

欧州の新ビジネスモデルを探る

在欧州事務所、欧州ロシア CIS 課

景気回復が遅れる欧州市場で、自社の強みを生かして積極的にビジネスを展開する企業 8 社の事例を紹介する。

目次

1.	総論：ビジネスに成功をもたらす 4 つの要因.....	2
2.	フランス：ユニクロ、独自ブランドの構築で攻勢.....	4
3.	ルーマニア：アンリツ、拠点開設の決め手は労働力の質とコスト競争力.....	7
4.	英国：マイティー、提案解決型の環境対応サービスで成長.....	8
5.	ドイツ：エヌ・ピー・シー、競争相手買収しビジネス強化.....	10
6.	イタリア：グローリー、代理店子会社化でさらなる飛躍を目指す.....	12
7.	欧州：東レ、炭素繊維の産業用途拡大を加速.....	15
8.	オランダ、スウェーデン：アシックス、ホグロフス買収でシナジー効果を期待.....	17
9.	スペイン：日揮、日本企業初の太陽熱発電事業に参画.....	19

1. 総論：ビジネスに成功をもたらす4つの要因

財政危機などの影響を受け、景気回復が遅れている欧州にあって、自社の強みを生かして積極的にビジネスを展開している進出日系企業や欧州企業がある。欧州で成功している8社にインタビューした結果、(1) ワンストップサービス、(2) コスト削減に寄与するサービス、(3) M&Aによる販売ネットワークとブランドの入手、(4) 他社を圧倒する優位技術、という4つの成功要因が浮かび上がった。

(1) 環境分野にビジネスチャンス

インタビューは2010年10月以降、パリ、ロンドン、ブリュッセル、デュッセルドルフ、ブカレスト、ミラノ、アムステルダム、マドリッドなどに事務所を持つ日系企業7社、現地企業1社に実施した。業種は環境、機械、繊維、アパレルなど。欧州経済の回復の遅れに伴うビジネス環境の厳しさに直面しながらも、いずれの企業も自社の製品・サービスの強みを見極めて欧州市場に果敢に取り組んでいる。

例えば環境分野について、日本の太陽電池製造装置メーカーのエヌ・ピー・シー（NPC）は「欧州は高い環境意識、政府の優れた支援プログラムもあり、アジア、北米よりも最優先している」とし、また、オフィス管理サービスのマイティ（英国）は「世界に類をみないリサイクル分別の先進国である日本企業には技術的優位がある」として、商機の潜在性を示唆した。

さらに、炭素繊維メーカーの東レは「12年以降、自動車の二酸化炭素排出規制強化があり、大型車メーカーには軽量化への切実な思いがある」とし、環境規制による軽量化技術にもビジネスチャンスがあることが分かったという。

また、欧州拡大のメリットを感じている企業もある。

紙幣入出金機メーカーのグローリーは「共通通貨を使用する地域では効率の良い販売が可能。ユーロ加盟国が増えることは市場がおのずと拡大すること」としている。

(2) 4つの成功要因

今回、8社へのインタビューから、(1) ワンストップサービス、(2) コスト削減に寄与するサービス、(3) M&Aによる販売ネットワークとブランドの入手、(4) 他社を圧倒する優位技術、という4つの成功要因が浮かび上がってきた。

① ワンストップサービス

従来業務に加え、提案・改善サービスを提供することでワンストップサービスを行い、顧客の利便性を高めている企業がある。

マイティーは、オフィスのゴミ回収にとどまらず、資材調達時から包装を省くなどごみそのものを減量する提案や、コンプライアンス強化に対応する情報漏えい防止の書類処理サービスも行っている。

グローリーは銀行に紙幣入出金機を単体で納品するだけでなく、各行の独自インターフェースの開発サービスも提供しており、銀行との信頼感醸成に成功している。

アンリツはルーマニアにソフトウェア開発拠点を開設。西欧と時差の大きいインドよりも、時差が1~2時間しかないルーマニアは、西欧に適時にサービス提供できる優位性があるとしており、顧客の利便性が高い。将来的には同拠点から、西欧だけでなく世界各国に対して開発・サポートを提供したいと計画している。

② コスト削減に寄与するサービス

景気低迷の影響もあり、企業はスリム化した経営を以前にも増して一層求められており、コスト削減サービスにビジネスチャンスがある。

イタリアではコスト削減の観点から、銀行員を減らして機械化を進めている。グローリーの紙幣入出金機は銀行の合理化競争に寄与している。

マイティーは、金融機関のコスト削減意識が高まり、オフィス管理費用を見直すところが多くなったことで、金融危機後にもかかわらず受注を伸ばしている。

③ M&Aによる販売ネットワークとブランドの入手

競合する企業の買収や合弁会社を設立することで、メリットを獲得する企業も少なくな。円高ユーロ安の為替相場も後押ししているのかもしれない。

アシックスは北欧のトップブランドを買収したことで、それまであまり取り扱っていなかったアウトドア用品やウィンタースポーツ用品などを手にし、品ぞろえの強化に成功している。

NPCはドイツの競合会社を買収することで、買収先の強い販売ネットワークを手に入れた。

④ 他社を圧倒する優位技術

多くの企業は他社を圧倒する技術を売りにしている。

ユニクロは商品の品質だけでなく、スタッフの接客術の品質を高めることに注力しており、ほかの店との差別化に成功している。同社は、欧州のサービススタンダードを変えるくらいの気概を持ってやっている、としている。

東レは世界の炭素繊維生産の 4 割を占めている。同社はダイムラーと炭素繊維複合材料 (CFPR) 製自動車部品の製造・販売会社を設立、ダイムラー向けに部品の供給を開始する。

グローリーの防犯技術は非常に高い。銀行では同社製品が導入されていることを示すステッカーを貼り、強盗が押し入っても金を奪うことはできないとアピールしているほどだ。

日揮は設計・機材調達・施行 (EPC) ビジネスで培った技術や知見が認められ、日本企業としては初めてスペインの総合新エネルギー大手と商用太陽熱発電の協業を実現した。今回はファイナンス協力を中心とした協業だが、今後は同社の強みであるプラント建設技術が期待される。

