

米国企業のアジア展開事例

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。

アンケート返送先 FAX： 03-3587-2485
e-mail： ORB@jetro. go. jp
日本貿易振興機構 海外調査部 北米課宛

● ジェトロアンケート ●
調査タイトル： 米国企業のアジア展開事例

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

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

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

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

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

- お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

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

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

～ご協力有難うございました～

【要旨】	5
主要企業のアジアでの売上高比率が3年連続拡大（米国）	6
GM、フォードが中国高級車市場でのビジネスを強化（中国）	10
オーパワー、電力の「見える化」を日本でも展開（日本）	12
コカ・コーラがハルビンに新ボトリング工場、東北部の需要増に対応（中国）	14
IBM、中国の環境問題解決に向けて「グリーン・ホライズン」計画を発表（中国）	16
ココナツウオーター「ピタココ」、華彬集団と提携して中国進出（中国）	18
アマゾン、インド事業拡大で20億ドルを追加投資（インド）	20
インテルが中国の紫光集団と業務提携（中国）	22
マイクロソフトが家庭用ゲーム機を中国で発売（中国）	24
子供向け教育施設の運営大手が中国市場に進出（中国）	26
北京のユニバーサル・スタジオ開設計画を正式発表（中国）	28
KFC、ミャンマー1号店を2015年にオープン（ミャンマー）	30
IBMとテンセント、中国の法人向けクラウド事業で提携（中国）	32
家電量販店大手ベストバイ、中国市場から完全撤退（中国）	34
リチウムイオン電池メーカー、中国EV向け生産を増強（中国）	36
ツイッター、インドの新興モバイルマーケティング会社を買収（インド）	38
GEが中国での同社最大の風力案件を受注（米国、中国）	40
GMが中国子会社の活用でアジアビジネスを強化（米国・中国・インドネシア）	41
自動車部品大手ジョンソン・コントロールズ、上海の中国本社新社屋を2017年に開所 （米国・中国）	42
センチュリーリンクがアジア太平洋地域でパブリッククラウド事業（米国・ASEAN・シ ンガポール）	44

【要旨】

本報告は2012年5月、2013年3月、2014年3月に公表した「米国企業のアジア展開事例とアジア企業の米国展開事例」の続編である。

米国企業のアジア展開の中で目立つ動きとして、情報通信(IT)企業が引き続き積極的な事業展開を進めている点をあげられる。2013年にアジア地域で高い売上高を計上している企業は、前年に引き続きインテル、アップル、クアルコムといった情報技術分野が並んだ。アジアで最大となる297億7,500万ドルの売上高を計上したインテルは全売上高の56.5%、クアルコムは同じく80.2%をアジア市場で稼いだ。コンピュータや携帯端末をはじめとするIT機器生産の世界的な集積地域としての存在感を示した形だ。個別企業の動きとしては、前年に続きIBMが積極的なビジネスを展開した。事業戦略上、重視するクラウドビジネスについて、中国市場でのプレゼンス拡大に向けてテンセントと提携しててこ入れを図ったほか、中国の自然エネルギーシステム改革と市民の健康保全を支援する産学官連携プロジェクト「グリーン・ホライズン」を発表した。インテルは地元の紫光集団と業務提携を発表した。

中国における米国企業のビジネス展開では、拡大する中間層や高所得層の国民のニーズに応えた米企業の動きがみられた。娯楽部門ではマイクロソフトが家庭用ゲーム機の販売を本格化したほか、ユニバーサル・スタジオが北京での新スタジオ開設計画を正式に発表した。ソフトドリンクでは、東北部でのコカ・コーラの新ボトリング工場設立、ココナッツウォーターの新規進出などがみられた。また、子供向け教育施設の運営大手も中国市場に本格進出を遂げた。

一方、家電量販店大手ベストバイの中国市場から完全撤退の報道は、中国小売市場が外国企業にとって期待ほどの儲けを生みにくいことを改めて示した。昨年のレブロン（化粧品）に続く中国市場からの撤退は、米国内でも大きく報じられた。

また、新たな興味深い事例として、米リチウムイオン電池メーカーが中国で電気自動車(EV)向け生産を強化した事例をあげられる。もともとマサチューセッツ州に設立されたベンチャー企業が、外部環境の目まぐるしい変化の中でビジネスの主戦場を米国から中国に移した。環境エネルギー分野では、ゼネラルエレクトリック(GE)も中国で同社最大の風力発電案件を受注するなど、中国市場の重要性が増している。

中国以外の市場への展開も確実に進展している。ミャンマーでは、昨年現地生産を決めたコカ・コーラに続き、KFCがミャンマーでの出店を発表した。インドではアマゾンがインドでの事業拡大に20億ドルの追加投資を発表したほか、ツイッターが新興モバイルマーケティング会社の買収を決めるなど、将来の可能性を見越した動きを見せた。

