

アジア・欧州企業の米国展開事例

2016年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

ニューヨーク事務所

海外調査部 米州課

【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。

禁無断転載

【要旨】	1
I. アジア企業の米国ビジネス展開	2
インド IT 大手インフォシス、米イスラエル系パナヤを買収（インド、米国、イスラエル）	2
吉利集団傘下のボルボ・カーズ、サウスカロライナ州に米国初の生産拠点設立へ（米国）	4
中国中車の工場が着工、ボストンの地下鉄車両を製造（中国、米国）	5
ロッテグループ、マンハッタンで高級ホテルの営業を開始（韓国、米国）	7
北東部でもエタנקラッカーのプラント建設へマーセラス地域のシェールガスを活用へ（米国）	9
アリババが米郵便公社と提携、物流網の増強図る（中国、米国）	12
ハイアール、GE 家電部門を 54 億ドルで買収へ（中国、米国）	14
II. 欧州企業の米国ビジネス展開	16
仏エアセル、ジェットエンジン部品の保守工場を開設（米国、フランス）	16
スカンスカ、ニューヨーク地下鉄 3 駅の更新を受注（スウェーデン、米国）	18
欧州通信大手アルティス、米同業サドンリンクを買収へ統合が進む米ケーブルテレビ業界へ新規参入へ（ルクセンブルク、米国）	20
ドイツ酒造大手が米国の輸入元を買収（ドイツ、米国）	22
自動車安全製品最大手オートリブ、米半導体メーカーの事業部門を買収（スウェーデン、米国）	24
フィルター大手マン・ウント・フンメル、米同業の部門を買収へ欧州企業の米国ビジネス戦略（ドイツ、米国）	26
分析サービス大手ユーロフィン、遺伝学研究所を買収（フランス、ルクセンブルク、米国）	28
宇宙を民間技術で新たなビジネスの場にへヒューストンで NASA 主催の「スペースコム」へ（米国）	30
投資会社の JAB、コーヒーメーカー販売のキューリグを買収（米国）	32

【要旨】

本報告は、2015年4月～2016年3月にかけて、ジェトロが発行する世界のビジネスニュース「日刊通商弘報」に掲載されたアジア・欧州企業の米国展開事例集である。

アジア企業の米国展開の中で、米国企業等を対象とした買収や提携の動きが目立った。中国家電大手ハイアール（海爾）は、ゼネラル・エレクトリック（GE）の家電部門を54億ドルで買収する。インドのITサービス大手インフォシスは、米イスラエル系IT企業のパナヤを2億ドルで買収する。韓国ロッテグループは、ニューヨーク市マンハッタンの高級ホテルを買収し、「ロッテ・ニューヨーク・パレス」として営業を開始した。中国の電子商取引（EC）最大手のアリババ集団傘下の菜鸟網絡科技（Cainiao Network Technology）は、米郵便公社（USPS）と越境物流サービス提供について覚書を交わした。

また、中国企業によるグリーンフィールド投資が目立ち、浙江吉利控股集团（ジーリー・ホールディング・グループ）傘下のボルボ・カーズは、5億ドルを投じ、サウスカロライナ州バークレー郡チャールストン近郊に米国で初めての生産拠点を設立する。国有大手鉄道車両メーカー中国中車は、マサチューセッツ州スプリングフィールドで米国工場の着工式を行った。

欧州企業の米国展開でも、買収や出資により米国市場の成長を自社に取り込む動きが目立った。仏サフラングループ傘下で、ジェットエンジンのナセル（収納筒）を製造するエアセルは、7年間協業関係にあった米アプライド・コンポジット・エンジニアリング（ACE）のナセル修理部門を買収し、新工場を立ち上げた。欧州通信事業大手アルティスは、サドンリンクのブランド名でケーブルテレビ事業を展開する米シークエル・コミュニケーションズ・ホールディングスの株式の70%を91億ドルで買収する。アルティスは欧州を中心にM&Aで成長してきたが、今回の買収により米国市場へも参入する。スウェーデンの自動車安全製品世界最大手オートリブは、米半導体メーカーMACOMの自動車事業部門を1億ドルで買収する。事故を未然に防ぐアクティブセーフティー技術の取り込みが狙い。アクティブセーフティー分野の市場は急成長が予想されており、オートリブは相次ぐ企業買収を進めている。ドイツのフィルター製造大手マン・ウント・フンメルは、米同業アフィニアのグローバル・フィルター部門を5億1,310万ドルで買収する。米国の大型車向けフィルター市場などに参入するのが狙いだ。近年、自動車部品メーカーでは規模拡大による価格交渉力の向上やグローバル化などを目的として統合の動きが活発になっている。投資会社JABホールディング（本社：ルクセンブルク）が主導する投資グループは、米コーヒーメーカー販売大手キューリグ・グリーン・マウンテンを139億ドルで買収する。JABはコーヒー業界への投資を拡大しており、傘下企業を増やしてコーヒーでは首位のネスレを猛追している。

読者の皆様には、アジア・欧州企業の米国展開市場事例を通じて、米国における事業戦略、直面しうる課題、解決方法等のヒントとしてご活用いただければ幸いである。

2016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. アジア企業の米国ビジネス展開

インド IT 大手インフォシス、米イスラエル系パナヤを買収（インド、米国、イスラエル）

2015年03月11日 ニューヨーク事務所

インドの IT サービス大手インフォシスは 2 月 16 日、米イスラエル系 IT 企業のパナヤを 2 億ドルで買収すると発表した。パナヤは統合基幹業務システム（ERP）の自動化技術の開発企業で、ソフトウェアの保守管理やアップグレード支援サービスに強い。インフォシスは 3 月末までの買収完了を見込んでいる。

<自動化機能に加えサービスを向上>

パナヤは米国やイスラエルなどのベンチャーキャピタルが出資する非上場企業で、イスラエルの「ハアレツ」紙（2 月 16 日）によると、2006 年の設立以来、5,800 万ドルの資金を調達してきた。インフォシスは同社の企業価値を 2 億ドルと評価し、現金で買収する。買収条件の詳細は明らかにしていない。3 月末までの買収手続き完了を見込んでいる。

パナヤはドイツの SAP、米のオラクルやセールスフォース・ドットコムなどが企業向けに提供する ERP（注 1）の保守管理やアップグレードといった計画を効率的に準備、実施する上で役立つ自動化技術を有する。同社によると、例えば ERP を利用したシステムの導入やアップグレードに際しては、ビッグデータの解析を通じて起こり得るリスク、修正方法、試験要件を明確にできる。その結果、システム構築や試験に要する時間を 5 割以上短縮し、プロジェクトのリスクやコストを大幅に削減できるとしている。同社の「パナヤ・クラウドクオリティー・スイート」製品は、世界 62 カ国で 1,220 社に利用されているという。

インフォシスは、自動化技術とイノベーション、人工知能を使って競争力と生産性を高めることを掲げた「刷新と新興（Renew and New）」戦略を推進している。戦略の基本的な考えは、既存システムと環境を刷新するとともに、新たなビジネス分野に参入してビジネスモデルを構築したり、新しいソリューションを開発したりするというものだ。今回のパナヤ買収は同戦略に沿ったものとして位置付けられている。パナヤ製品の特長であるサース（SaaS：Software-as-a-Service）モデル（注 2）によって、従来のインフォシスのサービスに自動化機能が加わり、顧客企業のリスクとコストの削減、製品やサービスが市場に出回るまでの時間の短縮が見込まれている。

<イスラエルとの関係づくりも狙う>

インフォシスのビジュアル・シッカ最高経営責任者（CEO）は「パナヤの買収は、当社が提供するサービスの刷新と差別化に向けた重要な一歩となる。当社の従業員は単調な反復作業から解放され、その潜在能力を最大限に引き出すことが可能になり、顧客は重要かつ戦略的課題に集中できるようになる」と、買収の効果に期待を示す。また、「パナヤの実績ある技術によって、顧客自身も業務システムの管理に伴うコストや複雑性を飛躍的に簡素化できる」と強調した。「ウォールストリート・ジャーナル」紙（2 月 16 日）によると、インフォシスは自動化技術やビッグデータ解析、クラウド技術を使い、ソフトウェア開発と管理に必要なプログラマー数と時間を削減することにより、同社のアウトソーシングサービスの提供方法の改良に取り組んでいるという。

また、シッカ CEO はアナリスト向け説明会で、パナヤがイスラエル系企業であることに言及し、「イスラエルはイノベーション、新興企業、ベンチャー活動、起業文化、優れた労働倫理の集積地として知られる。イスラエルにおいて当社のプレゼンスを確立する機会でもある」と述べ、パナヤ買収の理由の1つが同国との関係づくりにあったことを認めた。パナヤは米国に本社を置くが、経営陣はイスラエル出身者であり、156人の従業員の多くはイスラエル拠点に勤務している。インフォシスによると、パナヤの社長と経営陣は買収手続き完了後も続投し、独立性を維持する予定だ。

