が下りず、2008年7月に断念。
鉄鋼	アルセロールミタル	萊蕪鋼鉄	2006年2月、38%株取得で合意成立後、政府は買収価格引き上げ、一層の技術移転を要求、2007年12月には断念。
ビール	インベプ	米アンハイザー・ブッシュ	外資同士の域外の買収ながら、ともに中国企業に出資しており、買収成立後はインベプが中国最大のビールグループになる。このため、2008年11月、独占禁止法に基づき、両社ともに傘下の中国企業の株の買い増し、中国の大手2社の株取得を禁止するなどの条件付きで認可。
飲料	コカコーラ	匯源果汁	2008年9月の完全買収提案(24億ドルと中国における過去最大規模の外資による買収案件)に対し、2009年3月、独占禁止法に抵触するとして初の買収禁止の決定が下る。コカコーラと匯源果汁の果汁飲料におけるシェアは20%と独占には程遠いものの、コカコーラが炭酸飲料市場に占めている支配的地位を利用して果汁飲料市場に競争制限的な効果を生じさせる可能性があることを不認可の理由とした。
化学	三菱レーヨン	英ルーサイト	2008年11月に発表された買収に対し、2009年4月にルーサイトの中国における製造能力の50%を第三者に5年間売却することを認可条件とされる。2010年1月に条件を満たしたと認められ、認可取得。
通信	ノキア シーメンス	モトローラの通信機器部門	2010年7月、ノキア シーメンスはモトローラの通信機器部門の買収で合意。しかし、2011年1月に中国の華為が、モトローラに開示していた自社の業務上の機密や知的財産がノキア シーメンスの手に渡るとして、買収差し止めを求める訴えを米国で起こすなか、中国側の審査は長引き、2011年3月には不許可とする仮決定を下した。4月に、ノキア シーメンスと華為の間で和解が成立、ようやく、買収認可。

(資料) 各種報道等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

グローバル危機に伴い、2009 年に対中直接投資が大幅減少に陥ると、景気対策として打ち出した産業調整・振興策を支援する意味合いもあって、外資の有効活用が再度、重要視されるようになった。そこで、政府は、2010 年 4 月、「外資利用の一段の改善に関する若干の意見」を発表し、外資 M&A の奨励を盛り込んだが、同時に、重要分野における M&A は抑制すべく、外資 M&A 安全審査制度の導入を急ぐ意向を明示した。

これに基づき、2011年2月3日に外資 M&A 安全審査制度の確立に関する通知が公布された(30日後実施)。審査対象は、軍需・国防安全に関わる産業、軍事施設周辺の企業の買収、国の安全に関わる重要農産品、重要エネルギー・資源、重要インフラ、重要運輸サービス、コア技術、重要装備製造などの企業の買収で、外国投資家が実質的な支配権を握る可能性があるケース——に大別され、商務部が審査を行うこととなった。

さらに、3月4日、商務部は8月31日を有効期限とする暫定規定を公布し、安全審査制度を開始すると同時に、4月8日までパブリックコメントを求めた。ジェトロと中国日本商会は、日本企業の意見を集約し、運用による不透明性を排除すべく、審査対象や実質的な支配権の定義の明確化などを要求する修正意見を提出した。しかし、8月25日に公布された正式規定は、こうした要望に応えることなく、ほぼ暫定規制に近い形で9月1日実施となり、不安の残る結果となった。

(3) 技術を巡る対外摩擦

技術を巡る対外摩擦も警戒される。中国では、以前から、自主技術の国際標準化を科学技術戦略の重要目標と位置づけ、第3世代携帯電話(3G)において中国以外の規格に対する認可を遅らせ、無線 LAN 向け暗号化に関する中国規格への対応を国内販売製品に強要するなど海外と軋轢が生じてきた(第2表)。