読者の皆様には、こうした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

主要企業のアジアでの売上高比率が3年連続拡大（米国）

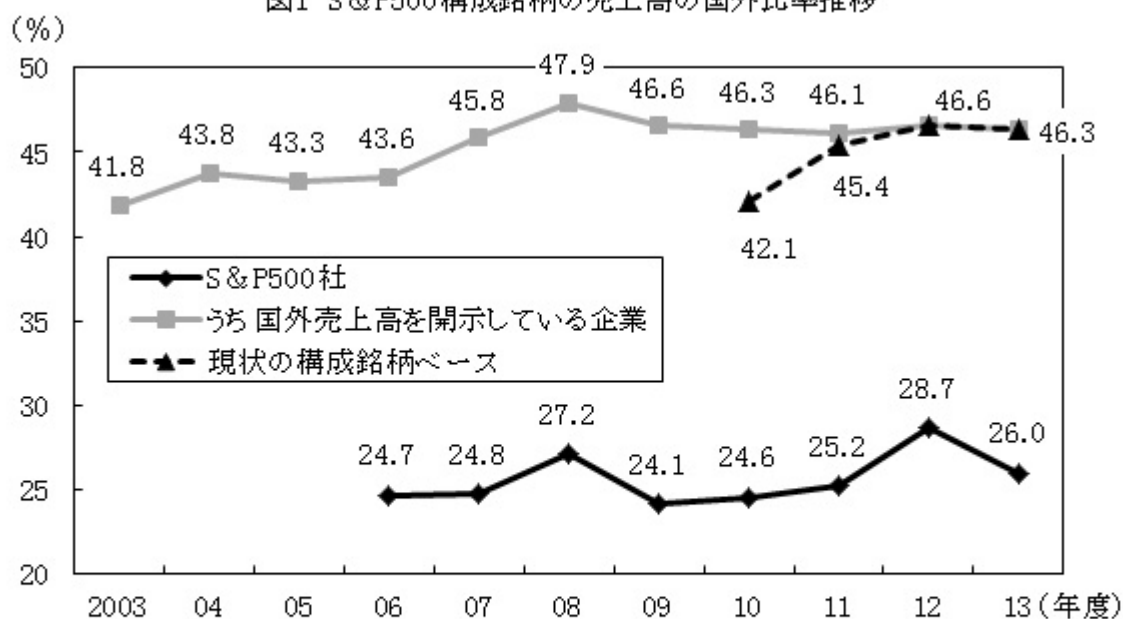
2014年10月14日

米国の大手格付け機関スタンダード・アンド・プアーズ（S&P）は9月1日、米国主要企業の国外での売上高に関するデータ分析結果を公表した。それによると、2013年度の対象企業の売上高の国外比率は46.3%で、前年比微減だった。2011年以降、アジア地域の比率が3年連続で拡大する一方、欧州地域は減少傾向が続いている。米国内での法人税支払額は前年比8.2%増加した。

<売上高の国外比率は微減>

S&Pが公表したレポート「S&P500 2013 グローバル・セールス」は、S&P500 指数構成銘柄の国外売上高に関する情報を業種別、国・地域別に集計したもの。集計対象500社の開示情報によると、2013年度の売上高の国外比率は、前年度比2.7ポイント減の26.0%となった。このうち、所在地別のセグメント情報を開示している企業239社に絞ると、その比率は46.3%となり、2012年度（46.6%）と比べてわずかに低下した（注、図1参照）。

図1 S&P500構成銘柄の売上高の国外比率推移



(注1) 集計対象は国外売上高を開示している企業のうち、国外比率が15%以上85%以下の企業。

(注2) 2010年度以前の数値については、その後の修正・訂正などは反映されていない。

(出所)「S&P500グローバル・セールス」各年版を基に作成

地域別のトレンドをみると、全体に占める比率ではアジア・太平洋が3年連続で拡大した結果、同時期に減少を続けた欧州地域を上回った。アジア地域の比率は7.7%で、2010年度（6.1%）、2011年度（7.2%）、2012年度（7.5%）からさらに上昇した。一方、欧州地域の比率は6.8%で、2011年度（11.1%）、2012年度（9.7%）と3年連続で低下した（表1参照）。英国は1.7%から1.1%へ前年に続き大幅に低下した。

表1 S&P500構成銘柄の国外売上高の地域別比率推移 (単位:%)