欧州で成功するビジネスモデルはさまざまで、上記 4 つの要素はあくまで一例だ。

近年まで欧州ビジネスは拡大と深化への対応が主流だった。しかし景気後退面では、環境など新分野へのチャレンジや、限られた需要を新しい高付加価値技術やサービスで獲得していかなければならない。

2. フランス：ユニクロ、独自ブランドの構築で攻勢

ユニクロは 2009 年 10 月、パリにグローバル旗艦店をオープンした。1 年を経た 10 年の秋冬商戦では早くも「カシミア＝ユニクロ」というブランドイメージが定着した。今のところ、欧州での進出国は英国 (14 店) とフランス (2 店) だけだが、今後、早い時期にはほかの大都市にも広げていく。スウェーデンの H&M など大手競合ブランドに対して、独自の商品コンセプトのほか、「日本式の細やかなサービス」でユニクロブランドの構築を狙う。

(1) パリでの成功の陰に英国での苦い経験

09 年 10 月にオープンしたパリ・オペラ店は、欧州では英国オックスフォードストリート店に次ぐ 2 軒目のグローバル旗艦店だ。オープニングから大々的に仕掛けたマーケティングが奏功し、最初の 1 年でパリでは「カシミアセーター＝ユニクロ」というイメージが定着した。さらに 10 年の秋冬商戦では「冬＝ヒートテック＝ユニクロ」というコンセプトが広がり、パリ・オペラ店の真田秀信・最高執行責任者 (COO) によると「10 年 9 月からの

累計で、オペラ店は世界最大の売り上げを達成した」。

しかし、この成功は、欧州進出の先駆けとなった英国での苦い経験が生み出した成果でもある。海外初店舗をオープンした英国では、幹部に欧米大手ブランド H&M、River Island、GAP、NEXT などの経験者を採用した。当時、英国事業のテコ入れを手掛けていた真田 COO は「英国では昔からこうしている、といった現地のやり方に合わせすぎた」と振り返る。その結果、既存ブランドとの差別化があいまいになり、ユニクロのブランドイメージ確立が遅れた。とりわけ店づくりでは、さまざまなコンセプトがミックスされた統一感のないものになり、独自の店づくりができなかったという。

また日本で年間 50 店の出店ペースで多店舗化するユニクロは、英国でもロンドンに進出した後、バーミンガムに出店。早い時期に地方に展開したが、「物流などのインフラができておらず、オペレーションをコントロールできなかった」と振り返る。このことから「国の首都に大型店をつくり、物流インフラを整備しつつ、ブランドイメージを確立すると、地方展開しやすい」とのアイデアをつかみとっている。

(2) 「from Tokyo」のブランドイメージを強化

英国での事業展開に比べ、フランスでの足取りは慎重だ。開店に先立ち、05 年に婦人カジュアル衣類ブランドの「コントワー・デ・コトニエ (CDC)」を展開するフランスのネルソン・フィナンスと、ランジェリーブランドの「プリンセス タム・タム (PTT)」を展開するプティ ヴィクトルを買収。フランスでの出店や欧州でのネットワークの構築に備えた。その上で 07 年 12 月にパリ郊外のラデファンスにアンテナショップを開設。およそ 2 年のテスト期間を経て、09 年 10 月、パリ市中心にグローバル旗艦店を開店した。

パリ・オペラ店では、英国での現地至上主義を退け、独自の店づくりに注力。最初からユニクロの強みを生かす手法に切り替えた。フランス人スタッフの育成にも、日本国内の店舗用に作成・使用しているマニュアルを適用。特に現地の店舗スタッフには「おつりは両手で差し出す」「店内にごみが落ちていたら拾って捨てる」「レジでお客さんを待たせない」など日本式の細やかな接客サービスを教え込んでいる。

通常、フランスの小売店では商品が乱雑に置かれていることも、レジで待つことも、売り場が散らかっていることも当たり前の光景だが、真田 COO は日本式サービスを「欧州のサービススタンダードを変えるほど徹底してやる」との意気込みをみせる。ファッション性を重視する H&M、ZARA、GAP など大手競合ブランドに対し、ユニクロは「ベーシックで良質なもの」「服にイノベーションをプラスしたもの」を提案、商品のコンセプトでも

違いを押し出しているが、同 COO は「商品は頑張れば作れる。しかし、商品だけでなく、オペレーションとスタッフの質でも差別化する必要がある」と話す。

「ユニクロが勝つためには、お客さんをはっきりさせないこと、売り場がいつもきれいなこと、レジで待たなくていいことなどで、評価してもらわないといけない」。日本式接客サービスの徹底で「from Tokyo」というユニクロ独自のブランドイメージを強化する考えだ。

(3) 欧州事業に必要な人材は現地で育成

ユニクロを展開するファーストリテイリングは、20年の売上高5兆円を目標に掲げる。欧州でも1兆円の売り上げを目指しており、今後、同地域での多店舗展開を加速させる。既に「パリ・オペラ店が話題になったことで、欧州各都市でもファッション雑誌などに取り上げられ、ユニクロの認知度は高まっている」という。

真田 COO のコメントのとおり、欧州ではまず人口の多い都市に大型店を設置し、その店を軸にユニクロのブランドイメージを浸透させ、物流など国内のインフラが整った時点で、地方都市に進出していく。フランスではパリ市内の店を5店舗くらいまでに増やした上で、地方の主要都市に拡大する計画だ。

グループ傘下の CDC と PTT は既にドイツやスペイン、イタリアなどで店舗網を広げており、これらの国での事業展開が全くのゼロベースではないこともユニクロの強みだろう。

欧州での多店舗展開に必要な人材は、パリ・オペラ店でユニクロの DNA を身につけたスタッフにキャリアアップしてもらい、さらなる成長のチャンスを与えていく。ユニクロは、どの仕事ができればグレードは何で、給与がいくらと、全世界で統一した評価基準と昇給制度を設けている。能力と結果次第で誰でも昇給できるシステムを現地スタッフに明示することで、モチベーションの向上に成功した。