第2表：技術保護主義の事例

国際標準化	3G規格	2000年に中国独自規格TD-SCDMAを日欧規格、北米規格に次ぐ第3の国際標準として国際電気通信連合(ITU)に認定させた。しかし、TD-SCDMAの技術力が向上するまで、日欧規格、北米規格も中国内での認可が下りず、実用化は2009年にまでずれこんだ。
	無線LAN向け暗号化規格	無線LAN向け暗号化規格WAPIについては、2004年に中国で販売される全ての無線LAN機器について規格対応の義務付けを図ったことで、インテルを始め外国企業の反発を買い、米国との貿易協議を通じて無期限延期に至ったのみならず、国際標準化も頓挫。その後、政府はインテルとの協力を強化し、インテルも中国市場の重要性に鑑み、態度を軟化、2009年6月、インテルを含む外国企業代表がWAPIの国際規格の申請資格を認めるところにまで漕ぎ着けた。
技術情報開示	情報セキュリティ製品	2002年に独自の安全基準として強制認証制度を導入、認証を取得しなければ中国内では販売できない。これまでは電子機器などハードウェア製品が対象であったが、2008年初、ソフトウェアを含む情報セキュリティ製品13品目を2009年5月から対象に加えるとの公告が出された。情報セキュリティ製品の場合、ソースコードと呼ばれるソフトの設計図の開示を求められかねないことから、知的財産の流出として、日米欧の政府、経済団体は激しく反発した。これを受けて、対象は政府調達に限定、1年延期後、実施。
技術移転	電気自動車	電気自動車生産において、マイノリティ出資の合弁生産を条件とする見込み、外資メーカーから強い反発。
政府調達における国産品優遇策	ハイテク製品	2009年11月、コンピューター、ソフトウェア、最新事務機器、通信機器、新エネルギー、省エネルギーの6分野、125品目を対象に国産品を優遇するという政府調達規則を発表。これに対し、12月に日米欧34団体は共同で意見書を提出して抗議。2010年6月には、国内生産部品のシェアが50%以上の製品を国産品と認定し、優遇対象とするとして譲歩。さらに、2011年7月、財政部が国産品優遇に関わる一部規定の効力を停止。

(資料) 各種報道等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

加えて、2006～2010年の前5カ年計画において、政府が「自主革新」の名の下に自前の知的財産権・自主ブランドを追求する方針を打ち出し、外資系企業に対し、技術移転や技術情報開示への要求を強めると、これが新たな摩擦の火種となった。

実例として一つには強制認証制度を巡る問題がある。同制度は2002年に独自の安全基準として導入され、認証を取得しなければ中国内では販売できない。当初は電子機器などハードウェア製品が対象であったが、2008年初、ソフトウェアを含むITセキュリティ製品13品目を2009年5月から対象に加えるとの公告が出ると、ソースコードと呼ばれるソフトの設計

図の開示を求められかねないため、知的財産の流出として、日米欧の政府、経済団体が激しく反発した。これを受けて、対象は政府調達に限定され、実施も1年延期された。国有企業も政府調達に同調し、製品購入の際に強制認証の取得を要求するのではないかとの危惧もあったが、これまでのところ、外資系企業にとって深刻な事態には発展していない模様である。

また、2009年11月、政府が打ち出した国家自主革新製品認定制度も物議をかもした。コンピューター、ソフトウェア、最新事務機器、通信機器、新エネルギー、省エネルギーの6分野、125品目を対象に、政府調達において自主革新と認定された国産品を優遇するとしたのである。これに対し、12月に日米欧34団体は共同で意見書を提出して抗議した。2010年6月には、国内生産部品のシェアが50%以上の製品を国産品と認定し、優遇対象に含めると発表し、原案からは譲歩されたとはいえ、外資系企業の不満は残った。しかし、2011年7月、政府は同規定の一部を効力停止にした。これは5月の米中戦略・経済対話における合意に基づくものといわれている。海外から歓迎されてはいるものの、制度自体が取り消されたわけではないことから、復活の恐れもあり、引き続き、注意を要する。