年度 (集計社数)	2008年度 (253)	2009年度 (250)	2010年度 (255)	2011年度 (252)	2012年度 (264)	2013年度 (239)
アフリカ	2.81	3.70	3.00	3.67	3.55	3.55
アジア	6.36	8.22	6.07	7.16	7.46	7.71
オーストラリア	0.09	0.13	0.12	0.21	0.14	0.11
欧州	13.33	11.91	13.48	11.08	9.69	6.80
北米(米国を除く)	4.53	3.49	1.94	4.37	4.59	2.72
南米	2.58	2.65	2.14	2.62	2.65	2.60
その他	18.22	16.48	19.54	17.04	18.51	22.80
合計	47.94	46.57	46.29	46.14	46.59	46.29

(注1) 集計対象は国外売上高を開示している企業のうち、国外比率が15%以上85%以下の企業。

(注2) 2010年度以前の数値については、その後の修正・訂正などは反映されていない。

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

(出所) 図1に同じ

<IT部門が56.6%と高水準を維持>

業種別では、IT部門の国外比率が高く、前年度(58.3%)は下回ったものの、56.6%と高水準を維持した(表2参照)。アクセントゥア、シーゲート・テクノロジーが全売上高を国外で、クアルコム、テキサス・インスツルメンツ、ブロードコム、ジェイビルは売上高の85%以上を国外で記録している。

IT部門に次いで、エネルギー(54.6%)、素材(54.5%)、ヘルスケア(51.3%)が続いた。エネルギーでは、国外比率の高いシェブロン(75.9%)、素材ではリヨンデル・バーゼルインダストリー(97.6%)などが全体の数字を底上げした。

表2 主要業種における売上高の国外比率 (単位:%)

	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度
選択的消費財	37.3	38.8	42.5	44.1	42.4	43.0	42.3	42.5	41.0
基礎的消費財	37.5	36.6	39.1	47.0	46.6	45.6	47.0	38.9	39.8
エネルギー	56.6	56.5	55.7	50.5	43.7	38.9	39.3	52.6	54.6
金融	31.4	29.9	31.6	34.1	40.2	37.1	34.7	30.0	32.3
ヘルスケア	37.5	41.8	44.5	48.6	47.2	49.8	52.4	50.2	51.3
資本財	39.7	41.1	44.1	46.1	44.2	45.1	48.0	47.4	45.9
IT	54.9	53.5	55.4	55.3	56.0	56.3	56.5	58.3	56.6
素材	40.8	42.2	47.0	49.7	52.1	52.5	53.7	50.7	54.5
合計	43.3	43.6	45.8	47.9	46.6	46.3	46.1	46.6	46.3

(注1) 業種分類はS&Pによる。

(注2) 通信および電力セクターについては、有意なデータが入手不可能なため、表からは除外している。

(出所) 図1に同じ

アジア地域で高い売上高を計上している企業は、前年度に引き続きインテル、アップル、クアルコムといった IT 企業が上位に並んだ（表 3 参照）。アジアで最大となる 297 億 7,500 万ドルの売上高を計上したインテルは全売上高の 56.5%、クアルコムは同じく 80.2%をアジア市場で稼ぎ、業績全体に貢献した。日本では、近年上位の常連だった IBM とアボット・ラボラトリーに代わり、メットライフ、ハートフォード・ファイナンシャル・サービスなど金融系が上位に入った。なお前年度 1 位だった IBM については 2013 年会計年度から日本単独の売上高の発表をしていないことが影響したとみられる。

表3 アジアと日本での売上高の多い主要企業 (単位:100万ドル、%)