パリ・オペラ店ではオープニング当初に採用した200人のうち、ユニクロの企業理念にコミットしたほぼ半数のスタッフが残っている。真田 COO は「スタッフは急激に成長している。09年10月のオープン時に300人以上で店を回していたが、10年末は260人くらいで前年以上の効率化を達成できた。早く出店しないと、彼らにこれ以上の成長のチャンスを与えられない」と話す。残ったスタッフ全員が将来の新規店舗の店長候補だ。急速な多店舗展開に備え、人材マネジメントでもグローバル化を進めている。

3. ルーマニア：アンリツ、拠点開設の決め手は労働力の質とコスト競争力

情報通信分野で、計測器事業を展開するアンリツは、ブカレストにソフトウェア開発拠点アンリツ・ソリューションズを2010年10月に設立した。労働力の質やコスト競争力が設立の決め手となった。同社は、通信品質の監視問題解決（モニタリングソリューション）を提供するサービス品質保証（サービスアシュアランス）事業の開発力を強化する。

(1) サービス品質保証事業を担当

サービスアシュアランス事業は、インターネット上を流れるデータ（データトラフィック）の大容量化による通信品質の低下に対応するため、通信事業者にモニタリングシステムの計測技術を提供する。同社は「MasterClaw」と呼ばれるシステムを通じて GSM など各種通信方式に対応するネットワーク監視システムを提供し、携帯端末スマートフォンに代表されるモバイル・インターネット・サービスの通信品質を保証する。

アンリツ・ソリューションズは、アンリツがデンマークとイタリアで開発しているソフトウェアの品質評価、コーディング（プログラミングとほぼ同意語）とサポート業務を担当する。

(2) 技術力とコストのバランスを評価

ブカレストで行われたルーマニア法人開所式に出席したアンリツの山口取締役は「東欧諸国は急速に IT 化、ネットワークインフラの構築が進展しており、開発拠点としてだけでなく、市場参入の足がかりとして意識している」と、開発能力と市場性の両面を評価している。

同社はルーマニアに開発拠点を設けた理由として、IT エンジニアの能力、労働コスト、地理的条件などを挙げる。特に、エンジニアの労働コストは、西欧にある開発拠点の 3 分の 1 程度で、欧州諸国の中でもコスト競争力で強みがあると判断した。

また、ルーマニアは西欧諸国との時差が 1～2 時間のため、西欧の開発拠点への適時サービス提供が可能で、経営管理コストの点からも時差の大きいインドより優位にある。さらに、英語能力やエンジニアのレベルが高いという強みを生かし、将来的にはソフトウェア開発・サポートを世界各国に提供する拠点の 1 つとして、ルーマニア法人を成長させていく計画を持っている。

(3) 目立つ外資系 IT 企業の進出

ルーマニアでは、ソフトウェアプログラマー、IT 技術者を活用するかたちで外資系企業の進出が増加している。10 年 12 月には、ポーランドの ABC データによる地場スコプ・コンピューターズの株式 51%の買収（推定 500 万ユーロ）など、外資系企業による地場企業の買収も数件あった。

同年 11 月には米国のグーグルが事務所設立、インテルが研究開発（R&D）拠点設立を立て続けに発表し注目を集めた。インテルのソフトウェア&サービスグループのカツオヒラキス副社長は、シェアード・サービス・センター（SSC）やソフトウェア開発拠点として魅力的な国だとして、労働力の質や地理的条件を進出理由に挙げている。

また、11 年 1 月には、米国の IBM が、トランシルバニア地方トゥルグ・ムレシュ市に医療部門の研究センターを設立する計画が当地紙に報道された（「ジュルナルル」紙電子版 1 月 31 日）。IBM ルーマニア経営責任者のトゥドール氏も、進出理由としてインテルのカツオヒラキス副社長と同様の理由を述べている。

ソフトウェア・サービス経営者協会（ANIS）は、10 年のソフトウェアの輸出額を前年比 10%増の 4 億 4,000 万～4 億 9,500 万ユーロと推計している。同協会のドラゴミール常務は「ソフトウェアの輸出は回復基調に入った」と語る。輸出の増加は、西欧や北米の需要回復が寄与したとみられる（「フィナンチアルル」紙 1 月 31 日）。

4. 英国：マイティー、提案解決型の環境対応サービスで成長

環境、コンプライアンス対応、トレーサビリティと、高度化する現代のオフィスマネジメント。マイティー・グループ（MITIE Group）は顧客が抱える問題に対し、常に新しい技術を求め提案解決型サービスの提供に特化することにより、成長を続けている。欧州金融危機を受注増につなげたという同社のビジネスモデルについて、サイモン・ベイデン廃棄・環境マネジメント部長に聞いた。

同社は創業者 2 人が、1987 年に清掃関連企業として南西部のブリストルで起業した。以降、総合ファシリティ・マネジメント・サービスを中心に拡大を続け、売上高 172 億ポンド（1 ポンド＝約 132 円）、従業員 5 万 6,000 人を誇る FTSE250¹ 企業に成長。主な顧客にバークレイズ銀行、サンタンデール銀行、ロールスロイス、大英博物館などがある。

¹（注）ロンドン証券取引所の上場企業の時価総額上位 250 社。

(1) 顧客の要望を重視

問：廃棄・環境マネジメント部のビジネスの概要は。

答：オフィスマネジメントに廃棄物処理など環境対応が厳しく求められるようになってきたため、6年前に設立された部門だ。

ベオリア (Veolia)、シタ (Sita)、ベファ (Befa) が既に廃棄物処理を請け負っていたが、当社のアプローチとは全く異なっていた。これら 3 社を含む通常の事業者は大規模な廃棄物処理施設を保有し、顧客から排出される廃棄物を収集、処理するだけだった。これに対し当社は処理施設を持たずに、顧客の要望に応じた最適なオフィスマネジメント・サービスを提供できる。例えば、各オフィススペースに大量にゴミ箱を置いてゴミを収集しているような場合、資材調達の段階から包装を省くなど、ゴミそのものを減量するところから顧客にアドバイスする。顧客にとっては環境対応も進み、コスト削減にもつながる。

