

アジア・欧州企業の米国展開事例

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：アジア・欧州企業の米国展開事例

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

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

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

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

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

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

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

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

～ご協力有難うございました～

【要旨】	2
-------------------	----------

I. アジア企業の米国ビジネス展開	4
--------------------------------	----------

中国の食肉加工大手と米国同業最大手が合併へ（中国）	4
レノボが初の米国製造工場を本格稼働（中国）	7
漢能控股が薄膜太陽電池モジュールメーカーを買収（中国）	9
ハンコックタイヤ、米国で新工場を建設へ（韓国）	11
サムスンディスプレイ、コーニングに23億ドル出資へ（韓国）	13
韓国ハナグループが米地域金融機関を子会社化（韓国）	16
OCI、テキサス州の太陽光発電所第1段階が完成（韓国）	18
電子商取引の中国最大手アリババが米国投資を拡大（中国）	20
ロッテケミカル、米国企業と合弁でルイジアナ州にエタンクラッカー工場を建設（韓国）	22
中国小売大手の蘇寧雲商集団が初の国外R&D拠点をシリコンバレーに開設（中国）	23
中国の自動車用ガラス大手が米国現地生産を計画（中国）	25

II. 欧州企業の米国ビジネス展開	27
--------------------------------	-----------

ドイツ創業の乳製品大手テオ・ミュラー、米国でヨーグルト生産開始（ドイツ）	27
モントリオール地の利を生かして北米展開の拠点に（フランス）	29
ドイツのZFがトランスミッション新工場の操業を開始（ドイツ）	32
エレクトロラックス、テネシー州で調理用家電を生産（スウェーデン）	34
自動車部品メーカーの独グラマーがミシシッピ州に新工場を建設（ドイツ）	36
独大手化粧品メーカーがテネシー州に新工場建設を計画（ドイツ）	38

【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「アジア企業の米国でのビジネス」と「欧州企業の米国でのビジネス事例」について事例を収めた。

前回の報告書以降、アジア企業の米国展開で注目されるのが、大型の企業買収である。中国の食肉加工大手、双匯（そうかい）集団による米国同業最大手スミスフィールド・フーズの買収は、中国企業による企業買収としては過去最高の71億ドルを記録した。

米国での製造拠点保有を目的とした投資も、一つのトレンドといえる。ノースカロライナ州内に初の米国製造工場を設立した中国のパソコンメーカー大手のレノボ、テネシー州に新工場を設立した韓国ハンコックタイヤの事例などは、いずれも単一国家として最大の市場規模を誇る米国市場でのビジネス強化を図るうえで、米国内での生産拠点の保持が不可欠と判断したものだ。レノボは市場での存在感の向上、顧客ニーズにあった商品開発、サプライチェーン管理の効率化、ハンコックタイヤは世界最大のタイヤ市場である米国で急速に増加する消費者の需要に対応することを最大の目的としている。

シェール資源開発の進展に伴い、安い原材料価格や燃料価格を求めて進出している事例もある。韓国のロッテケミカルは米国のアクシオールと合弁でルイジアナ州にエチレン生産拠点を設立する意向を明らかにした。同社は1年以上進出可能性を検討して合弁先との協議をまとめるとともに、エチレングリコール工場も単独で建設する。

新たな動きとして注目されるのが、米国での研究開発（R&D）の動きの増加である。中国小売大手の蘇寧雲商集団が初の国外R&D拠点をシリコンバレーに開設。今後、同地で小売店舗とネット店舗を連携・融合させたビジネスモデルをはじめ、ビッグデータ技術、スマート検索、高性能な演算など幅広い技術開発に取り組む。中国のアリババグループも米国における技術に高い関心を示す。同社は投資会社を設立、アリババグループのビジネスの柱である電子商取引や関連の新技术分野で革新的なプラットフォーム、製品、アイデアの事業化を目指す起業家を資金面で支えることを目的とする。

欧州企業の米国展開では、金融危機以降に回復・拡大を続ける自動車市場に関連した事例が目立つ。ドイツの大手自動車部品メーカー、セット・エフ・フリードリヒスハーフェンはサウスカロライナ州に米国初のトランスミッション生産工場の操業を開始した。ドイツの自動車部品メーカーのグラマーはミシシッピ州に新工場を建設する。ドイツの自動車メーカーの米国生産が今後増えれば、自動車部品メーカーをはじめとする関連企業の進出が続くことが予想される。

ドイツの乳製品大手テオ・ミュラーは米国の食品・飲料大手ペプシコの傘下企業と合弁会社がニューヨーク州北部でヨーグルト生産を開始した。同社の付加価値の高いヨーグルトを現地生産することによって米国市場での販売拡大を図る。付加価値の高い製品を米国内で生産する

という点では、テネシー州に新工場建設を計画するドイツの化粧品大手のスワンスタビログループも同種の事例といえる。

スウェーデンの家電大手エレクトロラックスはテネシー州に調理用家電を生産する新工場を稼働した。同地に開発拠点を併設させて、中国のレノボなどと同様、北米市場のニーズに即応した製品開発体制を整備する。

欧州企業のなかで、フランス企業はビジネス拡大の足掛かりとしてカナダ東部のモントリオールを活用する動きがある。フランス語圏という言語面での親和性に加えて、地元政府が提供する投資環境、優秀な人材の存在などビジネス環境の魅力が企業を引き付けるのが理由だ。

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。

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

I. アジア企業の米国ビジネス展開

個別事例

中国の食肉加工大手と米国同業最大手が合併へ（中国）

2013年06月17日

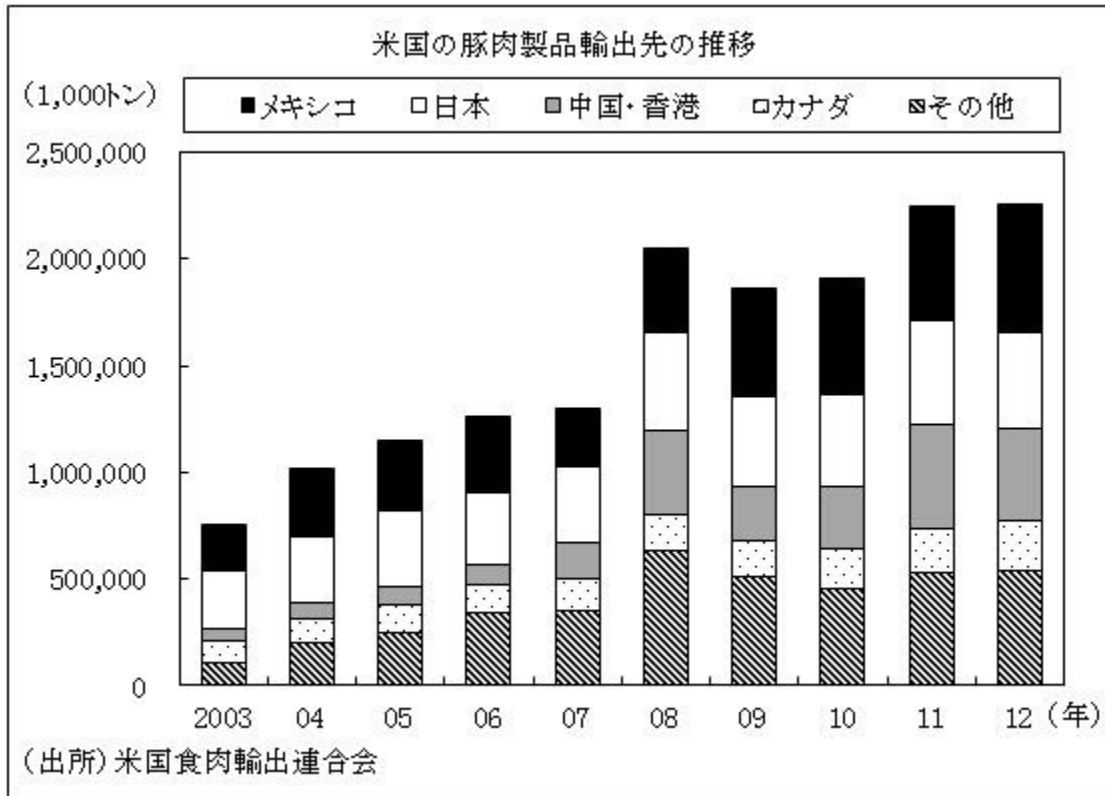
中国の食肉加工大手の双匯（そうかい）集団（本社：河南省）の持ち株会社である双匯国際控股（本社：香港）と、米国同業最大手のスミスフィールド・フーズ（本社：バージニア州）は5月29日、合併に合意したと発表した。債務を含めた双匯国際の買収総額は71億ドルに上り、実現すれば中国企業による米国企業買収では最大規模となる。

<買収総額は過去最高の71億ドル>

両社の発表によると、合併は存続会社である双匯国際が、スミスフィールド・フーズ（以下、スミスフィールド）の発行済み株式を購入する形式で行われる。購入価格は1株当たり34ドルで、直前（5月28日）の株式市場価格に31%のプレミアムが加算されたもの。買収総額は株式取得額47億ドルに加えて、スミスフィールドの負債額を含めて71億ドルに上る。自己資金に加えて、金融機関から調達する資金が充てられる見込みだ。

双匯国際は中国最大手の食肉加工業者である双匯集団の持ち株会社で、グループ全体の年間売上高は62億ドル、年間生産高は270万トン、従業員数は6万人を超える（いずれも2012年）。双匯集団は国有企業として設立された後、1990年代初めから業務拡大を本格化、2006年にはゴールドマン・サックスのほか、CDHインベストメント（中国）、ニューホライズン（中国）、テマセク（シンガポール）などのプライベートエクイティ（PE）ファンドからの出資を得て民営化し、事業規模拡大を進めてきた。

スミスフィールドは全米25州（PDF）のほか、メキシコ、欧州10カ国で養豚、食肉加工・加工品、販売事業を展開する米国最大手企業で、年間売上高は130億ドル（2012年4月決算時）、従業員数は4万6,000人に上る。米国から中国への豚肉製品の輸出は過去5年間で約2.5倍に増加しており、今後も増加が予想されている（図参照）。同社はこれまでアジア市場に拠点がなかったが、今回の合併によって事業拡大の足掛かりを持つことになる。



<両経営陣ともメリットを強調>

今回の合併について、双匯国際の万隆（Wan Long）会長は「スミスフィールドの強力な経営チーム、ブランド力、垂直統合モデルに、特に魅力を感じた」と説明し、「合併企業が世界最大の養豚・食肉加工業者に成長し、世界中の消費者に高品質で安全な製品を供給できるのを楽しみにしている」と抱負を明らかにしている（スミスフィールド・プレスリリース 5月29日）。

