

欧州企業のアジアビジネス戦略

(2014年1月～6月報告)

2014年 8月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

ブリュッセル事務所、ウィーン事務所

デュッセルドルフ事務所、

コペンハーゲン事務所、

海外調査部 欧州ロシア CIS 課

アジア市場では、各産業分野において欧州企業が日本企業の競合相手になる場合がある。農林水産・食品・飲料、化学・医薬品、医療機器、自動車、産業機械・エンジニアリング、環境・エネルギー、家庭用品・生活雑貨など多岐にわたる欧州企業のアジア市場での主な動きをまとめた。様々な分野において、研究開発拠点の設置・強化などアジア市場開拓への取り組みを強化する動きがみられた。

(ジェットロ日刊紙「通商弘報」に2014年1月～6月、記事掲載したもの。記載内容は執筆時点の情報に基づく。)

農林水産・食品・飲料分野では、スイスの食品・飲料大手ネスレは1月22日、シンガポール科学技術研究庁〔A*STAR (Aスター)〕と食品科学・技術分野における共同研究で戦略提携したと発表した。栄養素や包装技術、データ分析などのほか、発酵製品の研究開発(R&D)などで協力し、世界的な食品大手の地位を強化する。ドイツ流通大手のメトロは5月5日、インドでの事業拡大戦略を加速する方針を発表した。ロシア、中国、トルコに加え、インドを4大成長市場の1つに位置付け、メトロキャッシュアンドキャリーの卸売事業の大幅な拡大を目指す。

化学・医薬品分野では、ドイツ化学大手BASFは、研究開発(R&D)事業のグローバル化やアジア・大洋州地域における現地生産の強化を進めている。3月6日には中国の上海化学工業区で、建設中の自動車用塗料工場に隣接する、樹脂および電着塗料の新工場建設に着手。また、3月7日に、インドのナビムンバイに新しいグローバルR&Dセンターを開所した。

電気・電子・精密分野では、オランダ電機大手ロイヤル・フィリップス・エレクトロニクスは1月20日、テレビ事業の合併会社TPビジョン・ホールディングから資本撤退すると発表した。

自動車分野では、ドイツのポッシュ・グループは2月3日、インドのバンガロールに新たな研究技術センターを開設した。インターネットを活用した機器やサービス関連技術などに重点を置く。また、インドの工場や研究開発設備の拡張のため、今後、約1億6,000万ユーロを投資する計画も明らかにした。

産業機械・エンジニアリング分野では、フランス重電大手のアルストムは1月7日、中国の四川省成都市と陝西省西安市で地下鉄車両向けの牽引装置を2013年に受注したと発表した。ドイツ電機大手のシーメンスは4月20日、中国自動車大手の北京汽車(BAIC)とハイブリッド車や電気自動車に搭載する電気パワートレインシステムを生産する合併会社を設立すると発表した。

環境・エネルギー分野では、イタリア電力大手のエネルは、中国の電力事業者各社と環境技術に関する協力関係を強化する。エネルのフルビオ・コンティ最高経営責任者(CEO)兼ゼネラルマネジャーは4月8日、中国の国家电网と次世代送電網分野や再生可能エネル

ギー分野で提携する覚書（MOU）を締結した。また同日、中国華能集団とも環境技術に関する協力関係の拡大・強化について協議した。

家庭用品・生活雑貨分野では、食品・日用品大手のユニリーバは3月9日、中国の浄水器メーカーである沁園（チンユアン）集団の株式の過半数を取得したと発表した。製品の種類や価格面でユニリーバの浄水器事業との補完効果が高く、事業規模も2倍以上に拡大する。

目次

1. 農林水産・食品・飲料.....	1
(1) ベルギー—AB インベブ、韓国のビール大手を再び傘下に.....	1
(2) スイス—ネスレ、A スターと食品科学・技術分野で戦略提携.....	1
(3) ベルギー—青果物供給のユニベグ、インドで合弁会社設立.....	3
(4) オランダ—フリースランドカンピーナ、中国輝山乳業と合弁会社設立へ.....	4
(5) ドイツ—流通大手メトロ、インドでの卸売事業の拡大を加速.....	5
(6) オーストリア—チョコレート.getZutter、上海に直営販売店をオープン.....	6
2. 化学・医薬品.....	8
(1) ドイツ—ワッカー、サムスン電子との合弁会社の出資比率を引き上げ.....	8
(2) ベルギー—ソルベイ、シンガポールに研究・イノベーションセンター開設.....	9
(3) ドイツ—BASF、ナビムンバイに新たな R&D センターを開所.....	10
(4) ドイツ—スタダとヘンケル、現地パートナーと提携し販売開始.....	11
3. 電気・電子・精密.....	15
(1) オランダ—フィリップス、冠捷科技とのテレビ合弁事業から資本撤退.....	15
(2) ベルギー—ソルベイ、梨花女子大にアジアで4ヵ所目の研究拠点.....	16
4. 自動車.....	18
(1) ドイツ—自動車部品大手ヘラーが嘉興市に照明生産拠点新設へ.....	18
(2) イタリア—	
マニエッティ・マレリ、インドのヒーロー・モトコープと合弁会社設立.....	19
(3) フランス—プラスチック・オムニウム、上海に外装部品開発センター開設 ...	20
(4) ドイツ—自動車部品大手マーレ、インドの合弁会社を完全子会社化.....	21
(5) イタリア—ソゲフィ、蘇州に自動車部品の2工場を開所.....	22
(6) ドイツ—ボッシュ、バンガロールに研究技術センターを開設.....	24
(7) チェコ—シュコダ、インド市場向けの2改良モデルを自動車ショーで披露 ...	25
(8) オーストリア—輸送機械用部品大手ミバが蘇州工場を3倍に拡張.....	26

(9) ドイツーコンチネンタル、インドでトラック用ラジアルタイヤの生産を開始	27
5. 産業機械・エンジニアリング	29
(1) ドイツー産業用ロボット大手クーカが上海の新工場で生産開始	29
(2) フランスーアルストム、成都と西安で地下鉄車両向けの牽引装置を受注	30
(3) ドイツーシーメンス、北京汽車とパワートレインシステムの合弁会社を設立	31
6. 環境・エネルギー	33
(1) フランスーEDF エネルギー・ヌーベル、インドでの太陽光発電合弁事業に出資	33
(2) ノルウェーーREC、自家発電を目指す日本の工場・店舗向け販売を強化	34
(3) スペインー風力関連のガメサ、チェンナイにサービスセンターを開設	37
(4) イタリアーエネル、中国電力業界と都市化の環境技術分野で協力強化	38
(5) フランスーヴェオリア、シンガポールで公共清掃サービス2件を獲得	39
7. 家庭用品・生活雑貨	41
(1) デンマークー玩具大手レゴ、アジアとオンライン販売が好調	41
(2) 英国・オランダーユニリーバ、中国大手浄水器メーカーの過半数株式を取得	42
8. 建設・サービス	44
(1) ドイツー東南アジアで事業拡大する決済サービス大手ワイヤーカード	44
(2) ドイツー旅行書籍のマイルデュモン、北京に合弁会社を設立	47

【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下さい。ジェットロでは、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、ジェッ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

1. 農林水産・食品・飲料

(1) ベルギー—AB インベブ、韓国のビール大手を再び傘下に

ベルギーのビール大手アンハイザー・ブッシュ・インベブ（AB インベブ）は、韓国の同業大手オリエンタル・ブリューワリー（OB ビール）を買収すると発表した。AB インベブは過去に同社を所有しており、売却した経緯がある。AB インベブは今回の買収によりアジア大洋州地域での利益を大幅に増やすとともに、韓国のビール市場の順調な成長に期待している。

・アジア大洋州地域の利益は倍増

AB インベブは1月20日、OB ビールを58億ドルで買収すると発表した。AB インベブの前身のインベブは過去に OB ビールを所有していたが、2009年に米アンハイザー・ブッシュを520億ドルで買収したことに伴い、負債を削減するため、同年に OB ビールを18億ドルで投資ファンドに売却していた。今回の買収には韓国政府の承認が必要で、手続きは2014年上半期に終了する見込みだ。

AB インベブによる買収価格は、2009年の売却価格の約3倍となったが、OB ビールもビール「Cass」の順調な販売により、韓国国内のシェアを当時の40%から50%以上に拡大、利払い・税引き・償却前利益（EBITDA）も5億ドルと2倍近くになっている。

AB インベブのアジア大洋州地域での EBITDA は4億ドル弱（2012年）で、OB ビールの買収により同地域における利益を倍増させることになる。また、AB インベブによると、韓国のビール市場は2009～2013年に年2%のペースで成長しており、特にプレミアムブランド市場の成長率は約10%に達している。今後も2020年にかけて13%の成長が見込まれており、魅力的な市場だとしている。

今回、AB インベブはOB ビールを買い戻すかたちとなったが、2009年の売却契約には2014年7月までにAB インベブにOB ビールの優先買い取り権を認める条項が含まれていた。また、一部報道によると、買収価格を EBITDA の約11倍とする条項も同契約に含まれていたという。なお、酒類製造業における平均買収価格は EBITDA の13.5倍とされている。

（2014年02月12日 ブリュッセル事務所 村岡有）

(2) スイス—ネスレ、A スターと食品科学・技術分野で戦略提携

スイスの食品・飲料大手ネスレは1月22日、シンガポール科学技術研究庁〔A*STAR（A スター）〕と食品科学・技術分野における共同研究で戦略提携したと発表した。栄養素や包装技術、データ分析などのほか、発酵製品の研究開発（R&D）などで協力し、世界的な食品大手の地位を強化する。

・バイオトランスフォーメーションを含む分野に重点

ネスレの発表によると、食品科学・技術分野における国際的な研究プログラムを立ち上げることを目標にしており、ネスレのシンガポール R&D センターで、3年間の枠組み協定に署名した。

今回の提携では、栄養素や包装技術、データ分析、バイオトランスフォーメーションなどの分野に重点を置く方針。バイオトランスフォーメーションとは、発酵などの自然作用を活用し、原材料の風味や消化性、貯蔵期限を改善するもので、韓国のキムチや大豆発酵食品のテンペなどが事例として挙げられる。

ネスレのステファン・カトシカス最高技術責任者（CTO）は「われわれの目標は、A スターとのより緊密な協力により、ネスレの食品技術者や食品工学者、化学者、微生物学者のチームが食品科学の多様な分野で知識や理解を共有し、食品科学や栄養学、技術分野で、グローバルリーダーとしてのネスレの地位を強化することにある」と述べた。

・A スターとの提携で、ネスレの R&D 能力を強化

ネスレは提携のメリットとして、発酵や酵素技術、プロバイオティクス（人体に良い影響を与える微生物）を含むバイオトランスフォーメーションの分野で、広範囲に及ぶ専門知識をさらに拡大することが可能になり、消費者の期待に応えるより優れた技術を開発できると期待している。

また、先進技術の研究分野で、ネスレと A スターの能力と専門知識を持ち寄る今回の協定は、ネスレの生産工程の最適化や、消費者に栄養食品を提供することを後押しするものとなる。

ネスレのシンガポール R&D センターは 1980 年に設立された。同センターには現在、世界の 18 カ国・地域から集まった約 120 人が勤務しており、工学、包装・デザイン、分析化学、微生物学、食品・栄養科学などの研究分野に携わっている。

A スターは、ネスレの提携対象に選ばれたことで、世界の食品・栄養食品産業界に対し、アジアでの共同研究機関としての能力をアピールし、さらにその機能を強化できる。A スターのリム・チュアン・ポー長官は「世界的な食品・栄養食品大手企業であるネスレとの研究の幅を広げ、深めることのできるこの素晴らしい機会に期待している。この提携はネスレのシンガポールにおける R&D 能力を強化する。また、当方の研究活動を食品・栄養食品分野にさらに向かわせる重要な節目になる」と語っている。

(2014 年 02 月 13 日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(3) ベルギー—青果物供給のユニベグ、インドで合弁会社設立

ベルギーの青果農産物供給大手ユニベグ（UNIVEG）は4月14日、インドのマヒンドラグループ傘下のマヒンドラ・シュブラブ・サービシズ（MSSL）との合弁会社設立を発表した。サプライチェーンの近代化などにより、インド市場および国外市場に高品質の果物を供給する。また、英国小売り大手のTescoは3月21日、タタ・グループ傘下の小売業者トレントから同社資本の50%を買収することで合意した。インドの小売り分野に進出する初の外資スーパーマーケットとなる。

・合弁会社の出資比率はユニベグが40%、MSSLが60%

ベルギーに本社を置く果物や野菜、生花・植物などの供給大手ユニベグは4月14日、MSSLと合弁会社を設立する合意書に署名した。高品質で新鮮な果物をインドおよび国外市場に供給するためのサプライチェーンを構築する。出資比率はMSSLが60%、ユニベグ・ホールディングが40%となる予定。ブドウを除く主要な果物を集中的に取り扱う方針を示している。

合弁事業では両社の国際的な専門知識を生かす方針で、ユニベグは品質管理や収穫後の鮮度維持、熟成プロセス、作物栽培の実践や国際的な品質基準を満たすための手順などに関する技術的なノウハウや対応策を提供する。

また、農家の生産性や収益性の改善を支援する方針。MSSLはインド国内のマーケティングや流通網を補強し、現地で必要な認可や支援サービスを提供しながら、インド全域にある農家との契約手続きを支援する。

さらに、高品質な果物の生産需要に応え、収穫率を高め、廃棄レベルを低く抑え、インドの農家の生産性や収益性を向上するために、国内の果物のサプライチェーンの近代化に注力する。加えて、目の肥えたインドの消費者や国外の顧客に対し、より新鮮な果物を供給するために、熟成プロセスや包装・貯蔵プロセスの向上に注力する。

合弁事業の下で、高品質の果物を世界中から輸入することや、一部の選定した果物については効率的な輸出志向型のサプライチェーンを構築することにより、世界市場におけるインドの果物の地位確立を目指す。

・英Tesco、タタ・グループのトレントに50%出資し小売事業に本格参入

インドではこのほか、英国小売り大手のTescoが3月21日、タタ・グループ傘下の小売業者トレントの株式を一部買収することで合意したと発表した。インドで「スター・バザール」などのブランド名で小売事業を展開するトレント・ハイパーマーケット（THL）の資本の50%をTescoが取得し、折半出資の合弁会社とする。Tescoの投資規模は約8,500万ポンド（約146億2,000万円、1ポンド=約172円）となる見通し。必要な承認手続きを経て事業を開始する

予定。

合併会社となる THL は、食品や日用品、台所用品、ファッション衣料、アクセサリなどの幅広い商品を販売する 12 店舗を展開している。これらの店舗は「スター・バザール」と「スター・デイリー」のブランド名でインド南部および西部の地域で運営されている。

スーパーマーケットなど複数ブランドの商品を扱う総合小売業は 2012 年 9 月に、一定の条件を満たすことを条件に 51%まで外資の出資が可能になった。最低投資額 1 億ドル、3 年以内にバックエンド・インフラ（ロジスティクス関係、倉庫、製造など）に投資額の 50%以上を投資すること、製品調達額の 3 割はインド国内の小規模企業から行うこと、店舗は人口 100 万人以上の都市に立地すること、などが条件となっている。

なお、テスコは THL に対し商品供給や技術ノウハウ・支援を行うため、2008 年から卸事業やフランチャイズ/技術サービスに関する協定を締結していた。

(2014 年 05 月 09 日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(4) オランダ・フリースランドカンピーナ、中国輝山乳業と合併会社設立へ