また世界の金融センターの英国では、機密保持などのコンプライアンス対応、トレーサビリティも重要だ。従来の廃棄物処理方法では限界もあるが、当社は顧客のために常に最新の解決策を探している。例えば、金融機関からは膨大な量の書類が廃棄される。これらは機密性の高い情報が含まれており、漏洩すると信用が揺らぎかねない。現在は収集して処理場で溶解処理しているが、廃棄書類を再生紙に処理できれば情報漏えいリスクもなくなり、環境負荷やコストも減る。

このように、顧客と一緒に新たな課題に取り組んでいく提案解決型サービスが、当社のビジネスモデルだ。廃棄・環境マネジメントのワンストップショップを目指している。

(2) 金融危機後にも受注増

問：欧州金融危機の影響は。

答：銀行などの金融機関は多くの支店や大規模な本社ビルがあるため、当社の主要顧客になっている。欧州金融危機で大打撃があると思われたが、逆に受注が増えた。なぜなら金融機関は徹底的なコスト削減に取り組む必要に迫られており、当社はそれに応えることができるからだ。

これまで金融機関は、コスト意識があまりなかった。調達したばかりの数千人規模のオフィスのゴミ箱を、リサイクル対応のために翌年には入れ替えるような状態だった。そもそもゴミを減らすような考えをもっていなかった。目に見えるかたちで提案していくことにより、例えばサンタンデール銀行では、トータルのエネルギーコストが3分の1になった。

さらに英国中心から欧州各国へと、ビジネスを拡大し始めている。ほかの国のファシリティーマネジメントは自社対応が主流で、まだアウトソース化が進んでいない。当社が英国で蓄積したノウハウを十分生かせると考えている。現在はアイルランドを足掛かりに、同じユーロ圏のドイツ、フランス、ノルウェーで事業を展開している。

(3) 日本の環境技術にビジネスチャンス

問：日本企業にとってビジネスチャンスは。

答：私はもともとは機械エンジニア。マイティーに入社して1年ほどだが、入社前から20数年の対日ビジネス経験がある。日本の環境技術は進んでいる。以前から、世界でも類を見ない細かいリサイクル分別に取り組んでおり、環境先進国だと考えている。日本では当たり前と思われていることが、ビジネスチャンスにつながる可能性がある。

当社は、常に新しい技術を探している。例えば、オフィスに設置できるような書類の再生紙化設備、ダンボールのエタノール化設備などだ。金融機関をはじめとするオフィス需要を考えれば、大きなビジネスチャンスがある。

日本とのビジネスに時間がかかることは理解している。当社にはビジネスニーズと新技術に投じるための潤沢な資金があるので、海外に展開したことがない革新的な日本企業との協力の可能性も常に探している。

5. ドイツ：エヌ・ピー・シー、競争相手買収しビジネス強化

太陽電池製造装置メーカーのエヌ・ピー・シー・ヨーロッパ (NPC Europe、NEG) は、世界金融・経済危機直後に競争相手のドイツ企業を買収し、欧州市場でのビジネスを広げた。今後のビジネスモデルや中長期的な目標について、NEGのペトラ・モイラー取締役役に聞いた。

(1) 太陽電池モジュール製造装置のマーケットリーダー

エヌ・ピー・シー(NPC)は1992年に東京都江東区で創業。初期は食品・薬品用などの真空包装機事業が中心だったが、94年に太陽電池製造用の真空ラミネーターを開発し、太陽電池市場に乗り出した。その後、太陽電池関連の製品ポートフォリオを広げ、太陽電池一貫製造ラインの販売を開始した。国際化も比較的早く、96年に米国(NPCアメリカ)、99年

にドイツ・ケルン市(NEG)に拠点を置き、欧米市場の開拓に力を入れた。

現在、NPC グループは真空包装機と太陽電池製造装置の両事業を行い、太陽電池モジュール製造装置の分野で、50%超の世界シェアを占めるマーケットリーダーになっている。

(2) 企業買収で欧州に生産拠点築く

欧州に進出した当時、アジアに比べて本社との距離が遠く、北米より競争相手が多数いることが障害になった。「それまで欧州に生産拠点がなかったため、製品と部品を日本から配送しなければならなかった」とモイラー氏は振り返る。また、本社はアジアと北米では幅広い顧客ネットワークを持っていたが、欧州では顧客数が比較的少なかったことや、為替レート変動があることもビジネス上の難点となった。

しかし、2010年9月にドイツのマイヤー・ソーラー・ソリューションズを買収したことにより、欧州の生産拠点を確保し、これらの問題が解決に向かった。マイヤーはノルトライン・ウェストファーレン州ボホルトとザクセンアンハルト州シュドハルトツに工場を持ち、真空ラミネーター分野でNEGの競争相手だったが、10年7月に破産申請した。「当時、約50社がマイヤーの買収に関心を示した。当社の素早い決断が決め手となった」とモイラー氏は語る。

マイヤーは欧州で強い販売ネットワークを持っているため、NEGの欧州での立場が強化された。マイヤーは真空ラミネーターの生産に特化してきたが、NEGは今後、製品ポートフォリオをほかの太陽電池関連製品に広げ、フルラインアップで欧州市場に供給することを狙っている。今後の展開についてモイラー氏は「買収や技術提携で欧州市場にさらに力を入れることが考えられるが、現在のところ具体的な計画はない」と話している。

(3) アジアで価格競争、欧州で技術競争

特にアジア市場では、NPCグループは中国メーカーの攻勢で厳しい価格競争を迫られている。モイラー氏は「技術面では中国メーカーは競争相手にならないが、コスト面で圧倒的な力を持っている」という。一方、欧州では太陽電池分野のライバルメーカーの数は限られるが、各社とも顧客のニーズに合わせた先端技術製品を供給している。NPCはアジア市場では価格競争、欧州市場では技術競争に直面している。