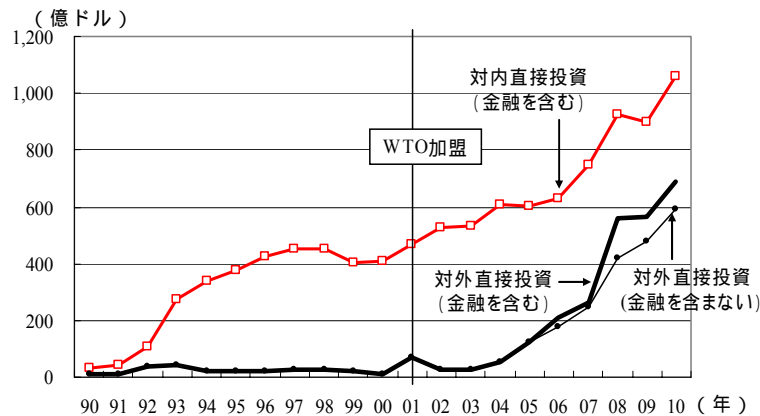
このように摩擦は生じているものの、外資系企業からすれば、巨大市場の魅力には抗し難く、強硬な対抗策を打ちづらいことが大きな問題となっている。ただし、現時点では、外国政府、外資系企業が事態の改善要求を続けることで、一定の進展、ないし、悪化に対する歯止めとなっていることも事実である。また、国際標準化については、ISO(国際標準化機構)、IEC(国際電気標準会議)に多くの人員を送り、2010年には227件の国際標準を認定させるなど相応の成果をあげており、精力的な取り組み自体は国家戦略としてむしろ見習うべきとの評価もある。

2. 国家戦略の下で急増を続ける海外投資

(1) 資源に加え製造業でも投資増加

中国の対外直接投資は国家的な海外進出戦略に後押しされて増加し、世界的にプレゼンスを急拡大させている(第2図)。グローバル危機下の2009年には投資額の伸び悩みが避けられなかったものの、2010年には前年比+21.7%の688億ドルに達し、日本を抜いて世界第5位の投資国となった。

第2図：対外・対内直接投資の推移



(資料) 商務部「中国対外直接投資統計公報」等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

旺盛な資源投資は海外からの警戒感も喚起

業種別でみると、最も目立つのは資源分野である。中国は積極的な資源外交を背景に巨大国有企業が海外における資源調達をダイナミックに展開してきた。近年においても、大手国有企業がエネルギー、金属資源を獲得するため、第3表で例示した10億ドル超の大型案件を含め、世界各地で数多くの案件を成立させている。もっとも、こうした動きは、世界的な資源獲得競争を激化させ、資源価格の高騰を誘発したとの批判を招き、投資先の資源国の不安も喚起している。

第3表：最近の大型資源買収案件

	中国の買収元企業	買収先	金額
2010年	中国石油加工集団 (シノペック)	スペイン石油大手、レプソルのブラジル権益の40%	71億ドル
		米石油大手コノフィリップスからカナダのオイルサンド開発会社株式	46.5億ドル
	中国石油天然ガス集団(CNPC)	オーストラリアの炭層ガス会社アロー・エナジー(石油メジャー、ロイヤル・ダッチ・シェルと共同)	24億ドル
	中国海洋石油 (CNOOC)	アルゼンチンのブリダス・エナジー・ホールディングの子会社ブリダスの株式50%	31億ドル
		米国の天然ガス会社チェサピーク・エナジーが保有する米国のシェールガス権益の33.3%	11億ドル
	中国有色金属華東地質勘査局	ブラジルの鉄鉱石会社イタミナス	12億ドル
	山東鋼鉄集団	英国の鉄鉱石採掘会社アフリカン・ミネラルズからシエラレオネの鉄鉱権益の25%	15億ドル
	中国アルミ	リオティントと共同でギニアで開発する鉄鉱山権益の44.6%	13.5億ドル
国家電網	ブラジルの電力供給会社7社	10億ドル	
	カナダ鉄山開発会社のクアドラ・マイニングがチリで保有する2カ所の銅鉱山開発参加に伴い、クアドラ株式9.9%	10億ドル	
2011年	CNOOC	英石油開発会社タローオイルがウガンダに保有する鉄鉱区の権益3分の1。フランスの石油会社トタルと共同で、同社も3分の1取得。	14.67億ドル
		破綻したカナダのオイルサンド開発会社OPTI(債務8億2,500万ドルを含む)	21億ドル

(資料)各種資料から三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

一方、食糧資源確保の観点から進められてきた海外の農地取得はエネルギー、金属資源ほどの規模ではないが、注目を集めている。従来、アフリカを中心に大規模農地プロジェクトとして展開されてきたが、植民地主義との批判やアフリカの政情不安に鑑みて、南米、オセアニアへとシフトを図ったところ、投資先の警戒感を招き、調査や規制強化を誘発している。