オランダの乳製品大手ロイヤル・フリースランドカンピーナ（以下、フリースランドカンピーナ）は 5 月 8 日、中国輝山乳業と合併会社の設立に向けて独占交渉に入ったと発表した。中国市場で乳幼児用調製粉乳の総合的なサプライチェーンを構築することが目的。同社は中国の乳製品の生産や安全性、品質の水準改善に向け、2013 年 11 月には中国農業大学およびオランダのワーヘニンゲン大学研究センターと、中国オランダ酪農発展センター（SDDDC）の設立について合意している。

・両社は既存の事業をそれぞれ展開

フリースランドカンピーナと輝山乳業との合併会社設立は、中国市場で乳幼児用調製粉乳を製造・販売する総合的なサプライチェーンを構築することが目的。両社は合併会社設立後も引き続き、それぞれの既存の乳幼児用調製粉乳事業を別々に展開していく方針を明らかにしている。

合併会社は、輝山乳業の酪農場から高品質な生乳の供給を受けて乳幼児用調製粉乳を製造・販売する。そのため、両社はそれぞれの経験や専門性を合併会社の経営に生かしていく方針だが、輝山乳業は独自のブランドで事業を継続する。フリースランドカンピーナは、中国では乳幼児用調製粉乳の高級ブランド「美素佳兒（Friso）」として知られているが、今後もオランダで生産した製品のみを中国で同ブランドとして販売していく。両社は非乳製品クリーマーの生産で既に協力関係にあり、成功しているという。

・中国の乳製品の水準向上に向け大学と協力

フリースランドカンピーナは2013年11月、中国農業大学およびオランダのワーヘニンゲン大学研究センターと3者で、中国を拠点とする中国オランダ酪農発展センター（SDDDC）の設立に関する合意書に署名した。SDDDCでは、中国の酪農研究や酪農産業における専門家や意思決定者とオランダの酪農に関する専門技術を共有することにより、中国の乳製品の生産や、酪農産業全体の安全性と品質水準を改善することに重点を置く。

3者はSDDDCを独自の建物と研究設備を有する研究・知識・訓練のための機関とし、乳製品の開発分野の専門家を配置する意向を示していた。

中国の乳製品市場は現在、大きな課題に直面しているという。乳製品の需要が拡大する一方で、量産志向から品質を重視した事業モデルへの転換の加速を求められているとされ、そのためには牛乳の生産量と品質の改善がカギになる。食品の品質と安全性はともに中国にとって大きな課題となっている。

SDDDCでは、最初の3年間は現在の中国の乳製品の生産と安全性、品質、持続可能性を研究するプロジェクトを実施する計画。また、最新の安全性と品質の制度や技術を中国のモデル農場で実践するための酪農専門センターを立ち上げることも計画している。さらに、中国の代表団をオランダに招待し、オランダの酪農業がどのように同国の研究機関や政府機関と協力し合っているかを視察してもらうほか、学术交流や研修プログラムも始めるとしている。

(2014年05月27日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(5) ドイツー流通大手メトロ、インドでの卸売事業の拡大を加速

ドイツ流通大手のメトロは5月5日、インドでの事業拡大戦略を加速する方針を発表した。ロシア、中国、トルコに加え、インドを4大成長市場の1つに位置付け、メトロキャッシュアンドキャリーの卸売事業の大幅な拡大を目指す。そのために現地の小売店や生産者と一層の関係強化や、配送の効率性や安全性の向上にも取り組む。

・流通センターを2020年までに50カ所に拡大

メトロは5月5日、インド事業の拡大戦略を刷新し、加速させる方針を発表した。会員登録制の卸販売事業であるメトロキャッシュアンドキャリーの卸売市場（流通センター）を2020年までに50カ所に拡大する。現在はインドの12都市に16の流通センターを展開している。

メトロのオラフ・コッホ取締役役会会長兼メトロキャッシュアンドキャリーの最高経営責任者（CEO）は「インドはメトロにとって常に重要な将来の成長市場であり、近年は既存店ベースで成長が続いている。今回、われわれは拡大戦略にさらなる勢い（モメンタム）を注入し、2020年までに50の流通センターを運営することを決定した」と説明。さらに「インドはロシア、中

国、トルコとともに、当社が事業拡大を推し進める主要4カ国の1つとして加わる」と補足した。

メトロキャッシュアンドキャリーは、インドでは2003年にバンガロールに最初の流通センターを開設。その後、ハイデラバード、ムンバイ、コルカタ、ルディアーナ、デリー、ジャイプール、ビジャワダ、アムリツァール、ジラクプール、ジャランダー、インドールなどに流通センターを開設し、この10年間で現地の流通網を持続的に設置、発展させ、広範な利害関係者と継続的に良好な取引関係を強化してきた。インドでは通常、流通センター1店舗当たり約300人の地域雇用を創出しているという。また、現地のビジネス事情を十分に考慮するため、小型で資本をあまり必要としない独特の店舗形態をとっているが、顧客ニーズにより適した商品を提供している。

・小規模小売店や生産者との連携も強化

インドでは市場参入以来、法人顧客と緊密な連携を取り続けてきた。特にインドの小売り部門で中心的役割を担う「キラナ (Kirana)」と現地で呼ばれる小規模の独立系店舗との連携構築に注力してきたという。メトロのインド法人は、急速に発展する市場環境で、キラナ・ショップの競争力を強化するため、売り場と顧客店舗の双方で、顧客に応じたさまざまな支援スキームを実施しており、地域社会全体にも利益をもたらしている。今回の拡大戦略の加速により、メトロはインド中の独立系小売店を支援することが可能になるとしている。

インド法人はこのほか、顧客へ高品質製品の信頼ある持続的な供給を保証するため、食品の安全性、サプライチェーン、物流インフラにおける実績ある専門性や能力を広範囲にわたり活用している。例えば、商品の鮮度と品質を確保するため、一步踏み込んで、農家が農産物を市場に出荷する前に、近代的な物流インフラを通じて、農家から直接、農産品を引き取ることで、配送の効率性と安全性を明らかに高めている。さらに、メトロの品質基準に満たすように、生産者の能力を高めるための専門的なセミナーを、現地生産者を対象に頻繁に開催しているという。

(2014年05月28日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(6) オーストリアーチョコレートゾッター、上海に直営販売店をオープン

チョコレートメーカーのゾッターが5月7日、中国・上海市に直営の販売店を開設し、5月31日にグランドオープニングセレモニーを行った。店舗にはウィーン風カフェを併設し、試食ツアーもできるオーストリアのチョコレート文化を紹介する複合施設となっている。ゾッターは有機食材やフェアトレードを重視しており、有機食品製造に関する認定を受けているオーストリア本社工場からチョコレートを中国に輸出する。

・オーストリアのチョコレート文化も紹介

ゾッターは、上海の黄浦江沿いの上海国際ファッションセンター（上海国際時尚中心）にチョコレート販売店を開設した。グランドオープニングセレモニーに先立ち、ゾッターは文化財指定を受けている同ファッションセンター内の2,400平方メートルの旧レンガ工場を600万ユーロで取得し、オーストリアのチョコレート文化を紹介する複合施設「チョコレートシアター」を5月7日に開いた。ここでは、チョコレートの販売にとどまらず、最終加工場、試食ツアー施設、カカオ栽培の映像をみせる映画館、ウィーン風カフェが併設されている。同社の雇用人数は当初40人だったが、グランドオープン後に週5日の営業日が7日となり80人に倍増した。

ゾッターは、有機栽培およびフェアトレード認定を受けたカカオを中南米から輸入し、カカオ豆の焙煎（ばいせん）から始まる全ての生産工程を環境に配慮した自社工場で一貫して行うチョコレートメーカーだ。オーストリア南東部のシュタイアーマルク州にある本社工場で行われている試食ツアーは、観光スポットとして国内で広く知られている。

同社によると、中国での生産は行わず、有機認定を受けているオーストリア本社工場で生産した製品を中国に輸出する。そのため、中国での販売価格はオーストリアの2倍となるが、中国市場では西欧の高級品に対する需要は根強く、先行オープン後の来場者の評判も上々という。そこで、単なる欧州の高級チョコレートだけでなく、値段が高くなる背景にある有機食品やフェアトレードなど同社が重視するコンセプトを、併せて紹介していくことも進出の目的の1つになっている。

・手作り感がある商品に高い人気

中国市場では、最終工程をその場で行い手作り感の残るチョコレートの人気が高く、商品別では濃度の高いブラックチョコレートの売れ行きが良い。一方、事前マーケティング段階で有望と思われた、大豆を使ったチョコレートはほとんど需要がないという。

上海店の代表を務めるユリア・ゾッター氏（26歳）は中国留学の経験があり、中国語が堪能だ。代表者の立場で中国での事業を準備した際に、「女性であることは問題ではなかったが、年齢が若いことで力量を疑われることがあった」という。同氏は創業家に育ち、子供のころから手伝いをしながらチョコレート生産やビジネスについて多くを学んでいたという。その経験が役立ち、工事の遅延や納品事業者とのトラブルなどはあったものの、オープンにこぎ着けることができた。中国では、従業員に配慮した労働条件を提示するとともに、社員食堂では、オーストリア本社同様にベジタリアンメニューのみを用意して、食肉や家畜について従業員が再考するきっかけをつくるなど、中国ではあまり例のない取り組みも行っているという。

（2014年06月10日 ウィーン事務所 鷺澤純）

2. 化学・医薬品

(1) ドイツ・ワッカー、サムスン電子との合弁会社の出資比率を引き上げ

ドイツの特殊化学大手ワッカーは1月24日、子会社のシルトロニックがサムスン電子とシンガポールに設立したシリコンウエハー製造会社の出資比率を、50%から78%に引き上げると発表した。近代的で効率の良い同合弁工場をシルトロニックの事業に統合することで、相乗効果と費用対効果を狙う。インドでは1月15日、シリコン製品の技術センターの拡張工事を完了した。シリコン製品の需要拡大に対応するとともに、現地顧客への技術支援などの新たな需要に応える。

・300ミリウエハー事業を強化

ワッカーは1月24日、シリコンウエハー製造子会社シルトロニック（出資比率100%）が韓国のサムスン電子とシンガポールに設立した合弁会社シルトロニック・サムスン・ウエハーの出資比率を78%に引き上げると発表した。

同合弁会社は2006年に両社が折半出資で設立。2008年にシンガポールで初めて直径300ミリのシリコンウエハーを生産する工場を稼働させた。同工場は月30万枚を超えるウエハーを生産する能力を持ち、現在、約650人の従業員が勤務している。

シルトロニックの出資比率引き上げは、合弁会社が実施する第三者割当増資における新規発行株式を引き受けることにより行われる。また、合弁会社は未払いのプロジェクトローン約2億1,000万ユーロを全て返済する予定で、シルトロニックはこのうち約1億5,000万ユーロを引き受ける。

合弁会社の社名をシルトロニック・シリコン・ウエハーに変更し、出資比率が22%に下がるがサムスン電子は今後も300ミリのシリコンウエハーの主要な顧客の1社として関係を維持する。

今回の出資比率の拡大は、ワッカーの子会社シルトロニックが半導体事業を国際展開するに当たって、多くの戦略的利点がある。シリコンメーカーのワッカー・ケミーの取締役でもあるシルトロニックのヨアヒム・ラウフト監査役会会長は「今回の取引により、アジアにおいて最も近代的で生産効率が良く、利益を確保できる300ミリウエハー工場の1つの過半数資本を取得する。この工場を統合することにより、当社はアジアにおける300ミリウエハー事業を強化する。さらに、隣接するシルトロニックの200ミリウエハー工場との相乗効果や費用面での利益を得られる」と、その意義を述べた。

・インドの技術センターを拡張、シリコン製品の需要拡大などに対応

ワッカーは1月15日には、インド北東部のコルカタ近郊にあるアムタラのシリコン製品技術センターの拡張工事を完了した。同技術センターは、インドのシリコン製品メーカーであるメトロアークと設立した合弁会社ワッカー・メトロアーク・ケミカルズ（WMC）が運営している。技術センターの拡張により、シリコン製品の需要拡大や、地域顧客への技術支援や専門知識の移転などの新たな需要に対応する。

WMCはワッカーが51%を出資しており、従業員数は現在、180人を超える。今回の拡張工事に対する投資規模は約50万ユーロで、技術センターの床面積を約1,800平方メートルに拡大した。同技術センターには最新設備を導入しており、パーソナルケアや繊維、自動車、建設分野におけるシリコン製品の顧客に対して、現地市場向けの新製品やアプリケーションの開発に関して支援していく。ワッカーは拡張した技術センターにより、高品質のシリコン製品分野で、市場と技術の両面での主導的な地位の強化を目指す。

（2014年02月14日 ブリュッセル事務所 田中晋）

(2) ベルギー・ソルベイ、シンガポールに研究・イノベーションセンター開設

ベルギー化学大手のソルベイは2月11日、シンガポールに新たな研究・イノベーションセンターを開設したと発表した。ホームケア・パーソナルケア、コーティング、石油・ガス分野向け化学製品を扱う事業部門「ソルベイ・ノベケア」の製品開発に重点を置き、アジア・太平洋地域におけるコンシューマーケミカル事業の成長を後押しする。なお、ソルベイ・ノベケア製品のアジアにおける需要拡大に対応するため、シンガポールに大規模な界面活性剤工場を建設し、2015年までに操業を開始する計画を2013年4月に発表している。

・新センター建設に約200万ユーロ投じる

ソルベイの発表によると、シンガポールのバイオポリス（バイオケミカル分野の研究開発拠点）に新設した研究・イノベーションセンターをイノベーションの中核拠点として、アジア・太平洋地域におけるコンシューマーケミカル事業を成長させる。

新センターは特に、ホームケア・パーソナルケア、コーティング、石油・ガス分野向けの化学製品を取り扱う事業部門ソルベイ・ノベケアの世界的なイノベーションプロジェクトを主導する役割を担う。また、農薬事業のソリューションを開発する地域拠点でもあり、ソルベイのアジア・太平洋地域の顧客や工場に対し技術支援をする。

新センターの建設投資額は約200万ユーロ。今後5年間でさらに500万ユーロを追加投資して、センターの能力を強化するとともに、研究者を30人増員する方針だ。同センターの建設では、シンガポール経済開発庁（EDB）から強力な支援を受けた。

・界面活性剤工場も建設

ソルベイは2013年4月16日に、界面活性剤の開発・生産に使用するモノマー（単量体）を生産するための大規模なアルコキシル工場をシンガポールに建設する計画を発表した。同工場は2015年までに操業を開始する予定。同工場の建設により、ホームケア・パーソナルケア、コーティング、工業、農薬、石油・ガスの各分野で、急成長するアジア市場に対応する。新工場は、ジュロン島にある英国とオランダの石油化学大手シェルの高純度エチレンオキサイド（HPEO）の生産設備と連携することになっている。

同工場の建設は、ソルベイ・ノベケアのアジアにおける積極的な成長戦略の一環であり、特殊界面活性剤の生産体制を一層強固なものにする。また、同部門のアジアにおけるアルコキシルのフットプリント（足跡）を大きく発展させることに加え、顧客に界面活性剤の革新的なソリューションを世界規模で供給することで、世界の当該市場を主導していくという。