<インフォシス新 CEO による初の買収案件>

インドの「エコノミック・タイムズ」紙（2月17日）によると、2014年8月にインフォシス CEO に就任したシッカ氏は創業メンバー外から選出された初の CEO で、同社を再び成長軌道に乗せる使命を担っている。同社役員就任前には SAP 役員を務めていた。パナヤ買収は、シッカ氏の CEO 就任後の最初の買収案件という。「エコノミック・タイムズ」紙はパナヤ買収について、インフォシスにとって 2012 年にスイスのコンサルティング大手ロードストーン・ホールディングを 3 億 3,000 万スイス・フラン（当時の為替レートで約 3 億 5,000 万ドル）で買収して以来の大型買収案件と報じている。

インフォシスの 2013/14 年度（2014 年 3 月末）の全世界売上高は 82 億 5,000 万ドル、営業利益は 19 億 8,000 万ドル、純利益は 17 億 5,000 万ドルだった。2014/15 年度の第 1～3 四半期の売上高は 65 億 5,000 万ドル（前年同期比 6.4%増）、営業利益は 17 億ドル（17.9%増）、純利益は 15 億 2,000 万ドル（19.9%増）。地域別売上高比率（2014 年第 3 四半期）は、北米が 6 割強、欧州が 24%、インドが 2.5%、その他が 12%を占めている。

（注 1）統合基幹業務システム（ERP）は、企業経営に必要な経営資源全体を最適に活用するための手法のこと。もともと、業務ごとの支援ツールとしてソフトウェアが採用されていたが、同システムでは業務プロセスを ERP のパッケージソフトウェアに合わせるのが特徴。効率化のみならず、内部統制上も有効な手段として採用する企業が増加している。

（注 2）必要なときにインターネットを通じてソフトウェアにアクセスして利用するシステム形態のこと。利用者はソフトウェアをインストールする必要がない上、アップデートやメンテナンスも自動的に行われる。

通商弘報 54fe434614820

吉利集団傘下のボルボ・カーズ、サウスカロライナ州に米国初の生産拠点設立へ（米国）

2015年06月15日 ニューヨーク事務所

中国の浙江吉利控股集团（ジーリー・ホールディング・グループ）傘下のボルボ・カーズは5月11日、5億ドルを投じ、サウスカロライナ州バークレー郡チャールストン近郊に米国で初めての生産拠点を設立すると発表した。米国内での販売強化とともに輸出も視野に入れている。同州の人材教育プログラムや資金援助のほか、港湾に近いといった立地条件の良さを進出の理由に挙げている。

<投資額は5億ドル、2018年操業開始の予定>

ボルボ・カーズの発表によると、投資額は5億ドルで、着工は2015年秋の予定。操業開始は2018年になるとしており、年間の生産台数は10万台、生産高は約48億ドルを見込んでいる。今後10年間で2,000人の雇用を予定しており、長期的には約4,000人に増員する計画だ。

ボルボ・カーズはスウェーデンの輸送器機メーカー、ボルボグループの乗用車部門だったが、1999年に米フォードに売却された。2010年に全株が中国の吉利集団に売却され、現在は同グループの傘下にある。ボルボ・カーズの2014年の世界販売台数は、欧州や中国での伸びが牽引し、前年比8.9%増（46万6,000台）となった。しかし、米国では7.9%減（5万6,000台）と2012年以降減少が続いており、新工場建設により米国市場での販売拡大を狙う。

<州の教育システムや資金援助が決め手に>

北米社長兼最高経営責任者（CEO）のレックス・ケルセマーケルス氏は「メキシコやジョージア州などの候補地も検討したが、教育機関を通じた人材育成や投資環境の良さからサウスカロライナ州に決定した。また、輸出も検討しており、新工場が港湾に近いことは重要だった」と、サウスカロライナ州の地元紙「ポスト・アンド・クーリエ」（5月11日）で述べている。同州はサウスカロライナ・テクニカルカレッジ・システム（注）など、複数の教育機関を通して雇用のあっせんや人材育成の支援をするほか、補助金や税制優遇など総額2億ドル程度の資金援助を行う。

新工場の近隣では、ダイムラーがチャールストンに新工場設立を計画しているほか、ボーイングもノースチャールストンにある工場での生産拡大を予定している。このため、今後は人材確保が困難になるのではないかという声が聞かれるものの、ケルセマーケルス氏は「州の人口増加率は全米10位と高く、州政府が積極的に人材育成を行っており、雇用の問題は生じないだろう」との見方を示している（「ポスト・アンド・クーリエ」紙5月11日）。

（注）州内16の地域密着型テクニカルカレッジ（専門学校）から成るシステムで、地域のビジネスおよび産業のニーズに合った労働力を育成している。

通商弘報 9d42da44e954bd90

中国中車の工場が着工、ボストンの地下鉄車両を製造（中国、米国）

2015年09月25日 ニューヨーク事務所

中国の国有大手鉄道車両メーカー中国中車が9月3日、マサチューセッツ州スプリングフィールドで米国工場の着工式を行った。中国の鉄道会社が米国に工場を建設するのは初めて。建設費は9,500万ドルで、ボストンの地下鉄車両を製造する。中国中車は中国政府の後押しで、積極的な海外展開を進めており、新工場を足掛かりに北米市場での受注攻勢を強める。

<中国の鉄道会社にとって初の米工場>

中国中車が9月3日、中国の鉄道会社として初めてとなる米国工場の着工式を行った。同社は6月1日に国有鉄道車両メーカー最大手の中国北車と2位の中国南車が合併して誕生したばかり。「ニューヨーク・タイムズ」紙（9月3日）によると、2000年に国内の市場競争を促進するため政府によって分割された両社が、利益率の低下など競争の弊害が目立つようになり再び合併させられた。合併後のシェアは中国の貨物・旅客列車市場の8割を占めるという。中国は国を挙げてインフラ企業の海外進出を奨励している（[2015年2月19日記事参照](#)）。

新工場はマサチューセッツ州スプリングフィールドにあるウエスチングハウスの工場跡地22万平方フィート（約2万440平方メートル）に建設され、建設費は9,500万ドル。中車は150人を雇用する予定で、建設にも100人以上の雇用創出が見込まれる。

中国中車は、合併前の中国北車が2015年初めにボストンの地下鉄車両284両を5億6,660万ドルで受注しており、工場建設はこの契約の条件の一部だった（[2014年11月17日記事参照](#)）。新工場で、これらの車両を組み立て、2019年1月から順次納入する。操業開始は2018年春の予定だ。

着工式には、中国中車の幹部のほか、マサチューセッツ州のベーカー知事や地元関係者が列席し、知事は「新車両は交通システムの信頼性を高めるとともに、州内に雇用創出と経済の発展をもたらすだろう」と歓迎した。スプリングフィールドのサルノ市長も「この地に製造業が戻ってきたことは大きな成功だ」と述べた。

<新工場を北米進出の足掛かりに>

中国中車の余衛平副総裁は「このプロジェクトの成功とこの先の事業拡大を楽しみにしている」と、将来の事業発展に意欲を示した。余副総裁は「ボストン・ドットコム」（9月2日）に対して、「米国のインフラは素晴らしいものではなく、世界の先端に立つものでもない」とし、アムトラックで「ぐらぐらと揺れた」経験や、ボストンの地下鉄が騒々しかった話などをした上で、同社はそうした点の改善に貢献できると述べた。さらに、ボストンの地下鉄などを運営するマサチューセッツ湾交通局（MBTA）の公共交通で2014年冬、吹雪により繰り返し遅延と運休が相次いだことなどに触れ、同局との事業拡大に興味があることや、北米市場の別のプロジェクトへの参画も狙っていく考えを示し、北米市場でも低いコストで競争力を維持できると強調した。中国中車はボストンの地下鉄入札でも他社の入札価格を2割から5割弱下回る最低価格で受注した。

中国中車の米国法人社長も、この工場は受注済みの地下鉄車両だけでなく、北米市場参入の足掛かりになるとした上で、北米の高速鉄道プロジェクトにも車両を供給していきたいと述べた（マスライブ・ドットコム 9月3日）。

世界銀行によると、中国の高速鉄道網は世界最大で、現在も拡大を続けている。2013年の高速鉄道の乗客数と利用距離の積算も世界一で、日本の2.5倍、フランスの4倍に達した。テネシー大学運輸研究センターのデビッド・クラーク氏は、こうした中国国内で培った経験が米国の高速鉄道プロジェクトでも生かせると指摘する（ボストン・ドットコム 9月2日）。

通商弘報 76fdb47b53e062cc

ロッテグループ、マンハッタンで高級ホテルの営業を開始（韓国、米国）

2015年10月06日 ニューヨーク事務所

韓国ロッテグループが、ニューヨーク市マンハッタンの高級ホテルを買収し、9月から「ロッテ・ニューヨーク・パレス」として営業を開始した。ホテルロッテは現在5カ国で21軒のホテルを運営しているが、2018年までに買収も含めて欧米を中心に30軒以上増やし、世界3位のホテルチェーンになることを目指している。

<「ロッテ」の名を冠したホテル名で9月から営業>

韓国大手財閥ロッテグループ傘下のホテルロッテは、ニューヨーク市マンハッタンの高級ホテル「ザ・ニューヨーク・パレス」の買収を完了し、「ロッテ・ニューヨーク・パレス」として2015年9月から営業を開始した。ホテルロッテは6月に、不動産投資・管理会社のノースウッド・インベスターズから8億500万ドルで買収すると発表していた。同社が北米のホテルを買収するのは初めて。

