

米国企業のアジア展開事例

2014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

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 <input type="checkbox"/> 個人	会社・団体名
		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～

【要旨】	1
米国企業のアジアビジネス展開	2
米国主要企業のアジアでの売上高比率が上昇（アジア）	2
IBM、インドネシアのテレコムとデータセンター設立に合意（インドネシア）	6
半導体大手フリースケール、中国で販売拠点を増設（中国）	8
コカ・コーラが清涼飲料の現地生産を開始（ミャンマー）	10
貨物配送大手 UPS、杭州に医療専用物流施設を開設（中国）	12
上海 GM がキャデラックの新工場を起工（中国）	14
クリスピー・クリーム・ドーナツがアジアで店舗拡大を加速（アジア）	16
米地方銀行がインド総合金融グループに出資（インド）	18
国際送金大手のマネーグラム、ミャンマーでサービス開始（ミャンマー）	20
床材メーカーのショー・インダストリーズが中国工場を開設（中国）	22
日本に工場立地の決め手は顧客との近接性ともものづくり力（日本）	24
ディズニーなど米娯楽大手が中国ビジネスを拡大（中国）	27
化粧品大手レブロンが中国市場から撤退へ（中国）	29
電子商取引大手グルーボンが韓国の同業を買収（韓国）	31
キャタピラー、中国ビジネスの拡大を加速（中国）	33

【要旨】

本報告は2012年5月、2013年3月に公表した「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。今回より内容を分け、本報告では「米国企業のアジア展開事例」についてのみ事例をまとめた。

前回の報告書以降、米国企業のアジア展開の中で目立つ動きとしてあげられるのが、米情報通信(IT)企業による積極的な事業展開である。2012年にアジア地域で高い売上高を計上している企業は、前年に引き続きインテル、アップル、クアルコムといった情報技術分野が並ぶ。同地域はコンピュータをはじめとするIT機器生産の世界的な集積地域であり、もともと同産業にとって主要な市場であった。近年、携帯端末の生産高が拡大しており、企業業績にも反映された。また、IBMの事例に代表されるように、同地域はIT関連サービス市場としても急速に拡大している。IBMは新事業戦略の中でクラウドビジネスを柱の一つに掲げるが、その基幹的役割を果たすデータセンターのグローバル展開を加速している。

中国における米国企業のビジネス展開は引き続き活発である。ゼネラルモーターズが高級車市場を強化するために新工場を起工したことに代表される、富裕層向け市場を舞台にした企業間競争は激化する傾向にある。また、経済開発が沿岸部から内陸部に向けて広がるのに合わせた企業の動きも目立つ。半導体大手フリースケールは地方の販売拠点を増設。建設機械大手キャタピラーも国内販売網の強化に力を入れる。一方、競争の激化に加えて、国内経済の先行きに不透明感が増す中、少なからぬ企業が事業戦略の見直しを進めている。その中で、中国からの完全撤退を発表した化粧品大手レブロン社の決断は米国内でも大きく報じられた。同様の動きが、今後も続くのか注目される。

米国企業によるミャンマー市場への展開も確実に進展している。コカ・コーラが現地生産を開始したほか、競合するペプシコも生産拠点設立の動きをみせる。国際送金大手のマネーグラムは、最大手の米ウエスタン・ユニオンに続き、同国でのサービスを開始するなど、経済制裁緩和に伴う動きも確認される。

読者の皆様には、米国企業のアジア展開市場事例を通じて、同地域における事業戦略、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。

2014年3月
日本貿易振興機構（ジェトロ）
ニューヨーク事務所

米国企業のアジアビジネス展開 個別事例

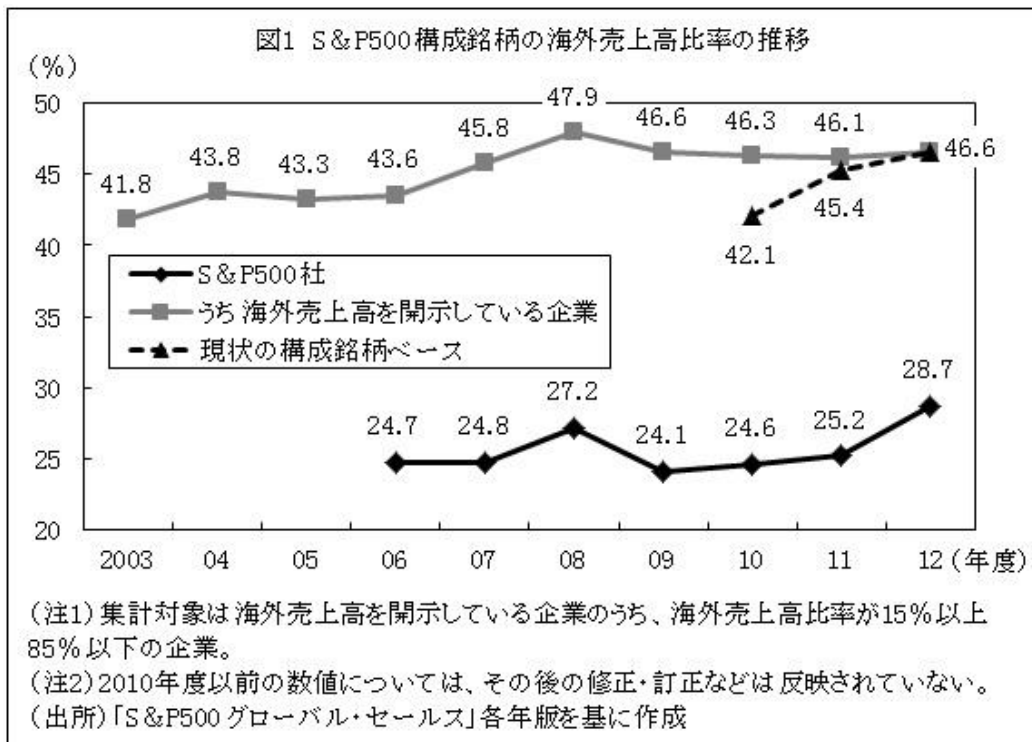
米国主要企業のアジアでの売上高比率が上昇（アジア）

2013年08月27日

大手格付け機関スタンダード・アンド・プアーズ（S&P）は8月13日、米国主要企業の海外での売上高に関するデータ分析結果を発表した。セグメント情報を開示している対象企業の2012年度の海外売上高比率は46.6%で、前年度比微増だった。アジア・太平洋地域で売り上げが引き続き拡大する一方、欧州地域では縮小傾向が続いている。

<欧州での売上高比率は次第に低下>

S&Pが公表したレポート「S&P500 2012 グローバル・セールス」は、S&P500 指数構成銘柄の海外売上高に関する情報を業種別、国・地域別に集計したもの。集計対象500社の開示情報によると、2012年度の海外売上高比率は前年度比3.5ポイント増の28.7%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264社に絞ると（注）、その比率は46.6%となり、2011年度（46.1%）、2010年度（46.3%）と比べてわずかに上昇した。ただし、過去2年間の対象銘柄の入れ替えを考慮の上、同一の対象企業で再計算すると、2010年度と2011年度はそれぞれ42.1%、45.4%となり、より顕著に上昇している（図1参照）。



地域別のトレンドをみると、全体に占める比率では欧州が依然としてアジア・太平洋を上回るものの、差は年々縮まりつつある。欧州地域の2012年度の売上高比率は9.7%で、2010年度の13.5%、2011年度の11.1%からさらに低下した（表1参照）。中でも、英国で売上高が前年度の2.4%から1.7%に低下したことが響いた。一方、アジア地域の比率は7.5%で、2010年度（6.1%）、2011年度（7.2%）に比べて上昇した。

表1 S&P500構成銘柄の海外売上高比率の推移 (単位:%)

年度 (集計社数)	2008年度 (253)	2009年度 (250)	2010年度 (255)	2011年度 (252)	2012年度 (264)
アフリカ	2.81	3.70	3.00	3.67	3.55
アジア	6.36	8.22	6.07	7.16	7.46
オーストラリア	0.09	0.13	0.12	0.21	0.14
欧州	13.33	11.91	13.48	11.08	9.69
北米(米国除く)	4.53	3.49	1.94	4.37	4.59
南米	2.58	2.65	2.14	2.62	2.65
その他海外	18.22	16.48	19.54	17.04	18.51
合計	47.94	46.57	46.29	46.14	46.59

(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。

(注3) 「その他海外」には、上記地域以外と、地域別集計値を明示しない企業の海外売上高を含む。

(出所) 図1に同じ

<情報技術部門の海外売上高比率が最高>

業種別では、情報技術（IT）部門の海外売上高比率が最も高く、2012年度は58.3%と前年度（56.5%）を上回る高い水準に達した（表2参照）。次いで、エネルギー（52.6%）、素材（50.7%）、ヘルスケア（50.2%）が続いた。エネルギーは下降傾向にあったが、2007～2008年度の水準まで持ち直してきた。最も低かったのは金融（30.0%）で、前年度（34.7%）よりも比率を下げた。

表2 主要業種の海外売上高比率 (単位:%)

	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度
選択的消費財	37.3	38.8	42.5	44.1	42.4	43.0	42.3	42.5
基礎的消費財	37.5	36.6	39.1	47.0	46.6	45.6	47.0	38.9
エネルギー	56.6	56.5	55.7	50.5	43.7	38.9	39.3	52.6
金融	31.4	29.9	31.6	34.1	40.2	37.1	34.7	30.0
ヘルスケア	37.5	41.8	44.5	48.6	47.2	49.8	52.4	50.2
資本財	39.7	41.1	44.1	46.1	44.2	45.1	48.0	47.4
情報技術	54.9	53.5	55.4	55.3	56.0	56.3	56.5	58.3
素材	40.8	42.2	47.0	49.7	52.1	52.5	53.7	50.7
合計	43.3	43.6	45.8	47.9	46.6	46.3	46.1	46.6