「欧州諸国には高い環境意識、再生可能エネルギーへの関心や各政府の優れた支援プログラムがある。NPCグループにとって、欧州はアジアや北米よりも優先する市場だ」とモイラー氏。コスト削減のため、多くの企業は生産拠点を東欧やアジアに移転しているが、

西欧、特にドイツで太陽電池モジュールの設置数が多く、NEG はドイツに生産拠点を置くことによって、市場の配送時間短縮やコスト削減の要求を満たすつもりだ。

欧州に比べ、北米市場は遅れている。政府による支援プログラムが少なく、欧州と同様ブームはまだ発生していない。モイラー氏は「北米の各政府が支援プログラムに力を入れれば、市場は膨大なポテンシャルを発揮するだろう」とみている。

欧州市場での競争も今後さらに激化すると予想される。「特にドイツ政府の支援プログラムの終了に伴い、生産コストの低減や機械の効率向上が必要不可欠だ」とモイラー氏は語っている。

6. イタリア：グローリー、代理店子会社化でさらなる飛躍を目指す

金銭処理機、情報処理機、自動販売機、カードシステム・サービス機器などの開発・製造・販売・保守サービスを行っているグローリー（本社：兵庫県姫路市）は、2010年8月にイタリアの代理店だったシトラデー・イタリア（Sitrade Italia）を子会社化すると発表し、10月に同社の株式を取得した。シトラデー財務担当副社長の安居弘明氏とグローリー経理統括部の吉田聡史氏にイタリアでの取り組みについて聞いた。

(1) 充実したアフターサービスで顧客のニーズをくみ上げる

グローリーは中期経営計画の中で、成長戦略として海外事業展開を加速することを掲げ、販売網の整備・拡充に取り組んでいる。10年には営業力やソフト開発力などを取り込むことを目的に、同社にとって欧州最大の販売代理店だったシトラデーを子会社化した。シトラデーは、グローリーのイタリア国内向け販売代理店として成長し、30年以上にわたって関係が続いている。欧州全体では、銀行向けの卓上型紙幣入金機の販売が多いが、イタリアでは銀行向けの正損識別機能付き窓口用紙幣入出金機の販売が多い。

シトラデーの戦略は、まず地方を中心とした小規模な銀行を中心に販路を広げ、徐々に大規模な銀行へと販売を拡大していくというものだ。イタリアの銀行は、「横の関係」が強く、一社が導入すると評判を聞いた他社にも導入が広がることがある。アフターケアも重視しており、本社兼営業店の機能を持つミラノを含めて合計7支店それぞれにアフターケア対応が可能な人材を配置している。それ以外の地域でも、各地で個別に技術者と契約し、問題が発生した際に迅速にケアできる体制を整備している。

同社はイタリア全土にネットワークを持つが、あくまで自社で対応できる範囲までしかビジネスを拡大しておらず、安居氏はこうしたやり方について、「イタリア企業の典型だ」という。

商品形態、デザイン、機能などについて、シトラードからグローリーに改善を要求することもある。安居氏によると、要求を受けたグローリーが設計を変えてカスタマイズすることで、さらに製品が売れるという好循環につながることも多いという。これはシトラードが顧客ニーズを十分にくみ上げていることを表している。

(2) 欧州売り上げの相当部分を稼ぎ出す

グローリーの直近期の欧州地域の売上高は 100 億円規模で、その相当部分をイタリアが占めている。ドイツにはグローリー・ヨーロッパがあり、同社の傘下に、買収したライス（ドイツ）とグローリー・フランスがある。シトラードはグローリー・ヨーロッパと並ぶ欧州での 2 大拠点の 1 つになっている。銀行向けの正損識別機能付き窓口用紙幣入出金機は同社がイタリアで最大のシェアを持つ。

同社がイタリアで高いシェアを確保しているのは以下のような理由からだ。

- ①欧州中央銀行（ECB）が 11 年に市中に流通する紙幣の厳正管理を指令したこと。
そのため、金融機関が損券（破損または汚れた紙幣）を回収することが義務化され、損券を識別する機能の付いた機械の販売が伸びている。同指令はユーロ圏全体に当てはまるが、特にイタリアは損券が多く出回っており、ほかの市場よりも識別機のニーズがある。
- ②銀行強盗が多いこと。
イタリアでは強盗を防ぎ、セキュリティを強化するため、窓口用紙幣入出金機の下に金庫が付いた同社製品を購入する銀行が多い。同社の製品を導入していることを示す黄色いステッカーを店頭に貼り、強盗が銀行に押し入っても金を奪うことはできないことをアピールしている銀行もある。
- ③銀行の支店数が多いこと。
現在合理化競争が激しくなっており、窓口の行員を減らし機械化を進めている銀行が多い。

(3) さらなるシェア拡大狙い子会社化

シトラードは持ち前の営業力を生かし、イタリアの銀行への同型機種の販売ではトップシェアを誇っている。しかし、3 大銀行のウニクレディト、インテーザ・サンパオロ、モン

テ・デイ・パスキ・ディ・シエナに対して、今後いかに食い込むかが課題になっている。

そのような状況下、シトラデーは知名度だけで販路を拡大していくことに限界を感じ始めていた。グローリーとしても、競争激化や不況の影響もあり、今までと同様の右肩上がりの成長が見込めない状況で、さらなるシェア拡大を目指したい両社の思惑が合致し、子会社化に合意した。

中長期的には、イタリアでのノウハウをテコとして欧州や世界へ販売を拡大することも狙っている。例えば、イタリアで販売が好調な窓口用紙幣入出金機は、銀行の勘定システムと接続する必要があるが、シトラデーは機械とシステムをつなぐインターフェース部分の開発を独自に行っている。

グローリーの吉田氏によると、インターフェースの開発を代理店が独自に行うことは、ほかの代理店にはないシトラデーの強みの 1 つ。これは銀行との信頼醸成にも役立ち、窓口用紙幣入出金機の販売好調にもつながっている。