ザ・ニューヨーク・パレスはマンハッタンのミッドタウン地区に位置し、客室909室とイベント会場23室などを備える大型の高級ホテルで、2013年秋に1億4,000万ドルをかけて改装を終えた。もともとは1882年に大富豪ヘンリー・ビラードの邸宅として建てられ、その後は教会や企業の事務所として使用された。1980年に55階建ての棟を増設し、ホテルとして開業した。1993年にブルネイ王室が約2億ドルで、2011年にはノースウッド・インベスターズが約4億ドルで買収していた。

ホテルロッテの宋容恵最高経営責任者（CEO）は「ザ・ニューヨーク・パレスのような象徴的な一流ホテルとともに北米市場に参入し、海外事業の拡大を続けられることをうれしく思う」と述べ、ロッテ・ニューヨーク・パレスのマネジングディレクターのジョン・トルバート氏は「世界中で素晴らしいホテルを展開しているロッテグループの傘下に入ることを喜ばしく思う」と語った。

新しいホテル名では、ロッテグループの一員であることを明示するとともに、ザ・ニューヨーク・パレスの成り立ちや長い歴史を考慮し、その名を残したという。

<2018年までに世界3位のホテルチェーンを目指す>

ホテルロッテは韓国最大のホテルチェーンを運営しており、5カ国に計21軒を展開している。現在、韓国で15カ所、米国2カ所（グアム、ニューヨーク）と、ベトナム2カ所、ロシア、ウズベキスタン各1カ所で、今後10軒以上の開業計画を進めている。

宋CEOはロッテ・ニューヨーク・パレスの開業式典で、2018年までに欧米を中心に30軒以上のホテルを建設または買収し、世界第3位のホテルチェーンを目指す計画を発表した（「韓国日報」英語版9月17日）。それによると、宋CEOは式典に先立ち、2020年までにホテル数を50件まで増やす目標のほか、ロサンゼルス、シカゴ、ロンドン、パリ、フランクフルトで計15軒のホテルの買収交渉を進めていることや、マンハッタンでさらに1軒の買収を検討していることも明らかにしたという。

ホテルロッテは2012年にベトナム、2015年上半期にロシアでホテルを買収しており、合併とM&Aを積極的に行う方針を掲げている。同社の広報担当者はザ・ニューヨーク・パレスの買収について、「ホテルロッテは海外進出を積極的に進めている。常にM&Aの機会を探していて、今回素晴らしい案件にめぐり合えた」と語っていた（ロイター通信5月30日）。ホテルロッテは株式上場の準備を進めており、新規株式公開（IPO）後の時価総額は10兆ウォン（約84億3,000万ドル）規模に上るとされている（ロイター通信8月19日）。

<中国の保険大手もニューヨークの高級ホテルを買収>

近年、アジア企業によるニューヨーク不動産の大型買収が注目されている。中国の保険大手の安邦保険集団は2015年2月、米ホテルチェーンのヒルトン・ワールドワイド・ホールディングスからニューヨークの高級ホテル「ウォルドルフ・アストリア・ニューヨーク」を19億5,000万ドルで買収している。

通商弘報 0fb6c6007dc6330a

北東部でもエタンクラッカーのプラント建設へマーセラス地域のシェールガスを活用ー (米国)

2015年11月11日 米州課

米国北東部で、マーセラス地域のシェールガスを利用したエタンクラッカーの建設計画が進んでいる。オハイオ州やその周辺は、自動車産業などで使われるプラスチックやゴムなどエタンを原料とした化学製品の大需要地だ。エタンクラッカーについては、テキサス州やルイジアナ州のメキシコ湾沿岸で、米国のエクソンモービル、ダウ・ケミカル、シェブロンなどの企業によるプロジェクトが先行しているが、北東部でも豊富なシェールガスを原料に始まろうとしている。

<米国北東部で初のプロジェクト>

タイ石油公社の化学部門 PTT グローバル・ケミカル (PTTGC) は、米国北東部マーセラスやウティカのシェールガスを利用したエタンクラッカー (注) のプラントを、オハイオ州東部ベルモント郡に建設する。米国北東部では初のプロジェクトとなる。投資額は 57 億ドルで、2016 年後半にも最終投資決定 (FID) を行い、2020 年に生産を開始する。最終投資決定を行うための基本設計 (FEED) を、このほど米フルーア、フランスのテクニップ、韓国の SK エンジニアリング&コンストラクションの 3 社連合と、米ベクテル、韓国のサムスン・ケミカル、日揮の 3 社連合にそれぞれ委託した。エチレン生産能力は年 100 万トンで、誘導品として、高密度ポリエチレン (70 万トン)、エチレングリコール (50 万トン)、エチレンオキサイド (10 万トン) などの生産を予定している。オハイオ州やその周辺は自動車産業の集積地で、車体用のプラスチック、コーティング用塗装剤、防振用ゴムなど化学製品の需要が見込まれる。

シェール革命により、米国では天然ガスの生産が急増した結果、米国内ガス取引指標価格であるヘンリーハブ価格が 2008 年央の 11 ドル台から、2015 年 10 月には 2 ドル台まで下落している。米国では、主に都市ガスや液化天然ガス (LNG) となるメタン以外に、化学品の基礎原料として使われるエタンやプロパンなども随伴して生産が拡大している。このため、これまでの石油由来のナフサに代わって、安価なシェールガス由来のエタンを原料として、化学品の素材となるエチレンを生産するエタンクラッカーの新增設が目白押しだ。

既にテキサス州やルイジアナ州のメキシコ湾沿岸では、エクソンモービル、ダウ・ケミカル、シェブロン、フォルモサ (台湾)、米オキシデンタル・ケミカルとメキシケム (メキシコ) 合弁の計 5 件のエタンクラッカーの着工が始まっている (表参照)。信越化学も、エチレン生産能力が年 50 万トンのエタンクラッカーをルイジアナ州で建設する計画を明らかにしている。

マーセラス・シェールの鉱区は、オハイオ州のほかに、ペンシルベニア州、ウェストバージニア州などにも広がっている。ナフサ価格に対するエタン価格の優位性を受けて、エタンクラッカーの建設計画が浮上している。シェルは、ペンシルベニア州西部ビーバー郡で、総額 40 億ドルを投じてエタンクラッカーの建設を計画しており、2 年以内に最終投資決定を行う予定だ。

米国内で建設中・建設予定のエタンクラッカー・プロジェクト

企業	場所	エチレン生産能力 (1,000トン/年)	生産開始 予定
エクソンモービル(米)	テキサス州*	1,500	2016年
シェブロン・フィリップス(米)	テキサス州*	1,500	2017年
オキシデンタル・ケミカル(米) / メキシケム(メキシコ)	テキサス州*	545	2017年
ダウ・ケミカル(米)	テキサス州*	1,500	2017年
フォルモサ(台湾)	テキサス州*	1,500	2018年
サソール(南アフリカ共和国)	ルイジアナ州	1,400	2017年
ロッテケミカル(韓国) / アクシオール(米)	ルイジアナ州	1,000	2018年
信越化学(日本)	ルイジアナ州	500	2018年
シェル(オランダ)	ペンシルベニア州	1,500	2019年
オデブレイト/ブラスケム(ブラジル)	ウェストバージニア州	未定	未定
PTTグローバル・ケミカル(タイ)	オハイオ州	1,000	2020年
合計		11,945	

(注)*は着工済み。

(出所)各社発表

エタンクラッカーの建設は、プラントそれ自体の建設にとどまらず、基礎化学誘導品から製造されるプラスチック、合成ゴム、合成繊維、塗料、合成洗剤原料など関連産業に広がりを持つため、地元経済界の期待は大きい。オハイオ州投資誘致機関ジョブズ・オハイオのシニア・マネジング・ディレクターであるデイビッド・マスティン氏は「メキシコ湾岸と比べて、オハイオ州はプラスチックや合成樹脂など石化製品の一大消費地であること、化学関連の大学・研究機関が集積し、労働力も豊富だ」と力説する。ちなみに、米国におけるポリマーおよび化学部門の生産は2010年以降、年率11%で成長しているが、オハイオ州は年率20%と急伸している。

<ナフサに対するエタンの価格優位性は縮小>

ただ、米国内で着工中のエタンクラッカーは、いずれも原油価格が1バレル100ドル台と高止まりしていた2011年から2012年にかけて発表されたものだ。シェール革命により、エタン価格(モントベルビュー価格)は足元では1ガロン(約3.7854リットル)20セント台と歴史的な安値で推移しているが、エタンの貯蔵や輸送コストの上昇に加えて、2014年秋以降、原油価格が1バレル40ドル台に急落したことから、エタンのナフサに対する価格の優位性は急速に縮小している。

また、米国のエチレン生産能力は現在、年間約2,850万トンとされているが、表に示すように、2020年までにエタン由来の供給能力だけでさらに約1,200万トン程度上積みされることになり、エチレンの余剰感が増している。このため、巨額の投資を必要とする大型のエタンクラッカー建設計画に一部遅れが生じている。ブラジル企業のオデブレイトとブラスケムは、ウェストバージニア州パーカーズバーグでエタンクラッカーの建設に関心を寄せてきたが、昨今の原油価格低迷を受けて、プロジェクトの見直しに入っている。米国のエタンクラッカー建設計画の先行きは、原油価格の動向に大きく影響されそうだ。

