

# アジア・欧州企業の米国展開事例

2015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。

**禁無断転載**

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  <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～

<b>【要旨】</b> .....	<b>1</b>
<b>I. アジア企業の米国ビジネス展開</b> .....	<b>3</b>
中国などの外国投資家が活発な売買ーニューヨーク・マンハッタン地区の商業用不動産市場ー （中国） .....	3
サムスン電子が 14nm 半導体の受託生産でグローバルファウンドリーズと提携（韓国） .....	5
サムスン電子、米書店大手とタブレットを共同開発し販売へ（韓国） .....	7
フォーブス・メディア、香港の投資ファンドが最大株主に（香港） .....	9
中国国有企業の北車、ボストンの地下鉄車両 284 両を受注（中国） .....	11
レノボ、グーグルからのモトローラ買収を完了（中国） .....	13
シンガポールのオラム、穀物大手 ADM のカカオ加工事業を取得（シンガポール） .....	15
中国の屋外広告大手、米信用情報会社を買収し市場参入（中国） .....	17
インド IT 大手インフォシス、米イスラエル系パナヤを買収（インド・米国・イスラエル） ..	19
<b>II. 欧州企業の米国ビジネス展開</b> .....	<b>21</b>
ロシュ、診断医療分野の米企業 2 社を買収（スイス） .....	21
スイス高級チョコのリンツ、米製菓ラッセル・ストーバーを買収（スイス） .....	23
ドイツのフラポートが米空港施設管理会社を買収（ドイツ） .....	26
エレクトロラックス、GE の家電事業を 33 億ドルで買収へ（スウェーデン） .....	28
フランス乳製品大手ベル・グループがサウスダコタ州に新チーズ工場（フランス） .....	30
ドイツ自動車部品の ZF が米同業大手 TRW を買収へ（ドイツ） .....	31
仏広告大手ピュブリシスが米同業サピエントを買収（フランス） .....	33
包装設備製造大手エコリールがダラスに事務所を開設（スウェーデン） .....	35
ペット関連チェーン最大手を買収（英国） .....	37
スペインのビッグデータ解析大手が進出（スペイン） .....	39

## 【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」、2014年3月に公表した「アジア・欧州企業の米国展開事例」の続編である。

アジア企業の米国展開の中で目立つ動きとしてあげられるのが、米大手企業を対象とした買収、または出資の動きである。香港の投資ファンド、インテグレートッド・ホエール・メディア・インベストメンツ（IWM）は、経済誌「フォーブス」を発行するフォーブス・メディア株式の過半数を取得した。IWMが持つネットワークを利用し、世界市場でのシェア拡大とブランド力強化を進める。中国のパソコン世界最大手レノボは、米グーグルの保有していた携帯端末メーカーの米モトローラ・モビリティの買収を完了した。この買収により、同社は米国での市場獲得を通じて、韓国サムスン電子と米アップルに次ぐ世界3位のスマートフォン・メーカーとなった。本社をシンガポールに置く大手農産物商社オラム・インターナショナルは、米国の穀物メジャー、アーチャー・ダニエルズ・ミッドランド（ADM）のカカオ加工品事業を13億ドルで取得することを決めた。同社はココアやチョコレートの原料となるカカオ豆の供給業者として世界最大規模だが、今回の取得によってカカオ加工業者としても世界上位3社に入る。その他、不動産分野でも中国企業のプレゼンスが増加した。2013年のニューヨーク市マンハッタン地区の商業不動産売買では、外国資本として中国がドイツに代わり首位を占めた。

安定した経済成長の見込まれる米国市場でのビジネス拡大を目的とした投資も一つのトレンドといえる。韓国サムスン電子は、米半導体受託生産大手グローバルファウンドリーズと戦略的提携を決めた。サムスン電子が開発した次世代半導体を両社で生産する内容だ。米インテルの参入などで競争が激化する中、生産能力と拠点を拡大して顧客の取り込みを目指す。サムスン電子は、米書店大手バーンズ・アンド・ノーブル（B&N）とも、タブレット（多機能携帯端末）の共同開発で提携した。サムスン電子のタブレットにB&Nの電子書籍ソフトウェアを搭載し、B&Nのデジタルコンテンツを利用できるようにする。B&Nの販売網と顧客を取り込み、タブレット世界シェア1位の米アップルを追撃する狙いだ。

新たな動きとして注目されるのが、米国のインフラストラクチャー市場への進出である。中国国有企業の北車がボストンの地下鉄車両284両を受注した。中国勢初の米国での大型鉄道案件の受注となった。

欧州企業の米国展開でも、米国市場の成長を自社に取り込むための積極的な動きや、その手段として買収や出資などの動きが目立った。

英国の投資会社BCパートナーズ率いる投資家グループは、成長する米国のペット市場に注目し、米国のペット関連チェーンの最大手ペットスマートと買収に合意した。買収総額は87億ドルに上り、2014年で最大規模の案件となった。スイスの高級チョコレート大手リンツ&シュプルングリーは、米製菓ラッセル・ストーバーの買収を発表した。世界最大のチョコレート市場の米国でブランドと販売網を補完し合い、小売店との交渉力を強める。空港運営会社大手のフラポート（ドイツ）は米空港施設管理会社エアモールUSAホールディングスを保有するAMUホールディングスの全株式を取得した。エアモールの買収によって、フラポートは米国の空港運営事業に本格的に進出する。スウェーデンの家電大手エレクトロラックスは、米ゼ

ネラル・エレクトリック（GE）の家電部門の買収を決めた。北米での事業基盤を固め、世界市場での競争力を高める。

そのほか、フランス乳製品大手ベル・グループは、サウスダコタ州ブルッキングズ市の新工場の稼働を開始した。米国で3番目の生産拠点となる新工場の稼働により、基幹商品のスナック用チーズの需要増加に対応する。また、スペインのビッグデータ解析サービス大手ナイスピープル・アット・ワークは米国市場への新たな進出を決めた。テレビ番組と動画のオンライン配信の最大市場である米国で新規需要開拓を狙う。スウェーデンの飲料用包装設備製造大手のエコリーンは、米国テキサス州ダラスに事務所を開設した。同社は、米国市場と中南米市場の両方へのアクセスの良さを理由に進出先としてダラスを選定した。

一方、競争力強化に向けた品揃えや技術の補完を目的とした企業再編もみられた。ドイツ自動車部品メーカーのゼット・エフ・フリードリヒスハーフェン（ZF）は、米同業大手のTRWオートモーティブ・ホールディングス（TRW）の買収を決めた。実現すれば、世界最大規模の自動車部品メーカーが誕生する。今回の買収により、高度運転支援システムなど、先進技術分野での競争力強化が見込まれる。フランス広告大手のピュブリス・グループは、デジタル広告大手の米サピエントを買収する。インターネット広告やデジタルマーケティング技術に強いサピエントを買収することで、全売上高に占めるデジタル部門の割合を2015年には50%に引き上げたい考えだ。スイスの大手製薬メーカーのロシュは、米国マサチューセッツ州の分子診断機器開発会社アイキュームとカリフォルニア州の遺伝子解析技術開発会社ジニア・テクノロジーの買収を決めた。いずれも事業拡大と技術開発の加速を通じた診断医療分野のビジネス強化を目的としている。

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。

2015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

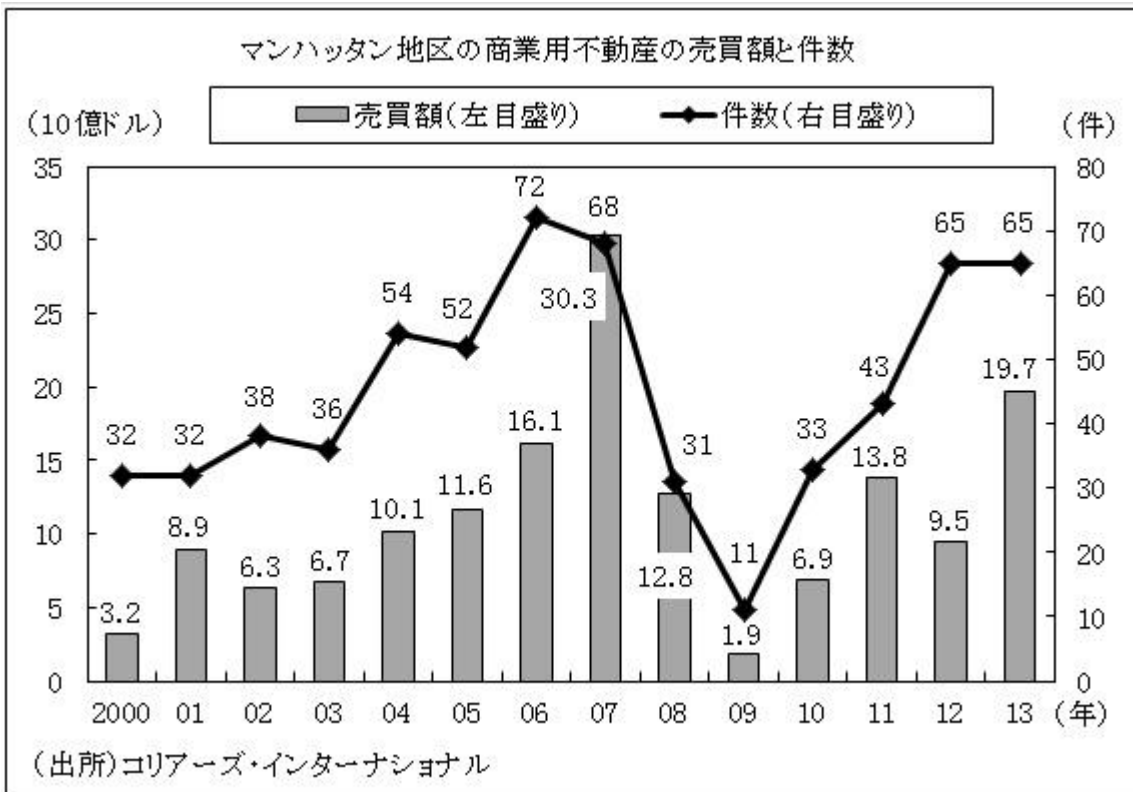
### 中国などの外国投資家が活発な売買－ニューヨーク・マンハッタン地区の商業用不動産市場－（中国）

2014年05月07日

2013年のニューヨーク市マンハッタン地区の商業用不動産の売買額は197億ドルで、過去最高だった2007年の303億ドルに次ぐ水準だった。国外からの購入比率が過去最高となる28%を占めた。2014年も外国投資家を中心に、積極的な売買が続くと業界関係者は予測する。

<売買額は197億ドルと過去2番目の水準>

米不動産大手コリアーズ・インターナショナルが2月に発表したレポートによると、2013年のニューヨーク市マンハッタン地区の商業用不動産の売買件数は65件で前年と同様だったが、売買額は197億ドルとなり、2007年の303億ドルに次ぐ水準だった（図参照）。国外からの購入比率が上昇し、28%と過去最高を記録した。外国投資家による投資は、米国内の投資ファンドなどの金融機関を通じたものを含めると「60～75%を占める」とみる業界関係者もいる。



ニューヨークの商業用不動産が投資対象になっている理由を、コリアーズ・インターナショナルのジェームス・マーフィー投資サービス部長に聞いたところ（4月22日）、「ニューヨーク市の商業用不動産市場は、マンハッタン地区中部のミッドタウン、同地区南部のダウントウンなどで確実に上昇していることに加え、不動産単価が高く、1つの投資案件で多額の投資

資金を運用したい投資家の希望にかなう」点を指摘する。「不動産投資資金を効率的に運用できる都市に限られることも、ニューヨーク市の魅力を相対的に高めている」（同氏）という。

<ドイツに代わり中国資本が最多に>

外国投資家を国別にみると、ここ数年多かったドイツに代わり中国が首位を占めた。中国資本による投資には、59丁目のゼネラルモーターズ（GM）ビルのほか、マンハッタン南部の超高層ビル、ワン・チェース・マンハッタン・プラザ、中部（ミッドタウン）の6番街1211番地の商業用ビルが含まれる。50階建てのGMビルは市内で最も高価なビルの1つといわれており、北京市を基盤とする不動産開発大手ソーホー・チャイナのチャン・シン氏が主導し約7億ドルで買収したもようだ。また、60階建てで延床面積220万平方フィート（約20万平方メートル）のワン・チェース・マンハッタン・プラザは、中国でも最大手の民間投資集団である復星国際（Fosun）が、JPモルガン・チェースから7億ドルを超える金額で買収した。