(注1) 業種分類はS&Pによる。

(注2) 通信および電力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

アジア地域で高い売上高を計上している企業は、前年に引き続きインテル、アップル、クアルコムといった情報技術分野の企業が上位に食い込んだ（表3参照）。アジアで最大となる302億4,800万ドルの売上高を計上したインテルは全売上高の56.7%、クアルコムは同じく77.5%をアジア市場で稼いだことになる。インテルについては、2012年の全世界売上高が前年比1.2%減少する中、台湾、中国での売り上げ増加が寄与し、アジア地域の売上高は20.1%増と大幅に拡大した。アップル、クアルコムについても、アジアでの売り上げ増が全世界売上高に貢献する構図は同様で、同地域における電気・電子機器の製造集積と消費拡大の動きを裏付けている。

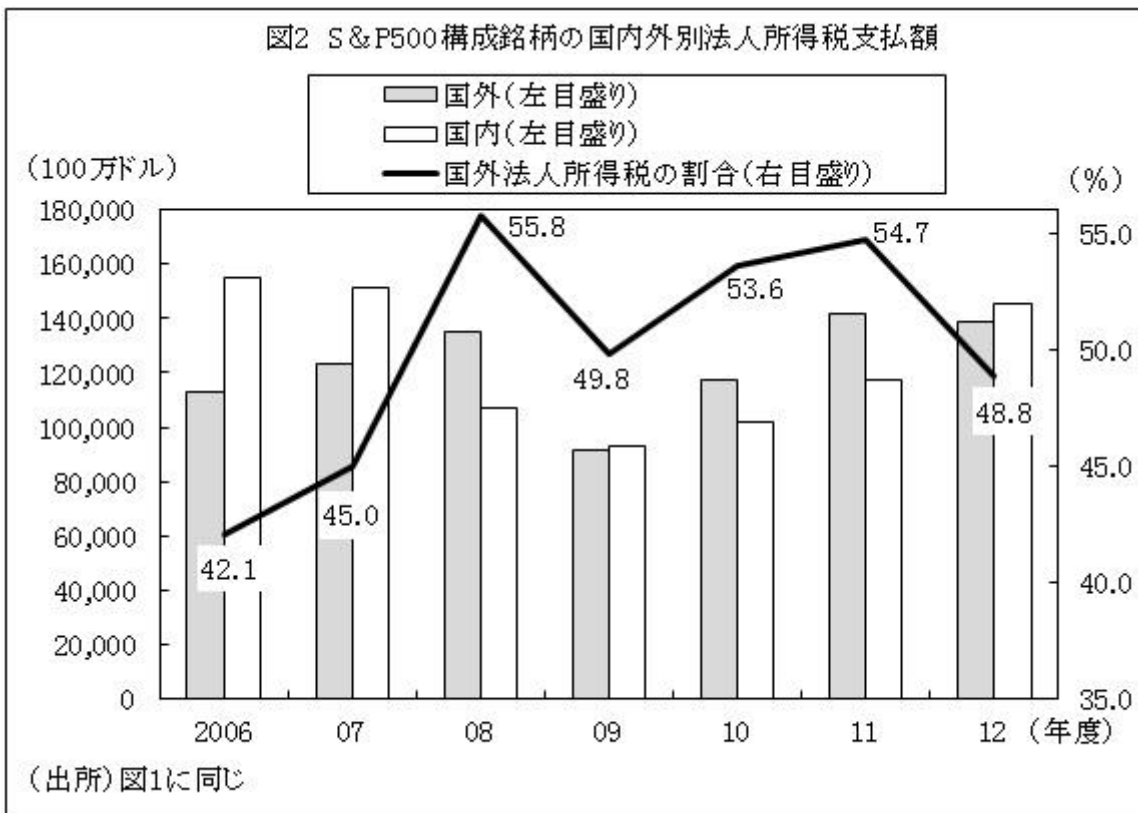
表3 日本とアジアでの売上高の大きい主要企業 (単位:100万ドル、%)

年度	企業名	業種	売上高	海外		当該	
				売上高	比率	地域・国	比率
2010 年度	日本	エクソン・モービル	341,578	153,603	45.0	91,089	26.7
		IBM	99,871	64,290	64.4	10,701	10.7
		インテル	43,623	37,074	85.0	9,775	22.4
		アボット・ラボラトリーズ	35,167	19,973	56.8	7,011	19.9
		オラクル	35,622	20,348	57.1	6,566	18.4
	アジア	インテル	43,623	37,074	85.0	21,693	49.7
		AIG	76,791	36,529	47.6	20,407	26.6
		フィリップ・モリス	62,080	25,035	40.3	12,413	20.0
		ボーイング	64,306	26,159	40.7	10,397	16.2
		テキサス・インスツルメンツ	13,966	12,427	89.0	8,903	63.7
2011 年度	日本	IBM	106,916	69,875	65.4	10,968	10.3
		アボット・ラボラトリーズ	38,851	22,837	58.8	7,467	19.2
		メルク	48,047	27,552	57.3	4,835	10.1
		イーライリリー	24,287	11,309	46.6	2,104	8.7
		テキサス・インスツルメンツ	13,735	12,267	89.3	1,826	13.3
	アジア	インテル	53,999	-	-	25,190	46.6
		アップル	108,249	66,437	61.4	12,472	11.5
		ボーイング	68,735	34,344	50.0	12,217	17.8
アジア	フィリップ・モリス	31,097	31,097	100.0	10,705	34.4	
	クアルコム	14,556	14,060	96.6	10,181	69.9	
2012 年度	日本	IBM	104,507	68,237	65.3	10,697	10.2
		アボット・ラボラトリーズ	39,874	23,090	57.9	8,583	21.5
		メットライフ	68,150	16,937	24.9	7,833	11.5
		オラクル	37,180	21,177	57.0	6,448	17.3
		メルク	47,267	26,875	56.9	5,102	10.8
	アジア	インテル	53,341	44,993	84.4	30,248	56.7
		アップル	156,508	95,559	61.1	22,797	14.6
		ボーイング	81,698	44,496	54.5	16,476	20.2
		クアルコム	19,121	18,154	94.9	14,822	77.5
		ゼネラルモーターズ	152,256	65,319	42.9	11,880	7.8

(出所)図1に同じ

<法人税支払いは国内が国外を上回る>

S&Pは、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発表した。前年度は国外の比率が54.7%と高水準だったが、2012年度は48.8%に低下し、国内での支払いが51.2%と過半を占めた（図2参照）。国内での支払額は前年比24.2%増の1,458億ドルに上った。米国では数年来、企業の他国への租税回避が問題視されているため、今回の結果は関係者にとっては朗報といえるが、法人税率の高い欧州での売り上げ減と税率の低いアジアでの売り上げ増が主要な要因の1つとして考えられるため、2013年度以降のトレンドが引き続き注目されそうだ。



(注) 企業によっては、地域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。

IBM、インドネシアのテレコムとデータセンター設立に合意（インドネシア）

2013年04月23日

IBMは3月29日、インドネシアの国営通信会社テレコムと共同で同国内にデータセンターを設立し、業務を展開することを発表した。自然災害の多い同国で各産業によるデータセンターへの需要が高まる中、両社が協力することでより信頼性の高い通信ネットワークサービスの提供を図る。

<自然災害に対応したシステムを構築>

IBMは2010年にジャカルタ市内に750平方メートルの最新鋭のデータセンターを設立するなど、自社でデータセンターを運営してきた実績を持つ。提携先のテレコムはもともとインドネシアの国営電話通信会社で、グループ会社のテレコムシグマが国内でデータセンター事業を広範に展開している。国営電話通信事業という性格上、国内ネットワークとインフラストラクチャー設営面に強みを有する。

インドネシアは地理上、地震や熱帯性暴風雨などの自然災害の影響を受けやすく、基幹通信ネットワークの打撃は金融部門を中心に国内経済に多大な影響を与えかねない。テレコムはIBMとの提携の下、より強固なシステムを導入し、自然災害に対する予防体制を強化する意向だ。

データセンターが自然災害に対応するには、バックアップ用の発電装置と専用システムによって、休止せず作動することが求められる。テレコムのアリエフ・ヤフヤ社長は「最新鋭のデータセンターの設計、構築、運営について高い能力を示してきたIBMを戦略的パートナーに選定した。同社のデータセンターが提供する包括的なサービスは、地域の企業が効率性を改善し、データの増加へ容易に対応し、新規機会を利用することなどを助ける」（IBMプレスリリース3月29日）と提携の狙いを説明。IBMが持つ高い技術が提携の決め手となったことを明らかにした。

<最高水準の「ティア4」を導入>

テレコムシグマのジュディ・アクマディ社長も「高質なデータセンターサービスの提供、サービスレベルの向上、全てのIT要素（ハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなど）の提供によって、顧客の信頼をより深められる」（IBMプレスリリース3月29日）と、IBMのデータセンターの質に期待を示す。IBMは今後、最高水準のエネルギー効率と最適なリソースの利用を可能にするデータセンターの設計・構築を予定している。これは、業界では最高位の「ティア4」に分類され、稼働時間の最大化、ミッションクリティカル（注）なコンピュータシステムをホスティングすることを可能にする。さらに、最新の消費電力分析装置によって、データセンターはオペレーションコストを削減しながら、ITインフラの最適化や作動効率の改善を可能にするよう設計されている。

IBMによると、同社は全世界で1,000種類以上のデータセンターの設計・供給を手掛けてきた経験を基に、旧来型データセンターに比べて年間3割程度のエネルギーコストの削減を達成しているという。

<IBMは市場拡大に大きな期待>

テレコムとの提携は、技術を提供するIBMにとっても魅力が大きい。人口約2億4,000万人を抱えるインドネシアでは、急激に利用が拡大している携帯端末と情報通信機器の普及によって、データセンター市場も成長が見込まれる。ITコンサルティング企業のブロードグループ（BroadGroup）の推定によると、2012年時点でアジア諸国の公的機関や民間企業の85～90%が社内にデータセンターを保有している。このうち、最も比率の低いシンガポールの75%に比べ、インドネシアは95%と高い。今後、データ管理のアウトソーシングの進展に伴い、データセンター市場の拡大が期待できる。