(注) エタンクラッカーは、天然ガスに含まれるエタンを原料としてエチレンなどの化学材料を生産する装置。

通商弘報 c6c96e46401f4287

アリババが米郵便公社と提携、物流網の増強を図る（中国、米国）

2015年11月12日 ニューヨーク事務所

中国の電子商取引（EC）最大手のアリババ集団傘下の菜鳥ネットワーク（Cainiao Network Technology）が、米郵便公社（USPS）と越境物流サービス提供について覚書を交わした。国際事業の強化を進めるアリババ集団は、USPS との提携で米国および南米での物流網の増強を目指す。

<米国での宅配の迅速化で協力>

アリババ集団の発表（9月16日）によると、同グループ傘下の菜鳥ネットワークとUSPSはアリババの通販サイト「アリエクスプレス（AliExpress）」で中国製品を購入した米国の消費者への宅配の迅速化で協力する。両社はまた、菜鳥ネットワークの物流情報システムとアリババの他の電子商取引プラットフォームに、USPSの技術を組み込む可能性を検討する。

菜鳥ネットワークの万霖（Wan Lin）副社長は「国際ネット通販が急成長する中、宅配時間の短縮と、使いやすい荷物追跡といったサービス向上が重要となる。USPS との提携で新しいソリューションを創出し、最終的に消費者の利便性を向上させる」と、提携への期待を述べた。

アリババ集団は中国において、運送や配送事業を独自に構築する代わりに、運送会社が保有する配送車、倉庫、配送センターなどをネットワーク化して配送を行ってきた。菜鳥ネットワークは、アリババ集団と中国の物流大手が中心となって2013年に設立した企業で、このネットワークの物流情報システムを開発・運用している。また同社は中国7都市に当日・翌日配達のための配送センターを開設しているほか、アリババの国際ネット通販取引を支援するため国外数カ国に倉庫を所有している。

国際ネット通販では、消費者が国外の売り手から商品を購入し、注文を受けた製造業者から消費者に直接配送される。コンサルティング会社アクセンチュアとアリババ集団の調査部門アリリサーチの調査によると、国境を超えたネット通販の市場規模は、2014年の2,300億ドルから2020年には1兆ドルに拡大するとみられている。

<国外の郵政事業会社と相次ぎ提携>

アリババ集団は国際事業の強化を進めており、菜鳥ネットワークとUSPSの提携合意もその一環に位置付けられる。万霖副社長は「USPS との提携は、アリババの国際戦略の重要な一部だ」と述べた。USPSは米国内だけでなく、菜鳥ネットワークの世界的物流網、特に南米における物流網の拡大を支援する。

アリババ集団は以前にも国外の郵政事業会社と相次ぎ提携している。2014年5月に、シンガポール・ポストに3億1,250万シンガポール・ドル（約272億円、Sドル、1Sドル=約87円）を出資し、同社の株式10.35%を取得した。同時に、国際電子商取引に必要な物流事業の合弁会社設立について協議する覚書を交わしている。

2014年7月には、ブラジル郵便電信公社（コレイオス）と覚書を交わし、中国とブラジル間の物流手続きの改善を図るとともに、アリババ・ドットコムやアリエクスプレスといったア

リババ集団のネット通販プラットフォームを通じ、ブラジル企業の中国進出を支援することで合意した。また、オーストラリアやスペインの郵政事業会社とも提携関係にある。

USPS は 60 万人以上を雇用する米国最大の郵便および配送業者で、郵便物や荷物を含む 2014 年の取扱総数は 1,550 億を超え、2014 年 9 月末決算の年間売上高は 678 億ドルに上る。独立採算制を取っているが、郵便料金の設定や事業内容などは連邦政府によって規制、規定されている。

通商弘報 a1b25e9435fb28f3

ハイアール、GE 家電部門を 54 億ドルで買収へ（中国、米国）

2016年02月17日 ニューヨーク事務所

中国家電大手ハイアール（海爾）は、ゼネラル・エレクトリック（GE）の家電部門を 54 億ドルで買収する。GE の米国での顧客基盤やブランド力を引き継ぎ、世界展開を加速する。GE の同部門はスウェーデン企業が 33 億ドルで買収することでいったん合意していたが、競争法の観点から米司法省の承認が下りず取りやめになっていた。GE は家電部門の売却で事業の選択と集中を進めるほか、ハイアールとの提携で中国でのブランド力向上にも意欲的だ。

<エレクトロラックスの買収合意は破談>

ハイアールは 1 月 15 日、GE の家電部門（GE アプライアンス）を 54 億ドルで買収すると発表した。当局の承認を待ち、2016 年半ばの手続き完了を見込む。買収後も GE アプライアンスの経営陣を留任させ、本社もケンタッキー州ルイビルのままとする。ハイアールは今後 40 年にわたる GE アプライアンスのブランド使用権を獲得するほか、GE アプライアンスが 28 年間合弁事業を行っているメキシコの家電会社マベ（Mabe）の株式 48.4% も取得する。ハイアールと GE は、産業機器の性能を向上させる「インダストリアル・インターネット」やヘルスケア、先端製造などの分野でグローバルに協力していくことでも合意した。

GE は 2014 年 9 月にスウェーデンの家電大手エレクトロラックスに GE アプライアンスを売却することで合意していたが [（2014 年 10 月 8 日記事参照）](#)、米司法省が競争法の観点から承認しないまま、2015 年 12 月に破談になった。GE はその後も、アプライアンス事業は好調だとして、有利な売却先を探していた。今回の買収額はエレクトロラックスと合意した 33 億ドルを大幅に上回る。利払い・税引き・償却前利益（EBITDA）でも、GE では過去 12 ヶ月分の 10 倍に相当し、ハイアールでは相乗効果を考慮した上で 8.2 倍の買収額となったとしている。

<米国市場でシェア拡大し世界展開を強化>

ハイアールは 2014 年の売上高が 326 億ドルと、GE アプライアンス（59 億ドル）を規模の上では大きく上回る。調査会社ユーロモニター・インターナショナルによると、2015 年の世界シェアは 9.8% と 7 年連続で 1 位を記録したものの、米国でのシェアは低い。「ウォールストリート・ジャーナル」紙（2016 年 1 月 15 日）によると、2015 年のハイアールの中国における主要家電のシェアは 29.8% だった一方で、米国では 5.6% にとどまり、知名度も限られていた。

ユーロモニター・インターナショナルの家電アナリストのフォン・チャン氏は、米国は世界の家電売上高の 10% 以上を占めるだけでなく、多くの企業が新商品の投入先として選ぶ重要な市場で、その米国における GE の強固な顧客基盤、販売や仕入れのネットワーク、ブランド力は競合他社にとって大きな魅力として映ってきた、と話す。

ハイアールは 2008 年にも GE と買収交渉をしていたが、合意に至らなかった。そのため、取扱商品や販売パートナーを拡充するなど独自に米国事業の強化を図ってきた。2015 年 8 月には、サウスカロライナ州の冷蔵庫工場への 7,200 万ドルの追加投資も発表した。GE アプライアンス買収に当たっては、ブランドの価格帯や市場、商品群などが GE と補完関係にあることも決め手となったとみられる。

また、「ウォールストリート・ジャーナル」紙（2016年1月15日）は、中国経済の減速もハイアールの海外展開を加速させている、と指摘する。同紙によると、2005年から2011年に年平均17%拡大していた中国の家電市場は、住宅販売の縮小に加え、行政からの購入補助停止により、2015年には伸びが1.6%まで低下した上に、他社との競争も激化してきている。一方、過去3年の米国市場は平均6.1%拡大したとしている。

<GEは中国でのブランド確立に意欲>

GEの家電部門売却は、ジェット機エンジンや発電タービンなどの産業用ビジネスに経営資源を集中させる戦略の一環だ。今回の買収に伴い、ジェフ・イメルト最高経営責任者（CEO）は、ハイアールと協力して中国でGEブランドを確立していく、と意欲を示した。

なお、競争法の専門家は今回の買収について、ハイアールはエレクトロラックスと比べて米国でのシェアが低いため、競争法の制約を受けるとは考えにくいだが、外国投資委員会（CFIUS、注）の審査を受ける可能性があるとみている（ロイター2016年1月15日）。

（注）外国主体による国内資本の買収案件について、安全保障上、問題がないかを審査する省庁横断の組織。

通商弘報 28a885595e76484d

II. 欧州企業の米国ビジネス展開

仏エアセル、ジェットエンジン部品の保守工場を開設（米国、フランス）

2015年04月16日 ニューヨーク事務所

仏サフラングループ傘下で、ジェットエンジンのナセル（収納筒）を製造するエアセルは、グローバル MRO（保守・修理・分解点検）ネットワーク拡充の一環として、3月に同社初となる米国工場をインディアナポリス（インディアナ州）に開設した。7年間協業関係にあった米アプライド・コンポジット・エンジニアリング（ACE）のナセル修理部門を買収し、新工場を立ち上げた。