ソルベイはシンガポール工場の建設計画の発表に先駆けて2013年4月12日に、ドイツのベルリンの西方にあるゲンティンに、特殊界面活性剤工場を建設する計画も発表している。ゲンティン工場の製品は中・東欧市場に供給する。

ソルベイによると、ソルベイ・ノベケアは既にアジアに11工場を展開する同地域最大の特殊界面活性剤メーカーで、シンガポールと上海の2カ所に研究開発（R&D）センターも設置している（2013年4月時点）。シンガポールの新工場は、洗浄、分散、脱泡、乳化の性能属性に的を絞った特殊なアルコキシレート型界面活性剤の生産拠点となる。

（2014年02月28日 ブリュッセル事務所 田中晋）

(3) ドイツ-BASF、ナビムンバイに新たなR&Dセンターを開所

ドイツ化学大手BASFは、研究開発（R&D）事業のグローバル化やアジア・大洋州地域における現地生産の強化を進めている。3月7日に、インドのナビムンバイに新しいグローバルR&Dセンターを開所。また、同月6日には中国の上海化学工業区で、建設中の自動車用塗料工場に隣接する、樹脂および電着塗料の新工場建設に着手した。

・R&D事業のグローバル化の一環

BASFは3月7日、インド・ナビムンバイにある拠点に建設した新しい国際的なR&Dセンターを開所した。初期投資は200万ユーロで、新センターでは有機合成や高度処理、化学物質の製剤化の研究、近代農業における化学的な解決策の探求、分子モデリングなどに重点を置く。同センターは、グループ会社BASFケミカルズ・インドゥアが運営し、第1フェーズでは60人を超える科学者が勤務する予定。

生物学・効果システム研究コンピテンスセンターのハラルド・ラウケ所長は「ナビムンバイ

の R&D センターの開設により、BASF の R&D 業務のグローバル化目標に向けて大きく前進した。2020 年までに研究活動の 50%を欧州域外で行う予定で、25%はアジア大洋州地域で行う計画だ」と述べた。また、「ムンバイにグローバル研究の拠点を設置することにより、インドの科学分野における幅広い人材と共に働くことができ、アジア・大洋州地域から同地域および世界に向けて新しい技術を開発するという当社の戦略目標に一步踏み出す。われわれは現在もインドを含むアジア・大洋州地域における R&D へのさらなる投資の選択肢を検討していると補足した。

・アジア・大洋州の現地生産拡大を狙い、上海には新工場建設

BASF は 3 月 6 日、中国の上海化学工業区で、樹脂および電着塗料 (e-coat) の新工場のくわ入れを行った。新工場は 2015 年下半期に稼働する予定。アジア・大洋州地域で、自動車をはじめとするさまざまな成長産業における高品質塗料の需要増に対応する。

香港や台湾も含めた大中華圏 (グレーター・チャイナ) およびアジア・大洋州地域の事業を統括するアルベルト・ホイザー氏は「当社は、アジア・大洋州地域戦略の一環として、同地域で販売する製品の 75%を現地生産する目標を掲げている。今回の新工場の建設はこの戦略目標に向けた重要な一步になると同時に、中国における市場ニーズに応えるものでもある」と述べ、その意義を説明している。

新工場は、現在建設中で 2014 年第 2 四半期に稼働予定の新しい自動車用塗料工場に隣接して建設される。両工場を隣接して建設することにより、一層の相乗効果や効率化を見込んでいる。

(2014 年 03 月 31 日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(4) ドイツスタダとヘンケル、現地パートナーと提携し販売開始

市場開放が進んだミャンマーとの貿易が活発になり、業種を問わずドイツ企業はミャンマーへ目を向けるようになった。製薬大手スタダと化学大手ヘンケルのように、同市場参入に成功するには現地パートナーとの提携がカギとなりそうだ。

・ミッション派遣などドイツ経済界の関心高まる

テインセイン大統領が就任した 2011 年 3 月以来、外国企業のミャンマーへの関心は高まりつつある。ドイツもミャンマーに注目しており、2012 年、ディルク・ニーベル経済協力開発相 (当時) が訪問したほか、ドイツ・アジア大洋州ビジネス連合会 (OAV) 率いる企業ミッションも実施された。その他、ドイツ商工会議所連合会 (DIHK) はミャンマーとの経済関係の深化を図り、2014 年 2 月、ヤンゴンにドイツ企業向けの窓口として、事務所を正式に開設した。

さらに 2013 年 11 月、デュッセルドルフ商工会議所はケルン商工会議所と共同でインドネシ

アとミャンマーへの企業ミッションを派遣した。鉄鋼大手ティッセンクルップや機械メーカーのSMSグループなどの企業や団体が参加したという。2014年1月発表のミッション報告では、同商工会議所はミャンマーをポテンシャルのある市場とすると同時に、大学の長年の閉鎖による優秀な人材不足を1つの問題点として取り上げ、地価高騰も海外投資家にとって大きなハードルとなりかねないと指摘している。

・スタダは後発医薬品を販売

ビジネスのハードルは高く、経済的発展が遅れているものの、民主化が進むにつれて、人口規模6,112万人という大きなポテンシャルを有する市場であるミャンマーに対しては、日本企業をはじめ欧米企業も進出を視野に入れている。ミャンマーに積極的なドイツ企業の1つが製薬大手のスタダ・アルツナイミッテル (Stada Arzneimittel、本社：ヘッセン州バドビルベル) だ。同社は2013年12月16日、現地パートナーを通じミャンマーで後発医薬品などの販売を開始したと発表した。

スタダはまた、現地パートナーを通じヤンゴンにて生産拠点スタダ・ミャンマー・ジョイントベンチャーを設立し、薬の生産を2015年末から開始する予定も明らかにした。今後、製品ラインアップを徐々に拡大する予定で、現在は現地パートナーが設立した合弁会社にライセンスを供与しているのみだが、買収を検討することもあるという。

スタダのハートムート・レッツラフ代表取締役は「ミャンマー市場は成長率が高い新興国を中心とするわれわれの国際戦略によく合う。国は開放され、6,000万人規模という大きな市場であり、良質かつ安い医薬品への潜在需要が高い。われわれは市場の黎明(れいめい)期から存在感を示したい。ライセンスモデルとアジア市場で積んできた経験がミャンマーでのチャンスを高めた」と述べた。

さらに、化学大手ヘンケル(本社：デュッセルドルフ)は、ミャンマーで15年間ビジネスを行ってきたスイスの商社DKSHと長期的戦略提携を組み、ヘンケル製の洗剤のミャンマー市場での開発・マーケティング・販売と流通を合同で行うことに合意した(2013年11月26日付DKSH発表)。ヘンケル製品の販売は既に開始されているといい、現地で生産拠点を設立することも明らかにした。

・加速するミャンマー向け輸出

ドイツ企業のミャンマーへの高い関心は貿易データで裏付けられる。連邦統計局によると、2013年のミャンマー向け輸出は1億2,659万ユーロと前年比20.6%増となった(図参照)。金額上はまだわずかだが、対ミャンマー輸出が加速しているのは確かだ。輸出の68.7%を占めたのは機械および輸送用機器で、2012年には8,374万ユーロ、2013年には主に医療用電気機器の著しい伸びを受け、8,703万ユーロと増加した(表1参照)。続いて、化学製品や測定・分析・

制御機器を含む雑製品も力強い伸びを示している。

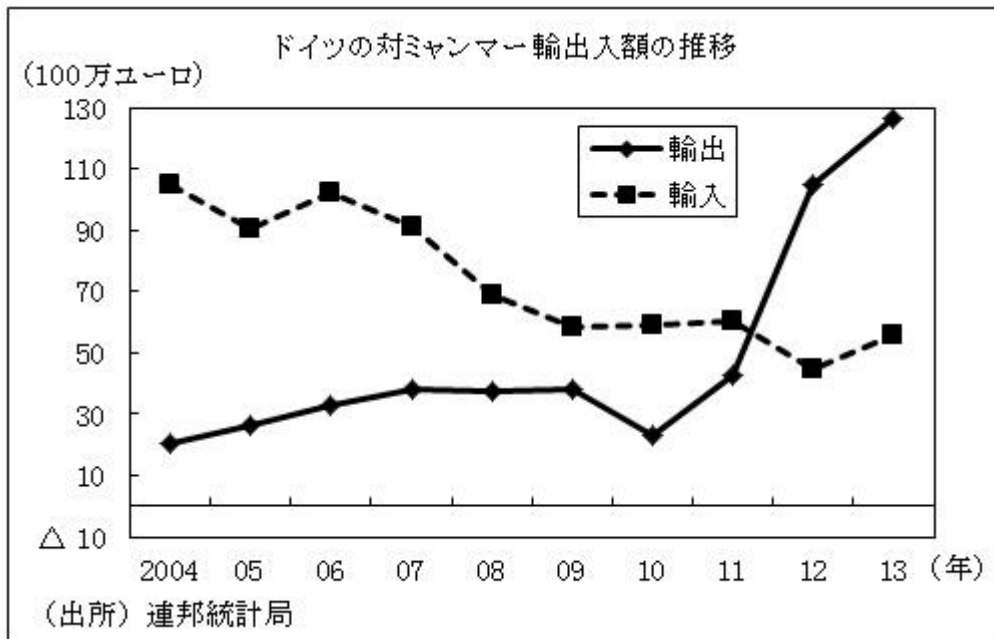


表1 ドイツの対ミャンマー主要品目別輸出 (単位:1,000ユーロ、%)

	2012年		2013年	
	金額	金額	構成比	前年比
機械および輸送用機器	83,741	87,032	68.7	3.9
医療用電気機器	1,973	10,460	8.3	430.2
印刷機・製本機械	24,368	5,432	4.3	△77.7
化学製品	8,627	15,385	12.2	78.3
薬物	2,352	3,200	2.5	36.1
雑製品	6,936	13,521	10.7	94.9
医療用機器	1,359	6,232	4.9	358.6
測定・分析・制御機器	1,586	2,530	2.0	59.5
原料別製品	3,419	7,256	5.7	112.2
食料品および生きた動物	1,379	1,649	1.3	19.6
非食用原材料(鉱物性燃料除く)	241	948	0.7	293.4
特殊取扱品	321	497	0.4	54.8
動植物性油脂、脂肪、ろう	320	141	0.1	△55.9
飲料およびたばこ	4	110	0.1	2,650.0
鉱物性燃料、潤滑剤	24	54	0.0	125.0
合計	105,012	126,593	100.0	20.6

(出所) 図に同じ

ミャンマーへの輸出が近年加速している一方、ミャンマーからの輸入は2006年の1億208万ユーロから大幅に落ち込み、2012年には4,469万ユーロと56.2%減となった。しかし、2013年は5,584万ユーロと前年比24.9%増で再びプラス成長に転じた。輸入を主要品目別にみると、衣料など含む雑製品が4,794万ユーロと、輸入の85.8%を占めている(表2参照)。

表2 ドイツの対ミャンマー主要品目別輸入 (単位:1,000ユーロ、%)

	2012年	2013年		
	金額	金額	構成比	前年比
雑製品	41,391	47,939	85.8	15.8
男子用織物上衣	17,293	19,442	34.8	12.4
女子用織物上衣	12,515	13,426	24.0	7.3
非食用原材料(鉱物性燃料除く)	1,924	5,405	9.7	180.9
木材(粗・角状)	1,317	3,368	6.0	155.7
原料別製品	73	1,229	2.2	1,584.0
特殊取扱品	382	630	1.1	64.9
食料品および生きた動物	922	597	1.1	△35.2
機械および輸送用機器	0	39	0.1	-
化学製品	0	2	0.0	-
動植物性油脂、脂肪、ろう	0	0	0.0	-
鉱物性燃料、潤滑剤	0	0	0.0	-
飲料およびたばこ	0	0	0.0	-
合計	44,692	55,841	100.0	24.9

(出所) 図に同じ

(2014年04月09日 デュッセルドルフ事務所 ゼバスティアン・シュミット)

3. 電気・電子・精密

(1) オランダ・フィリップス、冠捷科技とのテレビ合併事業から資本撤退

オランダ電機大手ロイヤル・フィリップス・エレクトロニクス（以下、フィリップス）は 1 月 20 日、テレビ事業の合併会社 TP ビジョン・ホールディングから資本撤退すると発表した。台湾の冠捷科技（TPV テクノロジー）がフィリップスの持ち株 30%を取得し、完全子会社化する。ただし、フィリップスは TP ビジョンにブランドライセンスの供与を継続。TPV テクノロジーとともに、テレビ事業を成功させるための最適な体制を整える。

・ TP ビジョンの持株 30%を全て売却

フィリップスは 1 月 20 日、TPV テクノロジーと設立したテレビ事業の合併会社 TP ビジョンから資本撤退すると発表した。TP ビジョンの持ち株 30%を TPV テクノロジーに売却する条件概要書（タムシート）に同日署名した。2014 年の第 1 四半期中に正式契約を締結し、当局の認可や TPV テクノロジーの株主の承認を経て、下半期には取引を完了できると見込んでいる。

TP ビジョンはオランダに拠点を置き、欧州およびロシア、中東に加え、南米の一部（ブラジル、アルゼンチン、ウルグアイ、パラグアイ）とアジアの一部（マレーシア、タイ、シンガポール、香港など）の国・地域においてフィリップスのテレビ事業を共同で展開するほか、テレビ製品におけるフィリップスブランドのライセンスを持っている。世界の 26 カ国・地域に販売拠点をもち、93 カ国・地域で販売を行っている。

TPV テクノロジーは現在、出資比率 100%のオランダ子会社 MMD を通じて、TP ビジョンに同社の株式 70%を出資している。フィリップスは TP ビジョンの持ち株 30%を MMD に売却する。取引が完了すると、TPV テクノロジーは MMD を通じて、TP ビジョンの株式を 100%取得することになる。TP ビジョンの事業をさらに TPV テクノロジーのテレビ事業に統合できるようになり、事業上の相乗効果が見込まれ、コストの削減や効率の改善などを推し進めることができるようになる。

・ ライセンス供与は継続、経営は TPV に一元化

フィリップスと TP ビジョンの間のブランドライセンス契約は今後も継続する。TP ビジョンはテレビの年間売上高の 2.2%をロイヤルティーとしてフィリップスに支払う契約だが、2014 年 4 月 1 日からは年間の最低保証ロイヤルティーをこれまでの 5,000 万ユーロから 4,000 万ユーロに引き下げることも合意した。

フィリップスのフランス・ファン・ホーテン最高経営責任者（CEO）は「今回の合意により、極めてダイナミックで競争が激しいテレビ市場で事業を成功させるための最適な体制を創設す

る」と説明し、「TPV テクノロジーは経営を完全に掌握することにより、相乗効果を高め、市場の変化により迅速かつ柔軟に対応できるようになる。当社は今後も、TPV テクノロジーとともに、革新的なフィリップスブランドのテレビにより、テレビ事業の成功へ力を注いでいく」と述べた。

両社は、2014年2月28日までに正式契約を締結することを目指している。なお、4月30日（あるいは両社が今後合意するかもしれない別の期日）までに、正式契約を実行できなかった場合、フィリップスとTPV テクノロジーはいずれも今回合意した条件概要書を無効にすることができるとしている。

(2014年02月10日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(2) ベルギー・ソルベイ、梨花女子大にアジアで4ヵ所目の研究拠点