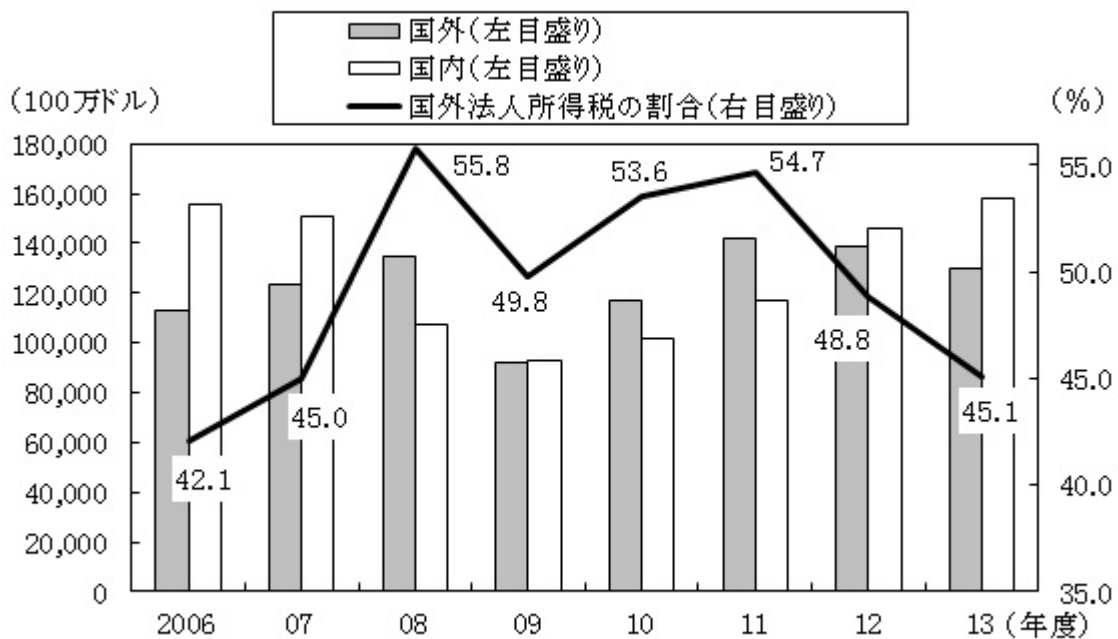
年度	企業名	業種	売上高	国外		当該		
				売上高	比率	地域・国	比率	
2010 年度	日本	エクソン・モービル	エネルギー	341,578	153,603	45.0	91,089	26.7
		IBM	IT	99,871	64,290	64.4	10,701	10.7
		インテル	IT	43,623	37,074	85.0	9,775	22.4
		アボット・ラボラトリー	ヘルスケア	35,167	19,973	56.8	7,011	19.9
		オラクル	IT	35,622	20,348	57.1	6,566	18.4
	アジア	インテル	IT	43,623	37,074	85.0	21,693	49.7
		AIG	金融	76,791	36,529	47.6	20,407	26.6
		フィリップ・モリス	基礎的消費財	62,080	25,035	40.3	12,413	20.0
		ボーイング	資本財	64,306	26,159	40.7	10,397	16.2
		テキサス・インスツルメンツ	IT	13,966	12,427	89.0	8,903	63.7
2011 年度	日本	IBM	IT	106,916	69,875	65.4	10,968	10.3
		アボット・ラボラトリー	ヘルスケア	38,851	22,837	58.8	7,467	19.2
		メルケ	ヘルスケア	48,047	27,552	57.3	4,835	10.1
		イーライリリー	ヘルスケア	24,287	11,309	46.6	2,104	8.7
		テキサス・インスツルメンツ	IT	13,735	12,267	89.3	1,826	13.3
	アジア	インテル	IT	53,999	-	-	25,190	46.6
		アップル	IT	108,249	66,437	61.4	12,472	11.5
		ボーイング	資本財	68,735	34,344	50.0	12,217	17.8
		フィリップ・モリス	基礎的消費財	31,097	31,097	100.0	10,705	34.4
		クアルコム	IT	14,556	14,060	96.6	10,181	69.9
2012 年度	日本	IBM	IT	104,507	68,237	65.3	10,697	10.2
		アボット・ラボラトリー	ヘルスケア	39,874	23,090	57.9	8,583	21.5
		メットライフ	金融	68,150	16,937	24.9	7,833	11.5
		オラクル	IT	37,180	21,177	57.0	6,448	17.3
		メルケ	ヘルスケア	47,267	26,875	56.9	5,102	10.8
	アジア	インテル	IT	53,341	44,993	84.4	30,248	56.7
		アップル	IT	156,508	95,559	61.1	22,797	14.6
		ボーイング	資本財	81,698	44,496	54.5	16,476	20.2
		クアルコム	IT	19,121	18,154	94.9	14,822	77.5
		ゼネラルモーターズ	選択的消費財	152,256	65,319	42.9	11,880	7.8
2013 年度	日本	メットライフ	金融	68,180	16,516	24.2	7,373	10.8
		オラクル	IT	38,275	21,466	56.1	6,373	16.7
		ハートフォード・ファイナ ンシャル・サービス	金融	25,949	5,548	21.4	5,548	21.4
		メルケ	ヘルスケア	44,033	25,787	58.6	4,044	9.2
		インテル	IT	52,708	43,617	82.8	3,725	7.1
	アジア	インテル	IT	52,708	43,617	82.8	29,775	56.5
		アップル	IT	170,910	104,713	61.3	25,946	15.2
		ボーイング	資本財	86,623	49,031	56.6	22,755	26.3
		クアルコム	IT	24,866	24,061	96.8	19,951	80.2
		コノコ・フィリップス	エネルギー	54,413	26,459	48.6	14,095	25.9

(出所) 図1に同じ

<租税回避の動きが継続との見方示す>

S&P は、対象企業が国内および国外で支払った法人所得税についても集計した。米国内で支払われた法人税額の比率は、2012 年度の 51.2%から 54.9%と上昇し、国内での支払額は前年比 8.17%増の 1,577 億ドルに上った（図 2 参照）。2008 年に国外での法人税支払額が 55.8%を記録するなど、米国では大手企業の他国への租税回避策が問題視されており、政府は 9 月に新たな対策を発表したばかりだ（2014 年 9 月 1 日記事、10 月 9 日記事参照）。S&P のレポートは、国外での法人税支払額の割合は下がったが、支払先の内訳が不明であることと、国外法人税率の高い欧州での売り上げ減少と税率の低いアジアでの売上高増加のトレンドを示し、企業の租税回避の動きが継続しているとの見方が成り立つと指摘している。