<協業先の修理部門を買収>

仏サフラングループ（防衛・航空・通信分野の総合企業体）傘下のエアセルは3月13日、インディアナポリスにジェットエンジンのナセルの MRO を行う米国工場を開設した。米国工場の前身は、エアセルが7年間協業してきた ACE のナセル修理部門だ。両社は2012年4月に米国市場でのナセル修理サービスの協業関係強化を発表していた。将来的な需要増加を見据えて、エアセルが従業員も含めて ACE のナセル修理部門を買収した。両社は MRO 以外にナセルの OEM（相手先ブランドによる生産）でも協業しており、ACE は2009年初めからエアセルの逆推力装置（スラストリバーサー）の製造を請け負っている。

<グローバル MRO ネットワークを拡充>

エアセルのマーティン・シオン社長は工場開設に当たり、「われわれはエンジンのナセルサプライヤーの世界大手として、主要市場の近くに MRO 施設を完備する重要性を理解している」と述べた。新工場では米州大陸全体を対象に事業を強化する意向だ。

今回の工場開設はエアセルが進めているグローバル MRO ネットワーク拡充の一環だ。アジア太平洋地域では、2011年6月にシンガポールの SIA エンジニアリング（SIAEC）との間でナセルの OEM と MRO の協業を開始した。中東地域では、2013年1月にドバイにあるエールフランス・インダストリーズ KLM E&M と合弁で、ナセルの修理機能を拡張すると発表した。欧州地域では、2014年10月にフランスのポン・オードゥメール工場の敷地面積を2.5倍の7,500平方メートルに拡張し、MRO の対応能力を2倍にした。

米国工場の敷地面積は約1,580平方メートルで、金属素材だけでなく近年増加している複合素材にも対応する。MRO の対象エンジンには、英ロールス・ロイス「AE 3007」と米ゼネラル・エレクトリック（GE）「CF34-8E」が挙げられおり、ロールス・ロイス「BR710」や米ハネウェル「HTF7000」などにも対応できるという。また、CFM インターナショナル「CFM56-5」、プラット・アンド・ホイットニー・カナダ「PW6000」、パワー・ジェット「SaM146」、ロールス・ロイス「Trent 700s」への対応も進めており、将来的には CFM インターナショナル「LEAP-1A」とロールス・ロイス「Trent 7000s」も対象とする予定だという（表参照）。

新工場のMRO対象エンジン一覧

	エンジン名	搭載機種名
対象機種	ロールス・ロイス「AE 3007」	エンブラエル「ERJ135」「ERJ145」
	GE「CF34-8E」	エンブラエル「E170」「E175」
対応可能な機種	ロールス・ロイス「BR710」	ボンバルディア「グローバル5000/6000」、ガルフストリーム「G550」
	ハネウェル「HTF7000」	ボンバルディア「チャレンジャー300/350」、エンブラエル「Legacy 450/500」、ガルフストリーム「G280」
	プラット・アンド・ホイットニー・カナダ「PW307」	ダッソー「トライ・ジェット・ファルコン7X」
対応を進めている機種	CFMインターナショナル「CFM56-5」	エアバス「A320ファミリー」
	プラット・アンド・ホイットニー・カナダ「PW6000」	エアバス「A318」
	パワー・ジェット「SaM146」	スホーイ「Sukhoi Superjet 100」
	ロールス・ロイス「Trent 700s」	エアバス「A330」
将来的な対象予定機種	CFMインターナショナル「LEAP-1A」	エアバス「A320neo」
	ロールス・ロイス「Trent 7000s」	エアバスが開発中の「A330neo」

(出所)エアセル資料を基に作成

通商弘報 552dd0ac02ee0

スカンスカ、ニューヨーク地下鉄3駅の更新を受注（スウェーデン、米国）

2015年05月25日 ニューヨーク事務所

スウェーデンの建設大手スカンスカがニューヨーク地下鉄3駅の更新を8,000万ドルで受注した。同社はニューヨーク地下鉄関連で多数の受注実績を持ち、米国での2014年の売上高は50億ドルと同社にとって最大の市場となっている。近年は成長が期待される官民連携（PPP）市場への参入にも力を入れている。

<ニューヨーク地下鉄関連で多数の受注実績>

スカンスカは4月10日、ニューヨーク都市交通局（MTA）からブルックリン地区にある3駅の更新を8,000万ドルで受注したと発表した。契約内容には、プラットホームと屋根の交換、操作室の刷新、電気および通信システムの改良などが含まれる。工事は始まっており、完了は2018年11月の見込み。

地元紙「ブルックリン・デーリー・イーグル」（2014年12月18日）によると、今回のプロジェクトはニューヨーク地下鉄N線の9駅を更新する事業の一環で、全ての事業完了には約4年かかると想定されている。地元自治会の運輸委員会で議長を務めるキャピタナキス氏は、3駅の1つ「アベニュー・U」駅は国家歴史登録財に登録されているため、MTAは特別な注意を払うことを約束してくれたと同紙に述べた。例えば照明はビンテージ仕様になるという。

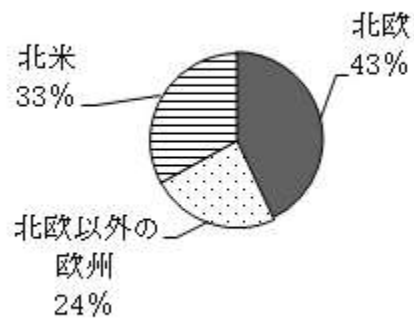
スカンスカは過去にもニューヨーク地下鉄関連のプロジェクトを受注しており、タイムズスクエア駅の更新（1998年開始、受注額9,200万ドル）、7番線の延伸プロジェクト（2007年開始、合弁会社の受注額11億ドル）、2番線の新設プロジェクトの第1段階（2007年開始、合弁会社の受注額3億3,700万ドル）、フルトン駅（フルトン・センター）の改装（2009年開始、受注額1億2,300万ドル）などを手掛けている。

<米国での売り上げが国別で最大>

1887年にスウェーデンで創業したスカンスカは欧州、北米で事業を展開している。2014年の地域別売上高は北欧が640億スウェーデン・クローナ（約9,600億円、1クローナ=約15円）、北欧以外の欧州が350億クローナ、北米が499億クローナで、北米の占める割合は33%に上っている（図参照）。米国の売上高は435億クローナで、同社にとって国別で最大の市場となっている。

スカンスカの海外展開は1950年代半ばから始まり、米国市場には1971年に進出した。建物建設、公共インフラ、PPP、商業施設の4部門で事業を展開しており、同社によると、建物分野の売り上げ規模は米国第2位、重工業分野では第3位の地位を築いているという。国内に33の事務所を持ち、9,600人以上の従業員を抱える。近年はPPPに力を入れ始め、2014年9月には米PPP史上最大の新規プロジェクトといわれるフロリダ州オーランドの高速道路4号線「I-4」のプロジェクトの一部を受注した。設計と建設の発注額は23億ドルで、スカンスカの契約分はその40%に当たる約9億ドルだった。

スカンスカの地域別売上高比率(2014年)



(出所)スカンスカのウェブサイトを基に作成

欧州通信大手アルティス、米同業サドンリンクを買収ー統合が進む米ケーブルテレビ業界へ新規参入ー（ルクセンブルク、米国）

2015年07月14日 ニューヨーク事務所

欧州通信事業大手アルティスは5月20日、サドンリンクのブランド名でケーブルテレビ事業を展開する米シークエル・コミュニケーションズ・ホールディングスの株式の70%を91億ドルで買収すると発表した。アルティスは欧州を中心にM&Aで成長してきたが、今回の買収により米国市場へも参入する。将来的に米国ビジネスを欧州に匹敵する規模に伸ばす意向を明らかにしている。

<米シークエル株式の70%を取得>

ルクセンブルクに本社を置くアルティスは、サドンリンク・コミュニケーション（以下、サドンリンク）のブランド名でケーブルテレビ事業を展開する、シークエル・コミュニケーションズ・ホールディングス（以下、シークエル）の株式の70%を、主要株主である英プライベートエクイティのBCパートナーズとカナダ年金制度投資委員会（CPPIB）から91億ドルで取得する。アルティスによる買収完了後も、BCパートナーズなどは残りの株式30%を継続して所有する。BCパートナーズは2012年、CPPIBやその他の共同投資家らとシークエルを65億ドルで買収していた。

アルティスは米国規制当局の認可を待って、2015年第4四半期中の買収手続き完了を見込む。外国企業による米国通信事業者の買収には、外国投資委員会（CFIUS）、連邦通信委員会（FCC）の承認のほか、司法省による競争法に基づく審査も必要となる可能性がある。

サドンリンクは、ケーブルテレビやブロードバンド・インターネット接続を中心に事業を展開しており、2014年末時点で一般家庭140万件、法人約9万件的顧客を抱える。顧客の96%がテキサス、ウェストバージニア、ルイジアナ、アーカンソー、ノースカロライナ、オクラホマ、アリゾナ、カリフォルニア、ミズーリ、オハイオの10州に集中しており、中南部で強いのが特徴だ。2014年度の売上高は23億3,000万ドル、従業員数は約6,000人で、全米で7番目に大きいケーブルテレビ事業者だ。

<欧州を中心にM&Aでビジネスを拡大>

アルティスは、フランス、ポルトガル、イスラエルなどで事業を展開する大手通信事業者で、2014年度の連結売上高は134億6,000万ユーロ（前年比4.6%減）、利払い・税引き・償却前利益（EBITDA）ベースで40億ユーロ（6.3%減）だった。同社はフランスでケーブル事業者ヌメリケーブルや携帯通信事業者SFRなどを傘下に持つ。