ベルギーの化学大手ソルベイは6月3日、韓国の梨花女子大学と共同で、ソウルの同大学キャンパスに研究・イノベーションセンターを開設した。成長著しいアジアの自動車・エレクトロニクス市場の主要顧客や研究機関との協力関係を強化し、顧客ニーズに応じた製品やソリューションの開発を目指す。

・アジア市場のニーズに応えた製品開発を強化

ソルベイは6月3日、ソウルの梨花女子大学と共同で、同大学キャンパスに研究・イノベーションセンターを開設した。ソルベイの化学製品はアジアのエレクトロニクス分野で利用されており、韓国の新拠点を地域のハブと位置付けている。同社はアジア、特に韓国を戦略的重要地として、主な企業や顧客のニーズに応じた製品やソリューションの開発に向けた連携強化を模索する。

今回の研究・イノベーションセンターの設置は2011年の合意に基づくもので、韓国の大学と国外の民間企業が締結した同種合意の第1号となった。このセンターはソルベイにとって、シンガポールと上海2ヵ所に続くアジア地域4ヵ所目の拠点となる。

ソルベイの投資額は1,300万ユーロで、2015年末までに60人の研究者を雇用する予定。センターでは梨花女子大学の研究機関と協力し、有機LED（発光ダイオード）を利用したディスプレイや照明技術などの研究をする。また、リチウムイオン電池の蓄電能力の最適化や、自動車の燃費効率の向上を目指した新素材の開発も行う。

ソルベイはこのセンターを拠点に、韓国内外の大学や研究機関とのネットワークの強化も期待している。また同社は、梨花女子大学の学生に対して5年間にわたり380万ユーロの共同研究奨学金を提供するとともに、国外でのインターンシップの機会を提供するとしている。

・次世代バッテリーの研究開発でも協力

研究・イノベーションセンター開設に先立つ5月1日、ソルベイと梨花女子大学は次世代バッテリーの共同研究の実施でも合意している。この研究では3年間にわたり、空気亜鉛電池の

中核技術の開発を目指す。両者は空気亜鉛電池が将来、携帯型電子機器に利用されているリチウムイオン電池を代替し得ると期待している。

ソルベイのこの共同研究への投資額は約 100 万ユーロ。梨花女子大学はこの産学連携について、産業に応用可能な研究成果の知的財産権保護や有望な女性科学者を支援する仕組みにつながる、と期待を表明した。

(2014 年 06 月 26 日 ブリュッセル事務所 村岡有)

4. 自動車

(1) ドイツ自動車部品大手ヘラーが嘉興市に照明生産拠点新設へ

ドイツの自動車部品製造大手ヘラー（Hella）は2013年12月11日、中国市場開拓を進めるため、中国東部の浙江省嘉興市に中国における同社最大の生産拠点を新設すると発表¹した。新拠点では、ヘッドライト、後部灯、フォグライトなど自動車照明システムを生産する予定。

・中国での売り上げ増加を期待

ヘラー（本社：ノルトライン・ウェストファーレン州リップシュタット）は2013年12月11日、浙江省嘉興市に生産拠点を新設すると発表した。同社の中国における最大の生産拠点となり、投資額は7,000万ユーロ。新拠点では自動車用照明システムを生産し、中期的にはヘッドライトが年産300万個、後部灯が180万個に達する見込み。中国市場について、同社のロルフ・ブライデンバッハ代表取締役は「中国はわれわれにとって重要な市場だ。2012/13会計年度（2012年6月～2013年5月）には、全売り上げの約8%を創出し、この割合は今後数年でさらに高まると期待している。中国拠点の拡大に投資している」と述べた。

・産学連携プログラムも実施

フォルクスワーゲン（VW）、ダイムラー、BMWのドイツ自動車大手3社が、販売台数が伸びる中国市場を重視する中、自動車部品メーカーも中国にますます注目する。ヘラーは2012年6月に中国の自動車メーカー北京汽車（BAIC）と提携協約を締結したと発表したほか、2012年8月には制御システム、自動パワーウインドー、照明システム、エアコン、継電器など自動車用電子部品を開発・生産する子会社を福建省アモイ市のアモイ・トーチ・ハイテク産業開発区に設立し、部品を上海VW、上海ゼネラルモーターズ（GM）、現代自動車などに供給している。中国には現在、生産・開発・管理拠点が北京市、江蘇省南京市、上海市、吉林省長春市、アモイ、嘉興の10カ所にある。

また、ヘラーは独中両国で優秀な人材を確保するため、ハム・リップシュタット単科大学（HSHL）と南京の東南大学（SEU）の交換留学プログラムを支援している。2013年7月、SEUからエンジニアを目指す大学生8人がリップシュタットを訪ね、HSHLの学生8人とともにヘラーの研究・開発・生産部門を見学したという。その後、HSHLの学生がSEUの学生とともに中国でSEUとヘラーの南京拠点を見学した。優秀な学生との関係づくりはドイツや中国で懸念されている専門人材不足への有効な対策の1つだ。

・売上高の半分近くは欧州域外で

ヘラーの2012/13会計年度の売上高は約50億ユーロと前年度比3.9%増だった。売上高を地域別にみると、欧州債務危機による西・南欧諸国における需要の減少を受け、ドイツを除く欧州（全売上高の39%）は19億4,200万ユーロで6%減となった。ドイツ市場（14%）も同

様な傾向を示し、6億9,000万ユーロと14%減だった。一方、米州（21%）は10億7,100万ユーロと19%増、アジア・大洋州・その他（26%）は16%増で12億9,600万ユーロとなった。売上高の47%を欧州域外で占めており、欧州における需要減を欧州域外で補完している。

2013年5月末時点で、ヘラーの従業員数は2万9,030人（前年同期比6.2%増）、うちアジア・大洋州は4,925人だった。中国は約4,000人で、その大半を占めている。

（2014年01月07日 デュッセルドルフ事務所 ゼバスティアン・シュミット）

(2) イタリアーマニエッティ・マレリ、インドのヒーロー・モトコープと合弁会社設立

イタリア自動車部品大手のマニエッティ・マレリは2013年12月3日、世界最大の自動二輪車メーカーであるインドのヒーロー・モトコープとインドに合弁会社を設立すると発表した。マニエッティ・マレリの高度なエンジン制御技術などを供給することで、ヒーロー・モトコープの製品技術力を高めるとともに、燃費が良く環境負荷の小さいパワートレイン（動力伝達機構）の開発に取り組む。

・出資比率はマニエッティ 40 対ヒーロー60

マニエッティ・マレリは12月3日、ヒーロー・モトコープと合弁会社を設立する合意書に署名したと発表した。

合弁会社の社名はHMC-MMオートで、出資比率はヒーロー・モトコープが60%、マニエッティ・マレリは40%となる見込み。2015年までにインドに工場を建設する計画で、近く進出地を決定する予定。自動二輪車市場向けにパワートレインシステムを生産する。製品は主にインド市場で販売する。インドの他の自動二輪車メーカーにも供給する。

両社は最初の3年間で850万ドルを合弁会社に投資する計画。今後10年間の投資総額は約2,700万ドルになると見込んでいる。

・エンジン制御技術の水準を高め環境負荷の低減を目指す

合弁会社は当初、自動二輪車向けシステムの設計・開発における技術協力を重点を置く。合弁会社の設立は、自動二輪車や自動三輪車向けのパワートレイン制御に高度な技術を持ち寄り、技術水準を高めることを主な目的としている。今回の合意の範囲には、マニエッティ・マレリのライド・バイ・ワイヤ技術を含む高度なエンジンの電子制御技術を合弁会社が利用できることが盛り込まれている。

マニエッティ・マレリのユージェニオ・ラゼッリ最高経営責任者（CEO）は「合弁会社の提携先が世界最大の自動二輪車メーカーであるため、今回の合意範囲は当社にとって極めて重要だ。（合弁の）目的はヒーローの自動二輪車全てに高度なパワートレイン技術を装備するために

ヒーロー・モトコープと提携すること。現在（2012年）の販売規模が既に年間1,500万台に達しているインド市場で流通する自動二輪車のほとんどをカバーすることになる」と説明した。また、「世界で最も重要な市場の1つであるインドにおいて持続可能なモビリティのための自動二輪車の技術革新を起こすことに貢献できることを誇りに思う」と述べた。

ヒーロー・モトコープは毎年、約700万台のオートバイやスクーターを販売する世界最大の自動二輪メーカーで、インド市場で約46%のシェアを確保しているという。

パワン・ムンジャル社長兼CEOは「緊急かつ重点分野として、新会社は次世代の燃料システムの開発・生産に取り掛かろうとしている。燃費を改善し、環境に優しい最新のエンジンを生産する上で、次世代の燃料システムはさまざまな技術の中でも最も重要な分野の1つだ」と、合弁の狙いを説明している。

（2014年01月08日 プリュッセル事務所 田中晋）

(3) フランスープラスチック・オムニウム、上海に外装部品開発センター開設

フランス自動車部品大手のプラスチック・オムニウムは2013年12月9日、中国で増加する開発需要に対応し、上海市嘉定区の安亭に自動車用外装部品の開発センターを開設したと発表した。新開発センターの開設は、研究開発（R&D）拠点のグローバルな戦略的配置を進める同社戦略の一環でもある。

・開発センターのエンジニア・技術者を2016年までに450人へ

プラスチック・オムニウムが開発センターを開設した安亭は上海市の中心部から約30キロの距離にある。同開発センターでは現在、約300人のエンジニアおよび技術者が勤務しており、2016年までには450人に引き上げる予定。新開発センターの開設により、世界最大の自動車市場である中国において急成長する同社の事業を支える。

プラスチック・オムニウムは2013年、中国で18社の顧客向けに計35種類の新たな外装部品を投入した。2015年までに新規投入する製品を、特にフォルクスワーゲン（VW）、ゼネラルモーターズ（GM）、上海汽車（SAIC）、第一汽車（FAW）、BMW、PSA プジョー・シトロエン、ジャガー・ランドローバー向けを中心に、年50種類に拡大する見込みとしている。

同社は中国では、延鋒偉世通汽車飾件系（延鋒ビステオン・オートモーティブ・トリム・システムズ）との合弁会社である延鋒プラスチック・オムニウム・オートモーティブ・エクステリア・システムズ（YFPO）を通じて、バンパーを中心に現在、約100種類の新製品を開発している。また、テールゲートも4種類、フェンダーも1種類受注している。テールゲートとフェンダーについては自動車の軽量化に寄与する革新的な解決方法を提供することに重点を置いているという。

また、同社は合弁会社の YFPO を通じて中国に 13 の工場を展開しているほか、自社工場を 5 工場操業している。

・着実に拡大する中国事業の比率

プラスチック・オムニウムは 2013 年 10 月、スロバキアに開発センターを開設したが、グローバルに事業展開する自動車メーカーとの開発プロジェクトを加速するため、R&D 資源の戦略的な配置を進めている。

同社が 2013 年 1 月 24 日発表した 2012 年通期決算によると、2012 年の売上高は前年比 13.9% 増の 48 億 620 万ユーロに拡大した。中でもアジア、北米、東欧の売上げがそれぞれ前年比 28% 増、31% 増、31% 増と伸びている。アジアでは、中国の自動車事業における売上高が前年比 27% 増の 2 億 8,500 万ユーロに拡大。自動車事業の総売上高(43 億 4,300 万ユーロ)の約 7% を占めるに至っている。

(2014 年 01 月 09 日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(4) ドイツ自動車部品大手マーレ、インドの合弁会社を完全子会社化

ドイツ自動車部品大手マーレは 1 月 10 日、インドの合弁会社マーレ IPL の出資比率を 100% に引き上げ、完全子会社化したと発表した。複数の大型契約を獲得したことにより、独立した経営体制の確保が急務と判断した。インドの自動車産業は 2013 年に停滞したものの、マーレは長期的な成長の潜在力に期待している。

・大型受注で独立した経営体制が必要に

マーレは 2014 年 1 月 10 日、インドの合弁会社マーレ IPL の株式を 100% 取得し、2013 年末に完全子会社にしたと発表した。マーレ IPL に対するそれまでの出資比率は約 60% で、既に全株式の過半数を保有していた。

マーレのハインツ・ユンカー取締役会長兼最高経営責任者 (CEO) はこの時期に完全子会社化したことについて、「この数ヶ月間に主要な顧客から重要な大型受注を獲得することができた。それ故、将来の投資決定や技術移転において完全に独立した経営体制を確保したかった」と説明。また、「2013 年はインドの自動車産業の経済活動が全く停滞していたが、当社では、インドには持続可能な成長の潜在力があると信じている」と述べた。

マーレ IPL はインド南部のチェンナイでピストンを生産しており、2013 年は約 1,500 万ユーロの売上げを計上している。

マーレはこのほか、北部のピータンプルに 100% 出資の子会社マーレ・エンジン・コンポーネンツ・インディアを展開する。また、合弁会社であるマーレ・フィルター・システムズ (イ

ンディア) とベア・インディアも展開し、株式の過半数を出資している。

さらに、インド西部のプネーで運営している開発・エンジニアリングサービスセンター（従業員数：約 350 人）は、ドイツと北米にあるグループの開発センターを主に支援している。

・円安相場がアジアの売上高減少に影響

マーレが 2013 年 9 月 2 日に発表した 2013 年上半期の決算報告によると、アジア市場では国によって事業展開にばらつきがみられ、中国とタイでは大幅な成長を確保した一方、インドでは自動車産業全体で苦戦した。

マーレ・グループの 2013 年上半期の売上高は前年同期比で 5.4% 減（1 億 7,370 万ユーロ減少）の 30 億 3,340 万ユーロ。減収のうち約 9,000 万ユーロは為替相場の変動によるもので、特に日本円とブラジル・レアルの変動が大きく影響した。

アジア大洋州地域の売上高は約 5 億 9,800 万ユーロとなり、前年同期を 5,120 万ユーロ下回った。為替相場の影響により売上高が 4,560 万ユーロ減少した。特に、対ユーロで円安が 20% 以上進行した影響が大きく、アジア諸国における大幅な成長によっても相殺し切れなかったと説明している。

このような背景から、マーレ・グループの売上高に占めるアジア地域の割合は成長がみられず、全体の約 20% にとどまった。

（2014 年 02 月 05 日 ブリュッセル事務所 田中晋）

(5) イタリアーソゲフィ、蘇州に自動車部品の 2 工場を開所

イタリア自動車部品メーカーのソゲフィは 1 月 16 日、江蘇省蘇州市呉江區でサスペンション部品とエンジンシステム部品の 2 工場の開所式を行った。世界最大の自動車市場である中国で、両部品分野の主要メーカーの地位を築くことを目指している。また、中国の売上高を 2017 年には 1 億ドル以上に引き上げる目標を掲げている。ソゲフィは中国事業に先駆け、インドでもサスペンション部品とエンジンシステム部品の生産能力を 2012 年に既に増強している。

・欧米大手や中国の自動車メーカーに供給

イタリアの持ち株会社 CIR (Compagnie Industriali Riunite) グループ傘下の自動車部品メーカーであるソゲフィ (Sogefi) は 1 月 16 日、中国の上海近郊の江蘇省蘇州市呉江區で 2 工場の開所式を行い、正式に操業を開始した。工場の 1 つでは自動車のサスペンション部品を、もう一方の工場ではエンジンシステム部品を生産する。