グローバル危機後、盛り上がる製造業投資

グローバル危機後は、製造業において、業績が悪化した海外の企業を買収し、技術・ブランドの獲得を図る動きも活発化している。なかでも、自動車関連が目立ち、企業買収価格が低下した環境を利して、技術格差を一気に縮小しようとする意欲が感じられる(第4表)。こうした製造業投資の活発化は先進国向け投資を押し上げる一因となっていると考えられ、EU向けは前年比+101%の59.6億ドル、米国向けは同+44%の13.1億ドル、日本向けは同+302%の3.4億ドルといずれもハイペースで伸びている。

第4表：製造業投資案件（2010年以降）

中国の買収元企業	買収先		金額
寧波韻昇	日本	自動車部品メーカー、日興電機工業株の79.13%	11億7,000万円
BYD(自動車・電池)	日本	金型大手オギハラの館林工場	n.a.
Aパワー	日本	太陽電池メーカー、エパテック	45億円
湖南科力遠新能源	日本	パナソニックの自動車用ニッケル水素電池事業	5億円
ハイアール	日本	パナソニック傘下の三洋電機の洗濯機事業、家庭用冷蔵庫事業などの白物事業	n.a.(約100億円との観測)
天馬微电子	日本	NECの中小型液晶パネル子会社株70%	n.a.
蘇寧電器	日本	ラオックスに対し、2009年の出資を経て、出資比率を高めて子会社化	90億円
山東如意科技集団	日本	レナウン株41.18%	40億円
レノボ	ドイツ	中堅パソコンメーカー、メディオン株36.66%	2億3,100万ユーロ
均勝集団	ドイツ	自動車電子部品メーカー、プレー株74.3%	16億元
中信ダイカстал(CITIC系)	ドイツ	自動車部品メーカー-KSM	3億ユーロ
重慶軽紡集団	ドイツ	自動車部品メーカー、ザールグミ	6,800万ユーロ
吉利汽車	スウェーデン	ボルボ100%	18億ドル
北京汽車	スウェーデン	変速機メーカー、バイグル変速機(旧サーブ系)	3,100億ユーロ
青年蓮花汽車	スウェーデン	サーブの親会社であるスポーツ車メーカー、スパイカー・カーズ株29.9%	1億3,600万ユーロ
上海汽車	米国	GM株0.97%	5億ドル
中国航空自動車工業、北京亦庄国際投資発展公司	米国	自動車部品大手ネクステア	n.a.
中国糧油食品輸出入集団	チリ	ワイナリー、ビスケルト社	1,800万ドル
中国藍星集団	ノルウェー	消費関連製品メーカー、オルクラ傘下のエルケムのシリコン関連事業	20億ドル
中国化工集団	イスラエル	農薬メーカー、MAインダストリーズ株60%	24億ドル

(資料)各種資料から三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

対日投資においては、経営難に直面した日本のメーカーを技術・ノウハウ取得目的で買収するのが従来からの典型的なパターンとなっていたが、買収先の企業規模が中堅・中小から大企業にまで広がりつつある。グローバル危機以降の厳しい経営環境の下、出資受け入れにより資本力の強化を余儀なくされるという後ろ向きの面だけではなく、中国企業との関係強化を通じて、巨大な中国市場に参入しやすくなるという前向きな面にも期待するところがあるといわれている。

また、これに加えて、大手電機メーカーなどがリストラクチャリングのために不採算事業を中国企業に売却する動きも増えてきた。

(2) ソブリンウェルスファンドによる投資

中国では2007年9月に、肥大化する外貨準備を効率的に運用するためのソブリンウェルスファンド(SWF)として中国投資有限責任公司(CIC)が発足した。CICは資本金2,000億ドルのうち3分の1を海外投資に充当するとして、正式な発足前にすでに米国の投資ファンド、ブラックストーンに30億ドル、さらに発足後にはモルガン・スタンレーに50億ドルと大規模な出資を行い、注目を集めた(第5表)。2008年にはリーマンショック後の世界的な株価暴