アルティスは、フランスの起業家で現会長のパトリック・ドライ氏によって2002年に設立され、2014年1月にNYSEユーロネクストのアムステルダム取引所で新規株式公開をして以来、欧州を中心に企業のM&Aによって成長を続けてきた。「フィナンシャル・タイムズ」紙（5月27日）によると、ドライ会長は同社株式の約6割を保有しているという。

<将来的には米国ビジネスを欧州と同規模に>

今回の買収は、アルティスにとって米国市場への初めての投資となる。同社のデクスター・ゴエイ最高経営責任者（CEO）は「サドンリンクへの投資は、規模および成長速度が世界トッ

プクラスの米国通信市場において、当社にとって魅力的な事業戦略の道を切り開くもの」と述べている。

買収によって、同社の世界売上高に占める米国の比率はゼロから 12%に拡大し、最大市場であるフランスの比率は 73%から 64%に低下する見通しだ。ゴエイ CEO は投資家に向け「最終的に米国事業の比率を 50%に引き上げ、フランスおよびその他地域を 50%とし、ポートフォリオのバランスを取るのが目標」との考えを明らかにしている。また同氏は、米国ケーブル業界で向こう 6 ヶ月～2 年以内に企業再編の動きが活発になるとの見通しを示したが、同社自身の今後の取り組みについては明らかにしていない。

複数の欧米メディアの報道によると、アルティスは当初、米ケーブル業界 2 位のタイム・ワーナー・ケーブルへも買収を打診していたようだ。結局、タイム・ワーナー・ケーブルについては、5月 26 日に同業 4 位のチャーター・コミュニケーションズが 787 億ドルで買収すると発表している。

(注) サドンリンクは、シークエル・コミュニケーションズ・ホールディングスの事業ブランドであるが、アルティスはプレスリリースで「サドンリンクを買収」と発表しているため、それに倣い文中では「サドンリンク」の呼称で記した。

通商弘報 b28fc97b72f3f3bc

ドイツ酒造大手が米国の輸入元を買収（ドイツ、米国）

2015年08月14日 ニューヨーク事務所

ドイツ酒造大手のマス・イーガーマイスターは8月3日、シドニー・フランク・インポーター・カンパニー（SFIC）の株式全ての取得が完了したと発表した。もともと同社の米国での輸入元だった SFIC の買収により、同社にとって最大市場の米国で卸売市場まで自社管理し、商品ブランドのさらなる強化を進める。

<輸入蒸留酒の販売量で全米最大規模>

ドイツ北西部のニーダー・ザクセン州ブラウンシュヴァイク市近郊のウォルフエンビュッテルに本社を有するマス・イーガーマイスターは従業員数約 900 人の酒造会社で、社名のついた看板商品「イーガーマイスター」で知られる。イーガーマイスターは、ハーブ類、果実類など 56 種類の原材料から製造されるリキュールで、世界 108 カ国で販売されている（2014 年時点）。マス・イーガーマイスターは同族経営の非公開企業で業績を公表していないが、2014 年には 700 ミリリットルボトルの全世界販売数量は 8,710 万本だったことを明らかにしている。高級蒸留酒部門で比較すると、販売規模では世界の上位 10 位以内に名を連ねる。

マス・イーガーマイスターは 2015 年 6 月 23 日、米国での輸入卸元であるシドニー・フランク・インポーター・カンパニー（SFIC）との間で買収契約に合意し、8 月 3 日に買収手続きを完了した。買収額については発表されていない。SFIC はニューヨーク州郊外に本社を置く輸入商社で、従業員数は約 180 人。各地の卸売業者や販売代理店を通じて、全米各州に販売網を持つ。1972 年の創業時から月桂冠の輸入業者として知られるほか、過去にはフランス産の高級ウオツカであるグレイグスウオツカを米国市場で普及させることに成功した実績を持つ。

米国市場でイーガーマイスターの販売が開始された 1974 年以来、両社は二人三脚で販売拡大に取り組み、米国ビジネスを母国ドイツ以上の水準にまで引き上げることに成功した。今では、同製品は輸入蒸留酒の中で、米国内最大の売り上げ規模を誇る、と SFIC は発表している。

<最大市場の米国での存在感をさらに高める狙い>

マス・イーガーマイスター本社役員のミヒヤエル・フォルケ氏は SFIC が果たした貢献について、「米国でイーガーマイスターのブランドが成功する上で欠かすことのできない存在だった」と強調し、「当社自身と米国市場の長期戦略にとって、今回の買収は次の必然的な一歩だ」と説明する。同氏は、世界中の蒸留酒産業にとって道しるべの役割を果たす米国市場での買収が、他国市場における同社ブランドの発展を強化するものだと確信している、という。米国市場での流通、物流、広告宣伝、マーケティングなどのバリューチェーンを自社管理することによって、ブランドの存在感がより高まるとともに、自社スタッフによる市場を優先した販売戦略を展開しやすくなるとみている。

複数の大手民間調査機関は、人口の堅調な伸びとミレニアル世代（1970 年代後半～1990 年代生まれの 20 代と 30 代）の嗜好（しこう）性を背景に、米国の蒸留酒市場の見通しは堅調と予想している。そうした中、2014 年のイーガーマイスターの販売量が前年より 5.6%減少し

た。同社関係者は専門誌の取材に対して、米国内での激しい価格競争や移り気な米消費者の好み
が、販売量の減少につながったとの見方を示した。

イエーガーマイスターは蒸留酒で若年層を中心に高い支持を受けてきたが、他社との激しい
競争が続くと予想されるため、今後は SFIC から引き継ぐ経営資源を活用しながら新たな顧客
を開拓していく方針とみられる。

通商弘報 57ec44c67fd1f86c

自動車安全製品最大手オートリブ、米半導体メーカーの事業部門を買収（スウェーデン、米国）

2015年08月26日 ニューヨーク事務所

スウェーデンの自動車安全製品世界最大手オートリブが、米半導体メーカーMACOMの自動車事業部門を1億ドルで買収する。事故を未然に防ぐアクティブセーフティー技術の取り込みが狙い。アクティブセーフティー分野の市場は急成長が予想されており、オートリブは相次ぐ企業買収を進めている。

<自動車向けGPSモジュール事業を買収>

オートリブは7月16日、米半導体メーカーMACOM（本社：マサチューセッツ州）の自動車事業部門を買収すると発表した。2015年第3四半期の買収完了を見込む。

買収するのは自動車向けのGPSモジュール事業。マサチューセッツ州ローウエルに拠点があり、従業員は25人で、2015年の売上高は約9,000万ドルと見込まれている。

オートリブは買収金額として現金1億ドルを支払うほか、2019年までに所定の売り上げ目標を達成した場合には、現金3,000万ドルの追加インセンティブを支払うことに合意した。さらに今後2年間にわたり、有料コンサルティングサービス（最高1,500万ドル）をMACOMから受けるといふ。

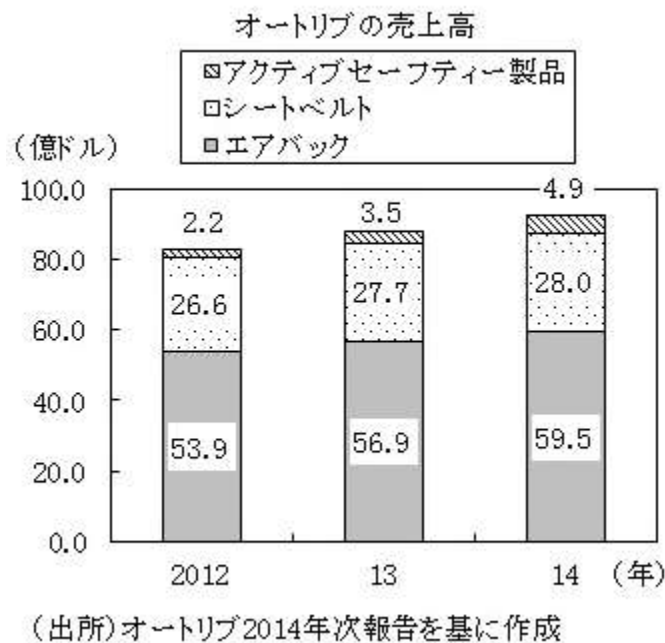
<急成長中のアクティブセーフティー技術を強化>

オートリブは、エアバッグやシートベルトなど事故発生時の安全対策技術であるパッシブセーフティー分野の世界市場で37%のシェアを持つ。他方で、今後重要となってくるのは事故の未然防止を目的としたアクティブセーフティー技術だとして、同分野の強化を成長戦略として掲げている。

今回の買収対象には、アクティブセーフティー技術であるエレクトロニック・ホライズン技術が含まれる。同技術はナビゲーション情報やGPSデータを用いて道路状況を予測するもので、事故の未然防止だけでなく燃費の向上や排出ガスの削減にも効果があるとされる。オートリブのジャン・カールソン会長兼社長兼最高経営責任者（CEO）は「この買収はアクティブセーフティー市場における当社事業を強化し、製品ポートフォリオを拡充するものだ」と述べた。