2 工場はいずれも呉江経済技術開発区にあり、近接している。主に自動車のサスペンション

の主要部品であるチューブラーやソリッドスタビライザーなどを開発・生産する工場（敷地面積 1 万 5,000 平方メートル強）は、初期段階では主に BMW、ダイムラー、フィアット／クライスラー、フォード、PSA プジョー・シトロエンに、各社の現地提携先を通じて部品を供給する。

もう一方のエンジンシステム工場（1 万 1,000 平方メートル）では、エンジン向けの冷却システム部品であるエアインテークマニホールドとウォーターアウトレットを生産し、今後さらに生産品目を増やしていく計画。当初はダイムラー、上海ゼネラルモーターズ（SGM）／上海汽車（SAIC）、フォード、江鈴汽車（JMC）に製品を供給する。

ソゲフィは、2 工場に総額で約 4,000 万ドルを投資した。2 工場がフル稼働すると、従業員数は合わせて 500 人を超える予定。両工場が近接していることは、あらゆるサポート機能において相乗効果を確保できる利点がある。

・中国事業強化に先駆け、インド事業も既に強化

同社は、中国でサスペンション部品とエンジンシステム部品分野における主要メーカーの地位確立を目指しており、中国事業の売上高を 2013 年の予測額である約 3,000 万ドルから 2017 年には 1 億ドル以上に引き上げる目標を掲げている。同目標を達成すると、年平均成長率は 30% を超える見通しだという。

同社の 2012 年の世界売上高は、前年比 13.9% 増の 13 億 1,920 万ユーロに達した。欧州域外の成長が増収に寄与しており、中でも北米事業（約 2.1 倍）とアジア事業（35.4% 増）が好調だった。欧州域外の売上高比率は、2011 年の 30.5% から 2012 年には 33.5% に拡大している。

ソゲフィはインドでも 2012 年 7 月に、プネー近郊にサスペンションの新工場を開設しているほか、バンガロールにあるフィルターシステム工場の生産能力を 2 倍に拡大している。2 工場とも現地企業との合弁会社を通じて運営している。

サスペンション工場は、プネーの北にあるチャカンに建設した。乗用車や商用車向けに、サスペンションシステムの主要部品であるスタビライザーとトーションバーを生産する。

インド事業の強化は、新興市場における成長を推し進めるソゲフィの戦略の一環に位置付けられる。同社はインド事業の拡大に伴い、グループ全体に占めるインドの売上高比率を、2011 年の 1.2% から 5 年以内に 5% 以上に引き上げる目標を明らかにしていた。

（2014 年 02 月 07 日 ブリュッセル事務所 田中晋）

(6) ドイツ・ボッシュ、バンガロールに研究技術センターを開設

ドイツのボッシュ・グループは2月3日、インドのバンガロールに新たな研究技術センターを開設した。インターネットを活用した機器やサービス関連技術などに重点を置く。また、インドの工場や研究開発設備の拡張のため、今後、約1億6,000万ユーロを投資する計画も明らかにした。バンガロールにはボッシュ職業訓練センター（BVC）があり、これまでに約2,400人の若者に職業訓練の場を提供している。

・2014年以内に既存工場や研究開発設備を拡張へ

自動車部品などを製造するボッシュ・グループは2月3日、インドのバンガロールに新たな研究技術センター（RTC）を開設した。インターネットを活用した機器やサービス関連技術の開発に重点を置く。また、ソフトウェアを活用した効率的なデザインシステムや画像処理技術も研究の焦点になる。

ボッシュは2013年12月19日、インターネットを活用した機器やサービスを事業とする新会社ボッシュ・コネクテッド・デバイス・アンド・ソリューションズを設立したことを発表していた。知的にネットワーク化した住まい「スマート・ホーム」のほか、交通・輸送・物流分野での活動向けに、センサー関連のアプリケーション開発に当初は注力する方針を示している。同社はドイツのロイトリンゲンに本社を置き、インドのコインバトールと中国の蘇州にも拠点を置く予定だとしていた。

同社はまた、インドにある拠点の拡大に、2014年に約1億6,000万ユーロを投資する計画も明らかにした。工場や研究開発設備の拡張に重点を置く方針を示している。インドには、同社の自動車部品、産業機器、消費財、エネルギー・建築関連機器の4事業部門全てが進出しており、現在、10工場と7つの研究開発拠点を持つ。全体で約2万6,000人の従業員を抱える。インドにおける売上高（2012年）は15億ユーロの規模に達しており、中期的に安定した成長を見込んでいる。

・職業訓練センターでの人材育成で社会貢献

バンガロールにはBVCがあり、毎年約60人の実習生を受け入れ、3～4年間の訓練プログラムを実施している。ボッシュは、同社がインドで必要とする人数以上の実習生を訓練しており、社会的責任の取り組みとして若者に職業訓練の場を提供しているという。2月7日にはドイツのヨアヒム・ガウク大統領が訪問した。

BVCは1961年の設立で、これまでに約2,400人が訓練を受けた。現在は、16人の指導官がおり、電気技術、メカトロニクス、工具製造や機械操作などの7つの職業分野で172人の実習生に訓練を実施している。ドイツの職業訓練モデルを取り入れており、カリキュラムは理論が20%以上、作業場での実技習得が30%。約50%が現場での実習となり、学習した内容を即実

践できるシステムとなっている。

(2014年02月21日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(7) チェコシュコダ、インド市場向けの2改良モデルを自動車ショーで披露

フォルクスワーゲン (VW) 傘下のチェコ自動車大手シュコダは、インドのニューデリーで2月5～11日に開催された自動車ショーで、改良した「スペルブ」と「イエティ」の2モデルを披露した。両モデルともインドのアウランガバード工場で生産しており、同国で2014年2月と下半期にそれぞれの販売を開始する。2013年秋から同工場で生産する「オクタビア」の新モデルもインドで販売されている。

・「スペルブ」は2月、「イエティ」は下半期に投入

ドイツ自動車大手 VW 傘下のシュコダは、2月5～11日に開催されたインドのデリー-NCR地域での第12回自動車ショー（オートエキスポ）で、改良を施した中型乗用車「スペルブ (Superb)」とコンパクトスポーツ用多目的車 (SUV) 「イエティ (Yeti)」を披露した。これらのインド市場向けの改良モデルは、スペルブが2014年2月に、イエティが下半期にインド市場に投入される予定。

シュコダのベルナー・アイヒホルン取締役（販売・マーケティング担当）は「インドはシュコダにとって重要な市場だ」と前置きした上で、「スペルブとイエティはそれぞれのセグメントで手ごろな価格でありながら、その少し上をいく乗用車 (bit more car) であり、今ではかつてないほどのレベルになっている。これは、インドの顧客ニーズを完璧に満たしていることを意味する」と述べている。

スペルブは、シュコダの旗艦（フラッグシップ）モデルに位置付けられる。新モデルでは、フロントとリア部分のデザインを全面的に刷新し、内装も新たなハンドルを採用するなど大幅に改良しながらも、ゆったりとしたスペースや最大の機能性、最高水準の快適性と安全性、お値打ち感など、インド市場で成功したモデルを通じてこの10年間で学んだインドの顧客ニーズを確認するものとなっている。

イエティは、同モデルのアウトドアバージョンを基礎とし、オフロード車独特の外観が特徴となっている。また、LED デイタイムランニングライトを装備したバイキセノン・ヘッドライト、16インチ合金ホイール、自動速度制御装置（クルーズコントロール）、運転席の自動調整機能、多機能ハンドル、電子制御のタイヤ空気圧モニタリングシステム、キーレスエントリーシステムを標準装備し、快適性、デザイン性を高めている。

・現地で生産、お値打ち感を追求

シュコダはインド市場でスペルブを2004年から、イエティを2010年から発売しており、

2013 年末までにスペルブを 1 万 5,500 台以上、イエティを 4,500 台以上販売した。両モデルとも、インドのマハラシュトラ州にあるアウランガバード工場で生産している。

同工場では、シュコダの人気モデルのオクタビアも生産している。2013 年 8 月に生産を開始した新型オクタビアは、同年秋からインド市場で販売された。新モデルは、広い空間と高い機能性に最新技術と組み合わせしており、お値打ち感のあるモデルになっている。オクタビアの新モデルは 3 世代目となる。初代オクタビアは、インド市場で 2001 年 11 月の発売から 2010 年 10 月までに 4 万 4,900 台が販売された。

シュコダは 2001 年にインド市場に参入し、これまでに 18 万 7,100 台を販売した。2013 年のインドでの販売は 2 万 2,600 台だった。

(2014 年 02 月 27 日 プリュッセル事務所 田中晋)

(8) オーストリアー輸送機械用部品大手ミバが蘇州工場を 3 倍に拡張

輸送機械用部品大手のミバ（本社：オーバーエスターライヒ州ラアーキルヒェン）は 3 月 31 日、中国の江蘇省蘇州市にある工場面積を 3 倍に拡張したと発表した。需要が高まる中国市場で、効率が良く環境に優しいエンジン部品の供給体制を強化する。

・強化される中国の環境規制をビジネスチャンスに

ミバの発表によると、同社は 2005 年に中国に現地法人ミバ・プレジジョン・コンポーネンツ・チャイナ（MPCC）を設立、2007 年 3 月に蘇州工業園区内に工場を完成した。工場面積は 8,000 平方メートルで、400 人を雇用して輸送機械のエンジン用ベアリングや焼結結合部品を製造していた。今回の投資により面積は 2 万 4,000 平方メートルとなり、従業員数は従来の倍以上の 1,000 人で生産する体制が整った。蘇州市の工場はミバにとって世界でも有数の大規模工場となる。

「顧客のそばで生産・納品」をモットーとするミバは、中国の蘇州市の生産拠点をアジア戦略の中核と位置付けている。同社は、蘇州市のインフラはよく整備され、労働者の質は高く、生産拠点が立地する工業団地は満足し得るとみている。

また、世界最大の自動車・トラック市場や船舶市場を持つ中国では、パワフルで効率が良く環境に優しいエンジンの需要が高く、求められるベアリングやエンジン用歯車部品の質や性能も常に変化している。高品質の輸送機械エンジン部品を製造するミバとしては、今後中国でのさらなるビジネス拡大が見込めることから、蘇州市での製造能力の拡大を決定した。

同社のミッターバウアー最高経営責任者（CEO）は同社のプレスリリースで「中国で厳しくなりつつある自動車などの環境規制は、わが社にとってビジネスチャンスだ。エンジンの環境

に対する負荷低減を実現するわが社の部品をメーカーに納品することにより、中国の二酸化炭素（CO2）削減に貢献する」としている。

・中国工場の売上高は全体の6%

オーストリア国外では、中国のほか、ブラジル、インド、米国、スロバキア、スロベニア、英国に生産拠点をもち、蘇州工場は同社の売上高の約6%を占めている。ミバの中国への投資額は約3,500万ユーロとなる。蘇州工場以外にも、広東省深セン市で地元の工業団地と合弁で電力変圧器や医療機器に使用される電力抵抗器、板状高精密金属皮膜抵抗器を200人体制で生産しているが、3月28日に当該合弁企業 EGB Shenzhen への出資比率を30ポイント引き上げ55%としたと発表した（残りの45%は地元の工業団地 SSIP が保有）。このことから、同社の中国市場を重視している姿勢がうかがえる。

報道によると、同社の顧客はドイツの自動車大手フォルクスワーゲン、米国の建設・産業機械大手キャタピラー、ドイツの輸送機械用軸受けメーカーのシェフラーなど。今後さらに3,000万ユーロを投資し、中国での売上高を1億ユーロにする目標を掲げている。

（2014年04月17日 ウィーン事務所 鷲澤純）

(9) ドイツ・コンチネンタル、インドでトラック用ラジアルタイヤの生産を開始

ドイツ自動車部品・タイヤ大手のコンチネンタルは3月19日、インドでトラック用ラジアルタイヤの生産・販売を開始したと発表した。インドではラジアルタイヤの需要が高まっており、高い技術力と現地生産、独自の販売網構築の利点を生かしてインド事業をさらに強化する。また、韓国では子会社コンチテックの合弁会社が天安に自社工場を開設した。

・当初の年間生産規模は22万本、70都市以上の販売網を整備

コンチネンタルの発表によると、当初の生産規模は年22万本で、インドの70都市以上に販売網を整備する。具体的には、直販店と販売・顧客サービスチームを1,400ヵ所以上に配置する。

コンチネンタルは2011年にインドのタイヤメーカーのモディを買収し、同国での事業基盤を確保した。今回のラジアルタイヤの生産・販売開始により、事業をさらに拡大する。

コンチネンタルの商用車用タイヤ事業の責任者であるアンドレアス・エッサー氏は「インド市場にコンチネンタルのトラック用ラジアルタイヤを投入することは、当社にとって極めて重要な機会となる。インドはアジア大洋州地域で2番目に大きいトラック用タイヤ市場であり、現地生産し自前の組織網を通じて販売する製品を通して、当社は交換タイヤ市場および新車用タイヤ市場において有力な取引先となる」と述べている。現地の生産能力への投資は、生産を世界的に多角化し、インドのような成長市場において事業を強化するコンチネンタルの戦略の

一環となるものだ。

・生産設備に大型投資、従業員の訓練には他国工場の経験者を活用

コンチネンタルは、ラジアルタイヤを生産するための機械の導入とともに、新たな生産棟の建設のため大規模な投資を行った。また、新しい機械や生産技術について、現地従業員を指導するため、世界の他の工場から経験のある従業員をインドに派遣した。さらに、ラジアルタイヤの生産や技術について包括的な訓練を受けさせるため、インドからも100人以上の従業員をドイツ、ルーマニア、中国、マレーシアの工場へ派遣した。

コンチネンタルによると、インドのトラック用交換タイヤ市場の規模は年約1,400万本。そのうち、ラジアルタイヤが約400万本、バイアスタイヤが約1,000万本だという。過去5年間で市場規模が約24%拡大しただけでなく、ラジアルタイヤに需要が強くシフトしていることから、ラジアルタイヤ市場は今後さらに成長に弾みがつくと予想されている。

・韓国ではコンチテックの合弁会社がエアスプリングの自社工場を開所

韓国の天安では、コンチネンタルのゴム・プラスチック子会社のコンチテックと韓国の自動車部品メーカー大圓鋼業（Dae Won Kang-Up）の合弁会社コンチテック・テウォン・エアスプリングスが2014年3月にエアスプリングの新工場を開所した。

新工場の年間生産能力は18万個で、両社は同工場の建設に約370万ユーロを投資した。コンチテックと大圓鋼業の合弁事業は10年目になるという。これまでは生産棟を借りて生産していたが、自社工場の建設により両社の協力関係をさらに拡大し、新規事業にも参入する意向を示している。天安工場で生産するエアスプリングシステムは、商用車や鉄道車両のほか、その他の産業分野にも使用されている。

（2014年04月18日 ブリュッセル事務所 田中晋）

5. 産業機械・エンジニアリング

(1) ドイツー産業用ロボット大手クーカが上海の新工場で生産開始

ドイツ産業用ロボット大手のクーカ（KUKA）は2013年12月10日、上海に建設した新工場
で生産を開始した。新工場の稼働により、中国などアジアの成長市場の顧客に製品を迅速に供
給できる体制を整えた。同地域での自動化ニーズの高まりを好機と捉え、事業拡大を進める。
同日には、中国の自動車メーカー2社から大型受注をしたことも併せて発表した。