<カナダやUAE資本による投資も目立つ>

中国資本以外では、カナダやアラブ首長国連邦（UAE）からの投資が目立った。カナダの大手投資主体であるイバンホ・ケンブリッジは、ロックフェラーセンターに近いミッドタウン6番街1211番地のビルの持ち分の過半を9億ドル近い金額で取得。また、UAEのアブダビ投資庁（ADIA）は6億5,000万ドルで、高層ツインビルのタイム・ワーナー・センターの持ち分を取得した。

2014年に入っても、外国資本による商業用不動産への積極的な投資の動きは続いており、カナダのトロントに本社を持つオックスフォード・プロパティーズ・グループがパーク・アベニュー450番地のビルを5億7,500万ドルで購入することが2月に報道されている。

マーフィー部長は「ニューヨーク市内は企業数と雇用の増加とともに商業用不動産の供給は逼迫しており、引き続き4%以上の価格上昇も期待できる。今後しばらくはアジア諸国をはじめとする外国投資家による商業用不動産への投資が続く」とみている。



## サムスン電子が 14nm 半導体の受託生産でグローバルファウンドリーズと提携（韓国）

2014年06月25日

韓国サムスン電子と米半導体受託生産大手グローバルファウンドリーズが 4 月 17 日、戦略的提携を発表した。サムスン電子が開発した 14 ナノメートル（nm）世代の立体構造トランジスタ（FinFET）プロセス技術を両社で生産する内容だ。米インテルの参入などで競争が激化する中、生産能力と拠点を拡大して顧客の取り込みを目指す。

### <サムスン電子が最先端技術をライセンス供与>

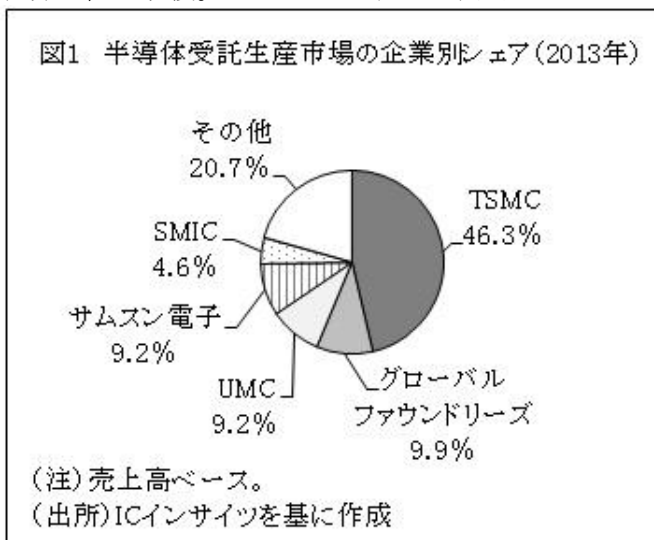
サムスン電子とグローバルファウンドリーズは 4 月 17 日、14nm FinFET プロセス技術の戦略的提携を発表した。同技術はサムスン電子が開発したもので、従来の 20nm 平面型技術と比べて、性能は最大 20%向上、消費電力は 35%削減、面積は 15%縮小するという。グローバルファウンドリーズは自社で取り組んでいた同様の開発を取りやめ、サムスン電子からライセンス供与を受け、受託生産する。両社で同一の生産体制を整えることで、リスクの高い 1 社調達を避けたい顧客に複数調達先の選択肢を提供する。

量産は 2014 年末から開始予定。韓国・華城市と米オースティン（テキサス州）にあるサムスン電子の工場のほか、グローバルファウンドリーズの米サラトガ（ニューヨーク州）工場でも生産する計画だ。生産能力と拠点の拡大で顧客の利便性を高め、業界首位の台湾積体回路製造（TSMC）に対抗する。

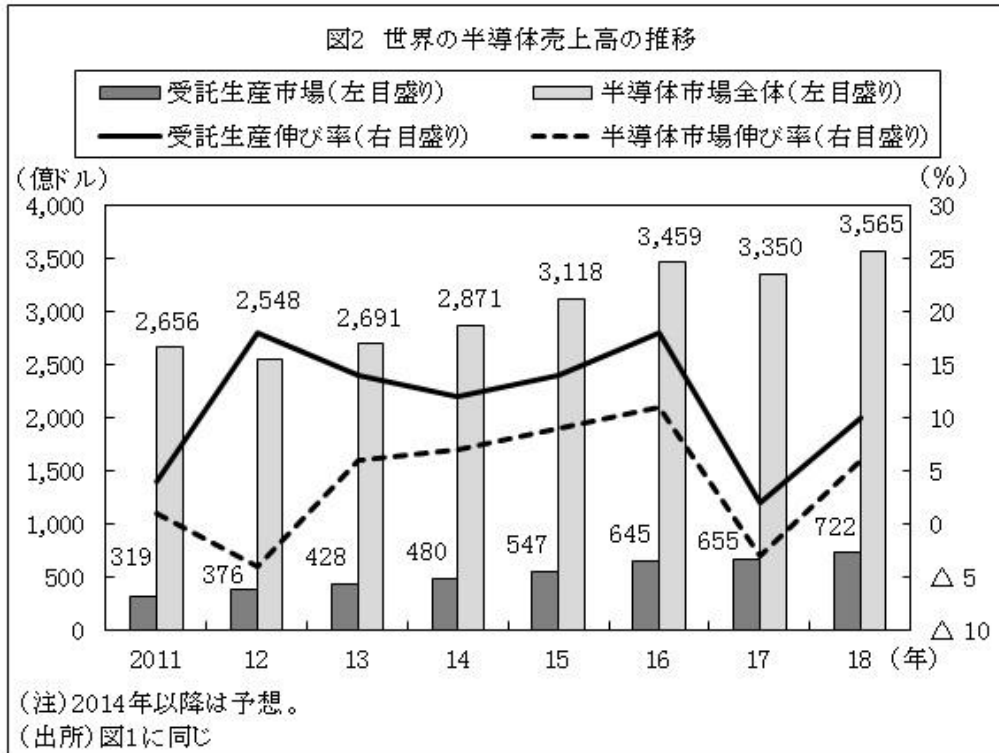
### <成長続ける受託生産市場>

サムスン電子は半導体の自社開発を手掛ける一方、近年では受託生産（ファウンドリー）にも力を入れている。2013 年の受託生産の売上高は 39 億 5,000 万ドルで世界 4 位。

グローバルファウンドリーズは、米アドバンスト・マイクロ・デバイス（AMD）から 2008 年に分社した半導体製造部門を母体とする受託生産専門企業だ。売上高は 42 億 6,100 万ドルで世界 2 位の規模。シェア 46.3%と圧倒的な TSMC を追い掛ける（図 1 参照）。



半導体の受託生産市場の規模は拡大しており、2013年の売り上げ規模は前年比14%増の428億ドル。半導体市場全体の16%を占めた。前年比成長率は一貫して市場全体を上回り、今後5年間で平均11%の伸びが予想される（図2参照）。



#### <インテルが先行する微細化技術の開発競争>

受託生産市場は、半導体製造の投資コストの高額化に伴い、設計と生産にそれぞれ特化する企業の登場で成長してきた。半導体製造装置は1台で数十億円、工場建設には5,000億円以上かかるともいわれているが、受託生産企業は1社の受注量ではコスト回収が難しいこれらの投資を、複数の企業から大量の注文を集めることで回収する。近年、総合半導体メーカーのサムスン電子や米インテルも市場参入し、競争が広がっている。

インテルは本格的な受託生産の経験はまだないが、「微細化」と「FinFET プロセス技術の量産」で他社に先行する。14nm FinFET プロセス技術の量産を2014年4～6月期中に開始するとされる。一方、TSMCは16nm FinFET プロセス技術の早期生産（リスク・プロダクション）段階に入った。台湾 UMCは2015年前半に14nm FinFET プロセス技術の試験生産（トライアル・プロダクション）を始める予定とされる。10nm 台の微細化競争が激化している。

今回の提携では、米アップルとの取引を注目する声もある。サムスン電子にとってアップルは、スマートフォン事業ではライバルだが、半導体事業では主要顧客だ。アップルは長年にわたりサムスン電子の工場に生産委託してきた。ところが2013年、その一部をTSMCに移したとされる。今回の提携でサムスン電子が生産能力を拡大させた裏には、アップルを含む大口顧客から受注を獲得したか、あるいは受注できるとの感触を得たのではないかという見方がある。

## サムスン電子、米書店大手とタブレットを共同開発し販売へ（韓国）

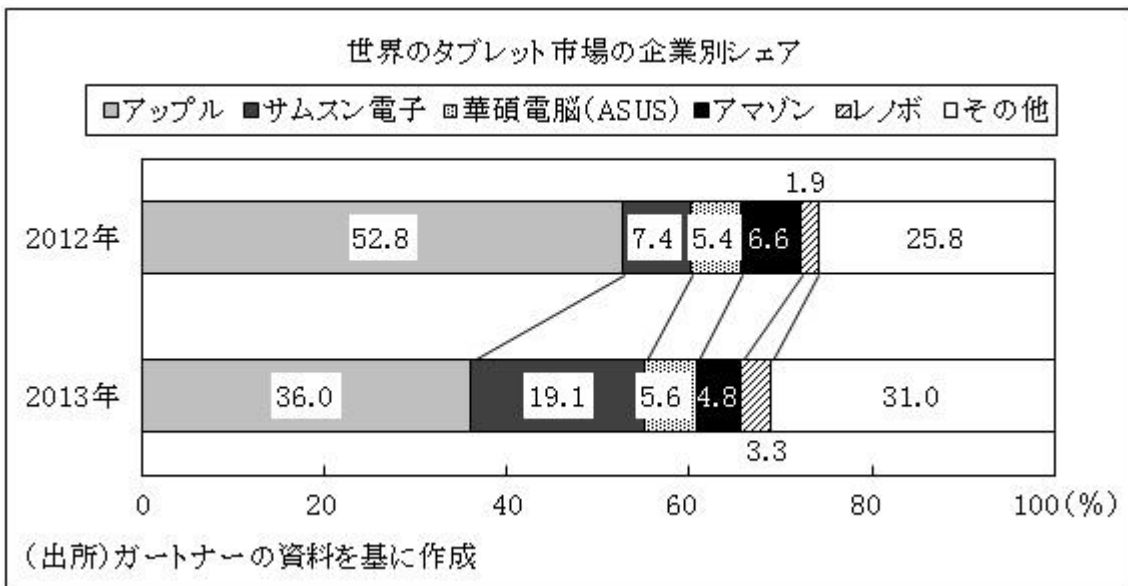
2014年07月07日

サムスン電子は6月5日、米書店大手バーンズ・アンド・ノーブル（B&N）と、タブレット（多機能携帯端末）の共同開発で提携したと発表した。サムスン電子のタブレットにB&Nの電子書籍ソフトウェアを搭載し、B&Nのデジタルコンテンツを利用できるようにする。B&Nの販売網と顧客を取り込み、タブレット世界シェア1位の米アップルを追撃する狙いだ。

<B&Nの顧客を取り込みアップルを追撃>

サムスン電子は6月5日、B&Nとタブレットの共同開発で提携したと発表した。サムスン電子のタブレット「ギャラクシータブ（GALAXY Tab）4」にB&Nのソフトウェア「ヌック（NOOK）」を搭載した7インチ（約17.8センチ）タブレットを開発、B&Nが保有する書籍、雑誌、新聞など300万件以上のデジタルコンテンツに簡単にアクセスでき、閲覧できるようにする。米国最大の書店チェーン店であるB&Nの販売網を活用し、全米に663ある店舗とオンラインストア「BN.com」で、8月上旬からこのタブレットを発売する。B&Nは発売後1年以内に最低100万台のタブレットをサムスン電子から購入するという。

米調査会社のガートナーによると、2013年の世界のタブレット販売台数は前年比68%増の1億9,540万台だった。世界シェア2位のサムスン電子の販売台数は前年の4.4倍となる3,741万台を記録、シェアを前年から11.7ポイント伸ばして19.1%とし、トップの米アップルとの差を縮めた（図参照）。