現在のアクティブセーフティー分野の市場規模はパッシブセーフティー分野を大幅に下回っているが、今後は急激な成長が予想されている。オートリブは、2014年に20億ドルだったアクティブセーフティー市場が2017年には39億ドル規模まで拡大すると見込む。従来の障害物検知レーダーやナイトビジョン（暗視装置）、前方カメラなどから、ブレーキ制御、後部カメラ、サラウンドビュー（全方位）カメラなど製品群が拡大していくと予想している。

オートリブの2014年のアクティブセーフティー事業の売上高は4億8,900万ドル（市場シェア20～25%）で、「2015年までに5億ドル達成」という売り上げ目標を実質的に1年前倒して実現した。総売上高92億4,000万ドルに占める割合は5.3%とまだ小さいが、このところ急成長を遂げている（図参照）。2019年の売り上げ目標は10億ドルだといふ。



<相次ぐ買収で新興市場参入>

アクティブセーフティ事業の急成長の背景には、相次ぐ企業買収がある。オートリブは2008年に米タイコエレクトロニクス、2010年に米ビステオンからそれぞれのレーダーシステム事業を買収し、事業の基盤を築いた。2011年には、ドイツのヘラ・アグライアから交通標識や他の車のライトを認識して安全運転を促すソフトウェアのライセンスを取得した。また、同年にドイツのASTYXから長距離レーダー技術のライセンスを取得し、もともと保有していた短距離・中距離レーダー技術を補完した。2010年から2014年の買収総額は1億6,900万ドルに上り、今後も買収により成長していく方針を示している。

なお、新興市場であるアクティブセーフティ分野では現在、複数のメーカーがしのぎを削っている。オートリブによると、ドイツのコンチネンタルやボッシュ、米デルファイやジェンテックス、フランスのバレオ、カナダのマグナ・インターナショナル、日本のデンソーやパナソニックなどが競合相手だ。

一方、オートリブが37%のシェアを持つパッシブセーフティ分野では、日本のタカタと2015年5月に米TRWを買収したドイツのZFがそれぞれ5分の1から6分の1のシェアを持ち、3社でシェア7割以上を占めている。

オートリブの2014年の主要顧客はゼネラルモーターズ(GM)、フォード、ルノー・日産、現代・起亜、フォルクスワーゲン(VW)の5社で、売り上げの52%を占めている。地域別では、米州が34%、欧州33%、中国16%、日本7%、アジア(中国と日本を除く)が10%だった。

通商弘報 07218b0aa36a2f2a

フィルター大手マン・ウント・フンメル、米同業の部門を買収－欧州企業の米国ビジネス戦略（ドイツ、米国）

2015年09月17日 ニューヨーク事務所

ドイツのフィルター製造大手マン・ウント・フンメルは、米同業アフィニアのグローバル・フィルター部門を買収する。買収額は5億1,310万ドル。米国の大型車向けフィルター市場などに参入するのが狙いだ。近年、自動車部品メーカーでは規模拡大による価格交渉力の向上やグローバル化などを目的として統合の動きが活発になっている。

<販売網を獲得し米の大型車向け市場などに参入>

自動車や産業向けフィルター大手のマン・ウント・フンメルは8月17日、同業アフィニアのグローバル・フィルター部門（南米部門を除く）を買収すると発表した。買収額は5億1,310万ドル。当局の承認を待って手続きを完了する見込みで、当面は買収前の事業体制を維持する。アフィニアの8億2,200万ドルの負債も引き受けるという（ロイター通信8月17日）。

買収でマン・ウント・フンメルはアフィニアの製品群と販売網を獲得し、米国の大型車向けフィルター市場や油圧フィルターの事業に参入する。マン・ウント・フンメルのアルフレッド・ウェーバー社長兼最高経営責任者（CEO）は、両社は顧客や強みが異なり補完関係を持つとし、「今回の買収で世界的な事業成長が可能となる」「乗用車向けから大型車向け、産業向け、油圧向けまで広範囲なフィルター製品群を顧客に提供できる」と述べた。

買収後のマン・ウント・フンメルの売り上げは約10億ドル増える見込みで、規模の上でも世界的な競争力が強化される。アフィニアの2014年の売上高は約13億9,600万ドルで、このうちフィルター部門は9億6,700万ドルだった。

<自動車部品メーカーの統合が活発>

自動車部品メーカーでは近年、統合の動きが活発になっている。自動車メーカーとの価格交渉力を高めるため、規模拡大やグローバル化を進めていることが一因だ。また、世界規模での幅広い製品群や新しい技術を求められ、統合を促されることもある。

米自動車部品メーカーがドイツの同業に買収されるのは、2015年で3件目となる。今回の発表以前には、マレによるデルファイの車載空調部門買収、ゼット・エフ・フリードリヒスハーフェン（ZF）によるTRWオートモーティブ・ホールディングス買収がある（[2014年10月27日記事参照](#)）。

<競合他社も今回の買収に関心>

アフィニアは、米大手自動車部品メーカーのデーナの保守部門だったが、2004年に投資会社サイプレスグループとカナダ・オンタリオ州公務員年金基金（OMERS）などが約10億ドルで買収した。「オートモーティブ・ニュース」（8月17日）によると、今回の売却の相談を持ち掛けたのはサイプレスで、マン・ウント・フンメルのほかにも米国ドナルドソン、フランスのヴァレオ、ドイツのフロイデンベルグが関心を示していたという。

アフィニアは、2014年5月にも米フェデラル・モーグルにシャシー部門を売却し、2015年6月にはブラジルのペレグリノなどに対し約1億1,543万ドルでブラジル事業を売却した。

通商弘報 706f3cb06f46851e

分析サービス大手ユーロフィン、遺伝学研究所を買収（フランス、ルクセンブルク、米国）

2015年10月14日 ニューヨーク事務所

食品・医療分野の分析サービス大手ユーロフィンが米エモリー大学（ジョージア州アトランタ市）付属の遺伝学研究所（EGL）の株式75%を4,000万ドルで取得した。EGLは先進的な遺伝子検査が強みで、全米の病院や検査施設を顧客に持つ。ユーロフィンは遺伝子検査を含む特殊診断分野を強化しており、同分野での2014年以降の米社買収は4件目となる。

<研究所は先進的な遺伝子検査に強み>

ユーロフィンは9月1日、米エモリー大学医学部からEGLの株式75%を取得したと発表した。買収で遺伝子部門を強化し、自社が得意とする感染症部門と合わせ、特殊診断分野のポートフォリオを拡充させる狙い。取得額は約4,000万ドル。今後はEGLをユーロフィンとエモリー大学の合弁によるEGL遺伝子診断所として運営する。

EGLはエモリー大学医学部附属研究所として、1970年に設立された。病院や民間検査施設を中心に全米で400以上の顧客を有し、約100人の職員を抱える。年間3万5,000件を越す遺伝性疾患や出生前診断などの検査を手掛けており、2015年の売上高は1,500万ドルを超える見込み。細胞遺伝学や生化学、分子遺伝学に用いられる総合的な検査施設を所有し、特に希少な遺伝性疾患の検査で知られる。次世代シーケンス技術（注）を商業化した初の学術研究所でもあり、分析手法の8割以上が「市場初投入」の先進的遺伝子検査ということが強みとなっている。

<相次ぐ買収で特殊診断分野を強化>

ユーロフィンは1987年にフランスで創業した。現在、38カ国約200カ所に分析施設を持ち、従業員は1万9,000人を越える。分析手法を駆使し、主に食品、環境、医療（医薬品、疾患）の3分野で分析検査サービスを提供する。

遺伝子検査を含む特殊診断分野には、2000年代に買収によって参入した。2014年以降は、統一ブランド「ユーロフィン・ジェノミクス」の下で関連企業を相次ぎ買収して同分野の強化を図っている。米国では2014年以降、ビラコアIBTラボラトリーズ（ミズーリ州）、ボストン・ハート・ダイアグノスティクス（マサチューセッツ州）、ディアテリックス・ラボラトリーズ（アラバマ州）の買収を発表した（表参照）。ユーロフィンのギル・マーチン最高経営責任者（CEO）は、これら3社と今回買収したEGLの協力により、「ユーロフィンは特殊診断・分析市場の中でも最も先進的な分野で優位な立場を確立できる」と述べた。なお、ユーロフィンはフランスでも2015年6月に、ビオ・アクセとビオムニスの2社の買収を発表している。

ユーロフィンが買収した米国企業(2014年以降の発表)

名称	時期	買収金額	推定売上高	得意とする診断検査
ピラゴアIBT	2014年7月 (完了)	2億5,500万ドル	8,000万ドル 以上(2014年)	感染症、免疫、 アレルギー
ポストン・ハート	2015年2月 (完了)	1億4,000万ドル。一定条件達成時に6,000万ドルを追加支払い	約9,500万ドル (2014年)	心臓病
ディアテリックス	2015年6月 (合意発表)	5,000万ドル。一定条件達成時に追加支払い(追加支払金は非公開)	約4,000万ドル (2015年)	感染症

(出所)ユーロフィン

<北米市場の売上高比率伸びる>

米国はユーロフィンにとって最大の市場だ。従来のバイオ医薬品検査が安定的に成長していることに加えて、新しい製薬の増加や規制強化による検査需要も増えている。特殊診断分野にも引き続き注力する一方、食品や環境分野でも事業拡大を進めている。