図2 S&P500構成銘柄の国内外での支払法人所得税



(出所) 図1に同じ

(注) 2010 年と 2011 年に対象銘柄の入れ替えが行われたためそれぞれの数字を記す。地域セグメント情報公表については任意のため、発表企業数が前年に比べ減少した。

GM、フォードが中国高級車市場でのビジネスを強化（中国）

2014年05月09日

米国自動車メーカーが中国の高級車市場でのビジネス拡大に向けて積極的な動きを続けている。ゼネラルモーターズ（GM）は、高級車キャデラックの販売台数倍増を目指すことを明らかにした。フォードも 2014 年秋に高級車リンカーンを投入し、同市場でのビジネスを本格化させる。

<GMは2015年までにキャデラック販売を倍増>

GMは2013年、中国市場で前年比11.4%増の316万台の販売台数を記録した。2014年について、北京国際モーターショー（4月20～29日）に出席したGM本社のダニエル・アマン社長は「2014年に自動車市場が8～10%程度成長する中、当社の販売台数も同程度増加し、340万台程度になる」と見込む。

2020年に向けた中国での事業計画の中で、GMが第1に掲げる目標が高級車市場でのビジネス拡大だ。具体的には、高級車キャデラックの販売台数を、2013年の5万5台から2015年までに10万台に倍増することを狙う。キャデラックの販売台数は2013年に前年比66.6%と大幅に増加した。内訳をみると、従来のSRXシリーズに加えて、同年に投入したXTSシリーズ（2万101台）とATSシリーズ（2,154台）が全体の半数近くを占めた。GM本社の上級副社長で中国社の責任者のマット・ツィエン氏は「販売拡大は新モデル導入が背景にある」と分析し、「2016年まで毎年新たなモデルを発売する」と車種拡大に積極的な姿勢を示している。同社は2020年までに高級車市場でのシェアを最低10%に広げたい考えだ。

GMは2014年から2017年にかけて中国で合計120億ドルを投資する。2015年までに5つの工場を新設する予定で、年間生産台数は合計500万台を越す計画だ。キャデラックについては、既に2013年6月に上海市浦東新区に専用の新工場および研究開発センターの建設に着工し、年間16万台の生産能力を目指している（2013年5月28日記事参照）。

<フォードは2016年までにリンカーンを50都市、60店舗で販売>

フォードは、北京国際モーターショーに合わせて、同社の高級車ブランドであるリンカーンを2014年秋から北京、上海など主要7都市の販売店8店舗で販売することを発表した。同社はまず、中国市場向けに中型セダンのMKZシリーズと小型スポーツ用多目的車（SUV）のMKCシリーズを投入し、2016年までに中型SUV、大型SUVに加え、新モデルの大型セダンを投入したい考えだ。同時期までに、50都市、60店舗まで拡大することを目指す。

リンカーンブランドの国際ビジネス部門の責任者であるマット・バンダイク氏は「市場規模を考えれば、中国は戦略的に重要」とし、「（将来的に）全世界での販売台数の中で、特に大きな割合を有することを期待したい」との見解を示した。同社は過去3年ほどにわたり中国の高級車市場について詳細なマーケット調査を行った結果、「消費者は自分の個性を示す高級さを求めているが、期待にかなう高級車が供給されていない」との結論に達した。同社が提供するリンカーンでは、車の内外装の色やデザインなどを自由に選択できるようにし、消費者の要望を取り込む考えだ。

<当面は米からの輸出で対応、将来は現地生産も>

フォードは当面、中国市場向けのリンカーンについて、米国からの輸出で対応する見通しだが、中国では高級車輸入に25%の関税がかかるため、現地生産を始めている他のメーカーと厳しい競争を余儀なくされるとみる市場関係者が多い。アラン・ムラーリ最高経営責任者（CEO）は「販売台数が増加すれば、リンカーンのビジネスは徐々に現地化を進める」と