IBMインドネシアのスルヨ・スウィンジョ社長は「データセンターの能力・容量面でIBMが持つ技術力に、テレコムが持つ経験と地域市場の理解力が組み合わせれば、顧客により良いサービスを提供することができるだろう」（IBMプレスリリース3月29日）と、ビジネス拡大に自信を示した。

（注）ミッション・クリティカルとは、銀行のオンラインシステムや電子商取引など、障害や中断が許されない基幹業務向けのサービスやシステムのこと。

半導体大手フリースケール、中国で販売拠点を増設（中国）

2013年05月14日

組み込み用半導体製造大手のフリースケール（本社：テキサス州オースティン）は4月18日、2013年中に中国国内の販売拠点を10カ所増やす意向を明らかにした。デジタルネットワークや自動車向けのマイクロコントローラ、高周波（RF）機器などの分野で、中国市場の存在感が高まる中、販売体制の増強によって中国市場での優位性を維持・強化する狙いだ。

<中国の主要地域の市場を全てカバー>

新設される10カ所の販売拠点は、中国市場で急速に増加しているビジネス需要と、市場拡大への対応を目的としている。既に経験のある販売・技術チームが同拠点に加わり、地方の顧客ニーズに応じていく。

もともと同社は、北京市、上海市、広東省深セン市、四川省成都市、山東省青島市、香港特別行政区の6カ所に販売拠点を有している。最近、江蘇省南京市、湖北省武漢市、広東省広州市、浙江省杭州市の4カ所に販売拠点を新設したばかりで、2013年中に福建省アモイ市、重慶市、吉林省長春市、遼寧省大連市、広東省珠海市、湖南省長沙市の6カ所にも拠点を設立し、合計10拠点増やす予定だ。今回の拠点拡大により、2014年までに国内販売網が10省3直轄市1特別行政区に広がり、国内主要地域の市場を全てカバーできる見通しだ。今回の販売体制の大幅増強について、同社のカイ・ワン副社長兼アジア太平洋地域総支配人は「アジア太平洋市場は世界で最も高成長な市場であるだけでなく、最も重要な市場の1つだ。中国国内の幅広い顧客、とりわけ中小規模の顧客に製品を提供する能力を強化できる」と狙いを説明する。

<高まる中国市場の重要性>

同社にとってアジア市場、中でも中国市場の重要度は極めて高い。売上高（2012年）に占める割合をみると、アジア太平洋地域の比率が45%と最も高く、うち中国のシェアが最大とみられている（表参照）。4月25日に発表された2013年第1四半期の業績でも、セグメント別で最大の売上高を計上した自動車向けマイクロコントローラ（注1）と、移動体通信向けを主としたRF半導体分野では、中国ビジネスが寄与したとしている。

地域別売り上げシェア（2012年）
（単位：%）

地域	シェア
アジア太平洋	45
欧州・中東・アフリカ	24
米州	25
日本	6

（出所）同社年次報告書（2012年）を基に作成

フリースケールは、2012年の終わりに5つの中心的な製品セグメントとして、マイクロコントローラ、デジタル・ネットワーク、自動車向けマイクロコントローラ、アナログ・センサー、RF製品分野に再編した。その際に販売資源の配分について見直し、中国に代表され

る高成長地域を重視するとともに、韓国、台湾、日本ではビジネス機会を選別しながら進める意向を明らかにした。

このほか、中国ではマイクロコントローラ分野で同国を代表する周立功単片機（ZLG-MCU）と提携契約を取り交わしたほか、インターネット関連技術を中心とした組み込み製品を扱う利爾達（Lierda Science & Technology）とも戦略的提携を結ぶなど、業務拡大に向けて積極戦略を展開している。

<中国市場での比較優位を堅持>

同社の中国ビジネスの歴史はモトローラ時代の1992年にさかのぼる。2003年のモトローラからのスピノフ（注2）後も中国でのビジネスを拡大し、総勢4,000人規模の従業員を抱えている。2007年には消費者向け部門および産業向け部門の本社機能を米国から上海に移すなど、中国市場を重視した戦略を展開してきた。

今では販売拠点のほかに、天津に生産拠点、北京、上海、蘇州、成都、天津の5カ所に研究開発（R&D）拠点を有する。成都のR&D拠点では携帯通信技術やRF技術の分野で最先端技術の研究開発が行われているほか、上海の拠点では、同地に生産拠点のある大手情報通信企業や自動車関連産業などの大手顧客との近接性を利用して、最新製品の開発が行われている。

同社はもともと米モトローラの1部門だったこともあり、スピノフ後は顧客層を拡大することに力を注いできた。2012年度の年次報告書では、全売上高の15%を占めるドイツのコンチネンタル向けを除き、2桁以上のシェアを占める顧客は存在しない点を強調するなど、顧客多様化を引き続き進める意向を明らかにしている。また、同社の組み込み型の半導体は設計段階から顧客と密接に協力することが求められるため、顧客企業との近接性は顧客維持・獲得の武器の1つになる。今回発表された幅広い地域での販売拠点の増加は、同社が中国各地での顧客維持・開拓をより強化するための新たな一手として注目される。

（注1）家電製品や電子機器の制御などに使われる、半導体チップにコンピュータシステムを集積した大規模集積回路（LSI）製品。

（注2）事業再編を目的に、企業が資本関係やビジネス関係などを維持させながら事業部門を独立させること。

コカ・コーラが清涼飲料の現地生産を開始（ミャンマー）

2013年07月22日

コカ・コーラは6月4日、ミャンマーで清涼飲料の生産を開始した。同社は生産設備の改善や販売、物流の強化に向けて、今後5年で総額2億ドルの投資を計画するとともに、サプライチェーン全体で2万2,000人以上の雇用創出を見込む。2013年末までに、同社はミャンマー全土で10万店以上の小売店への販売展開を目指す。一方、ペプシコも生産拠点設立の意向を明らかにしている。

<今後5年間で2億ドルを投資>

コカ・コーラは6月4日、ミャンマーの最大都市ヤンゴン北部のモービー郡に設立した清涼飲料工場の操業開始式を行った。式典には、同社のムーター・ケント会長兼最高経営責任者（CEO）のほか、元米国務長官で現在はオルブライト・ストーンブリッジ・グループ会長のマデレーン・オルブライト氏、ミンスウェ・ヤンゴン管区首相、現地のビジネスパートナーのピンヤ・マニュファクチャリングの関係者らが列席した。

コカ・コーラは、2012年7月に米国政府がミャンマーに対する経済制裁のうち、米国企業による新規投資禁止措置を一定の制限および要件の下で緩和した後、ミャンマーの新外国投資法に基づき投資許可を得た最初の企業の1つとなった。同社は、今回操業を開始した生産工場への投資を含めて、今後5年間に2億ドルを投じる見込みだ。生産能力の拡大、販売・流通事業を含む物流の拡大、マーケティング能力と人材の向上などが投資の対象として挙げられている。幅広い事業分野での投資を通じて、同社はサプライチェーン全体で2万2,000人以上の雇用が創出されると推定する。

<2013年末までに全国10万店に販路拡大>

コカ・コーラの発表によると、モービー郡で操業を開始した工場では、ミャンマー市場向けに特別にデザインされたラベルを貼付したペットボトル（425ミリリットル）の「コカ・コーラ」と「スプライト」の生産が開始された。今後、同社はボトル中央がくびれた昔ながらの独特のガラス瓶ボトル（コンツァーボトル、300ミリリットル）と、アルミ缶入り「コカ・コーラ」の生産を予定している。同社は現地生産品のほかに、「コカ・コーラゼロ」（缶入り）を輸入販売することを計画中だ。同社は今後、ラインターヤー工業団地にあるピンヤ・マニュファクチャリングの生産拠点や流通網を活用し、2013年末までに全国10万店以上の小売店への販売展開を実現したい意向だ。

ビジネスパートナーのピンヤ・マニュファクチャリングは地元飲料メーカー大手で、同国での飲料ビジネスの経験が豊富な上、全国規模の販売網を持っている。コカ・コーラは2012年9月に同社と販売提携を結び、全国的な販売展開を目指す姿勢を明らかにしていた。今回の新工場完成に当たっても、コカ・コーラは同社の人材や経験を利用することによって早期の生産開始を実現した。

コカ・コーラは、ミャンマー国民の成長と発展のため、非政府系組織パクトと共同で「Swan-Yi」と呼ばれるプロジェクトを立ち上げた。3年間かけて、2万5,000人のミャンマー女性を対象に金融知識、企業家精神、事業経営を中心とした経営知識を提供する。2012年7月の開始から、同プログラムを通じて1万人の女性が起業にこぎ着けたことが、今回併せて発表された。

<ペプシコも生産拠点設立に関心>

米食品飲料大手のペプシコも、ミャンマーで早期に生産拠点を設立する意向を示した。同社は2012年8月9日にミャンマーの複合企業ダイヤモンド・スターとの間で、ミャンマー国内での清涼飲料の流通・販売の独占契約を締結したと発表していた。ダイヤモンド・スターは、ペプシコのベトナムの事業会社が生産する商品をミャンマーに輸入しているが、ペプシコのインドラ・ヌーイ会長兼CEOは米国テレビ局のインタビュー（6月6日）で、「ミャンマー国内に生産拠点を有するのが望ましい」との意向を明らかにした。同社は生産拠点設立に向けた取り組みとして、ユネスコ、ヤンゴン大学と協力してミャンマーの若年労働者の育成に努めているほか、同国の農業技術の高度化に向けた協力を既に開始している。同社は「レイ」ブランドのポテトチップス販売をアジア市場で展開しており、ミャンマーでも原料のジャガイモ栽培技術を向上させながら、将来的に生産拠点を新設してビジネス展開を図る意向だ。