サムスン電子は、アップルや米グーグル、米アマゾンのように音楽配信やインターネット販売など自社端末の魅力を高めるソフトウェアが十分ではない。また、アップルのような直営小売店を米国に持たない。今回の提携で端末の訴求力を高めると同時に、B&Nの販売網と顧客を取り込み、タブレットの販売拡大を狙う。B&Nとの提携に先立つ2013年4月にも、米家電

量販店大手ベスト・バイの1,400以上の店舗に専用コーナーを設ける提携を結んでおり、消費者が製品を手にとって使い勝手を確かめられる場を増やしている。

<電子書籍市場はソフトもハードもアマゾンが1位>

一方で、B&Nの電子書籍事業は順風満帆ではない。B&Nは、2009年に立ち上げたヌック（電子書籍リーダー）事業で、電子書籍などのデジタルコンテンツに加えて、電子書籍端末やタブレットの販売を開始したが、赤字が続いている。

まず、電子書籍販売ではアマゾン、アップルとの厳しい競争を強いられている。米国の電子書籍販売は出版全体の2～3割の規模に成長したとみられるが、シェアの5～6割はアマゾンが占めているといわれる。かつてはこれにB&Nが25%、アップルが10%で続くという見方が多かったが、2013年6月にアップルの幹部が自社のシェアを20%と発言したことで、両社が並んだか、B&Nは3位に転落したという見方もある。これらに続く楽天傘下のコボ（kobo）とグーグルのシェアは5%以下とみられている。ソニーも電子書籍販売を行っていたが、アマゾン優位の状況に苦戦を続け、2014年2月にコボに事業移管し、北米から撤退すると発表した。

電子書籍端末でもアマゾンの「Kindle（キンドル）」のシェアが他社を引き離している。B&Nはアマゾンとの競争に加えて、市場環境の変化にも直面する。米調査会社IDCは、世界の電子書籍端末の出荷台数は2,640万台を記録した2011年をピークに、その後は縮小傾向にあると推測する。電子書籍は、電子書籍端末のほか、タブレット、スマートフォン、パソコンなどでも読むことができ、読書専用の電子書籍端末よりもスマートフォンやタブレットのような多機能端末を利用する人が増えるといわれている。今後、電子書籍端末は携帯音楽プレーヤーと同様に、比較的ニッチな市場になると予想されている。

<生産コストを削りコンテンツの販売に集中>

こうした状況から、アマゾンもB&Nもタブレット販売に参入したが、B&Nはタブレットを世界規模で売る企業との競争に勝てず、多額の損失を計上。2013年6月にタブレットの生産から撤退すると発表し、パートナーとなるタブレットメーカーを探していた。今回のサムスン電子との提携について、B&Nのマイケル・ヒューズビー最高経営責任者（CEO）は「生産コストを削減し、コンテンツ販売の拡大に集中できる」としている。

さらにB&Nは6月25日に、小売事業とヌック事業を2つの上場会社に分離すると発表した。ヒューズビーCEOは「両事業が別々の資本に基づいて運営されれば、株式の価値を最大限高める最も良い機会になると判断した」と述べた。2015年3月までの分離を目指し、拠点移転などと合わせて合理化を進める予定だという。

## フォーブス・メディア、香港の投資ファンドが最大株主に（香港）

2014年09月03日

経済誌「フォーブス」を発行するフォーブス・メディアは7月18日、株式の過半数を香港の投資ファンド、インテグレートッド・ホエール・メディア・インベストメンツ（IWM）に売却することで合意したと発表した。世界市場でのシェア拡大とブランド力の強化を狙い。フォーブス創業家一族は今後も株式を保有し、経営に積極的に関与する意向を示している。

### <株式の過半数を売却、経営陣は続投>

フォーブス・メディアの発表によると、香港を拠点とする投資家グループ IWM に、同社株式の過半数を売却する。フォーブス創業家一族は今回の売却後も「相当数の」株式を保有し続け、経営に積極的に関与することを明らかにしている。一方、2006年に同社株式の約45%を取得していた、米大手プライベート・エクイティ・ファンドのエレベーション・パートナーズは保有株式を全て手放し、フォーブス・メディアから完全に手を引く。

IWM とフォーブス・メディアのいずれも、取引対象となった株式数や金額を発表していない。ブルームバーグや「ウォールストリート・ジャーナル」紙（ともに7月18日）など複数の報道によると、今回の取引でフォーブス・メディアの企業価値は総額4億7,500万ドル程度と評価され、IWM は少なくとも3億ドル以上の出資を決定したとみられている。

フォーブス・メディアは今後も本社を米国に置く。経営陣では、創業家出身のスティーブ・フォーブス会長兼編集長と社長兼最高経営責任者（CEO）のマイク・パーリス氏が続投することが既に発表されている。パーリス社長兼 CEO は「われわれの歴史的なレガシー（遺産）を新しい経営資源や能力、専門性と一体化することで、フォーブス・メディアの世界的な成長を加速させる」と、出資を受け入れた狙いを説明した。売却は2014年中に完了する予定。

### <世界規模での読者拡大を推進>

フォーブス・メディアによると、IWM は資本調達のほか、財務管理および業務面で専門性を提供するとともに、企業グループ全体が持つ国際的なネットワークを生かして、フォーブス・メディアの読者拡大を世界レベルで戦略的に進める方針という。

1917年に創刊された経済誌「フォーブス」の米国内の発行部数は、2014年春時点で610万部を超える。フォーブス・メディアは、世界的なメディア企業への変貌を目指し、ほかにも「フォーブス・アジア」「フォーブス・ライフ」といった雑誌や、デジタルメディアの「フォーブス・ドットコム」を発行している。同社は現在、雑誌販売のほか、ライセンス契約、インターネット配信、そしてソーシャルプラットフォームおよびモバイルプラットフォームなどの活用を通じ、毎月世界で約7,500万人の読者に情報を届けている。

IWM は、香港の投資会社インテグレートッド・アセット・マネジメント（IAM）が率いる香港を拠点とするプライベート・エクイティ・ファンドで、通信、金融、技術分野への投資に力を入れている。IWM の主要投資家の中には、台湾系大手コンピュータメーカーの華碩電腦（エイヌステック・コンピュータ）の創業者の1人である謝偉●（王へんに奇）氏もいる。

IAM の任徳章会長兼創業者は「われわれはフォーブスのブランド、歴史、フォーブス家の関与、そして会社の変革を成功裏に進めている現経営陣に投資する」と、出資の目的を説明する。世界的に市場経済化が進む中、今後フォーブスが提供する情報への関心がさらに高まるとの認識の下、「過去 10 年間にわたるフォーブス・デジタル版の驚異的な成長をみると、フォーブス・メディアはさらなるインターネットおよびソーシャルメディア関連の事業拡張プロジェクトに取り組むことになるだろう」と期待する。

<フォーブス家の持ち株比率は低下>

フォーブス・メディアは 2013 年 11 月の時点で、株式売却の方針を関係者に明らかにしていた。地元報道によると、パーリス社長兼 CEO は同社従業員向けの電子メールで、同社の買収に関心を持つ企業が出てきたこと、また売却に関するアドバイザーとしてドイツ銀行と契約したことを伝えていた。

2014 年春時点の発行部数が前年同期比で 100 万部増の 610 万部に達する一方、他のメディアと同様、広告収入の減少に直面していたようだ。「ウォールストリート・ジャーナル」紙は、2014 年上半期の広告ページ数が前年同期比で 11%減少していることを、今回の出資受け入れの理由として伝えている。

IWM への株式売却後もフォーブス家が「相当数の」株式を保有し続けることを明らかにしている点について「ニューヨーク・タイムズ」紙（7 月 18 日）は、株式売却後のフォーブス家の持ち株比率は 20%程度となることを、関係者の見方として紹介している。前述したエレベーション・パートナーズは、2006 年にフォーブス・メディア株式の約 45%を 2 億 6,000 万ドルで買収しており、その当時からフォーブス家の持ち株比率は 55%程度になっていたとみられている。同記事で紹介された 20%という推定が正しいとすれば、IWM は今回、エレベーション・パートナーズの保有株全てとフォーブス家の保有株一部を合わせて、フォーブス・メディア株式の 80%程度を取得したことになる。

## 中国国有企業の北車、ボストンの地下鉄車両 284 両を受注（中国）

2014年11月17日

マサチューセッツ州運輸局は10月21日、マサチューセッツ湾交通局向けの地下鉄車両284両を中国の国有企業の北車（以下、北車）に発注すると発表した。中国勢初の米国での大型鉄道案件の受注となる。北車の入札価格は入札額の中で最も低い5億6,660万ドルで、他の入札価格を2割から5割弱下回った。これを受け、北車は6,000万ドルをかけてマサチューセッツ州スプリングフィールドに車両の最終組立工場を設立する。

### <中国勢初の米大型鉄道案件受注>

北車は鉄道車両分野で世界シェア1位の国有企業で、中国や開発途上国で大きな販売実績を持つ。今回は中国勢として初めての米大型鉄道案件の受注となった。北車にとって欧米先進国での落札は2011年のフランスに次ぐ2回目で、アジア、欧州、アフリカ、北米、南米、オセアニアの6大陸で納入を実現することになった。

車両はボストン市街の地下鉄路線に使用される予定で、152両がオレンジラインに、132両がレッドラインに納入される。それぞれ44年間、32年間使用された車両との交換になる。契約には、レッドライン向けに58両の追加発注の可能性も留保されている。新車両は輸送容量を拡大し、座席数やドアの面積も増やして混雑緩和に対応する。発光ダイオード（LED）照明や先端技術を用いた空調システム、放送システムなども導入される予定だ。

試作車両の納入は、オレンジラインが2018年初め、レッドラインは2019年初めが予定されている。量産車両の納入はオレンジラインが2018年冬から2021年冬にかけて、レッドラインは2019年秋から2021年春にかけて行われる。

### <マサチューセッツ州に組立工場を設立>

今回の受注を受け、北車は6,000万ドルをかけて車両の最終組立工場を設立する予定だ。場所はボストンから約140キロ西のスプリングフィールドで、敷地面積は15万平方フィート（約1万4,000平方メートル）。2015年秋に着工する。工場では新たに150人以上の雇用創出が見込まれており、工場建設にも100人以上の雇用を予定している。

マサチューセッツ州のパトリック知事は「この投資は、ボストンの公共交通機関の将来とマサチューセッツ西部の経済にとって非常に重要だ」「建設と製造分野での雇用機会を住民に提供し、地域の成長を推進するだろう」と語った。

### <入札価格は他社を2割から5割弱下回る>

今回の入札の提案依頼書（RFP）は1年前に発表され、6社が入札した。うち4社が要求基準を満たし、技術、製造経験、実績、品質保証、価格の面から審査が行われ、最終的に北車の受注が決まった。北車の入札価格5億6,660万ドルは入札企業の中で最安値だった。

地元紙「ボストン・ヘラルド」（10月22日）によると、他の企業の入札価格は現代ロテム（韓国）が7億2,060万ドル、川崎重工業が9億490万ドル、ボンバルディア（カナダ）が10億8,000万ドルで、北車の価格は際立って低かったとして、人権活動家などは、今回の入札結果は中国の労働者に低賃金の重労働を強いることになると批判。これに対して、マサチュ

ーセッツ湾交通局は、調査の結果、北車に労働者人権侵害の事実はないことが判明していると主張したという。

また、米国製造業連合（AAM）は「（北車のような）国有企業は、民間企業が提供可能な価格より安くできる。それは明らかに不公正で、税金が使用される公共調達の対象とされるべきでない」との書簡を10月21日にパトリック知事宛てに送り、北車と契約すれば、将来的に米国の企業を不利にすることになると非難したという。

「ボストン・グローブ」紙（10月22日）は、現代ロテム、川崎重工業、ボンバルディアの3社が、北車は米国市場で受注したことがないと指摘し、また入札過程が透明でないと批判したと伝える。同紙は、パトリック知事が2013年、貿易ミッションでアジアを歴訪した際に北車と面会していることについて、現代ロテムの弁護士が、入札過程の禁止事項に抵触した可能性があると疑問を提起しているとしている。これに対して州運輸局は、面会で知事は調達について話をしていないし、落札企業の決定に関わっていなかったと反論したという。