スミスフィールドのラリー・ポープ社長兼最高経営責任者（CEO）は「双匯国際は当社の最上級のオペレーション技術と安全管理、4万6,000人の献身的な従業員を理解している」とし、「より良くなること以外、これまでと何ら変わらない」と述べ、同社にとっても有意であることを強調した（同社プレスリリース 5月29日）。双匯国際は合併後もスミスフィールドの経営陣、従業員、オペレーション、ブランド、各拠点を維持する姿勢を明らかにしており、ポープ氏が引き続き社長兼CEOとして経営に当たる。ポープ氏自ら、米国内の農業従事者、生産者、サプライヤー、消費者などの利害関係者に対して、今後も同社が従来どおりビジネスを展開し、高品質で安全な製品を提供することを示し、理解を求めている。

<合併手続き完了は早くても数ヶ月後>

今後、合併手続きの完了に向けて、スミスフィールドの株主の承認、米国外国投資委員会（CFIUS）の承認、各国の当局による承認が必要となる。それぞれにかかる時間を考えると、完了には最低でも数ヶ月程度を要するとみられる。

発表当初、同社の主要株主で、分社化を含め同社の事業再編を要望していると伝えられた穀物メジャーのコンチネンタル・グレインの出方が注目されたが、同社は合併提案に賛同する姿勢を明らかにしている。一方、他社がスミスフィールドの買収に乗り出す可能性は依然として残る。実際、複数の外国企業がスミスフィールドの買収を検討していたとの報道があり、今後の動きが注目されている。

また、一部の議会関係者や業界関係者などからは、今回の合併に懸念を示す声が上がっている。懸念されるのが、中国との取引拡大による国内価格の不安定化と、同社を通じた中国産豚肉製品の米国市場への流入だ。特に中国製食品の安全性への不安についてはこれまで米国内でも報じられており、今回のニュースとともに再び注目を集めている。また、通常、安全保障上の懸念がないか精査することを目的とする CFIUS での審査内容を、食品安全分野などにまで拡大すべきだとの声も上がっている。

<双匯国際の主要株主の協力が背景に>

「ニューヨーク・タイムズ」紙（6月3日）によると、合併が成立した背景には、ゴールドマン・サックス、CDH インベストメント、テマセク・ホールディングスなど、双匯国際控股の主要株主の協力があつたとみられており、中国企業が PE の意向を反映して米国企業の M&A を行うという点で新しい動きとして注目されている。

レノボが初の米国製造工場を本格稼働（中国）

2013年07月09日

世界最大手のパソコンメーカーの1つである中国のレノボ（Lenovo）は、ノースカロライナ州ホウITTセツトに建設した同社初の米国工場の開所式を6月5日に行った。2012年10月に工場の建設計画を発表、既に1月に計画どおり操業を始めていた。米国での生産は、米パソコン市場での存在感を高めるとともに、商品開発とサプライチェーン管理の効率化を通じて競争力強化につながると期待する。

<新規に115人を雇用>

レノボのホウITTセツト工場は、ノースカロライナ州グリーンズボロから約16キロ東にある同社の流通センターの敷地内に建設された。2008年から稼働している同センターには、物流センターのほか顧客サービスセンターや商品返品センターが設けられていたが、今回生産工場が追加された。新工場は2013年1月に操業を開始しており、本格稼働のめどが付いたとしている。

ノースカロライナ州の地方紙「ウインストン・セーラム・ジャーナル」（6月5日）によると、レノボは製造部門とその関連業務で115人の体制を組むという。その結果、流通センター全体の従業員数は約300人に増加する見込みだ。

同工場ではデスクトップ型パソコン「シンクセンターM92p タイニー」や、ウィンドウズ8搭載タブレット「シンクパッド・タブレット2」を含む「シンクパッド」ブランドのノートパソコン、デスクトップ、タブレットを製造する。

レノボは工場の生産能力を明らかにしていないが、ノースカロライナ州の地方紙「ニューズ・オブザバー」（6月5日）は「従業員の数にもよるが、1日に約1,000台のコンピュータを製造できる」という同工場関係者の発言を紹介している。新工場の投資額も公表されていないが、同紙によると200万ドル規模とみられる。

<米国での競争力向上が狙い>

レノボのヤン・ユァンチン会長兼最高経営責任者（CEO）は、プレス発表で「レノボは米国のパソコン市場で記録的な成長を遂げており、米国製造拠点の開設によってさらに存在感を高めることができる。（製造拠点開設は）北米市場へのわれわれの責務と自信の表れでもある」と語った。また、同プレスリリースでレノボ米州部門のゲリー・スミス社長は「社内で製品を製造することにより、商品開発とサプライチェーンを管理しやすくなる。こうした垂直統合は競争力の点で有利となる。米国内に生産拠点を持つことにより、北米ユーザーへの特別なサービスを提供し顧客体験（customer experience）も強化できる」と投資の狙いを説明する。

レノボの発表にあるように、ホワイトセット工場開設は「米パソコン市場を長期的に強めるもので、米電機産業の何十年にもわたる海外生産と外部委託に依存する傾向に挑戦するもの」という見方もある。工場開所式であいさつしたトーマス・ルーニー北米事業部長は「（本工場開設は）米国にパソコン生産が戻ってきたことを意味する」と語った。同氏は、同工場製のシンクパッド製品には米国製であることが分かるようにノースカロライナ州旗をデザインにしたシールを貼付することを明らかにし、工場開設がレノボによる米国内の雇用創出へのコミットメントを示すものだと強調した。

<エレクトロニクス産業に国内生産回帰の動き>

レノボの米国生産拠点開所式の数日前（5月28日）には、モトローラ・モビリティがスマートフォン新機種「モト・エックス（Moto X）」をテキサス州の生産委託先の工場で生産することを明らかにした。モトローラ・モビリティは2012年にGoogleに買収されており、モト・エックスはGoogle傘下となって初の新機種となる。

米国生産を現在行っていないアップルも、「マッキントッシュ」コンピュータ生産の一部を中国から米国に戻すと表明している。5月21日にはティム・クック社長が米国議会における証言（PDF）の冒頭で、「われわれは1億ドルを投資して生産ラインをテキサス州に建設する予定だ。製品にはイリノイ州とフロリダ州で製造される部品も含まれる」と語っている。

こうした国内生産見直しの中身をみると、いずれも国内市場を主眼に置いた製品が対象となっている。顧客のニーズに合ったデザインや機能を考慮した製品を、納期を短縮しつつ供給するモデルが最近の傾向となっている。

漢能控股が薄膜太陽電池モジュールメーカーを買収（中国）

2013年09月24日

薄膜太陽電池パネル大手の漢能控股集团（Hanergy Holding Group）は7月25日、薄膜太陽電池モジュールメーカーの米グローバル・ソーラー・エナジー（GSE、本社：アリゾナ州）の買収を完了したと発表した。今回の買収によって、同グループは過去1年半で欧米の薄型太陽電池モジュールメーカー3社を傘下に収めたことになる。

<米国の規制当局が買収を承認>

漢能控股の発表（7月25日付）によると、GSEの買収手続きを完了した。業界報道でも外国投資委員会（CFIUS）の承認を得たと説明されている（「セミコンダクター・トゥデー」誌7月26日）。GSEは今後、漢能控股の100%子会社として米国で事業を継続する。買収額は公表されていない。

1996年に設立されたGSEは、携帯用太陽電池充電器の生産と、屋根用ソーラーパネルなどに利用されるCIGS薄膜モジュールの開発と生産をビジネスの柱にしてきた。CIGS薄膜モジュールとは、発電層の原料として、シリコンではなく、銅、インジウム、ガリウム、セレンを用いたモジュールのこと。シリコンの場合よりも軽量で、コスト競争力が高い。GSEは、柔軟性のあるステンレス鋼の基板を用いたCIGS薄膜モジュールの開発と生産に強みを持っており、米国で同タイプのモジュールの本格的な商業生産を行う唯一のメーカーだ。

GSEは2008年、米国アリゾナ州の工場の年間生産能力を40メガワット（MW）に拡大し、ドイツのベルリンに第2工場（年間生産能力35MW）を建設した。しかし、欧州で過剰在庫、価格下落、各国の固定価格買い取り制度の見直しによる買い取り価格水準の引き下げといった厳しいビジネス環境下で苦戦し、2012年6月にベルリン工場を閉鎖、欧州事業から撤退した。さらに経営状況の悪化に伴い同年12月には、コスト削減のため、アリゾナ州の工場に従業員の7割削減を実施したことを明らかにしていた。

<CIGS薄膜モジュール企業を相次ぎ買収>

漢能控股は1994年に北京市に設立され、現在は再生可能エネルギー企業として、主に水力発電、風力発電、太陽電池事業を手掛けている。同社の太陽電池事業は2004年に始まり、アモルファス（非晶質）シリコンと微結晶シリコンを利用した薄膜セルとモジュールの開発および生産を主力にしてきた。太陽電池を利用したメガソーラー発電所の建設と運営も行っている。

GSE買収に先立つ2013年1月には、CIGS薄膜太陽電池モジュールメーカーの米ミアソーレを買収したばかりだった。2012年9月の地元日刊紙の報道によると、ミアソーレは2012年8月にコスト削減のためにリストラを行い、事業拡大のための提携先を探していることを公表していた（「サンフランシスコ・クロニクル」紙2012年9月28日）。漢能控股は買収額を明らかにしていないが、同報道は3,000万ドルと伝えている。

漢能控股は、破産したドイツの大手太陽電池メーカーQセルズの子会社ソリブロも2012年6月に買収している（買収額は非公開）。子会社となったソリブロは、CIGS 薄膜太陽電池モジュールの開発と製造を引き続き行っている。Qセルズ本体はソリブロを売却後、韓国のハンファ・グループ（Hanwha Group）の傘下となり、現在はハンファ Qセルズとして事業を続けている。

GSE 買収について漢能控股の李河君社長は「（GSE の持つ）フレキシブルな薄膜太陽電池パネル技術は、これからの技術、太陽電池業界で有望なトレンド候補だ」「今回の買収はソリブロ、ミアソーレに続き、われわれにとって画期的な取引だ。（これら3社の買収で）グローバル技術融合戦略が完結し、当社は高効率かつフレキシブルな CIGS 薄膜太陽電池モジュールの開発と大規模な導入を加速させることが可能となる。コスト面で効率性の高い CIGS 薄膜技術を幅広く導入することにより、太陽エネルギー発電量と供給レベルを向上できる」と説明した。