貨物配送大手 UPS、杭州に医療専用物流施設を開設（中国）

2013年08月08日

米国に本拠を置く貨物配送大手のユナイテッド・パーセル・サービス（United Parcel Service of America、以下 UPS）は5月31日、中国浙江省杭州市に医療物流施設を正式に開設した。世界規模の医療物流戦略の一環としてアジア太平洋地域の医療物流ネットワークを強化しており、シンガポール、シドニー、上海に次いで杭州に物流施設を開設することで顧客ニーズに対応する体制を整備した。

<医薬品保管と配送ニーズに対応>

UPSの発表によると、杭州の医療物流施設では、取扱製品の配送記録を完全機械化・自動化するシステムを採用し、顧客である製薬会社のニーズに合わせた医薬製品の保管、および配送サービスを提供する。施設面積は2万2,000平方メートルで、同施設にはサービスの品質保証を担当するチームが常駐する。製薬会社はこの施設を利用することにより、製品保管と配送のための施設を自前で建設する必要がなくなり、物流コストを低減できるという。

UPSは中国では上海に医療物流施設を開設しており、杭州の施設は2件目となる。「医薬・医療機器分野の企業は、中国内の物流において厳密な体制を求めており、（そういった環境は）UPSにとって好機だ。杭州施設は中国主要地域の市場向けに製品の出荷スピードを高め、われわれの中国内のネットワークを強化する」とUPS中国本社のリチャード・ロイ社長は説明する。同社は米国の製薬大手のMSD（メルク）が杭州施設の最初の顧客であることも明らかにした。

<アジア太平洋で医療物流ネットワークを拡大>

UPSは2011年、アジアで初の医療用物流施設をシンガポールに開設した。その後2012年10月にアジア太平洋地区で3ヵ所に同様の施設を開設すると発表し、シドニーに5,388平方メートルの、上海市に7,575平方メートルの物流施設を開設した。UPSは同時期に杭州市の施設の開設も発表していたが、同拠点の正式な開設式典は2013年5月30日に行われた。上海市の物流施設が主として医療機器を扱うのに対して、杭州市の施設は医薬品メーカーを顧客ターゲットとして想定している。

アジア太平洋地区における同社の医療物流ネットワーク拡張の背景について、UPS医療物流部門副社長のビル・フック氏は「当社にとって、アジアは急成長中の医療市場だ。アジア、特に中国では急性および慢性疾患治療薬の需要が伸びている。信頼性、柔軟性があり、法律を順守した物流サービスの必要性が高まっている」と語った。同社が医療分野の企業の管理職を対象に独自に実施した調査「Pain in the Chain 2012」（2012年10月）によると、今後3～5年間で中国は最も拡大が見込まれる市場とみられている。

<医療物流ネットワークをグローバル展開>

UPS は医療物流分野を戦略的分野の 1 つと位置付け、世界的に医療物流ネットワークを強化、展開している。2013 年 5 月末時点で、世界各地に 41 ヶ所の医療物流施設を有し、施設の合計面積は 59 万 5,000 平方メートルに上る。ネットワークをさらに強化するため、欧州ではハンガリーの医療物流企業を買収すると 2013 年 4 月に発表し、北米でも同年 2 月に大規模な施設拡張に取り組むと発表している。同社の医療物流の主なサービスは製品保管と配送で、具体的には温度変化に敏感な製品の取り扱いや、各地の法律や基準の順守、注文管理や受け取り勘定、出荷モニタリングと安全確保、梱包（こんぼう）やラベル貼りなどを手掛けている。

上海 GM がキャデラックの新工場を起工（中国）

2013年08月28日

ゼネラルモーターズ（GM）と上海汽車の合弁企業である上海通用汽車（上海 GM）は6月19日、上海で高級車キャデラックを製造する新工場の起工式を行った。現地生産体制を確立し、2020年までにキャデラックの中国高級車市場でのシェアを10%に引き上げる方針だ。拡大が続く高級車市場で、先行するドイツ勢にどこまで迫れるか注目される。

<研究開発施設も併設>

上海工場は2013年5月に国家発展改革委員会から建設認可を受け、当初のスケジュールどおり起工式を行った（2013年5月28日記事参照）。敷地内に設置される研究開発施設の汎用自動車技術センター（PATAC：Pan Asia Technical Automotive Center）の起工式も同時に行われた。

新拠点は、2012年からGMが推進する長期的な市場拡大に向けたブランド構築、製品の品ぞろえ、技術革新の一環として設立される。工場と研究開発施設の敷地面積は合計75万平方メートルで、建設には合計13億ドルが投資される見込みだ。車体プレス、塗装、組み立てを担う新工場は、最先端のオートメーションシステムとともに、最新の生産技術、リーン生産方式などを導入する。上海GMは新工場ですべて2015年までに年産16万台を目指す。

PATACには、デザイン・造形センター、カーエンジニアリングやパワートレイン、新エネルギー関連の施設などが設けられる。同拠点によって、中国の消費者の需要に迅速に対応した開発が可能になるとともに、同社が中国内に有するデザイン・エンジニアセンターとテストセンターの機能を補うことが期待される。

<高級車市場のシェア1割が目標>

新工場の起工式に出席したGMのダン・アカーソン会長兼最高経営責任者（CEO）は「上海GMを設立した15年以上前から、GMは中国に長期にわたって関与してきた。（今回の起工式では）上海汽車との強い協力関係を祝うとともに、あらためて関与の意志を示す」と述べ、これまで以上に中国市場を重視する姿勢を強調した。同氏は、中国自動車市場が2020年までに3,000万台規模になるとの予想に基づき、その際には高級車市場が世界最大の300万台規模になるとし、キャデラックの新型モデルを2016年まで毎年投入する計画を明らかにした。

GMはキャデラックの中国販売台数を2015年までにこれまでの3倍以上に当たる年間10万台に引き上げる計画で、2020年までにはキャデラックを含む同社の高級車ブランドで中国高級車市場のシェア10%獲得を目標として掲げる。「双十戦略」と名付けられた目標の実現に向けて、新拠点は最も重要な役割を担うことになる。

<2013年上半期の業績も好調>

GMは7月3日、6月と2013年上半期の中国での新車販売台数を発表した。キャデラック部門は、6月単月で前年同月比69.3%増の4,244台、上半期累計では前年同期比34.5%増の1万9,658台となり、いずれも過去最高を記録した。また、GMの中国全体の売り上げも、6月単月で10.6%増の23万6,207台、上半期累計では10.6%増の156万7,392台で、ともに過去最高だった。「中国各地で自動車需要が伸びており、中型車、高級車、スポーツ用多目的車（SUV）の各部門の需要が堅調だ」とGMの中国現地法人のボブ・ソシア社長は説明する。

その後8月5日に発表された7月の新車販売台数でもGMは好調を維持。中国全体の売り上げでは前年同月比11.1%増の22万1,580台を記録した。キャデラック部門の販売台数も82.8%増の3,688台だった。

<拡大する高級車市場で競争が激化>

中国の高級車市場は拡大が続いている。大手コンサルティング会社のマッキンゼーは、2020年にかけて自動車市場全体が平均年率8%増のペースで拡大すると予想し、高級車市場はそれを上回る12%の伸びを見込む。2013年上半期にはアウディが前年同期比17.7%増の22万8,139台、BMWグループが15.0%増の18万2,800台を販売し、他社を大きく引き離して「2強」の座を堅守した。第3位のダイムラーは0.5%減で9万8,914台にとどまったものの、ドイツ系メーカーの市場占有率は8割に上る。

マッキンゼーは、高級車市場における競争が年々激しさを増している中、差別化戦略次第で後発の米系、日系もシェア拡大の可能性があると指摘する。

クリスピー・クリーム・ドーナツがアジアで店舗拡大を加速（アジア）

2013年09月17日

ドーナツ製造・販売大手の米クリスピー・クリーム・ドーナツ（**Krispy Kreme Doughnuts**）は7月23日、韓国で今後5年間に60店舗を新設する計画を発表した。2013年1月にインドで初店舗を開店したほか、シンガポール、台湾では新規出店に向けて現地企業とフランチャイズ契約を締結するなど、アジアでの店舗拡大を加速している。同社は2017年までに海外店舗数を900に大幅に拡大する目標を掲げており、アジアにおける新店舗展開はその一環として進められている。

<韓国に今後60店舗を開設>

クリスピー・クリームは、韓国で既にフランチャイズ契約を締結しているロッテリアとの間で、今後5年間で60の新店舗を開設することで基本合意した。同社はフランチャイズ事業を管轄する当局の承認を受け次第、最終的な合意書を締結する予定だ。クリスピー・クリームは2013年7月23日時点で韓国において73店舗を展開しているが、半数以上の店舗では大幅リニューアルを計画しているという。

クリスピー・クリームのジェフ・ウェルチ社長は「ロッテリアがクリスピー・クリームのブランドをさらに広げながら、ビジネスの成功が続くことを期待している」と述べ、ロッテリアによるさらなるビジネス拡大に期待を示した。同社長は「海外21カ国に540以上の店舗を持つが、今回の合意が実現すれば、世界全体で新たな店舗は425近くに上る」と世界市場でのさらなる拡大に向けて抱負を述べた。

<店舗数でアジアが米国に肉薄>

クリスピー・クリームの2014年度第1四半期（2013年2月4日～5月5日）決算資料によると、同期末時点で同社は米国に直営店とフランチャイズ店を合わせて241店舗を有する。一方、米国以外の海外市場では直営店は持たず、フランチャイズ店を21カ国で合計532店舗展開している。このうち、アジア地域の店舗数は230を超え、海外店舗の半数近くに達する。同地域での拡大ペースは続いており、米国の店舗数に迫る勢いで増えている（表1参照）。

現在、韓国はメキシコとサウジアラビアの99店舗に次いで店舗数が多いが、60店舗の新設が計画通り進めば店舗数は海外で最大となる。

表1 アジア地域の主な国のフランチャイズ店舗数

国名	初店舗開設時期	店舗数
韓国	2005年	71
日本	2007年	44
フィリピン	2007年	42
インドネシア	2007年	11
マレーシア	2010年	8
中国	2010年	2
タイ	2011年	9
インド	2013年	1