(4) 東欧やロシア、アフリカに販路拡大へ

グローリーの世界戦略上、欧州は米国、アジアとともに営業の柱になっている。国ごとにそれぞれの通貨に対応した識別機の開発を進めるには時間やコストが必要になるが、欧州のように単一通貨の地域では効率の良い販売ができる。また、ユーロ導入国が増えれば自然に市場が拡大していくことにもなり、この意味でも欧州は魅力的な市場だ。02 年からユーロ通貨の流通が始まったが、今後新しい紙幣に切り替わることがあれば、また新たなビジネスチャンスになる。

将来は東欧や欧州と関係の深いアフリカ市場を開拓し、合わせて欧州市場の掘り起こしをする戦略をとっている。ロシア、ウクライナ、チェコ、トルコなど東欧やロシアの市場では銀行の合理化が進行中で、現在も高額の商談を多く抱えている。また、既存の欧州市場でも、スーパーのレジで自動的に釣り銭の出るレジ釣り銭機の新規開拓を狙っており、今後は銀行だけでなく、スーパーなど流通分野にもターゲットを拡大していく計画だ。

イタリアの銀行も、不況の影響で最近では設備投資を控えており、シトラデーも需要が頭打ちになっている。同社はイタリアでは 11 年内は同様の経済状況が続くとみている。しかし、グローリーはシトラデーという優秀な代理店を子会社化することで体制を固め、ECB 指令、ユーロの切り替えなどのニーズをとらえ、イタリアモデルを活用して、欧州全域、

そして世界へと確実に飛躍しようとしている。

7. 欧州：東レ、炭素繊維の産業用途拡大を加速

東レは1月24日、ドイツのダイムラーと炭素繊維複合材料（CFRP）製自動車部品の製造・販売合弁会社を3月に設立すると発表した。東レのヨーロッパ地区全般統轄補佐兼欧州事務所主幹の紙野憲三氏（ロンドン駐在）と、欧州での炭素繊維事業の拠点であるフランスのSOFICAR取締役の堀勉氏に、炭素繊維事業や欧州での取り組みについて聞いた。

(1) 炭素繊維の産業用途拡大、ボーイングと単独契約

紙野氏によると、世界の炭素繊維生産の7割を日系3社（東レ、東邦テナックス、三菱レイヨン）が担っており、中でも東レグループは世界生産の4割を占めるという。同社は40年前に炭素繊維を本格事業化し、今では炭素繊維複合材料事業を戦略的拡大事業ととらえ、グリーン・イノベーション・ビジネスの中核素材として、ワールドワイドに垂直統合型ビジネスを展開している。炭素繊維は製造段階で二酸化炭素（CO₂）を多く排出するが、炭素繊維を利用した自動車や航空機は軽量化により燃費が大幅に改善し、CO₂排出量を削減できる。ライフサイクルで見れば、CO₂削減につながると強調する。

炭素繊維「トレカ」は70年代、主にゴルフクラブのシャフトなどスポーツ用品に採用されたが、80年代になると航空機（垂直翼など）に用途が広がった。航空機の軽量化に向けて炭素繊維の使用は現在、本格的な拡大期を迎えている。

東レは2006年4月、ボーイング787向けの炭素繊維複合材料に関する16年間の単独長期供給契約をボーイングと締結した。これに続き、10年5月には欧州EADSと、エアバス向けプリプレグ（炭素繊維に樹脂を含ませた中間製品）供給に関する25年までの長期供給基本契約を締結した。

単独契約は非常に責任が重くなるが、紙野氏は「生産拠点が3地域にあるため、供給責任を果たせると判断した」と説明する。1次/2次構造材に約35トンのCFRPを採用したボーイング787は、当初計画より2年半ほど遅れるが、11年第3四半期には全日空に引き渡しが行われる予定だという。

また、エアバス320にはCFRPが1機当たり数トンしか使われていないが、エアバス380では35トン、それより小さいエアバス350でもCFRPの利用率が高まり、機体重量の50%に使われる予定だ。

(2) ダイムラーと CFRP 製部品の製造・販売合併会社を設立

東レが航空機の次に力を入れるのは、今回ダイムラーとの合併会社を設立する自動車分野だ。欧州では 12 年以降に、自動車の CO2 排出規制強化の動きがあり、CO2 の排出削減に苦勞する大型車メーカーには軽量化への切実な思いがあるという。特に、ダイムラーは欧州の中でも 1 台当たりの平均 CO2 排出量が最も大きく、欧州運輸環境連盟の発表によると、09 年で 1 キロメートル当たり 167 グラムで、この数値を 12～15 年の間に 140 グラムまで下げなければならない。

こうした事情もあり、東レはダイムラーと CFRP 製自動車部品の製造・販売会社を 11 年 3 月に設立、12 年初頭からダイムラー向けに部品供給を開始する予定としている。同合併会社には、東レが 50.1%、ダイムラーが 44.9%、その他が 5% 出資する。東レが素材を提供し、東レとダイムラーが持つ技術を融合して、圧倒的な短サイクルで成形品を製造するという。

東レの試算によると、自動車の車体全体の 17% を CFRP 化することで、車体重量を 30% 軽量化できるという。1,380 キログラムの自動車が 970 キログラムまで軽量化されることになる。

CFRP の自動車用途の需要が拡大する見込みだとはいえ、これまではランボルギーニやフェラーリなどの超高級車への採用に限定されており、ようやくベンツや BMW など 1,000 万円クラスの車に採用されはじめたところだ。最終的には 500 万円クラスへの浸透を図ることで需要の拡大を狙う。ダイムラーとの合併会社設立もその目的に沿ったものだという。

また紙野氏は、自動車用途の拡大には、プロセス開発とともに、サプライチェーンを統合して付加価値を引き上げることが必要になる、と指摘する。そのため東レでは、航空機や自動車関連産業が集積する名古屋地区に、樹脂応用開発センターのほか、自動車メーカーのワンストップショップとなり、自動車の設計段階から入り込むためのオートモーティブセンターを設立した。また 09 年 4 月には、アドバンスドコンポジットセンターを設立し、CO2 排出量削減に向け各国が力を入れる電気自動車や燃料電池車の軽量化に向けたコンポジット技術開発などを行っている。