漢能控股によると、ソリブロとミアソーレ買収後、同社の薄膜太陽電池モジュール製品の変換効率は15.5%を達成したという。米国立再生エネルギー研究所によると、CIGS 薄膜太陽電池の変換効率については、研究段階ではあるものの、現状20%を超える技術が報告されており、今後、同社が商業生産ベースで変換効率をどの程度上昇させることができるか注目される。

ハンコックタイヤ、米国で新工場を建設へ（韓国）

2013年10月21日

韓国トップのタイヤメーカーであるハンコックタイヤは10月14日、米国テネシー州にタイヤ生産工場を建設する計画を明らかにした。投資総額は8億ドルで、2014年末に着工、2016年から生産を開始する予定だ。同社では、中国、ハンガリー、インドネシアといった海外での生産能力拡充が相次いでいるが、国内での研究開発（R&D）拠点新設計画にも言及するなど、国内外の投資バランスに配慮する姿勢をみせている。

<テネシー州政府と覚書を締結>

ハンコックタイヤの事業報告書によると、2012年の連結売上高は2兆3,172億ウォン（約2,132億円、1ウォン=約0.092円）、営業利益は3,086億ウォン、売上高営業利益率は13.3%だった。売上高の98%をタイヤが占め、タイヤ専門に近い事業構造になっている。また、売上高の80%が海外、20%が国内だ。将来目標として「世界タイヤメーカー上位5社入り、収益率と品質・生産性で世界トップのタイヤメーカーになること」（同社ウェブサイト）を掲げている。

ハンコックタイヤは10月14日、米国テネシー州政府と新工場建設に関するMOU（了解覚書）を締結したと、発表した。米国の新工場は、同社にとって韓国2拠点〔大田（テジョン）市、忠清南道〕、中国3拠点（浙江省嘉興市、江蘇省淮安市、重慶市）、ハンガリー、インドネシアに次ぐ、世界8番目の生産拠点になる（2013年9月26日記事参照）。テネシー州を選定した理由について同社は特にコメントしていないが、同社の正式発表の前に観測記事を掲載した「聯合ニュース」（10月10日）は米国自動車業界の関係者のコメントを引用し、「テネシー州では日産、フォルクスワーゲン、ゼネラルモーターズ（GM）が完成車工場を稼働している、または大規模投資を行う見通しであることを考慮したものと思われる」「当初、起亜自動車の工場のあるジョージア州に工場を建設する方向で検討したが、走行試験場を整えた大規模な土地を提供してほしいという会社側の要請を州政府が断ったため、交渉が決裂した」と報じている。

<グローバル企業としての地位を強固に>

同社の発表によると、米国工場建設の理由と工場概要は以下のとおり。

同社は1981年に米国に支社を設立して以来、30年以上、米国市場で販売活動を行ってきた。米国内でのハンコックタイヤの販売は増加基調が続き、特に2011年には米国での売上高が10億ドルを突破した。米国新工場建設の目的に関して、同社は「世界最大のタイヤ市場である米国で急速に増加する消費者の需要に合わせるもので、新工場建設を通じてグローバル企業としての地位をさらに強固にする計画」と記載している。新工場の投資額は8億ドルで、2014年末に着工、2016年に生産を開始する予定。同社では「米国工場が完成すれば、全世界でのタイヤ生産量は年間1,100万本増加する」としている（注1）。

<国内・海外の投資バランスにも配慮>

同社は海外市場開拓に拍車を掛けている。同社の10月14日の発表では、a.主要なドイツメーカー、日本メーカーに新車装着用タイヤを供給していること、b.2012年に中国・重慶（生産能力：年間1,150万本）に工場を新設、2013年5月にハンガリー工場を増強（生産能力を年間1,700万本に拡大）（注2）、同年9月にはインドネシア工場（生産能力：年間600万本）が完工、と説明している。

ただし同社では、海外事業のみを強化しているのではなく、国内外の事業をバランスよく拡大する方針を強調している。同社の徐承和（ソ・スンファ）副会長は「国内外のバランスの取れた投資を通じ、将来のタイヤ技術を先導する技術力を確保していく」と述べた。さらに、同社は同日の発表資料の中で、国内の投資計画について、a.2015年までに大田市の大徳（テドク）研究開発団地に中央研究所を建設する、b.2020年までに慶尚北道・尚州（サンジュ）市に「ハンコックタイヤ・テストエンジニアリングセンター」を設立する、と言及している。

（注1）同社ウェブサイトは「2013年の国内外7カ所の生産能力は9,400万本」と記載している。この数値には米国新工場の生産能力は含まれない。

（注2）同社の2013年5月30日の発表によると、2007年に生産開始したハンガリー工場は段階的な設備増強により、2010年600万本、2011年900万本、2012年1,200万本と生産量を増やしてきた。

サムスンディスプレイ、コーニングに 23 億ドル出資へ（韓国）

2013 年 10 月 30 日

サムスンディスプレイ（SD）は米国大手ガラスメーカーのコーニングと包括的事業協力契約を締結した。SD はコーニングに 23 億ドル出資する一方、韓国の合弁会社サムスンコーニング精密素材の株式のうち、SD の持ち分がコーニングに売却される。今回の契約に対するサムスン側の狙いについて、韓国のメディアは主にコーニングとの協力分野の拡大、液晶事業から有機 EL 事業への経営資源のシフトの 2 点にあると報じている。

<SD のコーニングへの出資と両社の合弁解消が柱>

SD はサムスングループのディスプレイ専門会社。2012 年 4 月にサムスン電子の液晶部門を分離して設立され、同年 7 月にサムスンモバイルディスプレイ（SMD）とサムスン電子の子会社 S-LCD を吸収した。連結財務諸表によると、出資比率はサムスン電子が 84.78%、サムスン SDI が 15.22% で、2012 年 4～12 月の 9 ヶ月間の売上高は 21 兆 7,373 億ウォン（約 2 兆円、1 ウォン＝約 0.092 円）、営業利益は 2 兆 4,596 億ウォンだった。韓国、中国、スロバキアに生産拠点を有し、売上高の地域別構成比（顧客所在国ベース）は韓国 7.0%、中国 48.1%、スロバキア 9.2%、その他 35.8% だった。

SD は 10 月 23 日、米国のコーニングと包括的事業協力契約を締結したと発表した。その内容は次のとおり。

- SD は 23 億ドルを投じ、コーニングの転換優先株を取得する。転換優先株は 7 年後に普通株に転換できる。これはコーニングの株式の 7.4% に相当し、現時点では最大株主になる。しかし、SD はコーニングの経営権を確保する予定はない。
- コーニングは、SD が保有しているサムスンコーニング精密素材の株式の持ち分（注 1）を自社株買い方式により買収する。これによりコーニングはサムスンコーニング精密素材の単独経営権を獲得する。
- サムスンコーニング精密素材が生産する液晶用ガラス基板については、長期供給契約を通じ、今後とも協力関係を維持する。
- 過去 40 年間の両社の協力関係を、従来のディスプレイガラス基板生産から、それ以外の事業分野にも拡大する。
- 包括的事業協力契約は 2014 年初めに効力が発生する見通し。

なお、コーニングのサムスンコーニング精密素材の株式購入金額は明らかにされていないが、「聯合ニュース」（10 月 24 日）は「SD は株式売却代金として 19 億ドルを受け取る。また、持ち分清算過程で保有現金などを配当を通じてかなり受け取る見通し」「SD はコーニング株式取得に 2 兆 4,000 億ウォンを投入するが、サムスンコーニング精密素材の持ち分整理で 3 兆 7,000 億ウォンを確保できる」と報じている。

<協力範囲の拡大と有機 EL 事業強化がサムスン側の狙いか>

韓国のメディアはサムスン側の狙いについて、主にコーニングとの協力分野の拡大、サムスンの液晶事業から有機 EL 事業への経営資源のシフトの 2 点があるとみている。

コーニングとの協力関係強化について、「毎日経済新聞」（電子版 10 月 23 日）は SD 関係者の話として「コーニング本社の株式を取得したことにより、液晶用ガラス基板以外にもフレキシブル基板ガラス、強化ガラスの『ゴリラガラス』などで安定的に供給を受けることが可能になると期待している」と伝えた。「マネートゥデイ」紙（電子版 10 月 23 日）は「サムスンとコーニングが包括的事業協力を締結したことにより、サムスは全ての事業分野でコア技術を確保することに成功した」と報じた。

液晶事業から有機 EL 事業への経営資源のシフトをめぐっては、「聯合ニュース」（10 月 23 日）が業界関係者の指摘として、「今後、有機 EL に集中しなければならない SD としては、投資資金を確保しつつ、液晶パネル供給ラインを当分の間、安定的に維持する方策を探ったもの」と伝えた。また、「ソウル新聞」（電子版 10 月 23 日）は「未来の事業を育成するサムスンと、現在の事業を強固にしようとするコーニングの利害関係が一致したものだ。関連業界では、サムスンが中長期的に下り坂が予想される液晶産業から手を引く布石とみている」と報じた。

一方、コーニングの狙いについては「ニュース 1 コリア」（10 月 23 日）は「毎年数兆ウォンの利益を上げる優良企業を 100% 経営できるようになった」「液晶用ガラス基板を韓国以外の世界市場で売れるようになり、その分、成長性が確保できた」とコーニング側のメリットを報じた。

<発表に対して冷ややかな見方も>

今回の発表に対して否定的な見方もある。例えば、「ヘラルド経済新聞」（10 月 23 日）は、「SD とコーニングは 2012 年、有機 EL 用ガラスを生産する別の合弁会社であるサムスンコーニングアドバンストグラス（注 2）を設立して以来、サムスンコーニング精密素材の持ち分整理の可能性が提起されてきた。有機 EL 用ガラス基板と液晶用ガラス基板は事実上、大きな違いはない。その気になれば既存のサムスンコーニング精密素材からも有機 EL 用ガラスの供給を十分に受けられるというのが業界関係者の見解だ」と述べ、有機 EL 用ガラス基板合弁会社設立とサムスンコーニング精密素材の株式売却の意義に疑問を呈した。さらに同紙は、「サムスンコーニング精密素材はサムスン側に毎年、相当な利益をもたらすキャッシュカウ（金のなる木）の役割を果たしている点も、今回の持ち分売却に疑問を感じる」と報じた。

（注 1）サムスンコーニング精密素材は 1995 年に設立された液晶用ガラス基板メーカー。2012 年の連結売上高は 3 兆 2,452 億ウォン、営業利益は 1 兆 6,727 億ウォン。同社の「大規模集団所属会社に関する現況」（2013 年 5 月 31 日）によると、株主構成比（普通株）はコーニ