(出所)クリスピー・クリーム・ドーナツ資料を基に作成

<インドなどでも店舗拡大を計画>

クリスピー・クリームは、2017年1月末までに海外店舗数を900店舗に増やすことを目標に、過去3年間にわたりアジアと中近東を中心に海外市場開発を進めてきた。

初の出店となったインドでは、2012年に同社は現地企業2社とフランチャイズ契約を締結し、向こう5年間に合計115店舗を開設する計画だ(表2参照)。2012年10月にはシンガポール、2013年3月には台湾で、それぞれ現地企業とフランチャイズ契約を締結、向こう5年間で15店舗と10店舗をそれぞれ展開することを目指す。また、日本、マレーシア、タイでも、既存フランチャイジーとの合意に基づき、店舗数拡大を見込んでいる。

表2 国・地域別の主な出店計画

インド	5年間で115店舗を新設
シンガポール	5年間で15店舗を新設
台湾	5年間で10店舗を新設
日本	2018年度までに74店舗を新設
マレーシア	2015年度までに12店舗を新設
タイ	2016年度までに13店舗を新設

(出所)表1と同じ

2013年度(2012年2月～2013年1月末)時点で、全店舗数に占める海外店舗数の割合は68%と、2007年度の31%から大幅に拡大した。ただし、2013年度の海外フランチャイズ店からのロイヤルティーを中心とした売上高は2,494万ドルで、総売上高(4億3,584万ドル)に占める割合は5.7%にとどまる。

同業最大手のダンキンドーナツは米国を除く30カ国に3,100以上の店舗数を有しており、事業規模面では、クリスピー・クリームとの差は大きい。しかし、ダンキンドーナツが現在の海外店舗拡大に40年以上の年月をかけたことと比べれば、2005年に海外進出を開始したばかりのクリスピー・クリームは、海外での事業展開をより急ピッチに進めているともいえそうだ。

米地方銀行がインド総合金融グループに出資（インド）

2013年09月25日

米国地方銀行のカスタマーズ銀行の持ち株会社カスタマーズ・バンコープ（本社：ペンシルベニア州）は6月27日、インドの総合金融グループであるレリガレ・エンタープライズが計画する新銀行設立に協力するため、同社に5,100万ドルを出資すると発表した。9月の株主向け説明の中で、カスタマーズ・バンコープは在米のインドを中心とする南アジア系ビジネス関係者とアジアビジネスに関心を持つ米国企業へのサービス展開を強化する意向を示した。

<新銀行設立に向け5,100万ドル>

カスタマーズ・バンコープによるレリガレ・エンタープライズ（以下、レリガレ）への総額5,100万ドルの出資内容の内訳は次のとおり。

(1) レリガレの既存株主が保有する2,200万ドル相当の株式を取得し、既存株主の保有率を49%まで下げ、インドの中央銀行であるインド準備銀行（RBI）が2013年2月に定めた民間分野における新銀行への免許資格を満たす。

(2) 2,800万ドル相当のレリガレの新株予約権を第三者割当で取得する。予約権は取得後18ヵ月間で株式への転換が可能となる。

(3) 100万ドル相当のレリガレ株式を第三者割当で引き受ける。

両社は保有率については公表しなかったが、インドの「エコノミック・タイムズ」紙（6月27日）は、カスタマーズ・バンコープはレリガレ株式の6%を保有すると報じた。その後カスタマーズ・バンコープが9月に行った株主向け説明によると、同社は同月時点で100万ドル相当の株式を取得済みで、合計で最大4.9%の株式の取得に向けて、社内のデューデリジェンス（事業取引のための事前審査）の最終結果をみて判断することを明らかにした。

<目的はアジア市場の取り込み>

出資の発表に当たり、カスタマーズ・バンコープのジェイ・シドゥー会長兼最高経営責任者（CEO）は「両者にとって、相互に利益をもたらす機会があると認識している。銀行業への新規参入に当たり、レリガレは当行のマネジメントチームが持つ経験を利用することが可能になる」と述べ、自社の強みに自信を示した。レリガレのスニル・ドッダワニ会長も「カスタマーズ・バンコープによる投資を喜ばしく思う。同社幹部の銀行分野における専門的知識は、われわれの銀行業参入にとって力強い支えとなる」と応じ、米国の金融機関が持つ金融ノウハウへの期待をうかがわせた。

今回の出資の決定に合わせて、カスタマーズ・バンコープとレリガレは、インドや米国のほか、東南アジア市場でも協力することに合意した。カスタマーズ・バンコープがインドにおけるレリガレの顧客サービス向上に協力する一方、レリガレはカスタマーズ・バンコープのインド系米国人クライアントへのサービス面などで協力する。東南アジア向けビジネスについて、

カスタマーズ・バンコプのジェームズ・D・ホーガン財務担当役員は「レリガレと協力して、東南アジア出身の専門性を持つビジネス関係者や、東南アジア市場でのビジネスチャンスを生かしたいと考える米国の法人向けを専門に扱うチームを設立する計画だ。こうした顧客向けサービスは、ニッチではあるが、ボストンからワシントンにかけての営業地区において急速に伸びている」と語り、米国における今後の営業効果に期待を示した。

同銀行は9月の株主向け説明の中でも、在米のインドを中心とするアジア系ビジネス関係者とアジアビジネスに関心を持つ米国企業へのサービス展開を強化する意向をあらためて示した。

<銀行業への新規参入希望が増加>

RBIは、民間部門の銀行業免許（民間企業向けに発行される銀行業免許）に関するガイドラインを2月に公表した。同ガイドラインは、免許申請条件を定めるとともに、新銀行設立の申請締め切り日を7月1日とした。これを受けて、レリガレをはじめ、インドの国内金融サービスや保険会社を中心に、免許申請への準備が本格化していた。

RBIは1993年1月と2001年1月にガイドラインを公表し、1993年には10社、2001年には2社に対して銀行業免許を供与している。今回は申請締め切り日までに、レリガレを含む26社が申請をした。

RBIは、金融および銀行業の専門家からなる諮問委員会で申請内容を審査し、結果をウェブサイトで公表する予定。米「ウォールストリート・ジャーナル」紙（2013年7月4日）は、26件の申請を審査するためには3~4ヵ月はかかるという、RBI総裁の発言を紹介している。

今回、銀行業免許を申請したインド金融持ち株会社のリライアンス・キャピタルは、新銀行設立について日本生命保険と提携することに合意し、出資に関する基本枠組みに合意している。日本生命保険によると、新銀行設立には三井住友信託銀行も出資を予定しているという（日本生命保険ニュースリリース2013年6月26日）。

カスタマーズ銀行はペンシルベニア州、ニューヨーク州、ニュージャージー州、ロードアイランド州、マサチューセッツ州に営業拠点をもち、主に中小企業と個人顧客向けサービスを事業の柱とする。持ち株会社のカスタマーズ・バンコプはナスダック上場企業で、9月発表の資産残高は38億ドル。

インドのニューデリーに本社を置くレリガレは、資産運用、保険、ローン、証券などの子会社を傘下に持つ総合金融グループ。3月末のグループ全体の従業員数は5,300人で、顧客数は130万を超える。

国際送金大手のマネーグラム、ミャンマーでサービス開始（ミャンマー）

2013年11月05日

国際送金サービス大手の米マネーグラム・インターナショナルは8月28日、ミャンマーで現地3銀行と代理店契約を締結し、国際送金サービスを提供すると発表した。まず、ミャンマーの地方行政区のうち10の管区と州で同サービスを始める。2012年9月に進出した業界最大手の米ウエスタンユニオンに続くものとなる。

<ミャンマーの3銀行と代理店契約>

マネーグラム・インターナショナル（以下、マネーグラム）は、ミャンマーのアジア・グリーン開発銀行（AGDB）、ミャンマー市民銀行（MCB）、そしてトン・ファウンデーション銀行（TFB）と国際送金サービスの代理店契約を締結した。まず、ミャンマー国外から同社を通じた同国向け送金を、ミャンマー国内にある3銀行の各支店で受け取れるサービスを開始する。

マネーグラムでアジア大洋州・南アジア・中東地域を担当するグラント・ライズ上席副社長は「（3銀行との業務提携によって）14のミャンマー地方行政区のうち10の管区と州で、当社の国際送金サービスを利用できるようになる」と説明する。提携先の選定に当たっては、各行の評判と信頼性を重視したという。マネーグラムによると、MCBは半官半民の株式公開企業であり、TFBは株式非公開の商業銀行として20年の歴史を持つ。AGDBはミャンマーで著名なテ・ザ（Tay Za）氏が率いる最大規模の企業グループの1つであるトゥー（Htoo）グループの一員で、米国政府は2013年2月に自国法人の取引を認めただけだ。

今回の業務提携により、長期にわたる経済制裁の影響でこれまで十分なサービスを受けられなかったミャンマーの市民に、新たな国際送金サービスが提供される。カナダ、日本、マレーシア、シンガポール、タイ、アラブ首長国連邦、英国を含む約80カ国で、同社サービスを利用して、ミャンマーの各銀行向けに送金できる。同社のサービスは、現地で銀行口座を持たない利用者であっても国外に送金を行うことができるため、国外で一時的に就業する出稼ぎ労働者などから重宝されている。送金者は、手続き時に発行される暗証コードを受け取り主に電話などで伝えることによって、受取国側の金融機関で受け取れる。

<最大手に続いて市場開拓狙う>

マネーグラムに先駆け、2012年9月にウエスタンユニオンがミャンマー・オリエンタル銀行と代理店契約を結び、同国への国際送金サービスを開始した。ウエスタンユニオンはその後、オリエンタル銀行に加えて新たに7銀行と代理店契約を締結したことを明らかにし、同国で同社代理店業務を請け負う銀行支店数を約280に増やしている。同社が拠点を持つ200以上の国と地域からの送金を、ミャンマー国内で受け取れる体制を構築した。