落の影響で、結局、海外投資は赤字となった。しかし、2009年以降は安価になった資源会社株を中心に投資を活発化させ、海外投資の収益率を2年連続で11.7%とした。

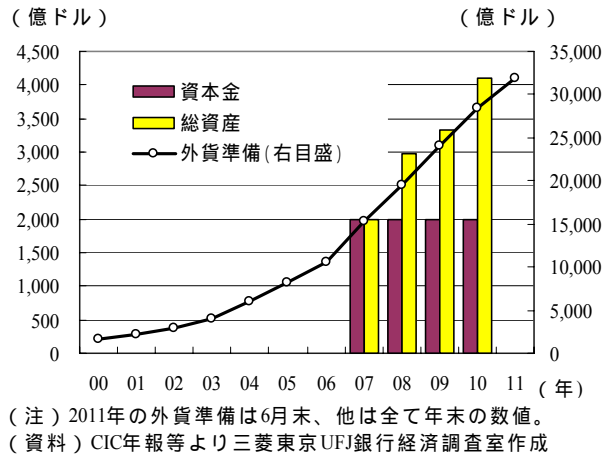
第5表：CICの主要投資案件

時期	金額	概要
2007年5月	30億ドル	米国の投資ファンド、ブラックストーンに10%出資。
11月	50億ドル	モルガン・スタンレーに出資。期限2年7カ月年利9%の社債を購入、満期時に株式転換し、出資比率9.9%となる。2009年6月に12億ドル相当の株式を追加取得。2010年7月には約4億6,700万ドル売却。
2008年3月	1億ドル	クレジットカード最大手の米VISAの新規公開株取得。
4月	32億ドル	米投資ファンドJCフラワーズと共同で設立する40億ドル規模のプライベート・エクイティ・ファンドに80%出資
2009年6月	2億オーストラリアドル	オーストラリアの不動産信託大手ダットマングループに出資。
7月	15億ドル	カナダの鉱山大手テック・リソーシズ社の株式17.2%を取得。
	9.4億ドル	カザフスタンの石油天然ガス開発会社、JSCカズムナイガスの株式10.6%を取得。
9月	2.7億ドル	ロシアの石油会社、ノーベルオイルの株式45%
	19億ドル	インドネシアのPT ブミリソーシズに出資。
	8.58億ドル	シンガポールの資源専門商社ノーブルグループの株式14.91%を取得。
11月	5億ドル	カナダの石炭採掘会社サウスゴビ・エナジー・リソーシズの転換社債
	55億香港ドル	香港の太陽光発電部品メーカーGCLポリーエナジーホールディングス社の株式20%を取得。
2010年3月	15.81億ドル	米電力会社AESの株式15%を取得。
6月	4.16億ドル	カナダの石油天然ガス会社、ペンウエストの株式5%取得
	3.29億ドル	ベン・ウエストと共同でカナダのピースリバー地区のオイルサンド開発のジョイントベンチャーを設立、45%出資。
	2億ドル	米国の天然ガス大手チェサピーク・エナジーの転換権付優先株を取得。
12月	3億ドル	ブラジルの大手投資銀行BTGパクチュアルにシンガポール政府投資公社（GIC）などとコンソーシアムを組み、株式を取得。CICのBTGパクチュアルに対する出資比率は3%。
	7,300万ドル	インドネシアの石炭採掘大手ブキット・マクムール・マンディリ・ウタマの株式8%
2011年2月	3.85億ドル	米ブラックストーンとともに、米モルガン・スタンレーから日本の不動産ローンを購入。額面11億ドルのローンを1ドル当たり35セントで購入。

（資料）CIC年報、各種報道等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

資産額は2010年末で4,096億ドルに達していると公表されており、SWFの研究機関である米ソブリンウェルスファンド・インスティテュートによれば、世界第5位の規模となっている。すでに資本金は使い切っており、政府に対し、増資を要請しているとのことである。外貨準備の規模がCIC発足時の約1.4兆元から直近2011年6月には3.2兆元に膨らんでいることからすれば驚くべき要求ではなからう（第3図）。

第3図：外貨準備とCICの資産の推移



こうした中国のSWFの旺盛な投資意欲は日本にも向けられている。2011年2月、ウォールストリートジャーナル紙は、2010年に、中国のSWFが日本の大企業の株式保有を急増させたことと報じた。「SSBT OD05 Omnibus Account Treaty Clients」と称するオーストラリア登記のファンド名で、三菱UFJフィナンシャルグループなど3メガ銀行グループを始め、電機、食品、不動産など多くの大企業で大株主としてリストに名を連ねているとのことである。OD05にはCICのみならず、中国の外貨準備の主要な運用機関である国家外為管理局の投資資金も流入しているとみられている。外為管理局はソブリンウェルスファンド・インスティテュートの推計では資産規模5,679億ドル、世界第3位のファンドである。