ング 50.00%、SD42.64%、サムスン生命保険 0.01%、その他 7.35%。なお、韓国の報道によると、コーニングはその他の持ち分についても買い入れる予定。

(注 2) 同社は SD とコーニングホールディングジャパン合同会社が折半出資して 2012 年 4 月に設立された。

韓国ハナグループが米地域金融機関を子会社化（韓国）

2013年11月26日

韓国のハナ金融グループ（以下、ハナグループ）は、米国のブロードウェー・ナショナル・バンク・フィナンシャル・サービス（以下、BNB サービス）の株式を最大 71.4%買収し、傘下のブロードウェー・ナショナル銀行（BNB）の経営権を取得するという計画について、2013年8月16日に連邦準備制度理事会（FRB）から承認を得たと発表した。BNB を傘下に収めることで、ハナグループは米国およびカナダでの事業拡大の基盤を固めた。

<BNB 株式の7割取得を計画>

ハナグループは、BNB の持ち株会社である BNB サービスの株式を最大 71.4%買収して同社を子会社化することで、2012年7月に BNB サービスと合意した。具体的な買収額は公表されていないが、一部の報道によると、株式取得費用は最大 4,400 万ドル程度のようなのだ。

ハナグループはその後、韓国と米国の金融監督当局に買収計画の承認を申請。韓国金融委員会からは 2013年5月に承認を得ていた。8月に FRB から承認を得た後、ハナグループは8月末時点で公開株式の過半取得に成功し、BNB は9月から BNB ハナ銀行と名称を変えて営業を開始した。

ハナグループは総資産が約 2,604 億ドル（2013年3月末時点）と、韓国で3番目に大きい金融グループだ。

<韓国コミュニティ向けビジネス体制を強化>

BNB は米国の韓国系コミュニティ向け銀行の1つとして、1986年に米国東部に1号店を開設した。主にニュージャージー州の韓国系米国人を対象にサービスを提供し、ニュージャージー州フォートリー、ニューヨーク州マンハッタンなど、5つの拠点を持つまでに成長した。韓国系米国人が経営する中小企業向けの金融サービスに強みを有する。

一方、ハナグループは、米国で法人向け銀行サービスを手掛けるハナ銀行ニューヨーク支店のほか、2012年に買収した貿易金融サービスを扱う韓国外換銀行（KEB）のニューヨークとロサンゼルス金融サービス現地法人、KEB グループで送金サービスなどを手掛ける現地法人 KEB・USA インターナショナル（本社：ニューヨーク）の計4拠点を有していた。BNB の買収により、同グループは BNB の5拠点を含めて米国に9の拠点を持つことになった。ハナグループの 2013年8月の発表によると、BNB の総資産は3億 5,000 万ドルに上り、買収後のハナグループの米国総資産は18億ドルに拡大する。

<北米事業も拡大>

ハナグループは今回、リテール銀行業務に特化した BNB を傘下に収めることで、米国内で総合金融サービスを提供する基盤を固めた。BNB は、米国内の韓国系銀行としては唯一「ナ

ショナル・バンク」の免許を取得した米国商業銀行だ。同免許を持つ銀行は、米国内での店舗拡大に際して、規制をほとんど受けることがない。米財務省通貨監督庁の厳格な監督下にあるため、安全性と安定性の面で優れているのがその理由だ。ハナグループとしてはそうした利点を利用して、米国西部や中央部への店舗進出を検討している。米国に既に存在するバンクアジアナ、ウリアメリカ銀行、ナラ銀行といった、韓国系コミュニティーを対象としたサービスを展開する金融機関との競争を本格化させる見込みだ。

また BNB は、ハナ銀行が筆頭民間株主である中国の吉林銀行やその他のアジア地域にある 34 の提携金融機関の米国でのパートナー機関として、全米にまたがり金融サービスを提供する役割を担う。併せて、ハナグループ自身が有する中国、インドネシア、ベトナム、ミャンマーを含むアジアの 39 支店との事業連携を期待されている。さらにハナグループは、BNB が有する韓国系米国人ネットワークへの融資実績にも着目しており、韓国本土の中小企業の米国進出の支援に加えて、韓国系米国人との橋渡しの機能を果たすことも狙っている。

ハナグループは以前、別の韓国系銀行の株式取得を図ったものの、取引が白紙に戻った経緯がある。2012 年 2 月、カリフォルニア州ロサンゼルスにあるセハン銀行の株式 51% を取得することで合意し、両社間で覚書を締結したと発表した。この覚書は双方の合意の上で同年 4 月に解消された。解消の理由は発表されていない。

OCI、テキサス州の太陽光発電所第1段階が完成（韓国）

2014年01月08日

韓国の化学大手 OCI が米国テキサス州で進めている太陽光発電所建設工事の第1段階が完成し、商業生産を開始した。2016年までに全ての工事を終え、7万世帯以上に電力を供給する計画だ。

<素材生産を通じて太陽光発電事業に参入>

OCIは1959年に東洋化学工業として設立された。2001年に東洋製鉄化学と東洋製鉄油化をそれぞれ合併して東洋製鉄化学に社名変更し、さらに2009年にOCIに社名変更した。2012年の連結売上高は3兆2,185億ウォン（約3,219億円、1ウォン=約0.10円）、営業利益は1,548億ウォン、事業別売上高は太陽光事業を含む再生可能エネルギーが28.8%、石油・石炭化学が37.0%、無機化学・その他が42.9%、連結調整（控除）がマイナス8.7%だった。ビジョンとして「グリーンエネルギー・化学産業のグローバルリーダー」を掲げ、その一環として太陽光発電事業にも注力している。ウェブサイトでは、同社が太陽光発電のコア素材であるポリシリコン分野のグローバルリーダー企業であり、長期的に成長が見込まれる太陽光発電事業に参入したと紹介している。

<25年間で25億ドル超える売上高を想定>

OCIは2013年12月19日、米国テキサス州サンアントニオ市で建設を進めていた400メガワット（MW）規模の太陽光発電所のうち、第1段階の41MWの発電所が完成し、商業生産を始めたと発表した。

この事業は、OCIが2011年1月に米国の太陽光発電所開発会社のコーナーストーン・パワー・デベロップメントを買収したことに端を発している（買収後、OCIソーラーパワーに社名変更）。OCIでは「OCIソーラーパワーは米国内の大規模太陽光発電市場で30%近い市場占有率を有している」（2012年7月24日）と紹介していた。OCIは2012年7月にOCIソーラーパワーを通じ、米国テキサス州サンアントニオ市の電力供給会社CPSエナジーと400MW規模の太陽光発電電力供給契約を締結した。この契約によりOCIはテキサス州で建設する太陽光発電設備で生産する電力の全量を25年間にわたりCPSエナジーに供給する権利を獲得した。OCIでは「400MW規模の太陽光発電電力供給契約は米国地方政府の太陽光プロジェクトの中で最大規模。サンアントニオ市の7万世帯以上に電力を供給でき、完成後25年間の累計で25億ドル以上の売上高が予想される」（2013年3月6日）と発表していた。

今回、完成したのは太陽光発電電力供給契約の第1段階に当たる41MWの太陽光発電所。180万平方メートルの敷地に、太陽の動きを追う技術の両軸追跡式トラッカーを採用した太陽電池パネル16万7,000枚を配置した。この発電所の発電能力はサンアントニオ市の6,600世帯の年間電力使用量に相当する。OCI関係者は完成に際して「OCIの米国太陽光発電事業は計画どおりに着実に進められており、プロジェクトは軌道に乗っている。今後、米国市場に定着できるまでさらに万全を期していく」と語った。

同社は、第2段階の49MW規模の発電所の一部に当たる4.4MW規模の建設工事を2013年10月に開始しており、完成は2014年第1四半期（1～3月）の予定。5段階全体の完成は2016年を予定している。今回のプロジェクトをきっかけとして、米国はもちろん、カナダ、中南米などに太陽光発電事業を拡大していく計画だ。

電子商取引の中国最大手アリババが米国投資を拡大（中国）

2014年01月27日

中国の電子商取引事業最大手のアリババグループは2013年10月、電子商取引や関連する新技術分野で革新的なプラットフォーム、製品、アイデアの事業化に取り組む起業家の支援を目的とする投資会社を米国に設立したと発表した。アリババグループは同年12月には米国でクラウドコンピューティングに関するサービスを開始する計画を明らかにするなど、米国市場でビジネスを拡大している。

<米国での事業拡大計画を推し進める>

アリババグループは以前から、米国市場でのビジネス拡大に多大な関心を示してきた。2013年10月に設立を発表した投資会社は、アリババグループのビジネスの柱である電子商取引や関連の新技術分野で革新的なプラットフォーム、製品、アイデアの事業化を目指す起業家を資金面で支えることを目的とする。

新たな投資会社を統括するのはマイケル・ツァイサー氏で、米国投資会社の会長職に就任する見通しだ。同氏は、米メディア大手のリバティ・メディアでデジタルメディア分野と電子商取引戦略を10年近く率いた後に、アリババに入社した。同社には、クレディ・スイスで技術、メディア、通信分野のM&A事業を指揮していたピーター・スターン氏も加わる。アリババグループが2012年、米ヤフーから自社株76億ドル分を買い戻した際に、スターン氏はアリババグループのアドバイザーを務めた。新会社の本拠地には、カリフォルニア州サンフランシスコが選ばれた。

<狙いは自社ビジネスとの相乗効果>

アリババグループで戦略的投資事業を担当するジョー・ツァイ上級副会長は「アリババは複数の起業家によって経営されている企業だ。優れた経営ビジョンと強い使命感を持つ起業家を支援できると信じている」と語った。

アリババは既に、幾つかの投資案件を完了させているもようだ。その1社であるファナティクスは、大リーグをはじめとする米国のプロスポーツチームのアパレル商品をオンラインで提供する小売業者だ。同社は2013年6月、アリババグループとシンガポールの政府系投資ファンドのテマセク・ホールディングスから合計1億7,000万ドルの資金を調達した、と報じられている。

同様に、同社による出資が報じられているショッピングランナー・ファッションは、電気製品、子供用商品など大手ブランド商品の電子商取引のプラットフォームを提供している。送料無料で2日以内に購入者に届けるサービスを、新たな売りとして市場に提供して注目を集めてきた企業だ。「ブルームバーグ・ビジネスウィーク」誌（2013年10月11日）は、アリババグループとアメリカン・エクスプレスが共同で、ショッピングランナー・ファッションに2億600万ドルを出資した、と報じている。