ミャンマーへの国際送金サービスビジネスが拡大するのは、同国からの移民労働者が世界各地に多数いるからだ。マネーグラムは、世界銀行の調査を基に2010年時点で、世界中に51万人のミャンマーからの移民が居住していると説明する（注）。また、約200万人のミャンマー

人労働者がタイ、シンガポール、日本、オーストラリア、米国などで一時労働に従事していると推定される。

マネーグラムは、世界約 200 の国と地域で小売業者、国際郵便局、金融機関を含む 32 万以上の代理店で構成される国際的な送金ネットワークを有する。同社の 2012 年度営業利益の 82% は国際送金サービス事業が占めた。世界最大手のウェスタンユニオンが国際送金サービス市場シェアの 15% を占め、マネーグラムは 5% で業界 2 位だが、2005 年から 2012 年までの 7 年間でシェアを 3 ポイント増やすなど、業界平均を大幅に超える勢いで成長を続けている。

(注) 世銀の別の報告書では、300 万人が国外に在住しているとする数字もある。

床材メーカーのショー・インダストリーズが中国工場を開設（中国）

2013年11月08日

床材メーカー大手の米ショー・インダストリーズ・グループ（以下、ショー・インダストリーズ）は9月13日、中国江蘇省南通市に建設していたタイルカーペット生産工場の開所式を行った。同工場は開所時に100人余りを雇用しており、フル稼働時には約250人まで増員する予定だ。生産した製品は、成長するアジア市場に供給される。

<最新鋭タイルカーペットを生産>

ショー・インダストリーズは、上海市から約100キロ北に位置する江蘇省南通市で新工場の建設を2012年6月から進めていた。2万平方メートルの同工場には、タイルカーペット製品用の最新生産設備が設置された。開所時の100人余りから、フル稼働時には約250人まで雇用を拡大する計画だ。

同工場は、操業開始から最初の1年間に100万平方メートル規模のタイルカーペット生産を予定しているが、最終的に年産500万平方メートルが可能な設計となっている。同社は「Cradle-to-Cradle（ゆりかごからゆりかごまで）」と呼ばれる認証（注）を取得した、環境に配慮した製品を設計、生産している。新たに設立した中国工場でも、リサイクル可能、かつポリ塩化ビニール（PVC）を使わない最新鋭のタイルカーペット製品を生産する。

同社は中国工場建設のための投資額を公式には発表していないが、ウェブサイトによると数百万ドル規模とみられる。

<中国工場をアジア市場向けの生産拠点に>

ショー・インダストリーズが中国に生産拠点を開設したのは、アジア市場におけるプレゼンスを拡大するのが目的だ。アジア地域では、中国5都市（上海、北京、成都、広州、香港）、シンガポール、そしてインド2都市（バンガロール、ニューデリー）に、同社製品を展示するショールーム、または営業部隊を展開している。バンス・ベル会長兼最高経営責任者（CEO）は「世界全体のタイルカーペットの3分の2は北米以外で販売されており、その大部分はアジアで売られている。中でも、中国の売上高は年率20%で拡大していて、世界で3番目に大きなタイルカーペット購入国に成長した。（南通市の）新工場は、この成長市場における当社の商機を拡大するものだ」と投資の理由を説明した。

同社はこれまで、中国市場には米国で生産した製品を輸出しており、中国の顧客の手に届くまでに6週間から12週間を要していた。今後は中国に生産拠点を持つことで、アジア地域の顧客への迅速な製品提供も可能になるという。中国工場で生産する製品は成長するアジア市場向けであり、米国へ輸出する計画は今のところない。

<ファンド出資をきっかけに海外展開を強化>

ショー・インダストリーズは、ジョージア州ダルトン市に本社を置き、住宅および商業施設向けに、カーペットをはじめ、木質フローリング、ラミネート・フローリング、タイルなどの床材と人工芝を製造、販売する。同社は世界最大手のカーペットメーカーで、年商は40億ドル超、従業員数は2万3,000人に上る。米国以外ではオーストラリア、カナダ、中国、インド、メキシコ、シンガポール、そして英国に販売拠点を設置、または販売要員を配置している。

同社は、米著名投資家のウォーレン・E・バフェット氏が会長を務める投資持ち株会社のパークシャー・ハサウェイによる買収提案に応じ、2001年に上場を廃止、パークシャー・ハサウェイの完全子会社となった。買収後、同社は迅速な意思決定の下で、海外展開を強化している。

(注) 「Cradle-to-Cradle (ゆりかごからゆりかごまで)」認証とは、廃棄物を出さずにリサイクルする循環型ものづくりのための環境認証。ドイツの化学者マイケル・ブラウンガート氏と米国の建築家ウィリアム・マクダナー氏が提唱し、両氏が設立したMBDC (McDonough Braungart Design Chemistry) が認証プログラムを策定した。

日本に工場立地の決め手は顧客との近接性ともものづくり力（日本）

2014年01月23日

米電子部品大手のティーイーコネクティビティ（TE Connectivity）の日本法人タイコエレクトロニクスジャパンは2013年5月、掛川新工場（静岡県掛川市）を竣工（しゅんこう）した。工場建設コストに加えて、生産コストが周辺国に比べて高い日本に新工場を設立した背景には、顧客との近接性に加えて、日本の最先端技術、高いものづくりの力とアイデンティティーを世界に発信すべきと考える日本法人の経営陣の強い意向があった。2013年12月20日に行った日本法人へのインタビューを交えて、同社の戦略を紹介する。

<新工場で製品開発リードタイムを短縮>

ティーイーコネクティビティ（本社機能：ペンシルベニア州、本社はスイスシャフハウゼン）は、自動車、家電、産業機器、医療機器、航空宇宙向けコネクタなどの電子部品の製造・販売大手で、日本では1957年に現地法人（注）を設立して以来、生産、販売を手掛けてきた。日本法人のタイコエレクトロニクスジャパン（以下、TE ジャパン）の従業員は約1,400人で、自動車、通信、産業機器、民生機器向けなど幅広い分野でビジネスを展開している。

同社は日本国内に、開発拠点であるエンジニアリングセンター（神奈川県川崎市）と3カ所の工場を有し、うち2カ所がコネクタ工場（いずれも静岡県焼津市）である。新設した掛川工場は国内3カ所目のコネクタ工場となる。「新工場設立の議論が始まったのは2008年ごろ」（広報宣伝部の木下俊之統括部長）で、その後2010年9月に建設計画が正式発表され、2013年5月に竣工式が行われた。

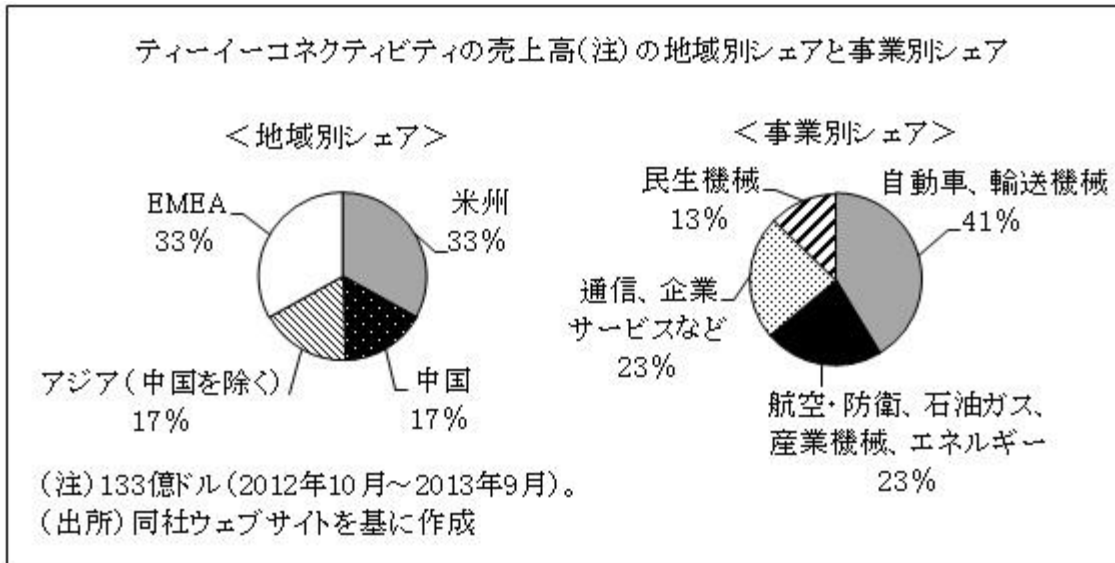
用地選定に当たって米国本社と協議する際には、「建設コストが3分の1程度で済む」中国など国外での設立の可能性も検討された。しかし、主要顧客が求める開発・生産拠点の近接性に加えて、日本法人の持つ「開発力」「ものづくり」「高品質」の能力を維持すべきと考える日本法人の経営陣の強い意向が、最終的に受け入れられたという。

新工場では、同社の主要顧客であるトヨタ自動車のほか、自動車メーカー各社向けに供給するハイブリッド車や電気自動車用のコネクタをはじめとする最先端部品の生産を担う。製品開発に始まり、生産、検査、出荷に至る一連の製造・販売プロセスを全て一括して行うのが、従来と異なる点だ。全機能を1カ所に集約した最大の狙いは「製品開発リードタイムの短縮化とさらなる品質の向上」（木下氏）にある。その強みを生かすため、他工場の生産ラインとエンジニアリングセンターの機能についても、新工場への移管が順次進んでいる。

<重点分野を機動的に修正>

親会社のティーイーコネクティビティは、工場のある中国、インドに加えて、2015年にはタイで新工場設立を予定するなど、アジア地域で生産活動を行う顧客の要望に合わせて、各地で生産活動を展開している。米州、欧州・中東・アフリカ（EMEA）、アジアの地域セグメントに加えて、自動車、通信、産業機器、民生機器など産業セグメントの面でも、バランスの良