こうした動きに対し、日本では、投資の意図に対する警戒感が喚起される一方、株価の下支え役として評価する声もあるが、総じてみれば、資源国のような激しい反応は表面化しておらず、冷静に帰趨を注視している状況といえよう。

(3) 課題も多い海外進出戦略

対外投資ブームが盛り上がるなか、海外買収案件が失敗に終わるケースも少なくない。英米調査会社ディール・ロジックによれば、最終的に不成立に終わった案件の比率は2010年で11%と、米国(2%)、英国(1%)に比べはるかに高い。共産主義国である中国の政府・企業一体となった海外進出戦略は投資先の警戒感を喚起し易いことからすれば驚くには当たらない。第6表の通り、具体例をみると、とくに米国は、国家安全保障の観点から米企業買収の審査を行う政府機関である対米外国投資委員会(CFIUS)が存在するように、元来、センシティブであることもあり、失敗案件が目立つ。

第6表：近年の買収失敗案件

中国の買収元企業	時期	概要
中国海洋石油（CNOOC）	2005年	米ユノカル買収を米議会の反対により撤回。
	2010年	ガーナ石油公社との共同で米コスモス・エナジーに提示したガーナ沖油田権益の買収提案をコスモス側が拒否。
中国アルミ	2009年	英豪系資源大手のリオ・ティントへの195億ドルの大型投資は、オーストラリア政府の認可が長引くうちに、リオの株主の反対が強まり、結局、破談。
中国中化集団公司	2010年	シンガポールのテマセク・ホールディングスと共同した、カナダのポタシ買収計画、失敗。
華為	2007年	米ベインキャピタルとの共同による米3コム買収は、米国側の国防への懸念を受けて頓挫。
	2010年	モトローラの業務買収失敗。その後、フィンランドのノキア・シーメンス・ネットワークスが華為の提示価格より低い価格で買収。
	2011年	米ITベンチャー、3リーフシステムズの一部資産を取得したが、対米外国投資委員会の勧告に従い、取得を撤回。
五鉱資源	2011年	4.2%の株式を保有している豪・カナダ系銅鉱山開発会社エキノックス・ミネラルズの残りの全株を63億カナダドルで買収する提案をしたが、世界最大の金鉱山開発会社であるカナダのパリック・ゴールドによる73億カナダドルの買収提案にエキノックスが合意したことから、買収を取り下げた。
中国有色鉱業集団	2009年	レアアース開発を手掛けるオーストラリアの資源会社ライナスの過半数株を取得する提案に対し、オーストラリアの外国投資審査委員会が中国以外の買い手への供給が脅かされるとの懸念から阻止。
中国石油天然ガス集団（CNPC）	2011年	2009年にイラン国営石油会社と契約した大型天然ガス田開発について履行を求められ、実施しない場合は契約取り消しとの警告を受ける。本案件は元々、フランスの石油大手トタルが実施予定であったものを遅れたためにCNPCに振り替えられたもの。
		子会社ベトロチャイナがカナダの天然ガス最大手、エンカナからカットバンク・リッジの天然ガス資産の権益50%を54億カナダ・ドルで買収合意するも、最終的には白紙化。
華泰汽車	2011年	サーブに対して1億5,000万ユーロ出資で合意したが、中国当局から必要な認可を得られず、白紙化。

（資料）各種資料から三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

また、買収自体には成功しても、結局、事業は不調に終わるケースが多いとの指摘もある。資源開発の場合、もとより事業リスクが高いが、中国は政治的な問題から国際的に孤立する傾向にある資源国も投資対象に含めているため、そこに政治・国際関係リスクも加わることになる。最近では、リビアの政権崩壊に伴い、反体制派を支持してこなかった中国とロシアの企業には他の投資元よりも強い権益喪失のリスクが浮上しているといわれている。製造業についても、海外ビジネスに対する理解度・経験、人材、リスクマネジメント、いずれも不足しており、ビジネス展開の課題となっているといわれる。