(3) 韓国に炭素繊維の新たな生産拠点を設置

SOFICAR 取締役の堀氏は「炭素繊維はプリカーサ(アクリル系)に高温高圧をかけて『炭』にしたもので、本来は曲がらない『炭』を微細な結晶構造を制御して強度を高め曲げられ

るようにしており、ノウハウの固まり」と説明する。技術的に軍需への転用も可能なため、ノウハウが流出しないよう技術管理を行うことが重要だという。そのため、輸出管理がしっかりしている国を生産拠点に選択してきており、欧州ではフランスの SOFICAR（82 年設立）で事業を行っている。SOFICAR はフランス南西部アビドスに生産拠点を持ち、年間の炭素繊維生産量は 5,200 トン、東レ・グループ全体（1 万 7,900 トン）の約 30%を占める。

東レはこれまで、日本・米国・フランスの 3 極体制で炭素繊維を生産してきたが、11 年 1 月、炭素繊維の今後の需要増に備えて、韓国の慶尚北道亀尾市に、最新技術を導入した炭素繊維の量産工場を建設すると発表した。13 年 1 月から稼働する予定。

新たに韓国を選択した理由として、①中国市場が近く、また韓国市場の拡大も期待される、②法人税や電力が安く、立地優位性があり、世界で最も安い製造拠点になる、③韓国の積極的な自由貿易協定（FTA）戦略を見込んで、将来的な輸出拠点としても最適、と判断したという。

欧州では 07 年までは、EU 拡大に伴う市場拡大と、EU 市場の統合深化への対応がビジネス上の主要課題だった。しかし、EU は 27 カ国になり、拡大は一段落。08 年の金融危機と 09 年の景気後退で従来のビジネスモデルが大きく揺らぐ中、欧州企業も日本企業と同様にアジアの成長活力を自社ビジネスに取り込もうと模索している。新たなビジネスチャンスとして、環境分野や新素材分野にも多くの企業が注目している。東レの炭素繊維事業もそうした取り組みの 1 つとして注目される。

8. オランダ、スウェーデン：アシックス、ホグロフス買収でシナジー効果を期待

スポーツ用品メーカーのアシックスは 2010 年 7 月、スウェーデンのアウトドア用品メーカーのホグロフスを買収した。企業風土や哲学の類似した北欧トップブランドの買収でシナジー効果を目指す。シリーズ最終回。アシックスの戦略について加藤克巳執行役員グローバル室長に聞いた。

(1) 海外売り上げの拡大に伴い管理体制を見直し

アシックスは 1949 年に神戸に設立された鬼塚商會を前身とし、創業者の意向もあって早くから海外展開に着手、欧州に進出したのも 75 年だった。アムステルダムにある欧州統括

拠点の売上高は、2000年以降08年の金融危機まで毎年2ケタ台の高成長を続けてきた。欧州は同社の売上高の約4分の1を占めている。

海外売上比率は現在、60%を超えている。海外売上高の拡大に伴い、欧州統括会社の役割についても見直しを進めてきた。欧州市場統合の進展に伴い、小売り流通間での競争が激化したり寡占化が進んだりした中で、一層の効率化が求められたためだ。

欧州市場の特徴は、民族・文化が多様で、消費者ニーズも多様なことだ。そこで、ここ5年ほどで、欧州全体をカバーする広報・販売戦略を立てることを基本としつつ、販社を地域ごとにグループ化し、それぞれのグループに独自の販売戦略をとらせるなど、状況に応じたきめ細かな対応を行うように変えてきた。

地域は、北欧とベネルクス、ドイツとオーストリア・スイス・東欧、フランスとイタリア・スペインというようにまとめた。これにより地域に合った的確な方針や効率の良さ、シナジー効果などが期待できる。各国の販売責任者からそれぞれの販社の社長に報告するだけでなく、欧州統括会社の販売責任者にも同時に報告する体制に変えたり、代理店任せだったロシア、スペインなどの重要市場の代理店を子会社化したりと、市場との距離を近づけるよう工夫している。

日本の本社では、10年4月に海外販社とのコミュニケーションを担当する専門の部署として、グローバル事業室をつくり、海外販社とのコミュニケーション強化を図っている。

(2) ウィンタースポーツ、アウトドア用品の拡充で収益の安定化を図る

アシックスは10年7月、スウェーデンのメーカー、ホグロフスを、北欧のエクイティブファンド、ラトスから約10億スウェーデン・クローナ（約113億円、当時）で買収した。ホグロフスはアウトドア衣料、装備のプレミアムブランドとして知られる。アシックスはランニング用品などいわゆる春物スポーツ用品を中核事業としており、これまでカバーできていなかった分野だ。

アシックスは北米でも欧州でも2ケタ台の成長を維持してきたが、今後さらなる成長のために自社のプロダクトポートフォリオを見直し、カバーできていない分野があると判明した。その1つがアウトドア衣料と装備だった。

冬が長い欧州では、冬の気候にスポーツ市場全体が左右されがちだ。特にドイツ、スイス、オーストリア、フランスなどアルプス周辺の国では、冬はスキーがアウトドアの中心スポーツになる。春物スポーツ用品の仕入れは冬季スポーツ用品の売りに上げに左右されることが多く、ウィンタースポーツ用品やアウトドア用品の品ぞろえの強化は、経営の安定

化につながると判断した。

(3) 「ホグロフスは磨かれざる原石」

ホグロフスは、全体に高付加価値、高価格型の北欧のスポーツ用品市場でも、アウトドア用品のトップブランドとしてスウェーデンやフィンランドで地位を確立している。アシックスもランニング用品を中心に、欧州市場では比較的、高品質で高価格帯を狙ってきた。この点で両社は共通する。

買収に当たり、ホグロフス側から「アシックス・ヨーロッパの経営方法を見本にしてきた。オーナーになってもらえて喜んでいる」といわれた。両社の企業哲学、経営方針には類似性があるということだ。