い事業ポートフォリオを重視する（図参照）。地域ごとに成長が見込まれる分野で重点的に事業拡大を図りながら、事業リスクを分散するのが狙いだ。



こうした世界戦略の下で、同社は掛川工場を最先端部品の開発・生産を行うマザー工場として位置付ける。新製品開発後、数年間は掛川工場で最先端部品の生産を行いつつ、市場での競争関係の激化に合わせて、同製品の生産をアジアの他工場にシフトし、掛川工場は次世代製品の開発・生産を受け持つ戦略だ。日本工場をマザー工場と位置付ける日本の製造メーカーは多いが、非日系メーカーでは珍しい。まさに、同社の日本のものづくり力への高い評価が見て取れる。

当面、新工場は主として自動車メーカー向け製品の開発と供給を担う。市場シェアの拡大が続くハイブリッド車は、従来型の自動車に比べて「電子部品の割合が3割程度多い」（木下氏）。電子部品数の増加はそのまま同社のビジネス拡大に直結するため、同社の「成長が見込まれる分野を重視する」戦略に合致する。

<子会社間で協力しやすい体制を構築>

ティーイーコネクティビティグループは、各子会社が所在国ごとに現地における顧客との関係を最優先に責任を担う体制を整備し、調達などをはじめとするグローバル戦略の面では本社との連携を進めている。

例えば、中国工場の立ち上げやその後の経営は、しばらくの間は支援を目的に日本法人の社員が多数駐在し支援する。その後、運営体制を次第に現地化し、本社との指揮命令関係を直接化するなど、中国法人は日本法人と同様に扱われている。中国で日系顧客向けに製品供給する場合、TE ジャパンが主体となって同顧客の日本本社との間で調達契約を進めることも珍しくないが、一度契約が成立してビジネスが始まれば、日々の運営、業績管理などは、中国法人が担うことになる。結果として、各法人の表面上の業績数値と実際のグループ全体への貢献度合

いの中に差が生じるが、数値上に表れにくい日本子会社の組織貢献についても本社が評価することで、特に問題なく機能しているのだという。

通常、現地法人化すると、本支店構造に比べて親会社による子会社間の利害調整がより難しくなるといわれる。しかし、同社の場合、組織全体の事業最適化に向けて、本社を中心に子会社を指揮命令し、評価する体制の構築によって、子会社間における円滑な協力・支援を実現することに成功したといえそうだ。

(注) 当時の社名は当時の親会社名である AMP にちなんで日本エー・エム・ピーだった。2009年に現在の社名に変更。

ディズニーなど米娯楽大手が中国ビジネスを拡大（中国）

2014年02月10日

米娯楽大手企業の中国でのビジネス拡大の動きが進んでいる。上海市にディズニーリゾートを建設中のウォルト・ディズニーは2015年末の開園に先駆け、同年初めに中国本土第1号店となるディズニーストアを上海市で開店する。また、ユニバーサル・スタジオなどの大手も娯楽施設開設に向けて準備を進めていると報じられている。

<上海に世界最大のディズニーストアを設立>

ウォルト・ディズニーは、中国本土初のディズニーストア（注）を上海の金融街である陸家嘴に建設する計画を2013年10月に発表した。敷地面積は約5,000平方メートルで、世界最大規模のディズニーストアとなる予定だ。ディズニーブランド商品の小売りスペース自体は約1,000平方メートルで、残りの約4,000平方メートルには屋外プラザが建設される。屋外プラザの設置はディズニーストアとしては初めてで、ディズニーをテーマに造園し、家族向けの屋外イベントなどに利用される。

ディズニーストアが建設される地区は、多くの買い物客や旅行者が訪れるスポットで、同社によると年間4,000万人以上が行き来するという。中国地区担当のスタンレー・チェン取締役兼上席副社長は「世界最大のディズニーストアを中国に建設することを誇らしく思う」「中国の旗艦店では、地元（中国）と海外のデザイナーによる最も幅広く多様性に富んだディズニー商品を扱う」と述べた。

<ディズニーリゾートの開園は2015年末>

ウォルト・ディズニーは現在、中国本土初のディズニーリゾートを上海に建設中で、2015年末の開園を目指して準備を進めている（2011年4月15日記事参照）。今回、上海に設立するディズニーストアは、開園に先立つ2015年初めの開店が計画されている。ディズニーストアの屋外プラザでは、ディズニーリゾート建設の進捗状況をモニターできるようにする。

上海ディズニーリゾートの建設工事は、2011年4月に始まった。その時点で、ウォルト・ディズニーは、テーマパークの建設に約245億元（約37億ドル）、宿泊施設やレストラン、小売店、その他娯楽関連施設などの建設に45億元（約7億ドル）を投資すると発表している。上海ディズニーリゾートはウォルト・ディズニーと上海申迪（集団）との合弁事業で、両社が建設費用を負担する。上海に設立されるディズニーリゾートは、東京（1983年開園）、香港（2005年開園）に続き、アジアで3カ所目の施設となる。広さは963エーカー（約3.9平方キロ）で、東京ディズニーリゾートの494エーカーのほぼ2倍、香港ディズニーリゾートの310エーカーの3倍強の広さとなる。

<ユニバーサル・スタジオも進出を検討か>

経済成長が続く中国市場では、その他の娯楽大手も関心を示している。複数のメディアの報道によると、ユニバーサル・スタジオはアジアで日本、シンガポールに次ぐ北京でのテーマパ

ークの開設に向けた準備を進めている。建設に向けた当局への許可申請が順調に進めば、開園時期は 2018 年が見込まれている。

また、米ファンドが主要株主を占めるレゴ（本社：デンマーク）も、テーマパークの運営委託会社のマーリン・エンターテインメントが、北京と重慶で新規施設の開設計画があることを明らかにしている。北京では大型テーマパークのレゴランド、重慶では小規模テーマパークのレゴランド・ディスカバリー・センターの設立がそれぞれ計画されている。

（注）1987年に米国で第1号店がオープン。ディズニーのキャラクター製品を提供する。ウォルト・ディズニーの消費者商品部門が運営しており、2013年1月時点で、北米で216店舗、欧州では英国、フランス、スペイン、イタリア、ポルトガルなどに106店舗、そして日本で47店舗を展開する。

化粧品大手レブロンが中国市場から撤退へ（中国）

2014年02月19日

米国の化粧品大手レブロンは2013年12月30日、中国市場から撤退し、約1,100人を削減する計画を明らかにした。ここ数年、同社は中国での事業コストの上昇とビジネスの伸び悩みに直面していた。

<1,100人の従業員を削減>

レブロンが中国市場を撤退する計画は、同社が米証券取引委員会（SEC）に提出した資料（フォーム8-K）で明らかになった。資料によると、同社は事業再編計画の一環として中国市場から撤退し、それに伴い主に中国内で働く約1,100人の従業員を削減する。そのうち、約940人は他社を通じて間接的に雇用している「美容アドバイザー」だという。

レブロンでは、退職金や諸手当などの従業員関連費用として約1,000万ドル、商品の減価や棚卸し評価損などで約1,200万ドルの合計約2,200万ドルを事業再建に向けた費用として見込む。そのうち2,090万ドルは2013年12月に計上済みで、残りは2014年中に計上される。同社はこれらの事業再編の結果、年間約1,100万ドルの経費削減を見込んでおり、2014会計年度（1～12月）の業績にも約800万ドルの利益押し上げ効果があるとする。

<事業コストに見合わない売り上げ>

レブロンは具体的な撤退理由を公表していないが、ロイター（2013年12月31日）は、「事業コストとビジネス機会を総合的に査定した結果、中国市場から撤退する結論に至った」との同社広報担当のコメントを紹介。中国化粧品市場規模が2008年から2012年の間に2倍以上に拡大したとして、欧米ブランドにとって期待の市場であることを指摘する一方で、外国企業が中国で事業を展開する難しさや、中国経済の成長鈍化を背景に消費が伸び悩み、中国市場の勢いに影が差し始めたと指摘している。中国国家统计局が発表した消費財小売り販売調査によると、2013年の化粧品売上高の前年比伸び率は13.3%増で、2012年の17.0%増から鈍化した。市場の成長速度が減速する中で、上昇する事業コストに見合うほどのビジネス機会を得られなかったことが、撤退の決め手になったとの見方だ。

一方、中国日報英語版（1月3日）は、同社のビジネス拡大が思惑どおり伸びなかった点を指摘し、撤退が「1つの流通チャンネルに依存したこと、製品が中国の現地ニーズに合わないなどマーケティング戦略の失敗がもたらした結果」との専門家の見方を伝えている。実際、レブロンは中国市場単独の売上高を公表してこなかったが、SECに提出した資料によると、全世界の売上高に占める中国市場の割合は約2%にとどまっていた。2012年度決算報告によると、米国市場が占める割合が56.1%と圧倒的に大きく、その他地域では、中国を含むアジア太平洋地域が16.8%、欧州・中東・アフリカが12.9%、南米・カナダが14.2%だった。同業大手他社に比べ、中国ビジネスの比重が伸びなかったのは事実で、ここ最近の決算資料の中でも、香港を含む中国での純売上高が減少したことを明らかにしていた。アジア太平洋地域の売上高は、2013年第1～3四半期累計で前年同期比3.5%減の1億6,680万ドルで、中国と香港での減収が日本とオーストラリアでの増収分を相殺していた。

<コロメール・グループ買収で販売チャンネルを強化>

レブロンは2013年8月、子会社のレブロン・コンシューマー・プロダクツがコロメール・グループを、プライベート・エクイティ・ファンドのCVCキャピタル・パートナーズから6億6,000万ドルで買収することで合意したと発表、同年10月に取引を完了した。もともとスペインで設立された同社は、米国のほか、スペイン、イタリア、メキシコ、フランスを中心にプロ用ヘアケア製品やネイルポリッシュ（マニキュア）などの美容サロン向け販売や店舗販売を手掛ける。