・中国市場の高い潜在性に期待

クーカは2013年12月10日、上海の新工場を開所し、生産を開始した。制御システム「KR
C4」を搭載した産業用ロボット「KR QUANTEC」シリーズを年間に約3,000台生産し、アジ
ア地域の顧客に供給する。新工場の従業員数は350人。

同社は、上海工場の開設により、中国市場での主導的な地位をさらに強化するとともに、ア
ジア太平洋地域で高まっている自動化の流れを収益拡大につなげていく方針。ティル・ロイタ
ー最高経営責任者（CEO）は「中国のロボット市場には高い潜在性がある。われわれは既に名
の通った中国企業を顧客として獲得している。だからこそ、当社のアジアの顧客により良いサ
ービスを提供するために、上海での生産能力を拡大する」と述べている。

新工場の製品は、中国に進出する欧州メーカーのほか、中国自動車分野の顧客や、増加する
一般産業の顧客にも供給していく。

・中国自動車メーカー2社から大型受注

また同社は、中国で2件の大型受注をしたと発表した。商用車大手の北汽福田汽車から250
台を超える作業ロボットを受注したほか、中国の主要自動車メーカー（企業名は未発表）から
も作業ロボット1,125台を受注したとしている。

北汽福田汽車との取引規模は数百万ユーロ、もう1件の自動車メーカーからの受注は数千万
ユーロの規模になるという。

両社には上海工場から「KR C4」を搭載した「KR QUANTEC」シリーズを供給する。これ
らの作業ロボットは、自動車工場でのハンドリングや接着、スポット溶接、レーザー溶接など
の工程に投入される。

ロイターCEOは「上海の新工場から急成長するアジア諸国や中国に製品を供給することは、
全体的にみてアジアにおける当社の非常に良好な市場地位を一層強化するとともに、自動化に
向かう大きな流れから利益を得る手助けとなる」と述べ、上海から製品供給する意義を強調し

ている。

(2014年01月10日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(2) フランスーアルストム、成都と西安で地下鉄車両向けの牽引装置を受注

フランス重電大手のアルストムは1月7日、中国の四川省成都市と陝西省西安市で地下鉄車両向けの牽引装置を2013年に受注したと発表した。同社が中国市場向けに開発した牽引装置「オプトニクス (Optonix)」を供給する。アルストムはここ数年間で北京市、上海市、山東省青島市、江蘇省南京市、香港などの主要都市から地下鉄車両や牽引装置を受注しており、2013年5月には南京地下鉄から約2,800万ユーロの契約を獲得している。

・中国市場向けに牽引装置「オプトニクス」を開発

アルストムは1月7日、同社と中国の現地合弁会社である上海アルストム・トランスポート・エレクトリカル・エクイップメント (上海阿爾斯通交通電気、以下 SATEE) が、中国で地下鉄車両向けの牽引装置の契約を2件獲得したことを発表した。契約規模は総額7,500万ユーロ。この牽引装置は、成都市の地下鉄3号線と4号線の306車両、および西安市の地下鉄3号線の246車両の計552車両向けに2015年から導入される予定。

両都市はそれぞれ既存の地下鉄網の拡張に本格的に取り組んでおり、成都市は2020年までに計10路線 (350キロ)、西安市は2018年までに計6路線に拡張する計画だという。

アルストムと SATEE は、アルストムが開発した最新の牽引システムである「オプトニクス」を両都市の地下鉄車両に供給する。オプトニクスは中国市場向けに特別に設計・開発されたもので、電車の運行本数に応じて加速、減速を最適化することにより、運行時間を短縮できる特徴を持つ。モーターと補助コンバーターで構成されるこの牽引システムは、SATEE が現地で生産し、ベルギーのシャルルロワにあるアルストムのデザイン部門がサポートに当たる。

今回の契約規模の内訳は、成都向けが4,200万ユーロ強で2013年12月に、西安向けが3,300万ユーロ弱で2013年11月に受注していた。

・中国の主要都市に地下鉄車両や牽引装置を納入

アルストムはここ数年間で、中国に1,600両余りの地下鉄車両を納入した実績を持つ。また、北京市、上海市、青島市、南京市、香港などの中国の主要都市で、地下鉄車両向けに計1,400両以上の牽引システムを供給した。2013年5月には、SATEE と共同で南京地下鉄の4号線を建設する第1段階のプロジェクトにおいて、牽引システムと関連サービスを供給する契約を獲得した。契約規模は約2,800万ユーロ。南京地下鉄4号線は、2015年10月の開通が見込まれている。

南京地下鉄4号線の第1段階のプロジェクトは約34キロで、18駅を建設する計画。4号線は南京市の西部と東部を結び、同市の経済発展を支える重要な役割を果たすことになる。アルストムは南京地下鉄グループと10年以上の協力関係にある。また、アルストムは南京地下鉄8路線のうち6路線に関与した実績を持ち、南京市の地下鉄網の大規模な拡大に貢献している点を強調している。

(2014年01月29日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(3) ドイツシーメンス、北京汽車とパワートレインシステムの合弁会社を設立

ドイツ電機大手のシーメンスは4月20日、中国自動車大手の北京汽車（BAIC）とハイブリッド車や電気自動車に搭載する電気パワートレインシステムを生産する合弁会社を設立すると発表した。合弁会社の製品はBAICが生産する乗用車など中国市場向けに供給する。2014年内にプロトタイプの生産を始め、2015年からは北京の新工場で量産を開始する計画。

・電気自動車向けの電気モーターなど生産

シーメンスは4月20日、BAICとの新エネルギー車に搭載する電気パワートレインシステムを生産する合弁会社の設立を発表した。両社は「北京国際モーターショー2014」（開催期間：4月21～29日、プレスデー：4月20日）で、合弁会社の設立契約に署名した。ハイブリッド車や電気自動車に搭載するエネルギー効率の高い電気モーターやより安全で出力密度の高いインバーターを中国市場向けに生産する。

合弁会社の社名は「北京シーメンス・オートモーティブ・Eドライブ・システム」で、2014年にプロトタイプと少量の生産を開始する予定。2015年には北京の新工場で量産を始める計画という。生産規模は年間で10万ユニット以上となる見通しで、将来的にはさらに拡大する意向を示している。

合弁会社の事業は、新エネルギー車の技術開発を推進することで、より高度な環境基準を確立しようとする中国政府のイニシアチブに寄与するものとなる。合弁会社の最初の顧客として、BAICは乗用車「S」「C」「L」シリーズに同社の電気パワートレイン製品を採用し、出力が45～200キロワットのモデルを生産する計画だという。

・eモビリティにおけるシェア拡大を狙う

シーメンスの産業部門の最高経営責任者（CEO）であるジークフリート・ルスブルム取締役は「今回の提携は高効率な駆動技術における当社の主導的な地位をさらに強化するだろう」と述べた。また、「BAICは世界で最も成長が速いeモビリティ（注）市場の1つにおける主要なプレーヤーであり、シーメンスは電気パワートレインの解決策における国際的な革新的先駆者だ。われわれは明日の道路でのeモビリティのシェア拡大に道を開くことになるだろう」と捕捉し、合弁会社が2つの強力なブランドの強みを合体させたものであることを強調して今

後の計画に自信を示した。BAICは中国の大手国産車メーカー5社の1つに数えられるという。

中国におけるシーメンスの産業部門は、産業オートメーション、駆動技術、カスタマーサービス、金属テクノロジー事業部で構成されており、現地に1万3,000人を超える従業員を抱えている。また、産業部門は中国国内の8カ所に研究開発センターを設置しているほか、18の事業会社と41の営業拠点を展開している。

(注) バッテリーや燃料電池といった電力で車両の動力を得ること。具体的には電気自動車やプラグインハイブリッド車を指す。

(2014年05月19日 ブリュッセル事務所 田中晋)

6. 環境・エネルギー

(1) フランスーEDF エネルギー・ヌーベル、インドでの太陽光発電合弁事業に出資

フランス電力公社（EDF）の再生可能エネルギー子会社である EDF エネルギー・ヌーベルは 2013 年 12 月 5 日、インドで太陽光発電の合弁事業に参画すると発表した。太陽光発電プロジェクトの開発・建設・運営を事業とする ACME ソーラー・エナジーへの資本参加を通じて、今後の成長が予想されるインド市場での事業拡大を進めていく。太陽光発電のコスト削減に関する研究などにも取り組む。

・仏印 3 社の合弁による ACME ソーラーを立ち上げ

EDF エネルギー・ヌーベルとインド同業の ACME クリーンテック・ソリューションズに EREN（フランス）を加えた 3 社が、ACME ソーラー・エナジー（以下、ACME ソーラー）に共同で出資する。

ACME ソーラーはニューデリーに本社を置く。出資比率は、ACME クリーンテック・ソリューションズが 50%、EDF エネルギー・ヌーベルと EREN がそれぞれ 25%となる。EREN は 2012 年に設立されたフランスの新興企業で、天然資源やエネルギー資源の使用量削減に関するノウハウの提供や再生可能エネルギー分野の事業に携わっている。

ACME ソーラーは、送電網に接続する大規模な太陽光発電プロジェクトをインド全国で展開し、インド全域に電力を継続的に安定供給することを目指している。現在、マディヤ・プラデシュ州とオディシャ州でそれぞれ 25 メガワット（MW）のプロジェクトを開発中のほか、合弁事業では当初計画として計 200MW のさまざまなステージのプロジェクトを立ち上げる予定。

・コスト低減方法の研究開発も共同実施

EDF エネルギー・ヌーベルは ACME ソーラーに対して、再生可能エネルギー分野の世界的リーダーとして蓄積してきたノウハウや、エンジニアリングに関する専門技術を提供するとともに、一流の技術パートナーやフランスにある研究開発施設へのアクセスも提供する。EDF エネルギー・ヌーベルと ACME ソーラーは、太陽光発電コストを低減する方法の研究開発も共同で実施する予定。

ACME クリーンテックのマノージ・クマール・ウパディヤイ会長は「インドは電力需要の拡大に対応するため、発電能力を大規模に拡大する必要がある。1 年のうち 300 日以上が晴れているため、太陽光は最も有望な代替エネルギー源だ」と述べ、「ここ数年は太陽光発電のコスト低減と従来の電力のコスト上昇を受けて、太陽光発電が従来の電力と張り合うような著しい潜在性を示している。EDF エネルギー・ヌーベルおよび EREN との提携は、当社にとって、太陽光発電事業の拡大を可能にし、再生可能エネルギー分野で重要な役割を果たす助けになる」

との見解を示した。

(2014年01月06日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(2) ノルウェー-REC、自家発電を目指す日本の工場・店舗向け販売を強化

ノルウェーの太陽光発電機器大手リニューアブル・エナジー (REC) が日本に営業所を立ち上げたのは2012年5月。再生可能エネルギーによる電力の固定価格買い取り制度 (FIT) の導入で、市場拡大が見込まれる大規模太陽光発電所 (メガソーラー) などの商業分野への営業を日本で強化してきた。2012年7月のFIT施行から1年余り経過した機会を捉えて、2013年11月25日にRECソーラー・ジャパンの関口剛・代表取締役役に同社の日本市場への取り組みなどを聞いた。今後は自家発電を目指す工場や店舗などに焦点を当てるといふ。

・太陽光パネルの価格低下でパネル工場をシンガポールに一本化

関口代表取締役によると、RECはもともとウエハーを製造するメーカーだったという。さらに、インゴット、セル、パネルを製造するに至り、欧州によくある垂直統合型のメーカーとなった。日本の太陽光パネルメーカーの場合は垂直統合型を卒業し始めており、自社の得意分野の製品のみを製造しているのが現状だ。

多結晶シリコンであれば、それほど多くの投資をしなくても製造できるため、海外では自社で垂直統合をするのが流行したことが背景にあるという。RECの場合も、こうした流行に乗り、シリコンの高価格、高利益に乗じて、さまざまな企業を買収して現在に至っているという。2008年のリーマン・ショック後では、2010～2011年が最も良い時期だったと話す。欧州では債務危機による景気後退で、適切な投資先がない中、補助金が出る太陽光分野は黄金時代を迎えた。



RECソーラー・ジャパンの関口代表取締役

一方で、2010年末から2011年にかけては太陽光パネル価格が急激に低下した影響で、1ワットピーク (Wp) で2.5～3ドルといわれていた価格が一気に1ドルを切るような事態となった。関口代表取締役は、RECはこの価格差に追い付けなくなった結果、2012年2月に、ノルウェーとスウェーデンに持っていた工場を閉めるに至ったと説明する。工場については2008～2009年にシンガポールに投資して、2010年11月に新工場を立ち上げていたため、それが寄与し生き残ることができたという。

工場の設置先としてシンガポールを選択した理由は、(1) 英語が通じ、意思疎通がしやすいこと、(2) 法人税の免除措置を25年間受けられること、(3) デモが禁止されているなど政治

的に安定していること、(4) 地震や台風などの天災がないこと、(5) 交通の安全性や治安など社会インフラが整備されていること、(6) アジア大洋州地域をカバーするのに、地理的にも中心であり、原材料の供給国にも近いシンガポールが最適だったこと、(7) 海があり、水があり、山があり、生活環境がノルウェーに類似していること、などだったという。他方、シンガポールでは電気代などのコストは安くないが、独自の製法技術により、電力使用を通常の8割近く削減できることが REC の強みであり、シンガポールでの工場立地と品質にこだわった製品の製造を可能にしているという。

・分社化でシンガポール拠点がソーラー事業の本社に

シンガポール工場では、2012年のモジュール生産目標を当初750メガワット(MW)としていたが、800MWを超える生産を達成し、2013年は950MWぐらいいまで生産を拡大する見通し。2013年11月から同社は、ポリシリコンまでを製造する RECSiLICON(本社:ワシントン)と、RECソーラー(本社:シンガポール)に分割された。オスロ証券取引所ではRECの名前を残したまま、社名を RECSiLICON に変えた。日本の営業所を管轄する REC ソーラーの方が分割された側なので、RECのロゴは本来であれば RECSiLICON が引き継ぐべきだが、パネルを販売する側がブランド名を引き継いだ方が効果は大きいとの判断による、と関口代表取締役は説明している。

同氏は、RECSiLICON は企業同士の原材料ビジネスを行っており、社名を変更しようがしまいが、顧客は引き続き購入してくれる、と補足する。垂直統合型でやってきたのに REC を2分割した最大の理由は、投資スタイルの差だという。ポリシリコンやシランガスを製造するラインの設置は投資金額が大きく、一度投資すると10~15年かけて投資額を回収していくことになる。加えて、製造容量がだんだん増えたり、新しい製造方法が出てきたりすると、設備投資をしていかなければならない。他方、モジュールの方は日々進歩しており、少しずつ投資していきたい。この投資スタイルの違いが分割する理由だ、と説明する。

また、本社があったノルウェーでは人員削減が続き、事実上本社機能を果たせなくなった。その結果、シリコンについては工場があるワシントンに、モジュールについては工場があるシンガポールに本社を移管するに至った。両拠点はもともと、本社を肩代わりできる機能を持っていたことも背景にある。

・2013年は日本市場で OEM により 250MW の出荷見込み

太陽光パネルメーカーは補助金頼りの部分があり、補助金のある国へ移動し、遊牧民のように事業を維持していくのが通例になっているという。その流れからいえば、日本は今まさに青々しい草が生えていて、遊牧民に最も適した環境にある、と関口代表取締役は説明する。補助金を念頭に、2011年に当時の幹部が日本を訪れ、日本進出を決めた。その結果、関口代表取締役を含めて2人が日本の営業所要員として採用されたという。日本は経済規模も大きく、補助金