ホグロフスの売上高の 5 割以上を北欧市場が占めているが、同社の知名度は日本でも高く、磨かれざる原石だと考えている。ホグロフスの製品は北欧以外の欧州では、バッグやテントなど装備類の評価が高いが、アシックスの技術を活用してホグロフスのシューズを開発したり、アシックスのネットワークを活用して、防寒衣料を欧州全体の市場に販売したりといった具合に、買収によるシナジー効果を期待している。

9. スペイン：日揮、日本企業初の太陽熱発電事業に参画

2010 年秋以降、日本企業が相次いでスペイン企業と合併で商用太陽熱発電事業に参入している。その先駆けとなった日揮は 10 年 9 月、総合新エネルギー大手アベンゴア・グループの太陽エネルギー事業部門アベンゴア・ソーラーと共同で、南部で太陽熱発電事業を行うと発表した。スペインは太陽熱発電導入量が世界一で、外資参入が活発な一方、スペイン企業も米国や中東などで大型事業を行っている。

現地で直接プロジェクトに携わる日揮の電力・新エネルギー部宮本哲史マネジャーに聞いた（3月10日）。

(1) 太陽熱発電の技術や知見、制度面の充実が選定のポイント

問：スペインで太陽熱発電事業に参入した理由は。

答：今回のプロジェクトを進める上で最も重要なポイントになったのは、太陽熱発電の技術だった。当社は設計・機材調達・施工（EPC）ビジネスで培った技術や知見を生かし、5

年前から中東、北アフリカ、アジアで水・発電事業にも進出している。中東や北アフリカは日射量が豊富で、今後の海外事業展開を有利に進める上で着目したのが太陽熱だ。日本国内は日射条件やコスト面で立地にあまり適していない。また日本企業が海外で単独で実証プロジェクトをやるのも難しい。以上の理由から外国企業との協業を模索してきた。協業先としては、太陽熱発電の技術や知見を持つ欧州企業が考えられた。特に事業面での制度化が進んでいたスペインを選定し、事業化の可能性を探った。

(2) 金融危機下でのファイナンス協力

問：スペイン企業と協業した経緯は。

答：コア技術を持っている企業ということでアベンゴアにコンタクトした。同社は EU が 30 年前から取り組んできたスペイン南部での集光型太陽熱発電実証プロジェクトの主演として、地道に技術を積み上げてきた。こうした手堅い研究開発 (R&D) 実績と優れた経営判断、マーケティング力を併せ持つ企業だ。

協業に向けて動きが始まったのはリーマン・ショック後。金融危機の中、優良企業でもプロジェクトファイナンスの組成が厳しくなっていた中、邦銀の参加と、日本貿易保険 (NEXI) の地球環境保険枠を適用した海外事業資金貸し付け保険を付保したファイナンス協力ができることが決め手になった。提携案件は 50 メガワット (MW) の発電所 2 基の建設・売電で、12 年の稼働開始に向けて現在建設中だ。

(3) 電力固定買い取り制度改正の影響は軽微

問：電力固定価格買い取り制度 (FIT) 改正の動きの影響は。

答：10 年末の FIT 制度改正²で、電力買い取りが適用される稼働時間に制限が設けられたが、それでも十分なリターンが期待できる。太陽光発電では、急激な設置に歯止めをかける目的で買い取り価格が大幅に引き下げられた。太陽熱発電や風力発電は政府が積極的に世界進出を図る分野ということもあるのか、買い取り価格の引き下げはなく、制限もごく限定的な内容だ。

また、スペインは信用不安や経済先行き懸念があるという話を聞くが、スペイン企業の中には海外収益を伸ばし、国内経済の影響を受けにくい体質になっているところも多い。

²政府は 10 年 12 月、風力と太陽熱発電の FIT 制度を改正した (勅令 1614/2010)。太陽熱発電では、既存設備に対し買い取り対象になる年間稼働時間を制限し、新規導入設備に対しては、稼働当初 1 年間は固定価格方式だけを適用するほか、事前登録制 (勅令 6/2009) に基づくプラントの稼働を延期する。

中でもアベンゴアは世界有数の総合新エネルギー企業で、提携相手として不安はない。

(4) 中東、中南米での提携も視野

問：今後の見通しは。

答：アベンゴアとの協業について、さまざまな可能性を探っている。今回はファイナンス協力を中心にした事業投資だが、プラント建設のマネジメントなど日揮らしさを出せる協力の可能性も検討したい。将来は地域・事業分野の広がりが期待できるのではないだろうか。例えば、日揮は中東や北アフリカ地域を得意とし、スペイン企業は中南米地域で強みを持っている。さらに、今後の協業拡大を進める上で、国際協力銀行（JBIC）がスペイン政府と締結した環境インフラ事業支援の枠組みといった後押しがあるのは心強い。

(5) 日本企業の参入余地はある

問：日揮が参入を発表して以降、日本企業の参入が相次いでいるが。

答：日本企業として初めて参入した背景には、冒頭にも述べた中東や北アフリカ地域の豊富な日射量があり、これに合った技術として早期に太陽熱発電に着目できたことがあると思う。結果、スペインの太陽熱発電企業、中でも実績が豊富なアベンゴアとの協業に先鞭（せんべん）を付けることができた。今後もエンジニアリング会社としてのノウハウを生かし、太陽熱技術・事業の一層の発展に貢献していきたい。

問：日本企業による今後の展開の可能性をどうみるか。

答：今回のプロジェクトに参加し、欧米勢の技術には積年の長があると実感した。雨どい式（トラフ式）では、今から欧米勢に追い付くのは簡単ではない。ただ日本でも太陽熱技術への関心が高まりつつあり、トラフ式ほどには成熟していないが、タワー式の技術などではリードできる可能性がある。また、部品関連でも、光学機器や自動車のメーカーなどがミラーや精密技術（集光角度など精密な動きを制御する技術）で高い技術を持っており、それに価格競争力が伴えば参入の余地はあるとも思われる。性能と価格のバランスが重要になってくるだろう。