2014年のグループ全体の売上高は14億1,000万ユーロで、地域では北米が3億5,690万ユーロと全体の25.3%を占める。次いで、ドイツが2億3,610万ユーロ(構成比16.7%)、フランスが2億2,650万ユーロ(16.1%)だった。2015年上半期には北米の売上高比率が34.1%に上昇し、フランスが14.1%、ドイツが13.8%と続いた。

ユーロフィンは、「技術ポートフォリオ」と「地域」の2つの観点から事業を拡大する成長戦略を掲げており、積極的に買収に動いている。全ての事業分野における買収件数は2014年だけで17件に及び、2017年までに売上高20億ユーロを達成することが目標だ。

なお、ユーロフィンは2012年にフランスからルクセンブルクに法人登記を移した。管理部門はベルギーとルクセンブルクに置いている。

(注) 次世代シーケンス技術とは、DNA塩基配列の新しい解読技術。同時並行で大量の配列を決定できるため、従来の技術に比べて解読に要する時間とコストの大幅な削減が可能とされる。

通商弘報 b1424dddc8a9c539

宇宙を民間技術で新たなビジネスの場にーヒューストンで NASA 主催の「スペースコム」ー (米国)

2015年12月09日 米州課、ヒューストン事務所

ヒューストンで11月17～19日、米航空宇宙局(NASA)が主催する会議・展示会「スペースコム」が初めて開催された。輸送、通信、先端技術、医療、エネルギーといった米国の主要産業で、宇宙開発ビジネスに先行して取り組んでいる企業の経営者や NASA 担当者が、新たなビジネスの場としての宇宙を紹介する講演や展示会を行い、活発な議論が交わされた。

<民間企業の参加を促す NASA>

NASA とヒューストン市、宇宙科学進歩センター(CASIS)が中心となって初めて開催されたスペースコムは、地上で商業利用を目的に民間企業が開発した技術を宇宙開発に応用することによる、新たなビジネス機会の創出を主眼とする。参加登録企業数は1,700社を超え、米国37州、米国外23カ国・地域から参加があった。

NASA 主導で開発した技術の商業利用は、「技術移転プログラム」の名称で NASA 発足以来取り組まれてきた。逆方向を提案する今回の会議・展示会では、ロケット製造・打ち上げのスペース X や宇宙旅行ビジネスを行うヴァージン・ギャラクティックなど、輸送、通信、先端技術、医療、エネルギーの5分野で、先行して宇宙ビジネスに取り組む企業・団体がその課題や可能性について講演した。南極での遠隔医療技術を国際宇宙ステーション(ISS)に滞在する宇宙飛行士に適用する事例や、自動車の自動運転技術の宇宙開発への応用の可能性なども紹介され、聴衆の関心を集めた。

分野ごとに行われた分科会では、参加者から、NASA との共同開発に係る手続きについての質問や自社技術の宇宙ビジネスへの応用可能性について意見を求める声が聞かれるなど、民間企業の高い関心がうかがわれた。チャールズ・ボールデン NASA 長官は講演で、宇宙開発に携わるのはもはや NASA だけではないことを強調し、今後、火星への飛行を念頭に、民間企業と共同で技術開発を行う環境の整備などに向け、積極的に取り組む姿勢を示した。

米国は、ジョージ・W・ブッシュ政権時の2004年に安全保障目的での宇宙利用に重点を置いた政策を掲げたが、オバマ政権は予算の制約などを背景に2010年に宇宙政策を転換し、商業宇宙分野の競争力強化に注力し始めた。スペースコム開会の前日には、商業目的での宇宙探査・利用などを認める「米商業宇宙開発競争力法(2015年宇宙法)」が下院を通過(11月25日に大統領が署名、成立)した。これを受けて講演者からは、民間企業の宇宙ビジネス参入の環境が整った、と歓迎する声や、市場の成長の可能性を期待する見方が相次いだ。

<英国企業が存在感示す>

併催された展示会には、約70社・団体が参加した。初めての開催だったため、既に宇宙開発に実績のある企業の展示が過半を占めたが、自社技術の一層の売り込みを目指す企業や新規開拓を試みる企業で会場は盛況だった。

英国企業の海外展開を支援する政府機関イノベーション UK は、7社のスタートアップ企業によるミッションを組んで展示会に参加した。英国は宇宙産業の海外展開を強化することを目指しており、選考によって絞り込まれた7社に対し、事前にプレゼンテーション研修を行った

り、ヒューストンでベンチャーキャピタルとの面談などビジネス機会の創出に向け積極的に関与したりして、存在感を示していた。

<NASA との協業、米国法人が条件>

外国企業が NASA との協業による米宇宙開発分野への参入を目指す場合、米国法人であることが条件になる。他方で、ベンチャーキャピタルによる宇宙ビジネスへの投資は急拡大しており、近い将来、技術面や資金面で、政府の関与が全くない宇宙事業が主流になる可能性に言及する講演者もいた。

通商弘報 a9e2d01ef93f2308

投資会社の JAB、コーヒーメーカー販売のキューリグを買収（米国）

2016年01月13日 ニューヨーク事務所

投資会社 JAB ホールディング（本社：ルクセンブルク）が主導する投資グループが、米コーヒーメーカー販売大手キューリグ・グリーン・マウンテンを 139 億ドルで買収する。JAB はコーヒー業界への投資を拡大しており、傘下企業を増やしてコーヒーでは首位のネスレを猛追している。キューリグは 1 杯抽出用カプセル式コーヒーメーカーで人気を集めたが、近年は業績が低迷していた。

<売り上げが低迷していたキューリグ>

JAB ホールディングが主導する投資グループは 2015 年 12 月 7 日、キューリグ・グリーン・マウンテン（本社：バーモント州）を 139 億ドルで買収すると発表した。買収後、キューリグは非公開会社となり、既存の経営陣の下で独立して経営が行われる。買収手続きは 2016 年第 1 四半期の完了を予定している。

キューリグの 1 杯抽出用カプセル式コーヒーメーカーは、専用のコーヒーカプセルをセットすればワンタッチでできた味の味と香りを楽しめる。発売当初は新しいコーヒーの飲み方として人気を集めたが、最近の売り上げは低迷していた。2014 年にはコカ・コーラから 13 億ドルの出資を受けたが、2015 年 9 月に発売されたコカ・コーラブランドの 1 杯抽出用カプセル式冷飲料システム「キューリグ・コールド (Keurig KOLD)」の販売も期待ほどには伸びなかった。

<JAB はコーヒー業界への投資を拡大>

JAB はルクセンブルクに本社を置く投資会社で、オーストリアのライマン家の資産 160 億ドル相当を運用している。コーヒー業界への投資を拡大しており、製造大手のヤコブ・ダウ・エグバーツ、米コーヒーチェーン店のピーツ・コーヒー&ティーやカリブ・コーヒー、スキャンジナビア最大のコーヒーチェーン店エスプレッソ・ハウス、デンマーク最大のコーヒーチェーン店バレッソ・コーヒーなどを買収してきた。コーヒー以外にも、香水化粧品大手コティ、服飾大手のジミーチュウ、バリー、ベルスタッフなどをグループに抱えている。

JAB はキューリグの買収で、コーヒー販売で世界最大手のネスレを追い上げる。「ウォールストリート・ジャーナル」紙（2015 年 12 月 8 日）によると、キューリグの買収によって JAB グループのパッケージコーヒーの世界シェアは 10% 台の半ばから後半まで増え、20% 台半ばのネスレとの差を縮めるとみられている。国際コーヒー協会によると、世界のコーヒー消費は 2011 年から 2014 年にかけて 7.4%、北米では 8.0% 伸びている。

株式運用会社サスケハナ・インターナショナル・グループのアナリスト、パブロ・ズアニック氏は「JAB のゴールはコーヒー業界のバドワイザーになることだ」「今後も、例えば米ダンキンドーナツの買収など、別の案件に取り組む可能性がある」と指摘している（ブルームバーグ 2015 年 12 月 7 日）。

<グローバルなコーヒープラットフォームを創造>

今回の1株当たり92ドルという買収価格は、2015年12月4日の終値に対して78%、過去20日間平均に対しては89%相当のプレミアムとなり、50億ドルを超える飲料業界の買収案件としては史上最高のプレミアムとなった（ブルームバーグ2015年12月7日）。

キューリグのプレスリリースで、JABのバート・ベクト会長は「キューリグの買収はわれわれのグローバルなコーヒープラットフォームの創造にとって大きな一歩となる。高級コーヒーブランドと新しい飲料マシン技術を持つ素晴らしい会社だ」と述べている。

キューリグのブライアン・ケリー社長兼最高経営責任者（CEO）も、「JABのグローバルなコーヒープラットフォームの一員となることで、顧客やパートナー、社員に新しい刺激を提供できる。JABはキューリグの文化と価値を全面的にサポートしてくれる」とコメントした。

また、キューリグの株式の17%を保有する筆頭株主のコカ・コーラも今回の買収に合意しており、同社のムーター・ケント会長兼CEOは「カプセル式冷飲料システムの成長機会に投資するためにJABとの連携を続けていく」と歓迎した。

通商弘報 cfb7343539387245

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20150184>

2016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 米州課)