が出るため、非常に魅力的にみえた、と解説する。アジア太平洋では日本以外に、シンガポールとタイ、インド、オーストラリアに営業所を置いており、REC はこれら諸国の市場を重視している。

日本市場での最近の目立った成果としては、2012年12月に愛媛県のソーラーパークに1MWの太陽電池モジュールを納入したほか、2013年8月には、中部電力グループのシーエナジーから3.8MW分の太陽光発電パネルを受注した。関口代表取締役によると、こうした大型案件の受注だけではなく、全体での販売量を重視しているという。日本で重点的に売上高を伸ばしているのはOEM（委託者のブランド製造）で、2013年に250MWの出荷見込みがあったところだという。

・競合企業は主に中国メーカー

日本メーカーと、日本以外のメーカーとでは完全に市場が分かれていることもあり、競合相手は専らインリーソーラー、サンテックパワーなどの中国企業や、カナディアン・ソーラー、米国のサンパワーなどだ。販売ネットワーク、売り方、ブランドイメージ、価格帯などが異なるため、日本メーカーとは競合していないという。日本メーカーの製品は高くても売れるが、同社が同じ価格設定をした場合、国内メーカーほどには売れないと分析している。中国メーカーの製品はどんどん価格が下がっており、さらに下げると言っているという。今は身を削って価格を下げている印象があり、中国の地方政府や銀行などの補助がないと運営できていないのではないかと、加えて、サプライヤーに価格引き下げ圧力をかけているとみている。しかし中国メーカーは、一般経済原理の下で運営されている企業がいなくなるまで、補助金などにより、生き残るだろうと分析する。

製品価格は、一般電力を生産する価格と太陽光発電の価格が同じになる（グリッドパリティになる）まで下がっていくと、関口代表取締役は予測する。パリティが達成されると、既存電力とのハイブリッドが通常のように起きようになり、工場や集合住宅などの小型・中型案件で、オフグリッド化〔電力会社の送電網（グリッド）から独立（オフ）し、電力供給を受けない自家発電システム〕が進むのではないかとみている。今後、電力の自由化が進み、電力供給会社の選択が複数用意され、どのように生産された電力かを利用者が判断しながら、契約し、電力供給を受け、支払いを行う時代が来て、太陽光発電がもう一度持ち直すのではないかと見通している。そうした時代に向けて、パリティで耐えられる企業体質の構築と製品の開発を目指すとしている。

・日本では住宅や自家発電を目指す工場や店舗に照準

関口代表取締役は、日本でのFIT導入から1年以上が経過したが、RECはFITのインセンティブを享受するには出遅れているとみている。今後は住宅のほか、パリティに近づくにつれ自家発電していこうという工場や店舗に焦点を当てて、商品開発や営業活動をしていく方針だ

と強調する。従って将来、インセンティブが引き下げられ、メガソーラー案件が減ってもあまり影響がない、と説明する。

シンガポール工場での年間 900MW の生産は、売り切れる量だとしている。900MW のうちの半分近い 400MW 前後を 2013 年に欧州で販売するが、需要が小さくなっているとはいえ、品質を優先する需要はあり、企業としての持続力は安泰とみている。

他方、タイやインドなどアジア市場での需要は今後伸びていくことが予想され、REC は 2014 年後半を目標にシンガポール工場の増設を決めているという。年間 200～300MW 増産する予定だが、2014 年は 100MW 弱ぐらい増産できれば良いと説明する。そこでは標準タイプではなく、ニッチな市場に対応した製品をつくらうとしているという。規模によるコスト戦略は取らず、ニッチ市場への集中戦略を掲げている。

・対日投資の課題は税制、人材、空港からのアクセス、自治体の競争意識

日本市場で事業を拡大していくための課題として、税制の広報のほか、グローバル人材の育成、空港からのアクセス向上、自治体の意識改革を指摘する。太陽光発電業界を、優秀なバイリンガル人材が応募してくる業界にしていきたいと抱負を語る。本社幹部とのやり取りにはどうしても英語が必要になるが、バイリンガルで太陽光パネルメーカーに適した人材を見つけることは困難という。

そのほか、外資企業が日本に進出する際の課題として、日本は税金が高いというステレオタイプな印象が本社幹部に根強い点を指摘する。現在、日本で法人格を変更する準備を進めているが、日本は税金が高いという思い込みがあるため、本社の抵抗が強いという。日本の税制が大きく変わっているという広報活動がもっとあれば良いと考えている。日本は最低限の人員でやらないと税金がいくらかかるか分からない、という思い込みが本社側にはあるという。

また、日本がアジア拠点を目指すのであれば、空港から市内までのアクセスがもう少し便利になるとイメージが変わると指摘する。さらに、日本の投資誘致の課題として、自治体のグローバル意識の欠如を挙げる。投資誘致は外国との競争でもあるため、諸外国の投資誘致手法を学び、競争に打ち勝つための対応策を模索するような気構えが必要だと指摘している。

(2014 年 01 月 17 日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(3) スペインー風力関連のガメサ、チェンナイにサービスセンターを開設

スペイン風力発電設備大手のガメサは 2013 年 12 月 20 日、インドのチェンナイにサービスセンターを開設した。インドとスリランカの顧客向けに風力発電所の運営やメンテナンスに関するサービスを提供する。サービスセンターの開設により、独立系発電事業者の高い要求にも対応できるようになると見込んでいる。12 月 17 日には、インドの独立系発電事業者グリーン

インフラから計 50 メガワット (MW) の風力タービンを受注したと発表していた。

・徹底したサービス提供で他メーカーと差別化

チェンナイに開設したサービスセンターは物流センターとしての機能を持ち、部品の保管や修理を行うほか、ガメサの従業員や顧客企業のスタッフを訓練する設備もある。また、タービンの動きをリアルタイムで監視できるリモートコントロールセンターとしての機能も持ち、迅速なサービスを提供できるようにした。

サービスセンターの開設により、ガメサは顧客により良いサービスを提供できる態勢を整える。顧客には、タービンの稼働に関して極めて要求の高い独立系発電事業者も含まれている。インドとスリランカにおけるガメサの顧客構成において、独立系発電事業者の重要性は増しているという。

ガメサは最高級の徹底したサービスを提供することで、他のメーカーとの差別化を図るとともに、顧客の立場に立って風力発電所のライフサイクル全般の運営やメンテナンスのサービスを提供していくことを目標に掲げている。

・インドの独立系発電事業者から風力タービン受注

ガメサは 2013 年 12 月 17 日には、インドの独立系再生可能エネルギー発電事業者の主要プレーヤーの 1 社であるグリーンインフラから、風力タービン「G97-2.0MW」を 25 基受注したことを発表した。

インド中西部のマハラシュトラ州における風力発電プロジェクトに計 50MW のタービンを供給するもので、契約には、風力発電所の開発、タービンの供給・設置および試運転が含まれるほか、10 年間のメンテナンスサービスも受注した。この風力発電所は 2014 年半ばまでに完成する見通し。

今回の新規受注により、インドの風力発電分野における独立系発電事業者からのガメサへの発注が増加した。また、大手タービンメーカーとしての現地での評価も高まると見込んでいる。

(2014 年 01 月 24 日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(4) イタリアーエネル、中国電力業界と都市化の環境技術分野で協力強化

イタリア電力大手のエネルは、中国の電力事業者各社と環境技術に関する協力関係を強化する。エネルのフルビオ・コンティ最高経営責任者 (CEO) 兼ゼネラルマネジャーは 4 月 8 日、中国の国家电网と次世代送電網分野や再生可能エネルギー分野で提携する覚書 (MOU) を締結した。また同日、中国華能集団とも環境技術に関する協力関係の拡大・強化について協議した。

・国家電網：次世代送電網分野や再生可能エネルギー分野

エネルのコンティ CEO は北京で 4 月 8 日、中国の国営送電網運営事業者である国家電網と次世代送電網（スマートグリッド）分野と再生可能エネルギー分野で協力する MOU に署名した。持続可能な都市開発を実現するためのスマートグリッド技術や、再生可能エネルギー発電の導入の経験に関する情報交換で協力することを目的としている。

コンティ CEO は「今回の合意は当社の技術と経験を通じた潜在的な貢献と、スマートグリッド分野と再生可能エネルギー分野における国家電網の大きな前進のための重要な提携の始まりとなる。国家電網のような中国の大手エネルギー企業とエネルとの協力は、関係するあらゆる人々に価値と機会を創出すると確信している」と述べた。

また、中国ではエネルギー消費の増加や環境問題意識の高まりとともに、都市化の問題が浮上している。中国国務院が 2014 年 3 月 16 日に発表した国家新型都市化計画（2014～2020 年）によると、中国では都市部で生活する人の割合が 2020 年までに全人口 13 億人の 60% に達すると予想されている。このような人口移動に対応するとともに、環境目標の達成を確実にするため、革新的で持続可能な輸送網と都市インフラに投資する必要があるという。このため、中国政府にとって都市計画は優先政策に位置付けられている。

・中国華能集団：共同技術開発などの協力関係強化へ

コンティ CEO は同日、中国の国営電力企業である中国華能集団の曹総経理とも会談し、両社の既存の協力関係の一層の拡大と強化について協議し、2014 年上半期中に協力枠組み協定に最終合意し、署名する見通しを示した。枠組み協定には、それぞれの研究基盤を通じた共同技術開発や炭素戦略、発電部門への投資、学術交流などの分野における協力が包含される予定。

両社は 2013 年 10 月、協力関係の強化に向けた MOU に署名した。同 MOU では、燃料排ガスの浄化や炭素の回収・貯留、革新的で持続可能な環境技術を用いた都市部での分散型発電に関するパイロットプロジェクトの分析、再生可能エネルギー発電、中国での可能な排出上限や排出量取引の試験的プログラムを促進するための規制枠組みの導入などでの協力で合意していた。

（2014 年 05 月 02 日 ブリュッセル事務所 田中晋）

(5) フランスーヴェオリア、シンガポールで公共清掃サービス 2 件を獲得

フランスの公共サービス大手ヴェオリアは 5 月 16 日、シンガポール中心地域の 2 件の公共清掃サービス案件を落札した。既存契約の更新で、道路や歩道の清掃に加え、下水設備の清掃や不動産管理なども行う包括的な契約内容となった。また、台湾最大の石油化学コンビナートの生産能力拡大に伴い、水処理設備の近代化を受注したと 4 月 1 日に発表している。

・シンガポールの公共清掃サービスでシェア約 70%

ヴェオリアは 5 月 16 日、シンガポール国家環境庁（NEA）が 2013 年に実施したシンガポールの中心地域（中心地域南部と中心地域北部）の公共清掃サービスに関する 2 件の入札について、双方とも落札したと発表した。ヴェオリアは、シンガポール中心地域の公共清掃サービスを 2008 年に既に受注しており、今回の落札で契約を更新した。新たな契約では 4 月 1 日からサービスを開始しており、契約規模は 6 年間で 1 億 3,800 万ユーロとなる。

NEA は、専門事業者 1 社に統合された包括的な公共清掃サービスを委託する新たなアプローチにより効率化を図ることを模索していた。ヴェオリアは今回、新たに受注した 2 契約の枠組みの中で、公道や歩行者用の大通り、歩道、歩道橋を機械で清掃するほか、下水設備の清掃、シンガポールの河川に流れ込む主要用水路の漂流物の除去作業や、公共駐車場、空き地、公園、変電所などの不動産管理サービスも提供する。

ヴェオリアは 2002 年からシンガポール全域で公共清掃サービスを提供してきており、同国の当該市場で現在、約 70%のシェアを占めているという。

さらに、同社はシンガポールにおける最大手の廃棄物管理会社の 1 つに数えられる。回収施設を含む 6 拠点をもち、回収、公共清掃、仕分け、リサイクリング、産業向けの有害廃棄物処理サービスなどの廃棄物管理サービスを自治体および企業向けに提供している。

・台湾最大の石油化学プラントの水処理設備も受注

ヴェオリアは 2014 年 4 月 1 日、台湾の石油精製・販売大手である台塑石化（FPCC）から石油化学プラントの水処理設備の近代化プロジェクトを受注したと発表した。同プラントの受注規模は 1,500 万ユーロを超える。FPCC は、台湾南西部の雲林県麦寮郷にある石油化学プラントの生産能力の拡大に伴い、表層水消費の一層の削減を求めている。

ヴェオリアは、同プラントの 1 日当たりの水消費量を従来の 6 万立方メートルから 2 万 5,000 立方メートル（うち 5,000 立方メートルを再利用）に削減するとともに、廃水処理技術の向上や周辺地域の環境保護に取り組む。

なお、麦寮郷の石油化学プラントは台湾最大の規模を誇り、1 日当たりの精製能力は 54 万バレル。エチレンとプロピレンを、それぞれ年間で 290 万トンと 230 万トン以上生産している。
(2014 年 06 月 04 日 ブリュッセル事務所 田中晋)

7. 家庭用品・生活雑貨

(1) デンマークー玩具大手レゴ、アジアとオンライン販売が好調

玩具大手レゴは2月27日、2013年の売上高が前年比9.9%増の253億8,200万デンマーク・クローネ（約4,823億円、1クローネ＝約19円）と大幅に伸び、61億クローネの純利益を計上したと発表した。業績不振が大きく伝えられた10年前から事業再編に着手。新製品やデジタル部門の開発が実を結び始め、アジア市場での販売増加やネット販売の好調さなどが業績拡大に寄与した。

・2005年から最終損益はプラスに

レゴ（本社：南デンマーク地域ビルン市）は2月27日、2013年の収支報告を発表した。売上高は前年比9.9%増の253億8,200万クローネとなった。純利益は9.0%増の61億クローネだった。レゴは、2003年、2004年と最終損益ではマイナスを計上していたが、2005年からプラスに転じ、徐々に純利益を拡大してきた。

レゴは2003年と2004年に大幅赤字を計上してから、業務の見直しや合理化、サプライチェーンマネジメントの導入など、製造・販売全ての工程で効率化を進めてきた。さらに、黒字転換した2005年ごろから、国外への生産移転を推進、委託生産などの国外アウトソーシングを拡大し、2013年には、中国に初の本格生産拠点を建設すると発表している。

事業再編の中で、同社が特に力を入れたのが、デジタル技術を駆使した新製品（コンピュータゲームや映画）の開発だ。成長のカギとなったのは、それらのイノベーション性に満ちた新シリーズ商品、コンピュータゲームや映画だ。現在、レゴの全商品の約60%は新製品が占めている。

・新シリーズ商品とデジタル製品が成長を牽引

2013年の成長に最も貢献したのは、2012年発売の新シリーズ「レゴ フレンズ」「レジェンド オブ チーマ」で、ともに大きな売上高増となった。また、「レゴ シティ」「レゴ スター・ウォーズ」「レゴ デュプロ」という、これまでの3主力ブロック商品も堅調だった。

2番目がデジタル製品だ。映画「レゴ ムービー」は、2月28日付の日刊経済紙「ボアセン」によると、全世界で興行収入15億クローネを超えている。映画の世界を体験できるビデオゲームや、その他のシリーズと連動するオンラインゲーム、モバイルゲームも多数提供し、ゲームや映画のヒットも成長要因の1つだ。ビデオゲームのラインアップには、無料でできるものから、毎月75クローネを払って会員制で楽しむものなどさまざま。また、ブロック商品と携帯のアプリの両方を連動させた商品などもある。