10月28日には北車が中国南車と合併に向けて調整中と報道された。南車も北車と同じく国有企業で、鉄道車両の世界シェアは北車に次ぐ2位を占める。両社はカリフォルニア州の高速鉄道整備計画にもそれぞれ入札している。



## レノボ、グーグルからのモトローラ買収を完了（中国）

2014年12月03日

中国のパソコン世界最大手レノボは10月30日、米グーグルと合意していた携帯端末メーカーの米モトローラ・モビリティ（モトローラ）の買収を完了したと発表した。買収額は29億1,000万ドル。この買収により、レノボは韓国サムスン電子と米アップルに次ぐ世界3位のスマートフォン・メーカーとなった。

### <世界3位のスマホメーカーに>

レノボは10月30日、モトローラをグーグルから買収する手続きを完了したと発表した。レノボはモトローラを完全子会社化し、製品群とブランドなどを手中に収めたことで、世界3位のスマホメーカーになった。グーグルとの買収合意は2014年1月末に発表していた。

モトローラの本社はシカゴに残し、設計、エンジニアリング、販売などに従事する全世界約3,500人（うち約2,800人が米国）の従業員を引き継ぐ。モトローラのリック・オステロー氏は社長兼最高執行責任者（COO）にとどまるが、レノボの上席副社長で携帯事業トップを務める劉軍氏がモトローラ取締役会長に就任する。

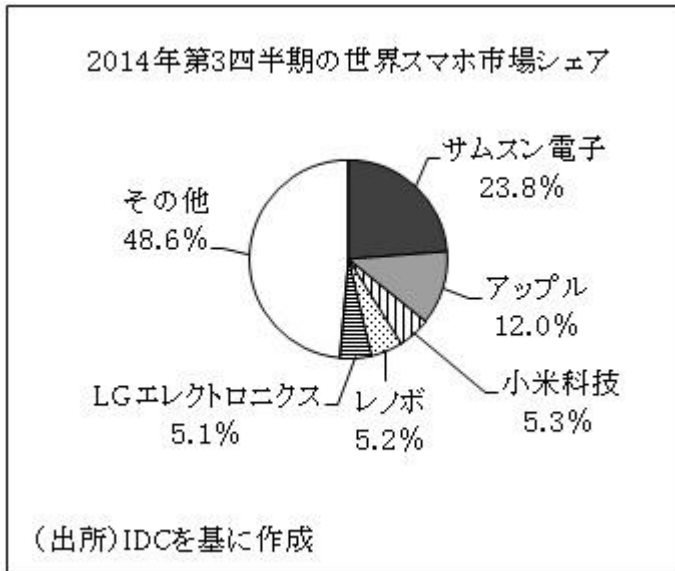
買収額は29億1,000万ドルで、レノボは現金約6億6,000万ドル、自社株7億5,000万ドル相当、3年満期の約束手形15億ドルをグーグルに支払った。そのほか、モトローラの保有資金と運転資本に相当する約2億2,800万ドルも支払われた。

### <世界市場におけるスマホ事業の競争力を強化>

今回の買収によって、レノボはスマホの世界展開に挑む意向だ。パソコンでは2005年に米IBMのパソコン事業を買収し、2013年には米ヒューレット・パッカートを抜いて世界首位に躍り出たが、スマホでは中国をはじめとする新興国市場での展開にとどまっていた。北米、中南米、西欧に強いモトローラの買収で、世界市場での競争力を強化する。

レノボの楊元慶会長兼最高経営責任者（CEO）は「スマホ世界市場で競争する準備が整った。上位2社への挑戦者として、市場に選択肢、競争、新しいイノベーションを与える」と意気込んだ。また、「このパートナーシップは完璧だ。レノボには明確な戦略、世界的な規模、卓越した運営力がある。モトローラには米国などの成熟市場での強い存在感、通信キャリアとの良好な関係、ブランド力、強力な知的財産ポートフォリオ、そして才能に恵まれたチームがある。これは勝てる組み合わせだ」と自信をみせた。グーグルのラリー・ページCEOは「レノボになら、モトローラを安心して任せられる」と述べた。

米調査会社IDCが10月29日に発表した2014年第3四半期の世界スマホ市場シェアは、1位がサムスン電子（23.8%）、2位がアップル（12.0%）、3位が中国の小米科技（5.3%）、4位がレノボ（5.2%）、5位が韓国のLGエレクトロニクス（5.1%）だった（図参照）。ブルームバーグ（10月31日）は、レノボとモトローラの合計シェアが8%になったとする市場専門家の推測を紹介している。



<特許の大半は引き続きグーグルが保有>

グーグルは2012年5月にモトローラを125億ドルで買収したばかりだが、競争が激しい携帯電話端末事業に苦戦していた。「ウォールストリート・ジャーナル」紙(2014年1月30日)によると、2012年に2.3%だったモトローラの世界市場シェアは2013年には1%まで下がった。また、グーグルがモトローラを買収した当時の背景には、スマホ分野で増加する特許紛争があった。グーグルは、モトローラの豊富な特許を囲い込むことで、自社が手掛けるアンドロイド・ソフトウェアを利用する携帯電話メーカーを特許訴訟から守りたいと考えていたのだ。そのため、今回の買収でもグーグルはモトローラの特許の大半を引き続き保有する。レノボにはそれらのライセンスを与えるほか、約2,000件の特許に限っては譲渡する。

2014年の売上台数について劉レノボ上席副社長は「両社の強みを生かして、スマホとタブレットなどの携帯機器を1億台以上販売したい」と期待を込めた。レノボは、向こう4~6四半期(1年~1年半)の間にモトローラを黒字転換させる計画だ。

レノボは今回の取引に関し、競争法(独占禁止法)当局や外国投資委員会(CFIUS)などの規制当局からの承認を得る必要があった。CFIUSは国家安全保障の観点から必要に応じて外国企業の買収を審査する財務省の機関で、レノボがCFIUSから承認を得たのは今回で5度目。

## シンガポールのオラム、穀物大手 ADM のカカオ加工事業を取得（シンガポール）

2015年01月21日

本社をシンガポールに置く大手農産物商社オラム・インターナショナルは 2014 年 12 月 16 日、米国の穀物メジャー、アーチャー・ダニエルズ・ミッドランド（ADM）のカカオ加工品事業を 13 億ドルで取得すると発表した。オラムはココアやチョコレートの原料となるカカオ豆の供給業者として世界最大規模だが、今回の取得によってカカオ加工業者としても世界トップ 3 に入り、米国や欧州での事業を拡大する。

### <8 工場と「デザーン」ブランドを取得>

大手農産物商社オラム・インターナショナル（以下、オラム）は、米アーチャー・ダニエルズ・ミッドランド（ADM）のカカオ加工事業を取得することで同社と合意した。ADM はチョコレートやカカオ製品メーカー向けのココアリカー、ココアバター、ココアパウダー（注）の供給業者として世界最大手の 1 つ。取得額は総額 13 億ドルとなる。オラムは ADM から年間合計 60 万トンの加工処理能力を持つ 8 工場と 10 ヶ所の倉庫などの施設に加え、「デザーン」を含むココア製品のブランドを取得し、1,500 人強の従業員を引き継ぐ。規制当局の承認を経て、2015 年第 2 四半期中の事業取得手続き完了を見込んでいる。

オラムは、取得後 2 年以内に 3,500 万～4,000 万ドルのコスト削減などの効果を期待する。ADM から引き継ぐ事業について、2018 年 6 月期決算では利払い・税引き・償却前利益（EBITDA）が 1 億 8,000 万～2 億ドルに達すると予想。これにオラムのココア加工品事業の 2014 年 6 月期決算の EBITDA 実績 2 億 1,000 万ドルを合わせると 3 億 9,000 万～4 億 1,000 万ドルとなり、2017/2018 年度には EBITDA が 2013/2014 年度に比べて 86～95%増加する計算となる。

今回取得する対象事業には、ADM のチョコレート事業は含まれていない。ADM は 2014 年 9 月、チョコレート事業を米カーギルに 4 億 4,000 万ドルで売却すると発表しており、2015 年前半の取引完了を見込んでいる。

### <垂直統合を強化、課題は顧客の維持>

オラムによると、同社はカカオ産地からのカカオ豆の供給・輸出分野では既に世界最大規模だが、今回の事業再編でカカオ豆の供給から加工までのココア事業全体を大幅に強化する。ADM のカカオ加工拠点はオランダ、コートジボワール、カナダなどに合計 8 ヶ所あり、スペインと英国にあるオラムの既存工場を合わせた年間加工処理能力は 70 万トンに拡大する。同時に、米ザ・ハーシー・カンパニーやマース、スイスのネスレを含む 2,150 以上の ADM の顧客を獲得し、オラムはチョコレート原料加工業者としてスイスに本社を持つバリーカレボーやカーギルと並んで世界トップ 3 の一画に躍進する。

また、オラムはこれまで主要カカオ産地の 1 つであるブラジルからの供給ルートを持っていなかったが、ADM のブラジルにおける供給事業を入手したことで、コートジボワール、ガーナ、インドネシア、ナイジェリア、ブラジルの世界 5 大産地全てからのカカオ供給体制を整えた。さらに、チョコレート菓子、飲料、焼き菓子といった顧客の用途に合わせた ADM のこれまでの研究開発と製造技能を活用し、米国と欧州という 2 大市場の安定的な需要と、アジアをはじめとする新興国市場における高品質製品への需要増加に応えることが可能になる。

オラムは今回の事業取得を通じて、コアビジネスだったカカオ原料に加えて、加工事業を含めた垂直統合を強化したが、ADM の顧客を含む、既存顧客を今後維持できるかどうかは今回の事業取得の成否がかかる。オラムからカカオ豆を調達していた加工業者からすると、供給元が自社の直接の競合先になるからだ。「オラムとはこれまで同様のビジネスをしないことを考えるようになる」とする顧客企業が既にある点を指摘するメディアもある。

#### <新興国資本の農産物商社として成長>

オラムは、ナッツ類やコーヒー、カカオ、穀物類、香辛料などを中心に扱う農産物商社で、アフリカ、中東、アジアを中心に事業展開する。1989年にインド系の貿易商社ケワルラム・チャンライ・グループ（以下、KC グループ）によってナイジェリアで設立され、ナイジェリアからインドへのナッツ類の輸出を始めた。その後ロンドンに本社を移し、農産物の取り扱いを拡大した。1996年にはシンガポールに本社を移し、2005年にはシンガポール証券取引所に上場した。

オラムによると、2014年10月7日時点でシンガポールの国営投資会社テマセク・ホールディングスが株式の58.4%を保有する最大株主で、KC グループが14.6%、オラム経営幹部が7.2%、一般株主が残りの19.8%を保有している。

（注）カカオ豆から外皮を取り除きペースト状にしたものをココアリカー（冷却固化したものはカカオマス）という。ココアバターはカカオマスを搾油した油脂のこと。カカオマスからココアバターを絞った後の固形状のものを砕いて粉末にしたものをココアパウダーという。

## 中国の屋外広告大手、米信用情報会社を買収し市場参入（中国）

2015年01月22日

中国の屋外広告大手タイガー・メディアは2014年12月15日、米ザ・ベスト・ワンを買収すると発表した。この買収により、ザ・ベスト・ワン子会社で個人の信用情報などを取り扱う米インタラクティブ・データを傘下に収め、米情報サービス市場に参入する。

<中国事業も拡張できる米国のパートナー>

タイガー・メディアは上海を拠点とし、中国と香港で液晶ディスプレイを使った電子看板やビルボードなどの屋外広告サービスを提供する。上海のビジネス街では20以上の商業施設に100以上の液晶ディスプレイを設置している。

今回の買収では、インタラクティブ・データを傘下に収めたことに関心が集まっている。インタラクティブ・データは、リスク管理業界の中でもニッチ分野を手掛けており、債務者の身元、住所、保有財産、家族などの個人情報やデータ検索サービスなどを提供する。経歴確認や債権回収に役立つ情報を収集し、法律事務所や集金業者などを顧客に持つ。本社はジョージア州アトランタで、技術部門の主要事務所をワシントン州シアトルに置く。

タイガー・メディアのロバート・フリード会長は買収に当たって、「中国事業の拡張も可能とするような米国パートナーを探してきた」と述べた。その言葉に代表されるように、買収後には、ザ・ベスト・ワンの最高経営責任者（CEO）であるデレック・ダブナー氏がタイガー・メディア CEO のピーター・タン氏とともにタイガー・メディアの共同 CEO に就任する。フリード氏は会長にとどまる。取引完了は2015年第1四半期の予定。買収金額や取引の詳細は公表されていない。