電子商取引以外の企業も投資対象となっている。モバイル・アプリ向け検索エンジンの開発で注目を集めるクイクシー（Quixey）は、アリババグループから5,000万ドルを調達したもようだ。アリババグループは、クイクシーの取締役ポストにも1人を送り込むという。

同社の投資対象はいずれもアリババグループ本体のビジネスとの直接的な関係が強いものが多いことから、同社の投資戦略は純粋な投資目的に加えて、本業との相乗効果を意識したものだ、と関係者はみている。

<クラウドコンピューティング分野にも参入>

アリババグループは2013年12月に、米国内でのクラウドコンピューティング分野に新規参入することを明らかにした。米国市場では、中国企業の海外オペレーションを支えるとともに、各地域の企業の活動を支えるデータセンターの設立が検討されている。同グループは、中国国内で5年間の開発と3年間の商業化実績があり、自社技術の水準に強い自信を持っている。同社の参入の発表は、米国の電子商取引大手のアマゾンが中国市場への参入を公式に発表した直後だったため、新規参入のニュースは関係者の間で大きな話題となった。

<米国の証券市場への上場も検討か>

一連の米国企業への投資は、同社が米国でのビジネス拡大に本格的に乗り出したことを意味する。同社は以前から米国市場に関心を寄せてきたが、前述のショッピングランナー・ファッションへの出資に際し、ツイ上級副会長自身が「米国は長期的に関心がある市場。市場参入に向けて、米国の消費者と市場の仕組みを学ぶ」（「ウォールストリート・ジャーナル」紙2013年10月10日）と発言している。

複数の報道機関では、アリババグループは近い将来、米国での新規株式公開（IPO）を検討しているとも報じられている。同グループ企業であるアリババ・ドット・コムは過去に香港証券取引所に上場していたが、同証券取引所の厳格な上場規則を嫌い、他国での上場機会を探っていると報じられている。

ロッテケミカル、米国企業と合弁でルイジアナ州にエタンクラッカー工場を建設（韓国）

2014年02月18日

ロッテケミカルは米国のアクシオールと合弁でルイジアナ州にエタンクラッカー（エチレン生産設備）の工場を建設する。シェールガス由来の安価なエタンを原料として活用することを狙った。ロッテケミカルは同時にエチレングリコール工場を同州に単独で建設する。

<シェールガスのエタンからエチレン生産>

ロッテケミカルは1976年に設立された湖南石油化学（ロッテグループ）を母体とした企業で、2012年12月に湖南石油化学の子会社のKPケミカルを吸収合併し、社名をロッテケミカルに変更した。化成品、合成樹脂、基礎化学品など、多様な製品を生産している。2012年の連結売上高は15兆9,028億ウォン（約1兆5,267億円、1ウォン＝約0.096円）、営業利益は3,717億ウォンだった。同社は「アジア最高の化学企業」を将来ビジョンとして掲げており、既存事業の強化とともに、資源・エネルギーなど新たな領域で事業を拡大する方針を明らかにしている。

ロッテケミカルは2月12日、ルイジアナ州にエタンクラッカーの工場を建設する合弁事業（合弁比率は50：50）に関してアクシオールと基本契約を締結したことを発表した。アクシオールはジョージア州アトランタに本社を置き、塩化ビニールをはじめとした各種化学製品と建築用資材を生産・販売している。

合弁事業の狙いは、シェールガス革命の恩恵を取り込むことにある。事業の骨子は、北米のシェールガス由来の安価なエタンを利用して、価格競争力のあるエチレンを年間100万トン生産し、ロッテケミカルとアクシオールが50万トンずつエチレンを確保するという内容。さらに、ロッテケミカルでは確保したエチレンを原料にエチレングリコールを生産する工場（年産70万トン規模）を単独でルイジアナ州に建設する計画も発表した。合弁事業、エチレングリコール事業とも、2018年半ばに本格的な商業生産に入る予定だ。今回の2つの事業により、ロッテケミカルのエチレン生産規模は現在の年間280万トンから330万トンに、エチレングリコール生産規模は105万トンから175万トンに拡大する。

<マレーシアやウズベキスタンでも事業展開>

ロッテケミカルは近年、国際展開の強化を図ってきた。2010年にはマレーシアのタイタンケミカル（現ロッテケミカルタイタン）を買収し、ウズベキスタンではエタンを原料とした高密度ポリエチレン、ポリプロピレン工場の建設を進めている。

今回の発表に関連して、ロッテケミカル関係者は「1年以上、米国シェールガス市場への進出可能性を検討してきたが、アクシオール側と話がまとまり、合弁事業が成立した。安価な天然ガス原料の使用比率を高め、原料、生産基地、販売地域を多角化することで、グローバル競争力が大きく強化されるものと期待している」と語った。

中国小売大手の蘇寧雲商集団が初の国外 R&D 拠点をシリコンバレーに開設（中国）

2014年3月11日

中国本土や香港、日本で1,600以上の小売店舗を展開する、中国小売大手の蘇寧雲商集団股份有限公司が、海外進出を加速している。2013年11月19日には、同社初の海外研究開発（R&D）拠点をカリフォルニア州パロアルト市に開設したと発表した。同社は米国に複数の R&D 拠点開設を計画しており、シリコンバレーでの開設はその第一弾となる。同社は2014年に東南アジア、2016年に欧米市場への参入を計画しており、シリコンバレーへの進出は、事業の世界展開を視野に入れた動きの一環と考えられる。

<海外 R&D 拠点としては初>

中国小売り大手の蘇寧雲商集団は、中国本土や香港、日本で小売店舗を展開する。小売店に加えて、電子商取引事業の「蘇寧易購（Suning.com）」を運営しており、電気製品から日用雑貨、書籍、ファッション小物、食品まで幅広い商品を扱っている。同サイトは、品揃えを比較する際に用いられる指標である最小管理単位（SKU：Stock Keeping Unit）（注）の数で中国の B2C サイトの上位3位に入る。

同社は2013年11月19日、カリフォルニア州のサンタクララ郡のパロアルト市に、海外では初となる R&D 拠点を開設したことを発表した。同拠点では、蘇寧雲商集団の小売店舗（オフライン）とネット店舗（オンライン）を連携・融合した O2O（オフライン・トゥ・オンライン：offline-to-online）ビジネスモデルを進化させるとともに、ビッグデータ技術やスマート検索、高性能な演算、インターネット銀行を含むバックオフィス技術の強化を目指す。同拠点センターは、2014年中にスタッフ50人を新規雇用し、2017年までに200人体制に増員する予定だ。

同社の張近東会長は、「イノベーションと新たな小売り技術の開発を目的とした蘇寧雲商集団の継続的かつ長期的投資は、積極的な事業成長をけん引するだけでなく、世界の工場としての中国から、世界の市場としての中国への変化を支える」と拠点設立の狙いを説く。

<最新の小売関連技術開発が目的>

蘇寧雲商集団は、新 R&D センターが小売業の長期的展望を考える際に中核的要素となる次の課題を解決する助けとなると考えている。

- (a) 物流（ロジスティクス）、情報管理、キャッシュフロー管理を含む、主要な小売プロセスの標準化を導入すること
- (b) 消費者と小売業者間の情報の非対称性を排除すること
- (c) オンラインおよびオフライン両方の便利さを提供する包括的なショッピング体験を通じ、世界の購入者のニーズの変化に対応すること

- (d) オンライン上で、サプライヤーと消費者の間をつなぐ金融ネットワークを通じて、サプライチェーン川上のサプライヤーにとってより望ましい資本・財務面での解決手法と顧客にとって望ましい消費者金融を提供すること

蘇寧雲商集団は中国の北京市と上海市で R&D センターを運営しており、シリコンバレーは同社にとって第 3 番目の R&D 拠点となる。地元日刊紙サンノゼ・マーキュリー・ニュース（2013 年 11 月 20 日）は蘇寧雲商集団幹部の発言として、新拠点ではスマート・ブレスレットなどの身体装着型デバイス開発に取り組むことに加え、今後ニューヨーク市とシアトル市に R&D 拠点を設立することを検討中と報じている。

同センター所長に就任した王静璽所長は、「中国市場の特徴とシリコンバレーの技術的先進力を生かし、当センターではスマート検索と高精度なマーケティング、ビッグデータ技術、高性能な演算、そしてインターネット銀行の研究に焦点をあてる」と同紙に抱負を語った。

<グループ全体で世界市場を開拓>

蘇寧雲商集団は、1990 年に中国江蘇省南京市で空調機器（エアコン）専門店として設立された。現在は中国本土、香港、そして日本の合計 600 都市以上で 1,600 店以上の小売店を展開する中国最大手の小売業者の一つである。蘇寧雲商集団によると、年間売上高*は 377 億ドル、従業員数は 18 万人にのぼる。同社は 2009 年に電子商取引サイトの「蘇寧易購（Suning.com）」を立ち上げ、中国の主要オンライン取引サイトの一つに数えられるまで成長させた。

蘇寧雲商集団は、中国が現在世界第 2 番目の小売市場だと位置づける。過去 5 年間に、消費者向け製品の小売売上高は年平均 16.3%伸び、2012 年には 3 兆 4,440 億ドルに達した。

中国市場の拡大を背景に、同社は 2020 年までに小売店舗数が 3,500 店舗に増加し、売上高は 3,500 億元（約 580 億ドル）、また電子商取引事業での売上高は 3,000 億元（約 500 億ドル）に達すると予想している。同時に、2014 年には東南アジア市場へ、2016 年には欧米市場への参入を計画しており、海外売上高 100 億ドルの達成を目指すとする。

同社は事業の多角化に合わせて、2013 年初めに社名を蘇寧電器から蘇寧雲商集団に変更した。また、2009 年に日本の家電量販店「ラオックス」の筆頭株主となり、2011 年に同社を子会社化した。

(注) 在庫管理を行う際の分類単位。サプライチェーンマネジメントを効率的に実施するために重要な管理単位となる。

中国の自動車用ガラス大手が米国現地生産を計画（中国）

2014年3月11日

中国の自動車用ガラス大手の福耀玻璃工業集団は、2億ドルを投資してオハイオ州のゼネラルモーターズの旧工場を購入し、自動車用ガラスの工場を開設する。同社は2015年末までに新工場の稼働を予定しており、今後5年間に約800人の新規雇用を見込む。福耀玻璃の投資額は、オハイオ州での中国からの投資案件としては過去最大規模となる。