の考えを一部メディアに明らかにしており、将来的に中国で生産する可能性があることを示唆している。

中国の高級車市場では、ドイツのアウディや BMW、メルセデス・ベンツが大きく先行しており、フォードは高級車ブームに乗り遅れたとの見方がされていた。しかし、今回、ムラーリ CEO 以下、次期 CEO への昇格が内定しているマーク・フィールズ最高執行責任者（COO）などフォード本社の主要経営陣がリンカーンの販売開始の発表を最優先で扱うなど、同社の強い意気込みが示された。中国市場への進出が他の大手自動車メーカーに比べて遅れていたフォードは、2013 年に前年比 49%増の販売を記録するなど市場での存在感を急速に高めている。2014 年第 1 四半期決算（4 月 25 日発表）では、欧米先進国市場で減益となる中、中国をはじめとするアジア太平洋地域のビジネスが業績を下支えしている。他のモデル同様、経営陣は中国でのリンカーンブランドでも同様の躍進を期待している。

オーパワー、電力の「見える化」を日本でも展開(日本)

2014年06月16日

オーパワー (Opower、本社：バージニア州) は電力使用量のデータを分析し、一般家庭の省エネルギーや電気料金の節約につながるサービスを電力会社に提供している。2013年10月に東京電力と業務提携し日本に進出した。2014年夏には、電力の「見える化」を通じたサービスが始まる予定だ。

<東京電力と提携し日本進出>

オーパワーは東京電力と提携し、東京電力の無料会員制インターネットサービス「でんき家計簿」の会員向けに、毎月の電力使用量をより分かりやすく確認できるサービスを2014年夏より提供する。電力使用量の「見える化」を通して、顧客に日常的に電気料金を意識してもらい、省エネと電気料金の軽減に貢献するとしている。将来的には、部屋ごとの電力使用量に応じた省エネ方法の提案、使用状況の定期的なお知らせなどのサービスを順次提供する予定だ。

オーパワーは2011年3月の東日本大震災後、エネルギー問題に直面する日本にエネルギーの効率化で協力できることはないか模索し始めた。同社幹部が頻繁に日本を訪れ、各種企業との提携や進出の可能性を探った結果、東京電力との提携が実現した。

オーパワーで日本ビジネスを担当するマイケル・ボーデン氏は「省エネ技術を提供する企業にとって、日本は米国に次いで世界で2番目にビジネス機会の大きい、恵まれた市場」と言う。その理由として、(1) 電力供給への影響で新技術が必要とされている、(2) 省エネビジネスの基礎インフラであるスマートメーター(次世代電力計)の導入に積極的、(3) 2016年に電力小売市場が自由化される、の3点を挙げた。電力小売市場の自由化により競争環境にさらされる電力会社にとって、オーパワーが提供するような省エネ技術が顧客を維持する上で重要となるというわけだ。

<「見える化」による省エネ促進>

オーパワーは、スマートメーターのデータを分析し、消費者の電力使用状況や電気料金などの情報を提供する。電力会社と顧客である一般家庭のつながりを強化し、一般家庭がエネルギーの消費を抑える動機付けを可能にするのが目的だ。消費者が新たなシステムを導入するといったことをする必要はない。

サービスの最大の特徴は、行動科学を利用したビジネスモデルにある。行動科学によると、他者との比較は人々の競争心を刺激する。同社のサービスでは、電力使用量を「見える化」して、近隣住民や類似世帯との電気料金を比較できるようにすることで消費者心理をあおり、電気料金の軽減と省エネ効果が期待できるという。

<世界中でエネルギー効率化を推進>

オーパワーは2014年5月時点で、米国内の大手電力50社のうち27社にサービスを提供しているほか、ソフトウェアやサービスを米国、カナダ、英国、フランス、オーストラリア、ニュージーランド、シンガポール、日本の8カ国・93施設に提供している。また2007年の設立以来、約42億キロワット時(kWh)の電力と約64億5,000万ポンド(約29億3,000万キログラム)の二酸化炭素排出を削減し、4億6,900万ドル相当の光熱費を節約したことを公表(2014年5月末時点)している。

アジアではシンガポールに拠点を持ち、人口が急増しているアジア市場での事業拡大について検討を進めている。東京にも2013年9月にオフィスを開設している。

オーパワーは 2014 年 3 月、株式公開に向けた手続きを開始したと発表した。調達した資金は、世界各国にビジネスを展開していくための技術開発などに投資される見込みだ。

コカ・コーラがハルビンに新ボトリング工場、東北部の需要増に対応（中国）

2014年08月06日

コカ・コーラは6月26日、中国黒龍江省ハルビン市で新ボトリング工場の建設に着手した。中国東北部の需要増加に対応し、炭酸および非炭酸飲料の生産能力を拡大する。投資総額は1億ドルの予定。同社にとって中国は世界第3位の重要な成長市場で、2012年から2014年の3年間で40億ドルの対中投資計画を進めている。

<新工場の投資総額は1億ドル>

コカ・コーラは1994年にハルビン市のハルビン経済技術開発区にボトリング工場を設立して以降、20年にわたり現地生産を行ってきた。今回は中国東北部で需要が増加していることから生産能力の拡大を決定、南ハルビン産業都市に新工場を建設することにした。新工場は段階的に建設され、2016年に予定される初期ラインの稼働開始と同時に、既存工場の生産・管理部門を新工場に移転する計画だ。