<数十億ドル市場の主力企業目指す>

タイガー・メディアは企業買収や子会社統合、売却などを繰り返し、中国での広告事業を拡大してきた。前身となるサーチメディア・ホールディングスは2005年に上海で設立され、2009年にニューヨーク証券取引所に上場し、2012年12月に社名をタイガー・メディアに変更した。2013年年度の売上高は287万5,000ドルだった。株主構成は、医師のフィリップ・フロスト氏の投資財団が最大で29.3%、同社役員5人の合計が14.9%と続く（2014年3月21日時点）。残りの保有者は5%未満で公開されていない。最大株主のフロスト氏は、米フォーブス紙の長者番付雑誌「フォーブス400」にも取り上げられる億万長者だ（2015年1月8日時点の総資産は41億ドル）。

タイガー・メディアによると、インタラクティブ・データが事業展開するリスク管理とマーケティング・データ・ソリューションの米国内市場規模は数十億ドル。フロスト氏は「タイガー・メディア創業時からの株主として、急成長中かつ数十億ドル規模のこの市場に参入することに興奮している。この業界の基礎を築いた経営陣の協力を得れば、業界の主力企業になるだろう」と語った。

米国では、金融危機後の緩やかな景気回復に伴い、企業買収が増加している。「ニューヨーク・タイムズ」紙（2014年11月17日）によると、2014年に公表された米企業を対象とした

買収案件の総額は約 1 兆 5,000 億ドルで、2000 年以来最高を記録した。前年比率は 65%増で、50%増の世界市場の伸びを上回った。

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

2015年03月11日

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

### <自動化機能に加えサービスを向上>

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

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

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

### <イスラエルとの関係づくりも狙う>

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

また、シッカ CEO はアナリスト向け説明会で、パナヤがイスラエル系企業であることに言及し、「イスラエルはイノベーション、新興企業、ベンチャー活動、起業文化、優れた労働倫理の集積地として知られる。イスラエルにおいて当社のプレゼンスを確立する機会でもある」

と述べ、パナヤ買収の理由の1つが同国との関係づくりにあったことを認めた。パナヤは米国に本社を置くが、経営陣はイスラエル出身者であり、156人の従業員の多くはイスラエル拠点に勤務している。インフォシスによると、パナヤの社長と経営陣は買収手続き完了後も続投し、独立性を維持する予定だ。

<インフォシス新CEOによる初の買収案件>

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

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

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

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



## II. 欧州企業の米国ビジネス展開

### ロシュ、診断医療分野の米企業 2 社を買収（スイス）

2014年06月24日

世界的な製薬会社 F・ホフマン・ラ・ロシュ（本社：スイス・バーゼル）は、米国マサチューセッツ州の分子診断機器開発会社アイキュームとカリフォルニア州の遺伝子解析技術開発会社ジニア・テクノロジーズを買収することを発表した。いずれも事業拡大と技術開発の加速を通じた診断医療分野のビジネス強化を目的としている。

#### < 独自技術でより迅速に治療方針を決定 >

F・ホフマン・ラ・ロシュ（以下、ロシュ）は 2014 年 4 月、分子診断機器を開発するアイキュームの買収を発表した。アイキュームの独自技術「Liat システム」（注 1）により、「ポイントオブケア診断」と呼ばれる治療現場での診断がより早くできるようになる。このシステムは欧州の基準を満たしていることを示す CE マークを取得済みで、米食品医薬品局（FDA）の承認も得ている。買収額は 2 億 7,500 万ドルの前払い金に加えて、評価対象となる製品の開発段階に応じて最大 1 億 7,500 万ドルの追加支払いが行われる。買収完了後、ロシュで遺伝子検査と研究を担当する分子・診断（モレキュラー・ダイアグノスティックス）部門に統合することを予定している。

ロシュの診断部門のローランド・ディゲルマン最高執行責任者（COO）は「アイキュームの買収で分子診断製品をさらに強化できる。患者はその場で正確な診断を受けられるようになり、医療従事者は柔軟な環境で、より迅速に治療方針を決定することが可能となる」（同社プレスリリース 4 月 7 日）と説明する。また、アイキュームの創設者であるシュキ・チェン氏は「ロシュは私たちのポイントオブケア診断技術（に基づくビジネス）を進めていく上で、理想の企業だ」（同上）と述べ、今回の買収が両社それぞれに魅力があったことをうかがわせた。

#### < DNA 解析の速度と感度を向上 >

またロシュは 2014 年 6 月に、遺伝子解析技術の開発を手掛けるジニア・テクノロジーズ（以下、ジニア）の買収を明らかにした。2009 年に設立されたジニアはナノポア技術（注 2）を使用して、1 分子 DNA シークエンシング基盤（注 3）を開発している。買収完了後にロシュのシークエンシング事業部門に統合し、ジニアの持つシークエンシングシステムの開発を進める予定だ。ロシュは、ジニアの技術により、価格を抑えながらシークエンシングの速度と感度が上がると期待する。買収額は 1 億 2,500 万ドルで、最大 2 億 2,500 万ドルの追加支払いが行われる。ディゲルマン COO は「ジニアのナノポア技術を使った 1 分子半導体 DNA シークエンシング基盤が加わることで、ロシュの次世代シークエンシングの（製品）パイプラインが強化される」（同社プレスリリース 6 月 2 日）と買収の狙いを述べた。

#### < 買収で診断医療分野の強化を狙う >

ロシュは 1896 年にスイスで設立された大手製薬会社で、医薬事業と診断（薬・機器）事業の 2 つの分野を軸にビジネスを展開している。日本では、医薬品事業で日本の中外製薬を傘下に抱え、診断薬・機器事業の日本法人としてロシュ・ダイアグノスティックス・ジャパンを有する。ロシュの年次報告（2013 年）によると、同年の医薬事業は売上高の 42% を米国が占めている（表 1 参照）。診断薬・機器事業は 46% を欧州・中東・アフリカが占め、北米は 25% となっている（表 2 参照）。

表1 ロシュの医薬事業の地域別  
売上高比率 (単位:%)

	割合	前年比
米国	42	10
欧州	25	2
日本	9	2
その他	24	8

(出所)F・ホフマン・ラ・ロシュ年次  
報告(2013年)

表2 ロシュの診断薬・機器事業の地域別  
売上高比率 (単位:%)

	割合	前年比
欧州・中東・アフリカ	46	2
北米	25	1
アジア太平洋	16	14
中南米	8	13
日本	5	2

(出所)表1に同じ

両事業部門の売上高(2013年)を比較すると、診断医療分野の占める比率は22%にとどまっており、同社は同部門での競争力強化を進めている。多くの先進国が抱える公的医療予算の制約上、効果的かつ効率的な医療提供に資する医療診断へのニーズが増すと同社はみている。ロシュは2012年に米国のDNA分析機器メーカーのイルミナの買収を計画したが、買収価格が低いとイルミナ側に反対されて断念した後、2013年には米国の血液検査開発会社コンステーション・メディカル・インベスターズを買収している。

(注1) Liat は Lab-in-a-tube の略で、容器の中に研究室があるという意味。研究所において行う診断とほぼ同じ分子診断を患者の傍らで実施でき、必要な治療をより早く行うことが可能となる。

(注2) ナノポア技術とは、ナノメートル(1メートルの10億分の1)サイズの穴に、ひも状に長く伸ばしたDNAを通す技術のこと。

(注3) シークエンシングとは、DNAを構成する成分の結合順序を決定すること。

## スイス高級チョコのリンツ、米製菓ラッセル・ストーバーを買収（スイス）

2014年08月01日

スイスの高級チョコレート大手リンツ&シュプルングリー（リンツ）は7月14日、米製菓ラッセル・ストーバー（ミズーリ州カンザスシティ）を買収すると発表した。この買収で北米3位のチョコレートメーカーが誕生する。ブランドと販売網を補完し、小売店との交渉力を強める。世界最大のチョコレート市場の米国で、2015年に売上高15億ドルを見込む。

<北米3位のチョコレートメーカーに>

スイスの高級チョコレート大手リンツ（Lindt）は7月14日、米製菓会社ラッセル・ストーバーを買収すると発表した。この買収でリンツはハーシー（Hershey）、マーズ（Mars）に次ぐ北米3位のチョコレートメーカーになる。買収額は非公表だが、「フィナンシャル・タイムズ」紙（7月12日）によると14億ドルで取引され、買収資金は手元資金と借入金から拠出されるという。

リンツのエルンスト・タナー会長兼最高経営責任者（CEO）は声明を出し、「リンツの歴史において最大かつ最も重要な戦略的買収となる。世界最大の市場である北米で事業を拡大するのにまたとない機会、グループの地位を大きく向上させるだろう」とコメントした。

ラッセル・ストーバーは2014年初めに売りに出され、買収に乗り出す企業として、ハーシーや2008年に高級チョコレートブランド「ゴディバ」を買収したトルコのユルドゥス・ホールディングスなどの名前が挙がっていた。

<2015年の売上高見込みは15億ドル>

2013年のリンツの北米での売上高は9億4,320万ドル。過去5年間で1.5倍に成長し、同社の売上高全体の3割を占めている（図1、図2参照）。

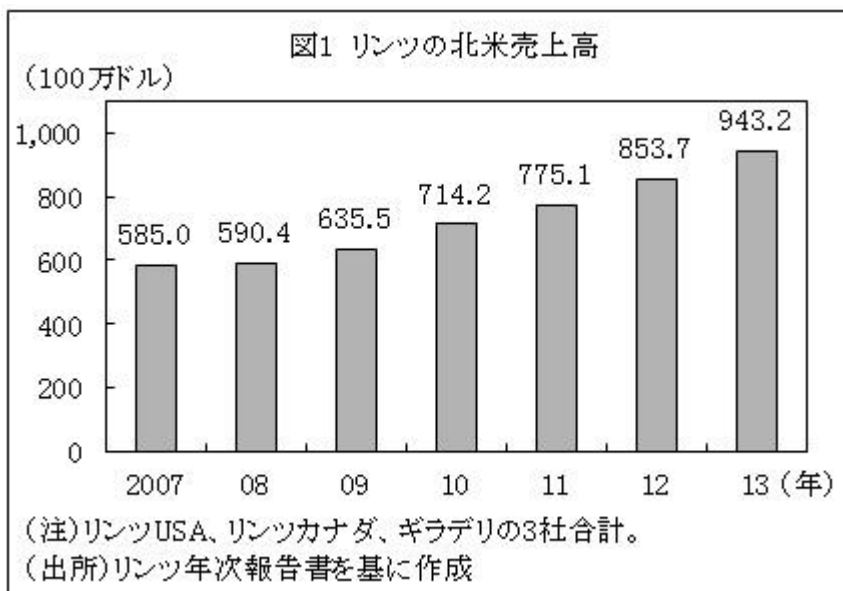
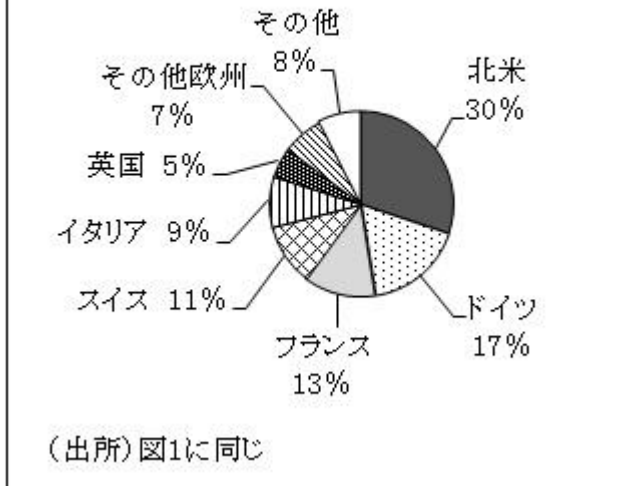


図2 リンツの地域別売り上げ(2013年)



タナーCEO はブルームバーグのインタビューに、「(買収で) 米国チョコレート市場でのシェアを3年以内に10%まで拡大できるだろう」と語った(7月14日)。2015年の北米での売上高は15億ドルに達すると見込む。