<初の米国生産工場>

福耀玻璃工業集団（Fuyao Glass Industry Group Co. Ltd., 以下、福耀玻璃）はオハイオ州に自動車用ガラスの生産施設を開設する。同社は2013年10月の段階で北米での投資計画を明らかにしていたが、用地等については明らかにしていなかった。オハイオ州のケーシック知事の発表（2014年1月10日）によると、福耀玻璃は2億ドルを投資してモンゴメリー郡モレーン市にある旧ゼネラルモーターズ（GM）組立工場を購入し、同社初の北米生産施設を開設することを決定した。福耀玻璃は購入した施設を利用して、2015年末までに自動車用ガラスの生産を開始する計画で、今後5年間に約800人の新規雇用を見込む。拠点設立にあたって支援したオハイオ州の経済開発機関であるジョブズ・オハイオによると、同拠点で新規創出される職種には工場管理、エンジニア、品質管理、フォークリフトオペレーター、保全修理、製造などが含まれる。

福耀玻璃の曹徳旺（Cao Dewang）創業者兼会長は、今回の投資目的として「米国および北米の重要なOEM顧客に、より良いサービスを提供するため」と説明し、北米初の生産拠点設置をオハイオ州に決めた理由については「オハイオ州の戦略的な地理的条件、労働力、ビジネス環境」を挙げた。

<中国系自動車関連投資としては過去最大>

ジョブズ・オハイオによると、福耀玻璃は今回の2億ドルの投資を、北米子会社を通じて行う。州政府によると、福耀玻璃による投資は同州における中国企業による投資案件としては過去最高で、データ入手可能な2004年以降では中国自動車業界による最大の対米投資案件となる。

今後、福耀玻璃の工場開設は、旧GM工場建物の評価手続きと、州、地元行政機関などによる各種投資支援策の認可を経た上で実施される。ケーシック知事は、州政府による支援策の具体的な内容に関して言及していない。

<旧GM工場跡地を有効利用>

福耀玻璃はすでに、モレーン市の旧GM工場の現所有者であるインダストリアル・リアルティ・グループとの間で、同工場を購入する意図を確認する書類への調印を済ませた。福耀玻璃は、2008年に閉鎖された旧GM組立工場のうち、100万平方フィート超を購入する予定だ。

米オートモーティブ・ニュース（2014年1月10日）によると、インダストリアル・リアルティ・グループは2011年に同工場を購入した。同グループは410万平方フィート超の旧工場施設を分割売却しており、既に50万平方フィート程度は数社が利用している。この工場ではかつて、シボレー・トレールブレイザーやGMCエンボイなどの製品の組み立てが行われていた。

日系大手建設業関係者は、「中西部などでは、製造業の生産拠点のあった場所を再利用するケースが増える傾向にある」と解説する。土壌試験などが必要になる一方、新規に開発される用地に比べて価格、インフラストラクチャー、物流などの面で優位な場合が多いため、今後も同様の進出形態は続くことが予想される。

<世界各地で現地生産体制を強化>

福耀玻璃は1987年に福建省で創設された企業で、自動車をはじめとする産業用ガラスの生産を主業とする。自動車用ガラスのサプライヤーとしては中国最大手で、中国の自動車用ガラス市場のシェアは65%を占め、世界市場でも18%を占める（同社発表）。同社の顧客は、世界的にはGM、フォード、アウディ、VW、トヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車、ボルボ、現代自動車など多岐にわたる。北米市場では、GM、フィアットクライスラー、トヨタ自動車、本田技研、現代自動車、起亜向けに製品を提供する見込みだ。

福耀玻璃は、中国のほかに、米国、ドイツ、ロシア、日本、韓国、オーストラリア、ブラジルなどに拠点を展開しており、従業員数は全世界で1万8,000人にのぼる。米国では2003年に、アフターマーケット用ガラス製品の販売営業活動を目的にサウスカロライナ州に同社初の米国拠点を設立。また2008年にミシガン州に拠点を設けて、120名を雇用している。今後、同社は北米のほか、ロシア、欧州で製造拠点を設立する意向を明らかにしている。

II. 欧州企業の米国ビジネス展開

個別事例

ドイツ創業の乳製品大手テオ・ミュラー、米国でヨーグルト生産開始（ドイツ）

2013年08月19日

乳製品メーカーのミュラー・クエーカー・デイリーは6月3日、ニューヨーク州北部バタビアに建設した新工場の開所式を行った。同社は、ドイツで創業した乳製品大手ウンターネーメンズグルッペ・テオ・ミュラー（以下、テオ・ミュラー）と、米国の食品・飲料大手ペプシコが、傘下のクエーカー・オーツを通じて設立した合弁会社で、米国市場でヨーグルト製品の生産・販売拡大を目指す。合弁会社はこれまで輸入製品を販売していたが、現地生産開始を機に米国市場での販売拡大を図る。

<高付加価値ヨーグルトを米国市場に投入>

ドイツで創業したテオ・ミュラーは、欧州市場で最も良く知られたヨーグルトメーカー。同社と米国ペプシコは2011年に、欧州スタイルのヨーグルト製品の米国市場投入を目的に合弁事業を立ち上げた。両社とも、過去に米国市場でヨーグルト製品を販売しておらず、合弁事業を通じて初の市場参入となった。合弁会社のミュラー・クエーカー・デイリーは、テオ・ミュラーと、ペプシコの傘下企業の1つであるクエーカー・オーツとの間で設立された。

両社は、テオ・ミュラーの商品開発力、ペプシコが米国市場で持つ規模の強み、高い研究開発能力、マーケティング力および販売ネットワーク、クエーカー・オーツの持つ朝食・スナック向け食品分野での知名度、ブランド力といった強みをそれぞれ持ち寄り、米国市場でビジネス拡大を図る。これまで合弁会社は、欧州のミュラーブランドのヨーグルト製品を米国で輸入販売しながら、今回開所したニューヨーク州バタビアの新工場での生産を計画してきた。

調査会社ミンテルグループの「2012年米国ヨーグルトとヨーグルト飲料」によると、米国のヨーグルト市場は乳製品で最も成長が著しい分野で、市場規模（62億ドル）は拡大を続けている。米国人の平均ヨーグルト消費量は依然として欧州人の半分に満たないことから、今後の成長可能性の余地は大きい。とりわけ付加価値の高いヨーグルト市場が今後拡大する、と同社は見込む。

<原料には地元産乳製品を利用>

新工場では180人を新規雇用する予定で、全米向けのミュラー・ヨーグルト製品の生産拠点と流通施設を兼ねる。また、酪農業が盛んなニューヨーク州北部での立地を生かして、製品の原料として地元産の牛乳を調達する予定だ。

同社は工場建設の投資額について明らかにしていないが、総額2億600万ドル規模と報じられている（「ニューヨーク・タイムズ」紙2012年7月9日）。新工場の施設面積は35万平方フィート（約3万2,500平方メートル）で、今回第1期として3つの生産ラインが完成した。3

ライン合計で1時間当たり12万個の生産が可能になるが、今後の需要増加に応じて最大8ラインまで拡張が見込まれている。

新工場では当面、2012年7月以降にドイツから輸入販売していたミュラーブランドのヨーグルトである「ミュラー・コーナー」「ミュラー・ギリシャ・コーナー」「ミュラー・フリュトアップ」を生産する予定だ。

<満を持して米国に進出>

テオ・ミュラーのオーナーであるテオ・ミュラー氏は開所式であいさつし、「欧州から米国へのブランド展開は、われわれの長年の目標だった。この重要な合弁事業にペプシコと取り組むことができ、誇りに思う」と述べた。また、ペプシコのインドラ・ノーイ最高経営責任者（CEO）は、合弁事業がペプシコの品ぞろえ強化の重要な一部であることを強調した上で、「テオ・ミュラーが持つ乳製品分野の深い知見が、米国市場に新規参入することを可能にした」とパートナー企業に敬意を示した。

ドイツのテオ・ミュラーは、ヨーグルト、チーズ、ミルク、バターなどの乳製品を中心に欧州諸国で事業展開する企業グループで、株式非公開の同族会社としてはドイツ最大の乳製品業者だ。1896年にドイツ南部のバイエルン地方でルドビヒ・ミュラー氏が酪農業を始め、それを1971年に引き継いだ孫のテオ・ミュラー氏が事業の拡大と多角化を推進した。ドイツで生まれた会社だが、2011年にルクセンブルクにグループの持ち株会社ウンターネーメンスグループ・テオ・ミュラーを設立したため、ルクセンブルクが本社所在国となる。現在はグループ全体で約2万1,000人を雇用し、年商47億ユーロの規模に成長している。欧州市場では既に確固たる地位を築き、満を持して米国市場に進出した。

欧州危機の影響で海外ビジネスに積極的なフランス企業が増える中、北米市場へのビジネス拡大を検討する企業が、足掛かりとしてカナダ東部のモンリオールを活用する動きがある。フランス語圏という言語面での親和性に加えて、地元政府が提供する投資環境、優秀な人材の存在などビジネス環境の魅力が企業を引き付ける一方、関係者は同地でビジネスをする上で独自の文化を理解することの重要性を説く。

<フランス語圏という親和性も>

カナダ東部のケベック州にはカナダ全体の約4分の1近い805万人（2012年）が居住しており、最大都市のモンリオール大都市圏に半分の約400万人が暮らす。もともとフランス語圏という関係もあって、フランスとは歴史的に文化や人の交流が盛んだが、近年、フランス企業の新たな進出や事業拡大が続いている。

同地のフランス商工会議所の会員企業数は約400社で、カナダにある4カ所の会議所の中では最大規模を誇る。会員企業は近年、増加する傾向にあるという。同会議所で企業の事業拡大支援を担当するキャリン・ビンセント氏は「新規に北米市場に進出するフランス企業の中でおよそ8割がまずモンリオールに進出する。特に、情報通信系の企業の新規進出が多い」と最近のトレンドを分析する。伝統的に結び付きの強い、フランス南東部のローヌ・アルプ地域からの進出も多い。

フランス語圏であることに加えて、もともとバイリンガルで優秀な人材が豊富なこと、ビザや永住権の取得も容易なこと、地理的に他のカナダの都市や米国へのビジネス展開を進めやすいことなどが、モンリオール地域が好まれる主な理由だ。「新興経済国に比べて市場が安定している」（ビンセント氏）ことを挙げる企業もあるようだ。「フランス企業は海外でのビジネス展開でリスクに敏感」な点を指摘するフランス政府関係者もいる。

リスクとともに初期投資のコスト節約の面でも、フランス企業ならではの工夫がみられる。フランス政府による企業支援の一環である国際企業インターンシッププログラム制度を活用した事例が多いのだという。国が一部費用負担して若者の海外インターンを促進するものだが、同制度を使って若手駐在員として派遣し、市場調査を行う企業が多い。また、カナダにはフランス人を対象とした最長2年間のワーキングホリデー制度があり、同制度を活用する例もみられるようだ。