3. 中国企業のプレゼンス高まるも問題も表面化

中国メーカーは、長年の対内直接投資に伴う外資系企業からの技術移転に加え、海外企業の買収を通じて取得した先進技術なども活用して、急速に技術力を向上させている。こうしたなか、技術集約型製品においても、巨大な自国市場での経験・ノウハウの蓄積により、低価格化に強い優位性を発揮するようになり、基本的には新興国中心ながら先進国にまで市場を広げつつある。

その代表例が鉄道である。時速 350 キロという世界最速のスピード、日本や欧州に比較して2分の1から3分の1という建設費、短い工期、低利融資・プロジェクトへの資金援助な

ど徹底的な国家支援——等が強みとなっており、すでに、中東、東欧、中南米、アジアで受注実績を積み上げ、また、地元の手との提携により欧米でも受注を狙っている。

しかし、すでに少なからぬ問題が表面化している。まず、収益性の面からいえば、サウジアラビアの鉄道建設事業は相次ぐ設計変更や土地収用の遅れなどから工費が膨らみ、10億元規模の損失を余儀なくされた。また、知的財産権に関わる問題も浮上している。2011年6月に大手国有鉄道車両メーカーの南車が米国において高速鉄道車両の技術特許を申請する方向で検討を始めたとの報道が出たが、これは本来、日本の川崎重工の技術をベースにしたものであった。

加えて、中国における7月の高速鉄道事故は安全性を強く疑問視させるものとなり、今後の高速鉄道の海外受注は困難との指摘が相次いだ。実際、米カリフォルニア州政府の高速鉄道局は当地の高速鉄道事業への入札の意向を表明している中国陣営に対し、事故の徹底究明と報告を求めるなど警戒感を強めている。もっとも、事故後も、バングラデシュ向けに都市交通車両、中東向けに地下鉄車両と、高速鉄道車両ではないとはいえ、輸出契約が成約している。

通信設備においては、華為技術、中興通訊(ZTE)が世界市場におけるプレゼンスを拡大させている。世界販売に占めるシェアは2005年には華為が1%、ZTEが0.5%であったのに対し、2009年には華為21%、ZTE8%にまで高まった。中国を基盤に多くの人員を投じて研究開発に注力した結果、国際特許出願数で世界の上位に入る水準にまで技術力を高めつつも、コストを抑制することに成功したと評価されている(第7表)。

第7表：最近の国際特許出願状況

国別ランキング					企業別ランキング				
順位		国名	件数	伸び率	順位		企業名	国名	件数
2010	2009				2010	2009			
1	1	米国	44,855	▲1.7%	1	1	パナソニック	日本	2,154
2	2	日本	32,156	7.9%	2	22	中興(ZTE)	中国	1,863
3	3	ドイツ	17,171	2.2%	3	5	クアルコム	米国	1,677
4	5	中国	12,337	56.2%	4	2	華為	中国	1,528
5	4	韓国	9,686	20.5%	5	4	フィリップス	オランダ	1,435
6	6	フランス	7,193	▲0.6%	6	3	ボッシュ	ドイツ	1,301
7	7	英国	4,857	▲3.7%	7	7	LG電子	韓国	1,298
8	8	オランダ	4,097	▲8.2%	8	10	シャープ	日本	1,286
9	9	スイス	3,611	▲1.6%	9	6	エリクソン	スウェーデン	1,149
10	10	スウェーデン	3,152	▲11.6%	10	8	NEC	日本	1,106

(資料)世界知的所有権機関(WIPO)より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

ただし、華為は元人民解放軍幹部が設立した企業で、ZTEも国有企業であることから、安全保障上の懸念が事業拡大の障害となることが少なくない。第6表の通り、米国における華為の買収案件がいくつも頓挫し、また、華為・ZTEともに、通信大手スプリント・ネクステルの携帯電話用通信設備の入札対象から除外された。また、華為、ZTEにおいても時として知的財産権上の問題が浮上し、最近では特許権侵害により、欧州で華為がZTEを、中国内でZTEが華為を提訴するという訴訟合戦の様相も呈している。