#### <ブランドと販売網を補完>

リンツは、ボール形チョコレートの「リンドール」やウサギをかたどった「ゴールドバニー」などの商品を世界中で販売している。1845年にスイスで創業し、2014年7月時点で、欧州と米国に8つの生産拠点を持つ。年商28億8,000万スイス・フラン(約3,250億円、CHF、1CHF=約113円)で従業員9,000人。1998年にはサンフランシスコを拠点とする米国の老舗チョコレートメーカーのギラデリを買収している。

ラッセル・ストーバーは箱詰めチョコレートや1993年に買収したホイットマンズブランドで知られる。1923年創業の老舗製菓会社で、1960年に創業者から経営権を買い取ったウォード一族が全米ブランドに成長させた。ギフト用の箱詰めチョコレートは米映画「フォレスト・ガンプ(1994年)」に登場して有名になり、バレンタインやクリスマスなど季節行事の贈答品として人気がある。市場調査会社IBISワールドによると、箱詰めチョコレートの6割のシェアを持つ(2014年5月)。また、2014年7月時点で、カンザス(2カ所)、テキサス、コロラド各州に生産拠点を持ち、35の直営店も運営する。年商5億ドルで従業員2,700人。ドラッグストアなど全米で7万店舗以上の販売網を有し、20以上の国に進出しているという。

ラッセル・ストーバーの商品価格帯はリンツやギラデリブランドより少し低いため、今回の買収でリンツはこれまで欠けていたブランドを補完できる。また、リンツは既に東海岸と西海岸で存在感を示しているが、ラッセル・ストーバーの拠点である中央部でもより注目を集められるだろうとの見方もある。

買収には小売店との交渉力を強くする狙いもある。タナーCEO はロイターとのインタビュー（7月14日）で、ラッセル・ストーバーの商品を「手の届く高級品」と表現し、「われわれは高級チョコレート市場で『カテゴリー・キャプテン』になるだろう。商品選別や販売活動で小売店にアドバイスできるようになる」と述べた。相乗効果については多くはみえていないとしつつ、ギラデリブランドをラッセル・ストーバーの工場で生産する可能性について言及した。

<健康や高級がトレンドのキーワード>

米国は世界最大のチョコレート市場だ。IBIS ワールドによると、米国のチョコレート市場の規模は162億ドルと推定される。2010年から2014年の年平均成長率は1.5%で、2015年から2019年は0.8%と予測される。「ウォールストリート・ジャーナル」紙（7月14日）によると、市場成長率はインドや中国の方が大きい。米国市場の規模は2018年になってもインドと中国を合算した約3倍ある見込みだという。

健康志向の高まりから、米国では抗酸化物質を多く含むダークチョコレートやオーガニック商品に人気が出てきている。また、フェアトレード商品や高級品を好む傾向も表れている。高級志向の影響を受け、国産より高品質とされる輸入品の需要も高まっている。輸入品市場は過去5年間で年平均5.0%の成長率を示し、32億ドルに成長したと推定される。2019年までの5年間でも年平均3.5%の成長率が予測される。

タナーCEO は前述のロイターとのインタビューで、「米国でも他の地域と同様、消費者の嗜好（しこう）が大衆向け商品から高級品に移るとみている。コーヒーでもパンでもレストランでもその傾向は表れてきた。次はチョコレートだ。チョコレートの高級化も始まっている」と語った。

## ドイツのフラポートが米空港施設管理会社を買収（ドイツ）

2014年09月03日

空港運営会社大手のフラポート（ドイツ）は8月4日、米国の空港施設管理会社エアモール USA ホールディングス（以下、エアモール）を保有する AMU ホールディングスの全株式を取得したと発表した。エアモールの買収によって、フラポートは米国の空港運営事業に本格的に進出し、国際展開の一層の拡大を目指す。

### <米国でのビジネス拡大の土台に>

フラポートによると、買収したエアモールは、メリーランド州ボルチモア、マサチューセッツ州ボストン、オハイオ州クリーブランド、ペンシルベニア州ピッツバーグの主要4空港で商業施設スペースのテナント管理を手掛ける。施設面積は4空港を合計すると36万6,000平方フィート（約3万4,000平方メートル）で、約270の飲食店や小売店がテナントとして営業している。年間利用者数は約7,000万人に上る。

今回の買収で、フラポートはエアモールを所有する AMU ホールディングスの全株式を取得した。エアモールの本社は引き続きピッツバーグ空港内に置く。フラポートのステファン・シュルテ会長は「エアモールの買収で、将来的に米国事業を発展させるための有望な土台を築くことができた」と述べ、今回の買収を機に米国内でのビジネスを拡大したい意向を示した。

フラポートは、空港産業向け IT サービスを扱う 100%子会社をフロリダ州に持つが、米国での空港運営事業はこれまで手掛けておらず、今回初めて関与することになる。

フラポートは、AMU ホールディングスとエアモールの全株式を米国の投資ファンド、プロスペクト・キャピタルから買収した。プロスペクト・キャピタルは、エアモール売却取引が16.7%の内部収益率をもたらすと公表している。

### <ドイツ以外での事業展開を積極化>

フラポートはドイツのフランクフルト空港のほか、国際的に13の空港で運営サポート事業を展開する世界有数の空港運営会社。グループ全体の従業員は2万人超、2013年の売上高は25億6,140万ユーロだった。売上高の事業別内訳は、フランクフルト空港のターミナル管理と空港安全警備関連事業が8億4,520万ユーロ、同空港の商業・不動産管理事業が4億6,900万ユーロ、同空港の空港地上支援業務事業が6億5,620万ユーロ、そしてフランクフルト空港以外の空港での事業部門で5億9,100万ユーロとなっている。

同社はフランクフルト空港以外では、ペルーのリマ空港、トルコのアンタルヤ空港、サウジアラビアのジェッダ空港とリヤド空港などで運営事業を展開している。地域別売上高の構成比は、ドイツが全体の79.6%を占め、次いでアジアが7.3%、ドイツ以外の欧州が4.3%、その他地域が8.8%と続く。新関西国際空港が保有する関西国際空港（関空）と大阪国際空港（伊丹空港）の運営権の2016年以降の売却にも関心を示していると報道されている。

エアモールは1991年に設立され、翌1992年にピッツバーグ空港内で商業スペースの運営事業を開始した。従業員は現在29人。前身は英国最大手の空港運営事業会社 BAA（当時）の子

会社 BAA USA だった。プロスペクト・キャピタルが 2010 年 7 月に 5,240 万ドルで BAA USA を買収し、社名をエアモールに変更した。

プロスペクト・キャピタルによると、エアモールの 2013/2014 年度決算（6 月期決算）は、売上高 4,910 万ドル、利益は利払い・税引き・償却前利益（EBITDA）ベースで 1,210 万ドルだった。

## エレクトロラックス、GE の家電事業を 33 億ドルで買収へ（スウェーデン）

2014 年 10 月 08 日

スウェーデンの家電大手エレクトロラックスは 9 月 8 日、米ゼネラル・エレクトリック（GE）の家電部門を 33 億ドルで買収すると発表した。北米での事業基盤を固め、世界市場での競争力を高める。一方の GE は家電部門の売却で、経営資源を重電分野に集中する意向だ。

<米国シェアを約 2 倍の 37%に>

エレクトロラックスは 9 月 8 日、GE の家電部門（GE アプライアンス）を 33 億ドルで買収すると発表した。現在、規制当局の承認待ちで、2015 年の手続き完了を見込む。

エレクトロラックスはテネシー州に新工場を設立するなど、米国で積極的な動きを続けている（2014 年 3 月 7 日記事参照）。2013 年の売上高はエレクトロラックスが 168 億ドル、GE アプライアンスが 57 億ドル。GE アプライアンスは売上高の 9 割以上を北米が占めるため、買収でエレクトロラックスの北米売上比率は現在の 29%から 47%に上昇することになる。キース・マクローリン最高経営責任者（CEO）は、買収で同社の米国シェアは 20%から 37%に上がると「ウォールストリート・ジャーナル」紙（9 月 8 日）のインタビューで語った。首位の米ワールプールに匹敵する規模になる。同紙によると、米国の家電市場は中国に次ぐ世界 2 位の規模で、3 位のブラジルの 1.6 倍だという。マクローリン氏はインタビューで「競争はより世界規模になってきている」と語り、北米での事業基盤を固め、世界市場での競争力を高めたい意向だ。

同氏は、そのほか GE アプライアンスの魅力として、住宅メーカー向けの販売が強いことを挙げる。住宅メーカーに納める食器洗浄機や洗濯機などの売り上げ拡大が期待できるという。また、エレクトロラックスは洗濯機の一部をメキシコから米国に輸入しているが、その際 33%の関税がかかる場合があるため、GE アプライアンスの米国での洗濯機生産能力も買収を決めた要因の 1 つだったと語っている。

エレクトロラックスは GE ブランドを引き続き利用する。同ブランドはエレクトロラックスが持つ高級サブブランドと大衆向けサブブランドの中間に位置し、補完関係があるという。同時に GE アプライアンスの販売網、物流ネットワーク、研究開発や調達機能などを活用しながら規模による効率性を追求していく考えだ。買収で、年間 3 億ドルのコスト削減を期待するという。

本買収には、GE アプライアンス保有のメキシコの家電会社マベ（Mabe）の株式 48.4%が含まれる。両社は 30 年にわたりメキシコで合弁会社を展開する。本買収によりエレクトロラックスは中南米の基盤も強化することになる。

<GE は事業の選択と集中を加速>

GE は、航空機エンジンや発電タービンなどの重電産業に経営資源を集中したい考えで、家電部門の売却を模索していた。ジェフ・イメルト CEO は、「今回の取引は、世界最高のインフラと技術の会社を目指す当社の企業戦略に一致する」と述べ、事業の選択と集中を加速する考えを示した。「ニューヨーク・タイムズ」紙（9 月 8 日）によると、6 年前に売却の提案がされたときは、エレクトロラックスのほかに韓国のサムスン電子や LG も交渉に加わったが、金



融危機の影響で頓挫したという。GE とエレクトロラックスとの交渉は 1 年前に再び始まり、過去 6 ヶ月で加速したと同紙は伝える。

GE アプライアンスは、ケンタッキー州レイビル市に本社を置き、9 つの工場を展開する。従業員数は 1 万 2,000 人。2013 年の売り上げの構成比は調理家電が 35%、冷蔵・冷凍庫が 25%、洗濯・乾燥機が 20%、食器洗浄機および家庭用エアコンがそれぞれ 10%だった。

## フランス乳製品大手ベル・グループがサウスダコタ州に新チーズ工場（フランス）

2014年10月16日

フランス乳製品大手ベル・グループは10月3日、サウスダコタ州ブルッキングズ市の新工場の開所式を行った。同社は基幹商品のスナック用チーズの米国での売上高を、過去5年間で3倍近く増やしてきた。米国で3番目の生産拠点となる新工場の稼働により需要増加に対応する。

<需要増に対応し米国で3番目の工場>

10月3日の新工場開所式には、シカゴに本社を構える米国子会社ベルブランズ USA のフレデリック・ナリス社長兼最高経営責任者（CEO）のほか、ベル・グループ本社（パリ）のアントワーヌ・フィエベ会長兼 CEO が出席した。来賓には、サウスダコタ州のデニス・デュガード知事、ジョン・スーン連邦上院議員、クリスティ・ノエム連邦下院議員などが並んだ。新工場は、ウィスコンシン州リトルシュート、ケンタッキー州リッチフィールドに続く米国3番目の生産拠点で、2012年1月に工場設立が発表されていた。2014年7月8日からスナック用チーズ「ミニ・ベビーベル」の生産を開始していた（「ブルッキングズ・レジスター」紙7月11日）。

48 エーカー（約19万4,300平方メートル）の敷地に建てられた新工場は広さ17万平方フィート（約1万5,800平方メートル）で、最新設備を備えている。総工費は同社にとって過去最大の1億4,400万ドル。ミニ・ベビーベルは過去5年間で米国での売上高が3倍近く増加し、2013年の売上高も24%増だった。今では、本社のあるフランス以外の販売の75%を米国市場が占めるほどの売れ筋になったが、ケンタッキー工場での生産だけでは需要増に追い付かず、米国での販売量のほぼ半分を輸入していた。新工場では日産150万個を目指して215人を雇用したが、年内に250人まで増員する意向を明らかにしている。また、国内需要が順調に伸びれば、2016年以降に工場拡張も計画している。