新工場への投資総額は1億ドルで、2012年から2014年までの3年間の対象とする総額40億ドルの対中投資計画の一環として計上されている。コカ・コーラは2012年3月の時点で、40億ドルを新設備導入、パートナーシップ構築、事業・技術革新、事業の持続可能性（サステナビリティ）、ブランド構築といった分野へ投資することを決定し、既に遼寧省營口市と河北省石家荘市に2件の大型工場を開設した。2014年7月時点で、同社は中国の43カ所でボトリング工場を所有している。

<環境に配慮した国際基準のデザイン>

ハルビン新工場の敷地面積は20万平方メートルで、9本の生産ラインを備え、コカ・コーラやスプライト、ミニッツメイドなどのブランドの炭酸および非炭酸飲料を生産、工場完成時の年間生産能力は120万トンを見込む。

同工場は、環境に優しい工場、環境に優しい操業、そして環境に優しいオフィスをコンセプトとして、節水、省エネルギー、大気汚染防止、省資源、屋内環境やデザインといったさまざまな面で環境配慮型建物の基準を採用。米国でのエネルギーと環境デザインのグリーン建築基準であるLEED（Leadership in Energy and Environmental Design、注1）の「シルバー」認証に必要な国際要件を満たす工場となる。

<世界3位の中国市場を重要視>

コカ・コーラ・ボトリング投資グループのマーチン・ジャンセン中国・東南アジア地域担当部長は新工場の起工式で、「コカ・コーラにとって中国は重要な成長市場かつ成長エンジンであり、当社にとって世界で3番目に大きい市場」「ハルビン新工場建設計画は、黒龍江省への当社の長期的なコミットメントと期待を示すもの」と新工場設立の狙いを説明した。

コカ・コーラの世界全体の生産規模は、2011年から2013年にかけて267億ユニットケース（注2）から282億ユニットケースに増大した。2013年通期のユニットケース販売量を国別にみると、首位の米国が全世界販売量の19%で、続くメキシコ、中国、ブラジル、日本の4カ国で31%を占めた。地域別には、中国を含むアジア・アフリカ地域での販売量の伸びが前年比7%と最大で、同社の成長を牽引している。

品目別では、炭酸飲料水が米国内では飲料水市場の68%なのに比べ、国外市場では75%（いずれも2013年）と高い。中国市場でも、炭酸飲料水の販売の伸びが非炭酸飲料水を上回っている。

一方、市場調査会社ユーロモニターは、中国の飲料水市場は引き続き堅調な成長が続くものの、今後はエネルギードリンク、アジアンテイストの飲料など新分野の商品の成長余力がより大きいと見込む。コカ・コーラは、国内の研究・開発拠点で中国市場向け製品の開発にも注力している。

(注 1) LEED は、米国非営利団体の全米グリーンビルディング協会 (USGBC : The U.S. Green Building Council) が策定、運用する環境に配慮した建築物の認証システム。認証レベルは、基準が厳しい順に「プラチナ」「ゴールド」「シルバー」「認証」の 4 段階がある。

(注 2) ユニットケース (unit case) は、コカ・コーラが世界的に使用する単位 (1 ユニットケース=5.678 リットル)。

IBM、中国の環境問題解決に向けて「グリーン・ホライズン」計画を発表（中国）

2014年08月08日

IBMは7月7日、中国の自然エネルギーシステム改革と市民の健康保を支援する産学官連携の10年計画「グリーン・ホライズン」を発表した。同社は、北京市と協力して大気汚染対策に取り組むほか、再生可能エネルギーの生産量予測や、民間企業のエネルギー管理最適化の分野での事業を計画している。

<中国の環境問題に長期的に関与>

「グリーン・ホライズン」計画は、中国の持続可能な成長に必要な、大気質の管理、再生可能エネルギーの生産量予測、そして産業界向けエネルギー管理の最適化の3分野に焦点を当てる。IBM中国研究所が中心となり、世界12カ所の同社の研究所からなるネットワークを活用するとともに、政府機関、学界、産業界や民間企業に革新的なエコシステム（共存共栄を目的とした協力の枠組み）を構築する。同計画は今後10年にわたるもので、中国の環境問題に対する同社の長期的な関与を示す姿勢が強調されている。

<期待される大気汚染予測システム>

大気質の管理分野では、IBMは既に北京市との協力プロジェクトに着手している。北京市は大気汚染対策に1,600億ドルを投じ、2017年までに微小粒子状物質（PM2.5）の25%削減を目指している。IBMは北京市の取り組みを支援するため、大気中の排出物の種類や量、排出源を特定し、大気汚染状況を予測するシステムを、北京市当局と共同で開発する。IBMは、コグニティブ（認知）・コンピューティング（注1）、光センサー、そして「モノのインターネット（Internet of Things）」（注2）といったビッグデータの解析のための最先端技術を活用するとともに、気象予測や気候モデリングの知識・ノウハウを提供する予定だ。