ヨアン・ビー・クヌッドストープ社長兼最高経営責任者（CEO）は、デジタル部門の大幅な成長を認めつつも、今後もデジタル部門のみに特化するのではなく、従来のブロック商品とデジタル部門の両方で売り上げを伸ばす方針を表明した。「レゴはデジタルブランドになりつつあるが、従来のブロック商品も消費者にとってはなくてはならない商品だ。例えば、動画サイト『ユーチューブ』において、レゴに関する動画の99%がブロックを使った動画であることから分かる」と述べている。

・中国浙江省に生産物流拠点を建設へ

レゴの再成長の兆しは、売上高以外のところでもみられる。米国の市場調査会社 NPD のフレデリック・トゥット氏は前述の「ボアセン」紙（2月28日）のインタビューに対し、欧州主要5カ国（ドイツ、フランス、スペイン、イタリア、英国）での玩具企業ランキングで、競合する米大手マテル、米ハスプロなどを抜いて1位になった、と答えている。

ちなみに、レゴの商品は2014年2月現在、世界の130以上の国・地域で販売され、雇用数は1万1,755人と創立以来最多となった（2013年平均、レゴ収支報告書）。

2013年の売上高を地域別にみると、世界のほぼ全地域で増加し、特に伸びが著しかったのがアジアだった。クヌッドストープ CEO は「アジアでは中流家庭が増えており、子供に高価な玩具を買い与える余裕が出てきた。長年最大の市場だった米国やドイツでは販売が伸び悩んでおり、それに代わって今後確実にアジアが市場のカギになってくる」と述べている。

市場成長の見込めるアジアについては、既に2013年にテーマパーク「レゴランド」をマレーシアに開設し、アジア全土から観光客を集めている。また2013年3月には、アジア初の生産物流拠点を中国浙江省嘉興市に建設すると発表している。新拠点は、2014年に着工し、2017年に稼働が始まると、アジア市場の80%を賄える予定になっている。

（2014年03月14日 コペンハーゲン事務所 安岡美佳）

(2) 英国・オランダユニリーバ、中国大手浄水器メーカーの過半数株式を取得

食品・日用品大手のユニリーバは3月9日、中国の浄水器メーカーである沁園（チンユアン）集団の株式の過半数を取得したと発表した。製品の種類や価格面でユニリーバの浄水器事業との補完効果が高く、事業規模も2倍以上に拡大する。また、インドでは農村部におけるインターネット接続の普及促進に向けた共同調査を実施する。農村部の生活向上に向けた一連のプロジェクトに同調査結果を活用していく。

・中国の浄水器メーカー買収で、事業規模・製品の種類を拡大

今回、ユニリーバが過半数株式の取得を発表した中国の浄水器メーカー大手である沁園集団の2013年の売上高は約1億4,000万ユーロ（12億人民元）。今回の取得価格は公表していな

い。

ユニリーバのポール・ポールマン最高経営責任者（CEO）は「われわれは今回の戦略的投資、すなわち沁園集団への過半数出資を喜んでいる。この10年以上の間で、中国における当社の最大の買収となる。ユニリーバはこれまで、極めて効果的で手ごろな価格の浄水器『ピュアイト』で、国際的な浄水器事業を構築してきた。既に南アジアや、東南アジア、中南米、アフリカ諸国に同事業基盤を持っている。今回の取引は当社の浄水器事業の規模を2倍以上にし、『ピュアイト』と沁園の補完的な技術を統合するものであり、また、沁園の現地マーケティングに関する見識、生産、販売の強みを全てユニリーバの傘下で強化していく」と述べた。

ユニリーバの浄水器「ピュアイト」と沁園が現在取り扱う製品は性能や価格が異なるため補完的な効果があり、両社の事業を組み合わせることで、あらゆるレンジの製品を提供できるようになるとしている。

・インドではインターネット接続に関する共同調査を実施

ユニリーバは2月24日には、米国のフェイスブックが主導するインターネット接続の普及を目指す団体「インターネット・オルグ（internet.org）」とインドで共同調査を実施すると発表した。どうしたらインド農村部でより多くの人々がインターネットにアクセスできるようになるかを理解することが目的。インドではインターネットにアクセスしている人の割合が人口のわずか13%にとどまっている。

共同調査では、最初の取り組みとして、農村地域におけるインターネットの普及促進の機会を探るため、包括的な調査を実施する。既にインターネット接続の障害として知られているインフラや費用だけでなく、教育や文化的な要因などにも配慮してインターネットの利用を制限している原因を精査する方針だという。

ユニリーバは農村部でせっけんを使った手洗いの普及活動やせっけんの販売を通じて遠隔地に住む女性の収入を高める「プロジェクト・シャクティ」を実施した経験があり、これらの経験で培った広範な専門知識を今回のプロジェクトに生かしていくという。

インターネット・オルグとユニリーバは、より良いインターネット接続（コネクティビティ）を通じて、インド農村部における生活の改善を目指す一連の現地プロジェクトの発展に、今回の調査結果を活用していく意向を示している。

（2014年04月03日 ブリュッセル事務所 田中晋）

8. 建設・サービス

(1) ドイツー東南アジアで事業拡大する決済サービス大手ワイヤーカード

ドイツの決済サービス大手ワイヤーカード・グループは、シンガポールに地域拠点を構築し、東南アジアでの事業を拡大しようとしている。2011年以降、シンガポールやジャカルタで複数の企業買収を進め、その一環として、シンガポールの「システム@ワーク」を買収、東南アジアの拠点とし、2013年9月には、シンガポールのコルバック・グループからペイメントリンク（非接触型決済サービス）と、マレーシアとシンガポールにある子会社2社を買収した。簡単に決済のできる非接触型決済カードの発展に伴い、ワイヤーカードもこの分野に力を入れている。同社は、日本は自己完結的で特殊な市場だとみているが、「日本進出の好機があれば、すぐにも出掛けて行く」と述べている。

・事業展開しやすいシンガポールに地域拠点

ワイヤーカード（Wirecard）は、電子決済システムの業務請負（アウトソーシング）サービスや、顧客ニーズに応じたカスタム設計（ホワイトレーベル・ソリューション）を提供している。同社はまた、欧州をカバーするドイツの顧客銀行や、国際的な加盟店取引銀行とともに、国際的な加盟店開拓サービスを行っている。加盟店開拓は、消費者がクレジットカードなどの決済手段を利用できる場をより多く提供するために行うもの。2013年の売上高は前年比約20%増の約4億8,000万ユーロで、税引き前・利払い前・償却前利益（EBITDA）は、約15%増の約1億2,000万ユーロ。従業員数は674人（2012年末時点）となっている。

ジェトロは2013年11月21日に、ワイヤーカードがシンガポールに設置したワイヤーカード・アジア・パシフィックのング・フック・サン社長に、アジアでの事業活動について聞いた。



シンガポールに設立したワイヤーカード・アジア・パシフィックのング・フック・サン社長

ワイヤーカードが、現地企業の買収により東南アジアでの事業を拡大し始めたのはここ数年のことで、2007年にシンガポールにワイヤーカード・アジア・パシフィックを設立、2011年には「システム@ワーク (Systems@Work)」を買収した。ング・フック・サン社長は、システム@ワークの出身だ。シンガポールには、多国籍企業が事業を展開しやすい環境が整っていることや、住環境や治安なども良いことが、ワイヤーカードがシンガポールに地域拠点を構築した背景にある。ワイヤーカードはシンガポールを拠点に、マレーシア、インドネシア、ベトナムへと東南アジアの事業を着々と拡大している。

・非接触型決済カード分野に注力

ワイヤーカードは決済サービスを主要な業務としており、支払い手段のいかににかかわらずこれをサポートする。また、電子商取引もワイヤーカードの事業において大きな比重を占めている。簡単に決済のできる非接触型決済カードの発展に伴い、ワイヤーカードもこの分野に力を入れている。

同社は、消費財部門、旅行部門（航空会社、旅行代理店、運送会社など）、デジタル商品部門、金融サービス部門に多くの顧客を持ち、ング・フック・サン社長によると、いずれも成長を続けている。

ワイヤーカードが買収したペイメントリンクは、非接触型決済カードを2万4,000カ所以上で利用できるネットワークを持ち、現地では決済ネットワーク最大手の1つに数えられている。同社は、国内向けの決済サービスや特定の地域で利用できるローカルプリペイドカードの販売も手掛けている。また、同社のマレーシアの子会社は、銀行や金融サービス事業者向けを中心に、販売時点情報管理（POS）システムや決済サービス、技術的なサービスを提供している。

同社長は、ペイメントリンク買収の理由として、ペイメントリンクがシンガポールでEZ-Linkカードによる決済サービスを展開していることを挙げている。EZ-Linkカードは、日本のSuicaのようなカードで、さまざまな支払いに利用されている。また、ペイメントリンクがマレーシアに進出していることも同社買収の理由で、マレーシア市場に進出する近道となった。

・スマートフォンの普及はE2Eビジネスの好機

ワイヤーカードは、多くの商品を持ち、同一の顧客にさまざまな商品を提供できる体制を整えている。同社の戦略の中心には常に顧客ニーズがあり、顧客が必要とするさまざまなソリューションの開発に力を入れている。

同社は、銀行やカード会社、商店など多くのパートナーを持つが、こうしたパートナーの紹介で同社の門を叩く顧客も少なくないという。また、同社長によると、同社は「非常にニッチな企業」で、一部の分野で提供しているソリューションでは主導的な地位を占めており、こう

した特定のソリューションを必要とする顧客が同社のサービスを利用することになる。同社長は「ニッチなソリューションを提供できるからこそ、リーダーシップを発揮できる」と話している。

さらに、ワイヤーカードが地域に根差したビジネスを展開していることを強調する。ドコモの携帯電話を使った支払いが中国ではあまり成功していないことや、シンガポールでは非接触型の決済が増えていることなどを例に、市場により環境が非常に異なると指摘している。

近距離無線通信（NFC）機能なども含めスマートフォンの発展は著しく、非常に短時間での非接触型決済が可能となっている。こうした状況を背景に、ワイヤーカードもモバイルを使ったソリューションに力を入れている。「ワイヤーカードにとってはエンド・トゥ・エンド（E2E）でソリューションを提供する絶好の機会だ。ワイヤーカードは、モバイルによる支払い環境をサポートするさまざまな構成要素を全て所有している」と強調する。ただ、「モバイルを使った支払いは増えているものの、インフラ整備においてなすべきことがまだまだ多い」とも指摘している。

・モバイル活用は顧客との相互関係を強化

ング・フック・サン社長は、開発途上国に商機があることを強調、ケニアのモバイルバンキング「M-PESA」などを例に挙げている。アジアに関しては、国々の発展段階が異なり、状況が異なるとしながらも、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナムのような国では銀行システムのインフラが整っており、M-PESA が成功したケニアとは事情が違っていると指摘している。

同社長は『既にクレジットカードを所有しているのに、なぜモバイルを使った支払い手段が必要となるのか』『何がモバイルによる支払いの使用を促すのか』を考えたときに、商店にとっては、モバイルが顧客のリピーター化や、販促のための顧客との相互関係強化の手段になる」と指摘している。例えば、コーヒーショップでモバイル支払いをする人に、4 回目の来店時にはコーヒーを無料とするといった販促を行える。モバイルを使った支払いを「店と顧客間の双方向のコミュニケーション手段」と位置付ける同社長は、このようにモバイルを使った支払いを販促手段とし、小売り戦略に活用することで、「単なる支払い以上のものにできる」と強調する。

・日本は非常に自己完結的な市場

ワイヤーカードのシンガポール拠点は、アジア大洋州地域をカバーしており、この中には日本や韓国、中国、台湾、インド、オーストラリア、ニュージーランドなどが含まれている。今のところ日本での活動はないが、未開拓市場の中では特に、ユニークな市場として注目し、どのようなビジネスを展開できるか模索しているという。

ただ、日本市場の構造の特殊性を指摘し、「日本はとても自己完結的だ」という。ほかの国であれば、いろいろな要素をさまざまな国から集めてこなくてはならないのに対し、「日本は完全に統合されており、消費者、通信サービス事業者、ネットワーク、ハンドセット、ソフトウェアなど全てが日本製というまれな市場」であり、消費者への対応の仕方も非常に日本的で、「外部の者には理解できない」という。とはいえ同社長は「日本進出の好機があれば、すぐにでも出掛けて行く」と補足している。

(2014年03月25日 ブリュッセル事務所 田中晋)

(2) ドイツー旅行書籍のマイルデュモン、北京に合弁会社を設立

中国では外国旅行者の増加に伴い、旅行ガイドブックや地図などの需要が高まりつつある。ドイツの出版社マイルデュモン (Mairdumont) はこれをビジネスチャンスとして捉え、北京に中国の出版社と合弁会社を設立した。

・中国人の外国旅行関連支出は世界 1 位

[マイルデュモン](#)はドイツ最大の旅行ガイド出版社。ドイツ南部バーデン・ビュルテンベルク州シュツットガルトに近いオストフィルダーンに本社を置き、旅行ガイドブック、地図などの旅行関連書籍を出版する。1948年に創立された同社の従業員数は400人、2013年の売上高は1億ユーロ。英国、オーストリアとスイスに子会社を置き、国外市場の開拓にも力を入れている。

中国人の外国旅行の増加に伴い、中国は国外の旅行関連出版社にとって魅力的な市場となっている。中国人に外国旅行ガイドを提供するため、マイルデュモンは2014年2月25日、北京出版集団 (Beijing Publishing Group) と共同でBPG MAIRDUMONT MEDIAを北京に[設立](#)した。

合弁会社設立の目的について、マイルデュモンの編集長兼会長のステファニー・マイル・ホイツ氏は「中国は2012年、外国旅行関連支出で初めて世界1位となった。これは中国人が旅行に使うお金の総額が他のどの国よりも大きかったことを意味している。われわれは、中国市場で中国人が中国人旅行者向けに執筆した旅行書籍を発行する初の外国出版社であることをうれしく思う。他の欧米の出版社のように既存の旅行ガイドをただ中国語に訳すのではない」と述べている。

・出版物の電子化でニーズに対応

従来の紙媒体の旅行ガイドのほか、マイルデュモンはスマートフォン、タブレット端末や電子書籍リーダー向けの電子旅行書籍の提供にも注力する。マイル・ホイツ氏は「中国人旅行者のニーズと嗜好(しこう)に応じた出版物を最適なメディア媒体で提供する予定」と中国市場での戦略を説明する。

紙媒体の旅行ガイドブックのシェアは、ドイツでもまだ圧倒的だが、電子旅行ガイドブックの人気の近年、高まっている。ドイツ IT・通信・ニューメディア産業連合会（BITKOM）によると、電子書籍を購読する人の 38%は電子旅行ガイドブックを使用するという（2014 年 3 月 12 日）。

（2014 年 04 月 21 日 デュッセルドルフ事務所 ゼバスティアン・シュミット）

アンケート返送先 FAX： 03-3587-2485

e-mail：ORD@jetro.go.jp

日本貿易振興機構 海外調査部 欧州ロシア CIS 課宛

JETRO

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：欧州企業のアジアビジネス戦略（2014年1～6月）

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
		部署名
	<input type="checkbox"/> 個人	

※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～