酪農業の盛んなサウスダコタ州に立地した理由についてナリス氏は、コスト競争力と今後改善の見込める原料用ミルクの調達環境、ブルッキングズ市のビジネス環境、優秀な人材を挙げた。同州の乳牛は1960年代の25万頭から一時期8万頭まで減少したが、その後、州政府の取り組みによって9万7,000頭まで回復している。州政府は乳牛1頭当たり1万4,000ドル程度の経済効果をもたらすと試算しており、今後も支援を継続する意向だ。また、サウスダコタ州立大学には米国で2カ所といわれる乳製品生産・加工の学科があり、同社には同学科を卒業した社員が相当数いるという。

<米国市場でさらなる成長を期待>

ミニ・ベビーベルは食べやすいように、1つずつ赤地の包装に包まれている。これまで大手小売店や食料品などで複数個が入った網袋で売られていたが、最近ではコンビニエンスストアやドラッグストアで単品売りが始まった。スナックとしてのほか、弁当用としての消費も増えているという。ベル・グループのフィエベ会長兼 CEO は「同製品は米国に1979年に紹介されて以来、健康に良く食べやすいということでブランドを確立してきた」と述べ、新工場の稼働で米国での需要増加に応えることができるとしている。

ベルブランズ USA が保有する工場のうち、ケンタッキー州リッチフィールドの工場は、米国チーズメーカーのアバロン・チーズから 1970 年に買収した。同工場ではミニ・ベビーベルとソフトチーズの「ラッピング・カウ」を生産、生産量は合計で年間 4,000 万ポンド（約 2 万トン）。工場面積は 18 万 8,500 平方フィート、従業員数は約 400 人に上る。

ウィスコンシン州のリトルシュートの工場は、1996 年にカウカウナ・チーズを買収したものだ。ベルブランズ USA はカウカウナ・チーズのスプレッドチーズ（塗るタイプのチーズ）を米国市場向け主要ブランドの 1 つと位置付けており、ウィスコンシン工場ではカウカウナブランドの製品をはじめ、米国市場に特化したスプレッドチーズやフレッシュチーズの「ブルサン」を生産している。広さ 14 万 4,000 平方フィートの同工場の年間生産能力は 5,000 万ポンド（約 2 万 5,000 トン）規模だ。

親会社のベル・グループは未上場の同族会社のため、米国市場での業績の詳細を開示していないが、ベルブランズ USA は自社ウェブサイトですべて年間売上高を 3 億 4,700 万ドル以上と紹介している。ベル・グループ全体の 2013 年の売上高は 27 億 2,000 万ユーロ（約 35 億ドル）だった。

## ドイツ自動車部品の ZF が米同業大手 TRW を買収へ（ドイツ）

2014年10月27日

ドイツ自動車部品メーカーのゼット・エフ・フリードリヒスハーフェン（ZF）と米国同業大手の TRW オートモーティブ・ホールディングス（TRW）は、ZF が TRW を 135 億ドルで買収することに合意した。実現すれば、世界最大規模の自動車部品メーカーが誕生する。今回の買収により、高度運転支援システムなど、先進技術分野での競争力強化が見込まれる。また、ZF は 2 大自動車市場である米国と中国で売上高が倍増するとみている。

### <世界最大規模の自動車部品メーカーに浮上>

ZF と TRW は 9 月 15 日、ZF が TRW を、債務を含め 135 億ドルで買収することで両社が合意したと発表した。実現すれば、年間売上高約 300 億ユーロ、従業員数約 13 万 8,000 人の世界最大規模の自動車部品メーカーが誕生する。TRW 株主の承認などの手続きを経た上で、2015 年上半期の買収完了が見込まれている。

自動車産業専門調査会社フォーイン（FOURIN）によると、2013 年度の世界の自動車部品メーカーの売上高は、1 位のロバート・ボッシュ（ドイツ）が 406 億ドル、2 位のデンソー（日本）が 403 億ドル（「世界自動車調査月報」7 月 5 日）であり、今回の買収で誕生する新会社は、これらに肩を並べる大手メーカーとして浮上することになる。なお同調査では、ZF は 9 位、TRW は 10 位となっている。

### <高度運転支援システム市場参入に期待>

ZF は 1979 年から米国で事業を展開しており、現在は 2013 年半ばに生産を開始したサウスカロライナ州の自動変速機生産工場を含む 12 拠点を稼働させている。今後は、これらに TRW が米国に持つ約 30 ヶ所の製造および事業、販売拠点が加わることになる。また今回の買収で、拠点だけでなく、技術領域での拡大も見込まれる。TRW のエレクトロニクス部門でプロダクトプランニングを担当するアンディ・ホワイデル氏は「どの企業がいち早く高度運転支援システムを商品化するか、競争となっている」と述べている（オートモーティブ・ニュース 9 月 22 日）。ZF が駆動系や足回り機構部分（シャシー）の技術に強みを持つ一方、TRW は運転支援システムを含む予防・衝突安全技術を得意分野としており、新会社は、ロバート・ボッシュ、コンチネンタル（ドイツ）、デンソーが先行するこうした成長分野での競争に加わる体制が整うこととなる。

### <2 大市場で売上高倍増との見込み>

ZF は、今回の買収によって、年間売上高が米国で 2013 年の 28 億ユーロから 65 億ユーロに、中国でも 20 億ユーロから 40 億ユーロに倍増するとの見込みを発表した（プレスリリース 9 月 15 日）。また、中国での研究開発機能の拡張も計画しており、現在上海にある同社と TRW の研究開発センターの従業員を増員し、合わせて約 2,000 人規模に拡大するとしている。

## 仏広告大手ピューブリシスが米同業サピエントを買収（フランス）

2014年12月15日

フランス広告大手のピューブリシス・グループは11月3日、デジタル広告大手の米サピエントを37億ドルで買収すると発表した。インターネット広告やデジタルマーケティング技術に強いサピエントを買収することで、ピューブリシスは全売上高に占めるデジタル部門の割合を2015年には50%に引き上げたい考えだ。

### <狙いは北米市場とデジタル広告分野の強化>

ピューブリシス・グループの発表によると、米同業のサピエントの発行済み全株式を1株当たり25ドル、総額37億ドルの現金で買収する。これは、2014年10月31日時点の株価に44%のプレミアムを上乗せした額となる。ピューブリシスの経営陣と監査役会ならびにサピエントの取締役会は、今回の取引を承認している。ピューブリシスは、米国の競争法や業種規制当局による承認などを経て、2015年第1四半期中の買収完了を見込む。買収に伴い、サピエントはナスダック市場から上場廃止となる。買収によりピューブリシスは世界で7万5,000人を雇用し、売上高80億ユーロを超える企業となる。

ピューブリシスのモーリス・レビ会長兼最高経営責任者（CEO）は、「サピエントはマーケティング、コミュニケーション、コンサルティング、オムニチャンネル・コマース（注）における技術的な強みを持つ傑出した企業。買収によってピューブリシスは、新市場への参入と収入源の新規獲得が可能になる」と説明した。同社はサピエントのグローバルなネットワークを利用することによって、顧客企業へのサービスをより競争力のある価格で迅速に提供できることや、15年にわたって築いてきたインドの優秀な人材の活用が可能になることも挙げている。このほか、ロイター（11月3日）は買収の狙いとして、北米市場向け事業とインターネット広告分野を強化し、競合するWPPグループやインターパブリック・グループなどに対抗するため、との見方を示す。

買収に伴い、ピューブリシスはサピエントのデジタル分野の技術力、経験、ノウハウを融合し、デジタル分野に特化する事業部門「ピューブリシス、サピエント」を新設する。新部門のトップには、サピエントCEOのアラン・J・ヘリック氏が就任する。ピューブリシスは統合による費用削減効果として、年間5,000万ユーロを見込む。

### <念願のデジタル広告強化を実現>

サピエントは1990年設立で、2013年度の売上高は前年度比12.4%増の13億523万ドルを計上。直近1年間の売上高の63%は米国市場が占めた。主な顧客としてコカ・コーラ、ダウ・ジョーンズ（「ウォールストリート・ジャーナル」）、シティグループなどのほか、日系ではソニーやホンダ（ホンダジェット）などが名を連ねる。同社は世界37都市のオフィスで合計約1万3,000人を雇用しており、そのうち約8,500人がインドを拠点とする。同社はビジネスや技術、クリエイティブの面で優れた人材を集めた開発拠点をインドに設け、米州、欧州、そしてインドを含むアジア太平洋地域の開発担当と顧客担当が連携してサービスを提供する「グローバルな分業を通じたサービス提供モデル」を導入している。従業員の半数以上がインドにいるのはそのためだ。

ピューブリシスは、デジタル技術の進歩、顧客との新たなコミュニケーションチャンネルの出現、オムニチャンネル・コマース、消費者の個々のニーズに合わせた個別マーケティングの台頭などを受け、コミュニケーション、マーケティング、商取引、技術の融合を目指し、約 10 年前からデジタル分野への投資を進めてきた。その一環として 2014 年春には、売上高に占めるデジタル分野の割合を、2013 年の 38%から 2018 年までに 50%に引き上げる方針を表明していた。今回のサピエント買収によって、その目標を 2015 年に達成すると修正した。

#### <背景にデジタル広告市場の競争激化>

米国の広告業界ではデジタル広告市場の拡大傾向が続いている。広告業界専門誌「アドバタイジング・エージ」（2014 年 4 月 27 日）が国内広告代理店 900 社以上を対象に行った調査によると、デジタル関連事業の売上高（2013 年）は前年より 13.8%増加し、売上高全体に占める割合は 32.5%から 35.3%に拡大した。デジタル広告市場への企業の相次ぐ新規参入で、世界各国の広告大手による競争環境はより激しさを増している。ピューブリシスの 2013 年度の売上高は 69 億 5,000 万ユーロ（約 86 億ドル）で業界 3 位だが、業界首位の英 WPP グループの 2013 年度売上高 110 億 2,000 万ポンド（約 173 億ドル）、2 位の米オムニコム・グループの 145 億 8,000 万ドルに水をあけられている。米インターパブリック・グループ、電通、仏ハバスのライバルも事業拡大の動きをみせている。

ピューブリシスは 2013 年 7 月 28 日に米オムニコムとの対等合併を発表したが、2014 年 5 月 9 日に撤回していた。ピューブリシスの売上高は直近の数四半期にわたり伸び悩んでおり、オムニコムとの合併計画が白紙化されて以降、ピューブリシスのレビ会長は新たな事業計画の策定に奔走してきたといわれる。レビ会長は買収発表後、「今回の買収によって 2018 年の営業利益率が 17.3~19.3%レベルに改善する」（「ウォールストリート・ジャーナル」紙 12 月 4 日）との見通しを示した。

（注）企業が顧客との間で有する全てのチャンネルを統合する、従来のマルチチャンネル、クロスチャンネルを発展させた概念。

## 包装設備製造大手エコリーンがダラスに事務所を開設（スウェーデン）

2015年01月09日

スウェーデンの飲料用包装設備製造大手のエコリーンは2014年12月3日、米国テキサス州ダラスに事務所を開設したと発表した。同社は、米国市場と中南米市場の両方へのアクセスの良さを理由に進出先としてダラスを選定した。今後、既存顧客へのサービス向上に加えて、新規顧客の開拓を強化する。

### <地理的条件が最大の決め手>

エコリーンは、飲料品向けに環境に配慮した無菌包装設備と縦型包装容器のスタンドアップパウチ（自立性のあるフィルムパッケージ）を提供する。1996年にスウェーデン南部のヘルシンボで設立された後、積極的に国外進出し、欧州やアジア、中近東などに市場を広げてきた。2014年12月3日に発表したダラス事務所開設は、ビジネスが急速に成長をみせる北米と南米市場で足掛かりを得るためと位置付けられている。

同社によると、北米地域のスタンドアップパウチ市場は過去5年間で著しい成長を遂げた。消費者による食品の安全性と利便性の追求の高まりを背景に、飲料メーカーがスタンドアップパウチを積極的に採用するようになり、同社の無菌包装技術が関心を集めている。