4. 政府支援による中国企業台頭の示唆

以上述べてきたとおり、中国企業は強力な国家支援の下で、様々な問題を抱えつつも、急

速に国際的プレゼンスを拡大してきた。リーマンショック以降の世界的な金融・経済の混乱が海外資産の獲得を容易にしたことが追い風となった側面もある。

一方、今日の世界情勢を概観すると、資源確保、新エネルギー、新技術など、巨額の投資を要するがゆえに、国家支援により企業のリスクを低減する必要性が高まる分野が多い。そこでは、中国の国家戦略が有効に機能し、国家戦略を欠いた国が劣勢になる可能性がある。

むろん、中国政府が自主革新の名の下に目指す高度な技術開発が実現可能かについては未だ疑問符がつく。また、国家支援が国有大企業中心に投下された結果としての国進民退、すなわち、国有企業が進展し、外資系企業を含む民間企業が退潮に向かうという潮流には警戒が必要であろう。改革・開放以来の変革の原動力であった国退民进（国有企業の退潮と民間企業の進展）に逆行する動きだからである。過去、旧共産圏のみならず資本主義国の国有企業においても、国家という後ろ盾を得て、競争原理に基づいて市場から淘汰されるという危機感を失い、効率やイノベーションを追求する意識も希薄化し、競争力を喪失する事例は枚挙に暇がない。このような国有企業の強大化は参入障壁と利益独占を通じた経済の非効率化、国際的評価の低下などをもたらす恐れがある。

旧共産圏と同じ轍を踏み、効率化や産業高度化が進まないままに衰退するのか、それとも、先進的な産業・技術を獲得して21世紀をリードしていくのか、現時点では不確定な要素が多く、確言はし難い。ただし、中国は対外金融資産4兆ドル超という豊富な資金力、13億人の巨大市場、安価な開発コストと、技術開発においても有利な条件を備えている。この点に着目し、多国籍企業を中心に、技術のブラックボックス化のみならず、一定の技術流出を覚悟しつつ、中国企業との提携を進めるケースが増えている（第8表）。そのなかで、信頼できるパートナーや中国人材の確保が不可欠となっており、その意味で現地化が一段と重要となっている。

第8表：最近の中国企業と海外企業の提携事例

業種	中国側	外国側	概要
新エネルギー車	上海汽車（自動車）	米GM	新エネルギー車の共同開発、量産化
	吉利（自動車）	台湾の鴻海精密工業（世界最大のEMS）、UMC（半導体ファウンドリー世界第2位）	電気自動車を柱とする新エネルギー車の共同開発
	第一汽車（自動車）	ドイツフォルクスワーゲン	電気自動車を共同開発し、合弁生産
	天津力神（リチウム電池メーカー）、長安哈飛（自動車メーカー）	米国の新興電気自動車メーカー、コーダ・オートモーティブ	2011年後半から共同開発した電気自動車を米国市場で販売する計画
鉄道	中国南車（鉄道車両）	米GE	米国に合弁企業設立で合意、米国市場における車両受注を狙う。
	中国鉄道部	フランス・アルストム	提携により所領や信号システムを共同開発、中国内の運行に加え、世界各地で共同で受注活動
電機	レノボ（パソコン）	NEC	パソコン事業で提携、合弁会社を設立し、開発、生産、部品調達を一体化して競争力を強化。
	TCL（家電）	韓国サムスン電子	株式持合いにより、第8.5世代液晶パネルプロジェクトで相互協力
	上海電気（重電）	フランス・アルストム	発電用ボイラー製造で合弁、新会社は同部門で世界シェア第1位になる。

（資料）各種報道等より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

中国の政府・企業一体での競争力強化の動きは世界的に国家戦略の重要性を高め、他国の政府・企業に対応を余儀なくさせている。そのなかには、中国の持続的な発展を前提に一段と中国に傾斜するという選択もあろうし、逆に先行きのリスクを警戒して、集中を避ける選択もあろう。いずれにせよ、各国の政府・企業が自らの戦略を構築する際の重要な要素として、中国の動向を注視する必要がある時代に入ったことは間違いない。

以 上

照会先：三菱東京 UFJ 銀行 経済調査室 萩原 陽子 youko_hagiwara@mufg.jp

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、金融商品の売買や投資など何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいますよう、宜しく願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当室はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されております。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。また、当資料全文は、弊行ホームページ <http://www.bk.mufg.jp> でもご覧いただけます。