コロメール・グループのロレンゾ・デルパニ社長が同年11月にレブロン of の社長兼最高経営責任者（CEO）に就任した。デルパニ氏の下で、レブロンはコロメール・グループの事業を統合するとともに、世界規模の事業再編にも取り組み、最終的に年間3,000万～3,500万ドルのコスト削減を目指すことを明らかにしている。このため、今回の中国撤退はその一環だとみる報道もある。

レブロンは、コロメール・グループの前身のコロメールを1978年に買収し、プロ向け製品事業部門に位置付けたものの、2000年に同事業部をCVCキャピタル・パートナーズに売却していた。

電子商取引大手グルーポンが韓国の同業を買収（韓国）

2014年3月6日

電子商取引大手のグルーポンは2014年1月2日、韓国の同業大手のチケット・モンスターの買収を完了した。同社は3月3日、既存の韓国子会社を閉鎖する意向を明らかにし、今後は買収先企業を通じて韓国市場を攻める戦略に修正した。

<2013年11月に国内最大手の買収を発表>

クーポン共同購入サイトをはじめとする電子商取引大手のグルーポンは2014年1月2日、2013年11月に買収合意していた韓国の同業大手、チケット・モンスターの買収プロセスが完了したことを明らかにした。ソウル市を拠点とするチケット・モンスターは、従業員数が約1,000人、顧客数が400万人を超えるなど同国最大手の電子商取引サイトである。同社は2010年の設立以来、取扱額が毎年5割以上増加を続けており、2013年11月時点の年間取扱金額は8億ドルを上回った。その約5割をモバイル端末経由の取引が占める。

チケット・モンスターは、2011年にグルーポンと同業の米リビングソーシャルが買収し、子会社化していた。グルーポンは今回、チケット・モンスターの持株会社であるリビングソーシャルの韓国法人を含めて、総額2億6,000万ドルで買収した。チケット・モンスターの本社は、今後も韓国ソウル市に置かれる。

<グルーポンの全社戦略上の判断>

グルーポンのエリック・レフコフスキーCEOはチケット・モンスター買収の理由について、「当社は世界的に、割引クーポン販売などのフラッシュセール事業モデル（注）から、モバイル電子商取引市場事業へと事業の主軸を移している。その意味で、チケット・モンスターは我々にとって最適な買収先企業だ」と説明する。チケット・モンスターのモバイル電子商取引分野の技術的な強みや、韓国国内にもつネットワークや旅行ビジネスに関する専門知識を評価し、「チケット・モンスターは、当社全体の成長の加速とビジネス規模拡大に貢献するとともに、アジアにおける当社事業の要になるだろう」と期待を示した。

グルーポンはレフコフスキーCEOの発言のように、従来型の電子メールを活用したクーポン提供モデル中心からの脱却を目指し、スマートフォンなどのモバイル端末を通じた電子商取引事業の強化に取り組んでいる。同社が2014年2月20日に発表した2013年第4四半期および通年決算によると、2013年12月には同社の全世界取引のほぼ5割がモバイル端末を経由して行われており、四半期で10%以上増加した。また、第4四半期には約900万人の顧客が同社のモバイル用アプリケーションをダウンロードし、ダウンロード数は累計でほぼ7,000万人に達した。

チケット・モンスター買収によって、グルーポンは韓国市場でのビジネス強化も期待できる。フォーブス（2013年8月14日）によると、グルーポンは2011年3月に韓国市場に参入したものの、チケット・モンスター、ジーマーケット、クーポンといった韓国系の競合先に遅れを

とっていた。コリアン・タイムズ（2013年11月12日）は、訪韓したレフコフスキーCEOの「韓国は世界第4位の規模の電子商取引市場だ。買収手続きが完了すれば、当社にとってチケット・モンスターはグルーポン米国に次いで大きな事業主体になる」という発言を紹介している。

一方、リビングソーシャルのティム・オシヨネシー最高経営責任者（CEO）はチケット・モンスターの売却理由について「2011年にチケット・モンスターを買収して以来、当社とチケット・モンスターの事業はそれぞれの市場ニーズに対応して成長してきた。（しかし）チケット・モンスター事業の半分以上が商品販売であり、当社の戦略的方向性とは一致しなくなった。今回の売却によって得る資金により、当社は米国やその他事業地域での市場の革新、製品開発、そしてマーケティングにさらに積極的に投資することが可能になる」と説明している。リビングソーシャルは非公開会社のため財務情報などは公表していないが、複数の報道によると、米アマゾン・ドット・コムが同社株式約30%を所有している。

<既存の現地法人は閉鎖を決定>

韓国の複数の現地メディアは2014年3月4日、グルーポンが韓国法人のグルーポン코리아を閉鎖する意向であることを伝えた。同社は今後事業を徐々に縮小し、同年上半期に完全に閉鎖する計画だ。買収が成功裏に進んだことを受け、今後はチケット・モンスターを通じて韓国ビジネスを展開する戦略に転換した。

（注）ウェブを利用したマーケティングのひとつで、期間を限定して割引等の特典のついた商品・サービスを提供する販売手法

キャタピラー、中国ビジネスの拡大を加速（中国）

2014年03月11日

米建設機械大手のキャタピラーが中国での事業を拡大している。2012年に業績が悪化する中、中国での売上高は前年比2割増を記録した。2013年12月には、買収した中国の鉱山用機器メーカー、鄭州四維機電設備製造の社名をキャタピラーに変更した。買収後に同社の不正会計が発覚したことを受け、キャタピラーのブランドを前面に出すことで、イメージ一新を図る狙いとみられる。

<業績不振の中、中国ビジネスは好調>

キャタピラーは1月27日に2013年度（2013年1～12月）決算を発表した。それによると、鉱山用機器の売上高が大幅減少したことが主に影響し、総売上高は前年比16%減の556億5,600万ドルだった。2013年は世界的に全地域で減収となったが、アジア太平洋地域の売上高は27%減の124億7,000万ドルと、減少幅が特に大きかった。オーストラリアでの需要が継続して伸び悩み、鉱山用機械が大幅に減少したことが響いた。一方、中国では特に建設機械が好調で、売上高は前年の29億ドルから21%増の35億ドルになった。

キャタピラーは2011～15年の必達目標の1つに「中国で勝利し、インド、ASEAN、独立国家共同体（CIS）で成長する」を掲げるなど、中国市場強化の姿勢を明確に打ち出してきた。

<生産から研究開発、物流など幅広く施設整備>

キャタピラーは1975年に中国向けにパイプレイヤー（パイプ敷設機）の輸出を始め、1978年に北京に事務所を開設、1987年には国有企業12社と技術移転契約を結ぶなど、中国市場で40年近い事業実績がある。1990年代からは中国への投資を強化し、合弁企業や現地子会社を設立した。同社は2013年3月時点で、中国で24の生産工場を稼働している。中国で生産する主な製品は、油圧ショベル、履帯（キャタピラー）式トラクター、道路舗装などに用いるモーターグレーダー、ロードローラーなどの建設機械や、鉱山用機器、船舶や発電用の大型ディーゼルエンジン、各製品用部品などだ。

キャタピラーは、中国およびその他成長市場のニーズに応える目的で、2005年に研究開発（R&D）拠点として現地法人「キャタピラーR&Dチャイナ」を北京に設立した。2009年12月には、5,300万ドルを投資して江蘇省無錫市にR&Dセンターを開設。2011年にキャタピラーR&Dチャイナの本社を無錫市に移し、中国におけるR&Dの本拠地とした。その後、同社はR&Dセンターの規模拡張を続け、2012年までに累計1億2,800万ドルをR&D事業に投資している（2012年1月26日記事参照）。現在は無錫市の2カ所の施設のほか、山東省青島市と天津市にもR&D拠点を設けており、合計4拠点で活動を続けている。

このほか、同社は3つの物流センターを有しており、北京市には投資会社と金融リース会社を持つ。

<企業買収での損失を機にブランド統一>

キャタピラーは2011年11月、鄭州四維機電設備製造（以下、鄭州四維）の親会社の年代煤砵機電設備製造（ERA マイニング・マシナリー、以下、ERA）を買収すると発表した。鄭州四維は、四維（Siwei）ブランドで炭鉱採掘業者向け鉱山用機器の開発と製造を手掛け、河南省鄭州市に60万平方メートルの工場を有していた。キャタピラーは全社的な戦略の一環として、鉱業ならびに鉱業分野の顧客支援の改善を優先項目の1つと位置付けており、買収を通じて解決を図るのが狙いだった。

2012年6月には、ERAの株式公開買い付けの終了を発表。キャタピラーはその時点でのERA買収価格を50億～57億香港ドル（約650億～約741億円、1香港ドル＝約13円）と見積もっていた。その後、ERA買収完了後の2013年1月、キャタピラーはERAの不正会計が発覚したと発表、それを受けて2012年第4四半期に5億8,000万ドルの減損処理を実施した。キャタピラー幹部は「買収は中国炭鉱業界向け機器とソリューション提供の主要企業としての役割を広げるという戦略に合致している」と述べ、買収そのものの正当性をあらためて主張するとともに「中国は世界最大の石炭生産と消費国」との認識を示し、中国で炭鉱向け事業を拡大するという同社戦略に変更はないとした。

キャタピラーは2013年1月の段階では、四維（Siwei）の社名およびブランド名を変更する計画はないとしていたが、同年12月に、キャタピラーへの社名変更を正式に発表した。それに先立つ11月には、政府関係者や主要顧客、サプライヤーなどを招いた社名変更記念式典を鄭州市の工場で行い、同工場で製造する最初のCATブランド（キャタピラーのブランド）の試作品を披露した。キャタピラーは、同ブランドの製品を2014年半ばに市場投入する予定だ。「社名と製品ブランドにキャタピラーの名前を使うことで、顧客は業界最高レベルの機器を期待できる」とスティーブ・リッチ掘削製品担当責任者は説明し、ブランド変更を機にネガティブなイメージを払拭（ふっしょく）する狙いを明らかにしている。

2014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)

禁無断転載