<共通する成功のカギは独自文化への理解>

モンリオール市内にオフィスを構えるIT企業のリンクバイネットは、近年新たに進出に成功した代表的事例だ。企業向けのサーバー管理やIT分野のガバナンスなどを手掛ける同社は、パリに本社を持つ従業員約400人の中堅企業。主要顧客には、ミシュラン（自動車部品）、サンゴバン（窯業）など大手フランス企業も名を連ねる。2009年10月にモンリオールに進

出。現地従業員は約 40 人と同分野の企業にしてはそれほど大きくないが、同社は顧客へ提供するサービスの品質を第一に、進出して 3 年で、カナダ市場で全世界売上高の 1 割を稼ぐまでに至った。その間、年率 20~30%の成長を続けている。

同社がカナダへの進出を決めた直接のきっかけは、本国でサービスを提供する大手顧客の要望に応え、世界規模で 24 時間休まずサービスを提供する必要性に迫られたことがあった。今ではカナダ、モーリシャスに海外拠点を保有し、顧客の要請に応える体制を構築しつつある。北米ではモンリオールがあるケベック州に続き、トロントがあるオンタリオ州に進出、2014 年には米国への進出を検討している。さらに、香港、ブラジルにも海外拠点を計画している。

同社のビジネスでは契約期間が年単位の場合が多いため、既存顧客をつなぎ留めつつ、新規顧客を開拓していくことがポイントになる。同社マーケティング担当のマチュー・デモー氏は「ケベック州への新規進出に当たっては信頼を得ることが重要。小規模な取引を通じて信頼性を醸成し、徐々に中規模、大規模な取引へとつなげた」と成功の理由を説明する。ケベック州では、特に顧客企業が相手先企業の過去の実績を重視する傾向が強いという。「信頼醸成には 2 年程度の準備期間を想定するのが望ましい。他地域に比べて時間がかかる」と同氏は指摘する。勤務時間に厳格なモンリオール人気質についても触れ、同地の文化を踏まえた経営手法の重要性を強調している。



リンクバイネット社内の様子

航空機メーカー向け電子部品や自動車向け機械部品などを扱う NSE-Automatech を指揮するビクトール・カラモート社長も「小口取引から着手し自社技術の証明をしながら、顧客との信頼関係を 2~3 年かけてじっくりつくるのが大切」と述べ、現地の文化や商習慣を尊重した経営の重要性を指摘する。フランスのツールーズに本社を持つ NSE は、もともとエアバス、ユーロコプターをはじめとする航空機メーカー向けに電子部品を供給しており、カナダのボンバルディア、CAE 向けなどにも輸出で応じていた。カナダに拠点は有していなかったが、2010 年にカナダの機械部品メーカー Automatech を買収。従来の航空部品の製造に加えて、加

工、塗装などの業務をフルセットで内製化できる環境を手に入れ、取り扱い業務範囲の拡大を果たした。

同社の経営陣は買収に当たり、カラモート氏を社長として外部から招いた。買収後の経営統合について、同氏は「時間がかかるプロセス」であることを認めながら、自身がケベック文化に理解があったことが有利だったと強調する。



NSE – Automatechのビクトール・カラモート社長

<依然として大きい他地域とのビジネス文化の違い>

ケベック地域で成功した企業は、「隣接するオンタリオ州や西部のブリティッシュ・コロンビア州のほか、米国市場への進出を目指すのが一般的」（ビンセント氏）だが、その道のりは必ずしも容易ではないようだ。背景には、今回紹介した2社が指摘するビジネス文化の違いの大きさがある。

フランス貿易促進機関ユービーフランスのモントリオール事務所でフランス企業の北米ビジネスを支援するイザベル・ロウ氏は「モントリオールでのビジネスの成功が、オンタリオ州や米国での成功につながるとは限らないので注意が必要」という。同氏もまた、ケベック人とその他のカナダ人ではビジネス文化が異なるので、アプローチを変える必要があることを説明するとともに、北米市場を攻める際にはリスクを取ることも重要だとする。同氏は米国内でも地域による相違は大きいと指摘した上で、「広い米国市場全てをカバーすることは勸めていない」と話す。ともに広大な国土を有するカナダ、米国にあって、地域文化に合わせたビジネス戦略が求められる点については、共通しているといえそうだ。

ドイツのZFがトランスミッション新工場の操業を開始（ドイツ）

2013年11月21日

ドイツの大手自動車部品メーカー、ゼット・エフ・フリードリヒスハーフェン（ZF）は2013年9月10日、サウスカロライナ州に建設中だった同社初となる米国での乗用車用トランスミッション生産工場の操業開始を発表した。同社はこの新工場建設に既に約4億3,000万ドルを投資しているが、最終的な投資額は6億ドル規模になる見込みだ。

<米国で最新トランスミッションを生産>

ZFが新工場で生産するのは、既に汎用（はんよう）化されている乗用車用8速オートマチックトランスミッション（AT）に加えて、世界初となる9速ATだ。2013年3月に量産が開始されたばかりの9速ATは「9HP」と呼ばれ、エンジン横置き前輪駆動の乗用車のために開発された。まず4輪駆動車のランドローバーの新型車に搭載される。9HPが乗用車に導入される初めての事例となる。新工場では年間120万基のATが生産され、そのうち8速ATが40万基、9速ATが80万基となる見込みだ。

新工場の建設は2011年2月に始まり、2013年7月26日に開所式が開催された。工場はサウスカロライナ州最大の商業都市グリーンビル南方のローレンス郡グレイコートに位置する。建屋面積は約8万8,000平方メートルで、1,200人を雇用する。

<さらなる拡張投資を発表>

ニッキー・ヘイリー知事らサウスカロライナ州政府関係者が多数出席した7月のグレイコート工場の開所式の中で、ZFは同工場の拡張計画を発表。約1億7,500万ドルを追加投資して、2016年までに拡張を終える計画だ。建屋面積を現在の約8万8,000平方メートルから約13万平方メートルに拡張する。拡張に伴って450人を新規に雇用し、全従業員数は1,650人となる見込みだ。

グレイコート工場拡張を決断したZFのステファン・ソマー最高経営責任者（CEO）は「ランドローバーやクライスラーといった現在の顧客に加えて、その他の自動車メーカーも当社の新型9速ATの利点を享受できると確信している。世界の全乗用車の4分の3は、エンジン横置き前輪駆動（FF）車であり、特に米国においては当社の新型9速ATの市場潜在性は大きいとみている」と述べた。新型9速ATはFF車、ハイブリッド車への導入が可能で、同社の従来の6速ATに比べて燃料消費量を16%近く削減できるといった利点を持つ。

ZFのグレイコート工場への投資総額は約6億ドルに及ぶ見通しだが、これは同社の100年にわたる歴史の中で、単一プロジェクトへの投資としては過去最高額となる。

<生産の現地化でビジネス拡大を推進>

ZFの米国現地生産の歴史は1980年代にさかのぼる。1987年にジョージア州ゲインズビル市に工場を開所し、商用車向けのトランスミッションの生産を開始したのが始まりだ。1997年からはアラバマ州タスカルーサ市で、乗用車向けのアクセルシステムの生産を始めた。

2008年のリーマン・ショック以降、欧州経済の不調が続く中、同社は米国でのビジネス拡大を推進している。2011年にゲインズビルで風力発電タービン用のギアボックスの生産を開始。2013年3月にはゲインズビルで新たな工場を開所し、商用車用クラッチやクラッチアクチュエーターなどの生産を始めた。今回の新工場での新規雇用を含めて、同社は米国での全従業員数が2013年末には4,250人に上ると見込んでいる。同社役員のラルフ・ルッツ氏は「生産を現地化することによって、（米国で）増加する需要に対応する戦略を進めている」と、米国市場でのビジネスへの取り組みを強化する姿勢を説明する。

投資の成果は着実に出ている。同社アニュアルレポート（2012年12月期）によると、北米自由貿易協定（NAFTA）地域の2012年売上高は約43億5,700万ドルで前年比41%増え、2010年比で倍増した。NAFTA地域が全世界売上高に占める割合は2011年に15%だったが、2012年には19%に上昇した。同社は、今後の米国現地生産の拡大に伴い、2015年にNAFTA地域での売上高が40億ユーロ（約55億ドル）に達するとの見通しを立てている。

エレクトロラックス、テネシー州で調理家電を生産（スウェーデン）

2014年03月07日

スウェーデンの家電大手エレクトロラックスの米国子会社・北米エレクトロラックスは1月9日、テネシー州メンフィスに建設した最新工場を公開した。同社は2013年11月12日に同工場を稼働し、オープンレンジ製品を出荷している。工場は、カナダの生産拠点を閉鎖し、テネシー州に調理家電の生産機能を集約する計画の一環として建設されたもので、同社は工場建設に当たり2年間で2億6,600万ドルを投資した。同工場は既に約500人を新たに雇用しており、今後5年間で1,200人まで拡大する計画だ。

<着工から2年後の2013年11月に工場稼働>

北米エレクトロラックスは2013年11月、テネシー州メンフィス市に建設していた調理家電工場で、業務用機器ブランド「フリジデール」のオープンレンジ2製品の生産と米国向け出荷を開始した。同工場では今後、エレクトロラックスやフリジデールブランドのシステムキッチン用一体型オープンユニットや壁組み込み型オープンユニット、独立型のオープンレンジなどを生産する予定だ。

同社は、2011年10月にメンフィス工場の起工式を行い、それからほぼ2年後に操業を開始した。投資額は2年で2億6,600万ドルに上る。工場には、製品の耐久使用期間や性能レベルの解析など、製品信頼性テストを行う研究開発施設を設置した。同施設では、380台の調理家電製品を同時にテストできる。

北米エレクトロラックスのジャック・トルング社長兼最高経営責任者（CEO）は「エレクトロラックスは、米国で販売されるオープンレンジの3台に1台を生産している。当社は米国での生産活動と技術革新に力を入れている」と述べた。工場では既に500人の従業員が製造、エンジニアリング、サプライチェーン管理、財務などの分野で働いている。同社は生産活動を軌道に乗せ、今後5年間で従業員を1,200人規模まで増員する計画だ。

<北米の調理家電工場を統合>

エレクトロラックスは、米国とメキシコにおける新工場建設を検討した結果、2010年12月、テネシー州メンフィス市に新工場を建設し、北米の調理家電生産拠点の集約を図ると発表した。同時に、カナダのケベック州で操業していた調理家電製品の生産工場を、2013年第4四半期に閉鎖する計画を明らかにした。