立地先にダラスを選んだ理由として、米国市場および中南米の成長市場へのアクセスに便利なインフラが整った、戦略的な地理にあることを挙げる。ダラス事務所は、北米市場と中南米市場の既存顧客、および潜在顧客へのサービス提供と向上に取り組む。同社は現在、コロンビアの食品メーカー大手アルケリアや、フランスの食品大手ダノンのアルゼンチン現地法人などに製品を提供している。

テキサス州政府によると、同社は2014年2月に米国人の登記を済ませたが、これまで具体的な事業内容などは公表されていなかった。米国法人マネジングディレクターのアンドレアス・イエップソン氏は「北米および中南米市場は、安全性と品質を特長とする新しい無菌包装設備に大きな関心を寄せている。環境面の利点と、魅力的で安全かつ便利なスタンドアップパウチ製品の組み合わせは、こうした市場の関心に十分応えるものだ」と述べ、今後の市場拡大に期待を示す。

### <環境との親和性や軽さが強み>

ポリエチレン、ポリプロピレン、炭酸カルシウム（石灰）で作る薄膜プラスチックを採用した同社のパッケージは、環境に配慮した素材と資源の無駄が少ないのが特色で、重さは従来の飲料容器やボトルの40～50%と軽量だ。

同社のスタンドアップパウチはその軽さと環境配慮型素材の利用が評価され、2009年に「デュポン・パッケージング賞」を受賞した。米化学大手デュポンが主催する同賞は、世界から寄せられる数多くの応募作品の中から、革新的な包装デザインや包装技術、素材、生産工程などを評価して贈られる。独立委員会が審査を手掛け、透明性の高い権威ある賞として国際的に認められている。

<世界 30 ヶ国でビジネスを展開>

同社は既に約 30 ヶ国で製品を販売中で、とりわけロシアと中国での販売実績が大きい。ロシア市場には 1998 年に進出。中国では 1999 年、1,200 万ドルを投資し天津市に工場を設立した。同社の製品は現在、スウェーデンと中国で生産され、世界各地に輸出されている。

同社は欧州諸国や東南アジア、中東などに積極的に市場を広げており、アジアではパキスタンの主要な牛乳ブランドの容器に採用された。同国では本格的な販売に伴い、ラホール市に事務所を開設している。同社によると、パキスタンは世界 3 位の牛乳生産国だが、その 9 割が容器詰めされないまま販売されており、同国市場の潜在性は大きい。

エコリーンは、テトラパックを傘下に持つスウェーデンのテトラ・ラバル創業者の息子の 1 人であるハンス・ラウジング氏が 100%所有する非公開企業で、売上高や販売実績などを公開していない。パキスタンの地元紙「ザ・ニュース・インターナショナル」（2014 年 1 月 17 日）は、エコリーンの世界売上高は年間 45~50%増加し、2 年ごとにほぼ倍増しているという同社のピーター・ニルソン最高経営責任者（CEO）の発言を紹介している。



## ペット関連チェーン最大手を買収（英国）

2015年01月28日

米国のペット関連チェーンの最大手ペットスマートは 2014 年 12 月 14 日、英国の投資会社 BC パートナーズ率いる投資家グループによる買収に合意したと発表した。買収総額は 87 億ドルに上り、米企業へのレバレッジド・パイアウト（LBO）としては 2014 年で最大規模の案件となる。BC パートナーズは、カナダのケベック州貯蓄投資公庫などからも資金を集め、成長する米国のペット市場での事業に投資した。

<キャッシュフローが良好で負債額も低水準>

BC パートナーズ（1986 年設立）率いる投資家グループは、ペットスマート株 1 株につき 83 ドルで同社を買収する。買収総額は約 87 億ドルで、2014 年の投資案件のうち、米企業への LBO（注 1）としては最大規模となった。

BC パートナーズは企業買収に実績を持ち、北米および欧州の大手企業を主な投資対象としている。今回の買収グループには、BC パートナーズと顧客である投資ファンドのほか、カナダのケベック州貯蓄投資公庫や米国投資顧問会社のステップストーン・グループなど数社が含まれる（注 2）。

「ウォールストリート・ジャーナル」紙（2014 年 12 月 14 日）によると、本件はプライベート・エクイティ・ファーム（非公開投資会社）による久々の大型案件だという。株式価格の高騰を背景に、これら企業の多くは事業会社が提示する買収価格と競うことができず、M&A 市場から締め出されてきた。今回 BC パートナーズは、ケベック州貯蓄投資公庫などから資金を調達して、ペットスマートを買収した。BC パートナーズのマネジングパートナーであるレイモンド・スパイダー氏は本買収について、「われわれが望む買収方法の象徴的な例」と述べている（「ニューヨーク・タイムズ」紙 2014 年 12 月 14 日）。

「ニューヨーク・タイムズ」紙（2014 年 12 月 14 日）によると、ペットスマートはキャッシュフローが比較的良好で負債額も低水準であることから、長期間にわたりプライベート・エクイティ・ファームの投資対象候補となっていた。

2014 年 7 月 3 日、企業に変革を求めるアクティビスト・ヘッジファンドとして知られるジェイナ・パートナーズがペットスマート株 9.9%を取得し、併せて株主価値を高めるため、ペットスマート売却を含めた戦略的代替策をペットスマート役員会と協議する意向を明らかにした。これに対してペットスマート大株主のロングビュー・アセット・マネジメントが支持を表明したことから、ペットスマート役員会は 8 月 19 日、企業売却を含む戦略的代替策の検討を決定し、JP モルガン証券などをアドバイザーとして採用したことを明らかにした。

<米ペットサービス市場が特に拡大>

BC パートナーズのスパイダー氏は買収理由について、「ペットスマートは成長するペット小売市場におけるリーダー的企業だ」と述べている。

アリゾナ州フェニックスに本社を置くペットスマート（注 3）は、米国、カナダ、プエルトリコで 1,387 店舗を展開し、5 万 4,000 人を雇用するペット関連小売りチェーンの最大手だ。

ペットのほか、ペットフードや玩具などのペット用品の販売、一部店舗では犬と猫用のペットホテルを併設し、グルーミング（被毛や爪などの手入れ）などのサービスも行っている。また、約6割の店舗に同社の出資企業が運営する動物病院が設置されている。

米国ペット製品協会によると、2014年の米国のペット産業の市場規模（支出額ベース）は、前年比5.0%増の585億1,000ドル（推計値）だった（表参照）。統計のある1994年時点の170億ドルから年々増えており、近年ではグルーミングや宿泊などのペットサービスの市場が特に拡大しているという。

製品・サービス	金額	前年比
ペットフード	226.2	4.9
獣医医療	152.5	6.1
ペット用品/医薬品	137.2	4.4
ペットサービス[グルーミング、ステイ(宿泊)]	47.3	7.3
ペット	21.9	△1.8
合計	585.1	5.0

(出所) 米国ペット製品協会資料

ペットスマートの業績は近年、伸び悩んでいる。同社は2014年度（2014年1～12月）の既存店ベース売上高について、横ばいを見込んでいる。アナリストは、アマゾンなどと競合するオンライン販売への対応の遅れを指摘する。市場調査会社ITGインベストメント・リサーチの推計によると、業界全体では売上総額のうちオンライン販売が占める割合は4%程度だが、ペットスマートは1%にすぎない（「フォーチュン」誌2014年7月3日）。

(注1) レバレッジド・バイアウト (LBO) は、投資先企業のキャッシュフローを返済原資とし融資を受け、それを活用して企業や事業買収を行うM&Aの形態の1つ。

(注2) ペットスマート株式の約9%を保有するカナダの投資会社ロングビュー・アセット・マネジメントも持ち株の約3分の1をそのまま保有するかたちで買収グループに参画。

(注3) 設立時の社名は、パシフィック・コースト・ディストリビューティング。

## スペインのビッグデータ解析大手が進出（スペイン）

2015年02月06日

スペインのビッグデータ解析サービス大手ナイスピープル・アット・ワークは1月5日、米国市場へ進出する意向を明らかにした。4月にラスベガスで開催される世界最大の国際放送機器展「NAB ショー」に出展し、技術とサービス内容を披露する。テレビ番組と動画のオンライン配信の最大市場である米国で新規需要開拓を狙う。

### <米国内の見本市を活用し顧客開拓>

スペインのバルセロナに本社を置くナイスピープル・アット・ワーク（NPAW）は、インターネットを利用した動画やコンテンツ配信メディアを対象に、ビッグデータ処理やリアルタイムのユーザー体感・モニタリング、メディア解析などのサービスや技術を提供している。同社の顧客は、スペインや英国など欧州諸国と南米地域の50以上の放送局や動画配信メディア、電話会社、OTT（Over The Top、注1）動画配信業者などだ。

NPAW の発表では、米国市場での事務所設立時期や場所など、プロジェクトの具体的な詳細を明らかにしていない。同社は米国で新規顧客開拓を担当するチームをつくり、2015年4月11～16日にネバダ州ラスベガスで開催される全米放送事業者協会主催の放送機器展「NAB ショー」に出展する意向だ。NAB ショーは放送・映像・メディア関連業界の世界最大の見本市で、2014年の登録来場者数は9万8,015人（うち米国以外の参加者が2万5,989人）、出展企業は1,746社だった。NPAW は、2015年1月6～9日にラスベガスで開催された国際家電見本市「コンシューマー・エレクトロニクス・ショー」にも関係者を派遣していた。

### <米国のOTT事業者向けに販売>

NPAW は、米国ではデータ解析製品「ユーボラ（YOUBORA）」のOTTサービス事業者向け販売に注力する。同社のフェラン・グティエレス最高経営責任者（CEO）は「当社にとって、ユーボラを投入し米国市場へ事業を拡大する絶好の時期が来た。ユーボラは先進リアルタイム・ビッグデータ処理機能を備えた優秀な分析プラットフォームで、メディア・サービス事業者による、インターネットを使ったテレビ並みの高品質画像の提供を可能にする」と語った。顧客は自社ニーズに応じ、プラグイン方式で各種機能を追加できる。

ユーボラは、オンライン動画配信向けのモニタリングおよび解析ツールとして2014年3月に市場投入された。タブレットやインターネット接続テレビ、モバイル端末、パソコン、ビデオゲーム・コンソールなど、さまざまな機器で視聴されるオンライン動画について、その質と視聴者、動画性能などを解析し、リアルタイムでデータを提供する。例えば、動画ストーリーミングのバッファ処理（注2）やビットレート（注3）といった品質基準を基に視聴時間を測定し、視聴者ロイヤルティや関与度などを分析することを通じて、顧客企業の売り上げを最大化するための意思決定を支援するデータ解析製品だ。

### <OTT市場の拡大が続く米国>

英国調査会社デジタルTVリサーチが2014年12月に発表した調査結果によると、世界51ヵ国における固定ブロードバンドネットワークを利用したオンライン・テレビと動画配信の利用料や広告収入などの売上高（OTT売上高）は、2010年の39億6,000万ドルから2014年には190億3,000万ドルへ5倍近く増加し、この数字は2020年にはさらに423億4,000万ドル規

模へと倍増を予想している（表参照）。この市場で圧倒的なシェアを有するのが米国で、2010年には23億2,600万ドルを売り上げ、2014年には94億1,100万ドルに達する。米国市場は今後も順調に拡大し、2020年には155億2,700万ドル規模に達し、世界首位を維持する見通しだ。

オンライン・テレビおよび動画配信の売上高上位5ヵ国  
(単位:100万ドル)

	国名	2014年 (見込み)		国名	2020年 (見通し)
1	米国	9,411	1	米国	15,527
2	日本	1,770	2	日本	3,719
3	英国	1,306	3	中国	3,033
4	ドイツ	914	4	英国	2,562
5	中国	660	5	ドイツ	2,240
	世界51ヵ国	19,030		世界51ヵ国	42,340

(出所) デジタルTVリサーチを基に作成

(注1) OTTとは、インターネット環境を利用して音声や動画データを配信、提供するサービスをいう。米国のOTT大手としては、米アップル、アマゾン、ネットフリックスなどがある。

(注2) 動画のストリーミング再生の場合、動画ファイルの一部が継続的にバッファメモリーに蓄えられて再生される。再生中にサーバーアクセスや回線が混雑するとデータのダウンロード速度が遅くなり、バッファメモリー量が減る。メモリー不足で再生が停止するとバッファ処理を開始する。

(注3) ビットレートとは、1秒間に送受信できるデータ量を指す。ビットレートが高いとデータ量が増えて高画質となる。

2015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