同社はメンフィス工場建設計画の概要において、メンフィス市に決定した要因として、a.生産コストを節約できる、b.メンフィス近郊には優秀な労働力が豊富にあり、北米市場の中心に位置するメンフィス市は物流面でも優れており、主要顧客やサプライヤーへのアクセスを改善できる、c.他工場、特に同社のテネシー州スプリングフィールド市の調理家電生産工場などを有効活用することで、相乗効果が期待できる、といったことを挙げている。

<ビジネス強化に向けて米国事業を見直し>

北米エレクトロラックスは、ノースカロライナ州シャーロット市に本社を置く。ここでは本社機能のほかに、北米で生産する洗濯機と主要家電製品の電子システムの研究開発機能、ならびに製品設計機能も設けている。同社は2013年12月、同本社を拡張するために、8,500万ドルを投資し、本社建屋に隣接する6階建てビルを新設した。2017年末までに、現在の従業員数760人に加えて810人を新規雇用する計画を明らかにしている。

北米生産拠点としては、テネシー州スプリングフィールド市とメンフィス市で調理家電を、ノースカロライナ州キンストン市で食器洗い機を、メキシコのフアレス市で冷蔵庫、洗濯機、乾燥機、掃除機を生産している。同社は以前、ミシガン州で冷蔵庫を製造していたが、2005年に同工場を閉鎖し、新設したメキシコ工場に冷蔵庫の生産を移管した。また、洗濯機と乾燥機、掃除機については、アイオワ州の2工場で作っていたが、2010年と2011年に両工場を閉鎖して、同様にメキシコ工場に生産を全て移管している。

<北米市場に合わせた製品で勝負>

エレクトロラックスは、家庭用電気製品および業務用電気製品の大手メーカーで、150を超える国や地域で年間5,000万台以上の製品を販売している。主力商品は、エレクトロラックス、フリジデール、AEG、ケルビネーター、ユーレカなどのサブブランド名で売られる冷蔵庫、食器洗い機、洗濯機、掃除機、調理器、エアコンなどだ。2012年のエレクトロラックスの売上高は約170億ドルで、うち北米地域の売上高が51億ドルを占めた。北米では過去に買収したフリジデール、ケルビネーターのブランドを残しつつ、地域ニーズを盛り込んだ製品開発を重視し、北米市場でのビジネス拡大を進めている。

自動車部品メーカーの独グラマーがミシシッピ州に新工場を建設（ドイツ）

2014年3月10日

商用車や建設・農業機械用シート、自動車用内装品を製造する独グラマーは2014年1月29日、ミシシッピ州の新工場の起工式を開催した。州政府によると、同社は今後5年間で3,000万ドルを投資して新工場を建設し、将来的に最大650人を雇用する。新工場は2014年末の稼働開始が予定されており、グラマーの米国本社としても機能する。同社は2013年に売上高を12%伸ばしたが、中国と並んで米州地域が成長をけん引している。

<北米生産を倍増する計画>

独グラマーの新工場の起工式は1月29日、ミシシッピ州リー郡の工業団地の新工場用地で、グラマー幹部と同州のフィル・ブライアント知事が参列して行われた。グラマーは新工場建設にあたり、今後5年間で3,000万ドルを投資する。工場建設は2段階（第1および第2フェーズ）に分けて実施され、グラマーは最終的に最大650人を雇用する。新工場は2014年末に稼働開始が予定され、その後は同社の米国本社としても機能する。

グラマーのハートムット・ミュラー最高経営責任者（CEO）は「北米の乗用車および商用車市場は、グラマー・グループの成長戦略において非常に重要な要素を占めている。今日すでに、当社総売上高の15%以上がNAFTA地域からであり、今後5年間でこれを倍増する計画だ」と述べ、グローバル成長戦略における北米地域の位置づけを、より重視していることを明らかにした。

グラマーは、トラックやバスなどの商用車向けシートシステムをはじめ、トラクターやショベルなどの重機やフォークリフト向けのシート、そしてセンターコンソールやヘッドレストなどの自動車内装部品を開発、製造している。新工場での生産品目は発表されていないが、地元日刊紙のデイリー・ジャーナル（2014年1月30日）は、屋外設置機器用のシートや、車載用コンソールとヘッドレストを製造すると報じている。

<米国の事業拠点の見直しも>

グラマーは米国で、ミシガン州に自動車部品の販売とエンジニアリングを担当する子会社のグラマー・インダストリーズ、ウィスコンシン州にシート製品の組み立て、倉庫、販売、マーケティング、サービスなどを行う子会社のグラマーを持つ。ウィスコンシン州の子会社は、北米向けシート製品の倉庫と出荷施設として2001年に設立された。その後2005年に同子会社でシート組み立てやエンジニアリング業務なども開始し、シート部門の北米本社として機能していた。今回の新工場の設立は、北米での増産計画を受けたものであり、北米拠点の見直しについては明らかにされていない。デイリー・ジャーナル（2014年1月30日）は「今は米国での生産能力の増強に集中したい」という同社幹部の発言を伝えている。

ブライアント知事は、同州開発局とリー郡がグラマーの新工場建設、機器搬入や従業員訓練を支援したことを明らかにしたが、詳細内容については発表を控えた。AP通信（2014年1月

29日)は、ミシシッピ州開発局が工場建設や従業員育成などのために1,080万ドルを助成する計画があることを伝えている。同記事によると、開発局はリー郡に対して工場建屋購入とその他設備向上のために270万ドルを融資し、グラマーはリー郡から工場建屋をリースする。さらに、ミシシッピ州はグラマー工場の第2期工事のために620万ドルの助成をすでに約束しており、リー郡も同工事のために280億ドルを支援すると報じている。また、グラマーは第1期工事で工業団地内の8万平方フィートの建屋を利用し、第2期工期では、さらに4万平方フィートの施設拡張を計画している。

<米州市場が世界売上高の増加をけん引>

ドイツ南部のアンバークに本社を置くグラマーは、商用車や重機向けのシートシステム製品と自動車用内装部品の2つの主要事業に特化した企業である。世界18カ国に29カ所の生産拠点を有し、従業員は約1万人を数える。自動車内装部品の分野では、ダイムラー、BMW、アウディ、フォルクスワーゲン(VW)、GM、フォードなどを主な顧客としている。シートシステムの顧客には、ジョン・ディアやケース・ニュー・ホランドなどの米系大手農業・建設機械のメーカーと、ダイムラー・トラックやVWグループのマン、スカニアなどの大型トラックやバスなどの商用車メーカーが含まれる。

グラマー・グループの2013年決算速報によると、総売上高は前年比12%増の12億6,500万ユーロで、自動車内装部品部門が14%増の8億1,000万ユーロ、シートシステム部門が7%増の4億7,000万ユーロと、いずれも前年から売上を伸ばした。2014年も安定した経済条件が整えば、総売上高が13億ユーロを超えるとの見通しを同社は示している。

同社発表によると、13年度の売上増加は中国と米州でのビジネスがけん引しており、新工場の稼働によって同地域のビジネス比率はさらに増加することが予想される。

独大手化粧品メーカーがテネシー州に新工場建設を計画（ドイツ）

2014年3月12日

ペンシル型化粧品大手の独スワンスタビログループは、3,800万ドルを投資してテネシー州マーフリーズボロ市に新工場を建設し、2015年から操業を開始する。テネシー州経済地域開発庁によると、同社はテネシー州ルイスバーグ市の既存工場とニュージャージー州ピスカタウェー市の米国本社を統合して、マーフリーズボロ市に新本社と工場を開設する。

<既存施設を新拠点に統合>

口紅やアイライナーなどペンシル型化粧品大手の独スワンスタビログループ（以下スワンスタビロ）は、マーフリーズボロ市に新工場を建設することを決めた。テネシー州経済地域開発庁が2013年11月に発表した。同社が操業するテネシー州ルイスバーグ市の製造施設と、ニュージャージー州ピスカタウェー市の既存施設を統合する。同市には米国子会社の米国スワン・コスメティクスの本社があるが、本社機能もマーフリーズボロ市の新工場施設内に移動する。同社は、新工場施設の建設にあたり3,800万ドルを投資する。

スワン・コスメティクスのバーバラ・バウワー・クロップ営業担当上級副社長によると、新建屋の床面積は17万3,000平方フィートで、2015年上半期の操業開始を予定している。新施設では、今後5年間に250人を新たに採用する。ルイスバーグ市の既存工場で働く200人以上が移動することから、従業員数は最終的に450人に達する見通しだ。

<米企業買収を通じて米国ビジネス拡大>

スワンスタビロは、ドイツで1855年に設立された株式非公開の同族会社である。もともとペンと鉛筆などの文房具を製造していたが、製造技術を活用して1927年に化粧品事業に乗り出した。現在、同社は筆記用具、化粧品、アウトドア用品の3部門を持ち、欧州と米国、メキシコ、中国などに生産拠点を有しており、全世界の従業員数は約4,400人にのぼる。化粧品部門は、プライベートブランドのペンシル型化粧品（アイライナー、アイシャドウ、チークカラーや口紅など）の開発と生産を事業の柱にしている。

スワンスタビロは、1996年に米国子会社の米国スワン・コスメティクスをニュージャージー州ピスカタウェー市に設立し、米国での販売事業を本格化した。2010年4月には米系同業のコスモラブを買収した。コスモラブは2009年、金融危機の影響で経営不振に陥り、米連邦破産法11条の適用により経営破たんした。スワンスタビロは、再建中のコスモラブを買収し、その後同社を独立部門として、米国向け製品の開発と生産施設として経営している。同社の主要品目は、口紅、アイライナー、アイシャドウなどのペンシル型化粧品でスワンスタビロと重なるが、より低価格商品を得意とする。同セグメントの商品の取り込みが、買収の狙いの一つであった。

コスモラブの前身は鉛筆用木材と鉛筆の生産メーカーだった。1930年代からアイブロウ・ペンシルの生産を開始し化粧品分野へ展開、1970年に化粧品部門がコスモラブとして独立し

た。その後、1985年に鉛筆事業が廃止され、コスモラブを社名とする化粧品会社となった。スワンスタビロが同社を買収した2010年4月時点で、コスモラブの従業員は約300人、2010年の売上高予想は4,000万ドル規模だった。

テネシー州マーフリーズボロ市議会の議事録によると、同市議会は2013年11月21日の通常会議で、テネシー州政府の「ファースト・トラック経済開発プログラム（FEDP）」を利用して、スワンスタビロのために90万ドルの助成金申請を行う決議を行った。FEDPは、州経済地域開発庁が郡や市などの行政府を対象に、その行政地域における産業拡大と新規雇用創出を支援するための助成金を提供するプログラムである。

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