例えば、コグニティブ・コンピューティング・システムは、大気質監視ステーション、気象衛星、IBMの新世代光センサーなどから受信するリアルタイムのデータの解析と学習に利用される。また、同社と北京市当局の科学者がスーパーコンピュータの処理能力を活用し、北京市の72時間後の大気汚染源とその拡散を、街の「通り」単位で詳細に示す地図の作成を目指すことも計画されている。北京市は大気質に関するデータを正確かつリアルタイムで把握することにより、工場での生産活動の調整や市民への警報発表など、大気汚染への迅速な対応が可能になる。

<再生可能エネルギー生産量の把握にも最新技術を導入>

また、IBMは気象予測とビッグデータ解析を組み合わせることで、天候に左右されやすい再生可能エネルギーの生産量を正確に予測するシステムを提供する。電力会社はこのシステムにより、グリッドに配送あるいは貯蔵が可能な電力量を事前に予測し、エネルギーロス（無駄）を最小化することが可能になる。同社は、この予測システムの的中率は90%であり、現存する気象予測システムの中では世界最高水準の1つだとしている。

IBMの再生可能エネルギー生産量予測システムは、中国内の風力、太陽光、および水力発電施設30カ所に既に導入されている。この取り組みは、中国政府が目標として掲げる「再生可能エネルギーの生産と利用を促進し、2017年までにエネルギー消費量の13%を非化石燃料とすること、さらに世界最大の再生可能エネルギーグリッドを構築すること」を後押しするものとして期待される。

<エネルギー多消費産業の低炭素化にも取り組む>

IBMは産業界の低炭素化にも取り組む。中国は低炭素化を進め、炭素強度（注3）を2020年までに2005年比で40～45%削減する目標を掲げている。IBMは目標達成を支援するために、国内のエネルギー消費の7割以上を占めるエネルギー多消費産業のエネルギー消費量をモニターし、管理を最適化するためのシステムを新たに開発する予定だ。実現すれば、鉄鋼、セメント、化学、非鉄金属などの分野での、低炭素化に貢献することが見込まれる。

今回計画を発表したIBM中国研究所は世界6カ国に12拠点あるIBM研究所の1つで、1995年に北京市で設立された。2008年には上海市に新施設が設立され、現在国内に2拠点ある。同研究所は、「モノのインターネット」、クラウド、および解析技術を主要研究分野とするほか、エネルギーと電力事業をはじめ、サプライチェーン最適化、スマートシティなどのテーマで研究を行っている。

（注1）コンピュータが自ら学習し、考え、瞬時にさまざまな情報源から大量のデータを統合し分析することができるシステム。ビッグデータの分析手段として注目されている。

（注2）情報・通信機器に加えて、世の中に存在するさまざまなモノに通信機能を持たせ、インターネットへの接続や相互通信を行うことにより、自動認識、自動制御、遠隔計測などを行うこと。

（注3）単位エネルギー当たりの炭素排出量。

ココナツウォーター「ビタココ」、華彬集団と提携して中国進出（中国）

2014年09月01日

米国で急成長しているココナツウォーター市場でシェアトップの「ビタココ（Vita Coco）」を手掛ける米オールマーケットは7月14日、中国の総合商社、華彬集団（レインウッド・グループ）との提携を発表した。オールマーケットの株式の約25%に当たる約1億6,600万ドルの出資を受け、華彬集団の子会社の販売網を利用して中国市場に進出する。

<華彬集団がオールマーケット株の25%を取得>

米オールマーケットは7月14日、中国市場への進出を発表した。華彬集団から出資を受け、華彬集団の販売網を活用してココナツウォーター「ビタココ」を販売していく。

華彬集団の出資額は約1億6,600万ドルで、オールマーケットの発行済み株式の約25%を取得した。華彬集団はオーストリアの栄養ドリンク「レッドブル」の中国での独占製造権を1996年に取得して以来、「中国レッドブル」として中国の栄養ドリンク市場を開拓してきた。販売量は毎年35%以上の増加を続け、2013年の販売額は160億元（約2,720億円、1元＝約17円）で市場シェアの8割を占めた。北京市、湖北省、広州市、海南省などに製造拠点をもち、中国全土に400万の販売拠点を有する。ビタココの販売には、この中国レッドブルの流通網と小売りネットワークを利用する。

「ウォールストリート・ジャーナル」紙（7月13日）によると、ビタココの販売は中国の主要都市で2014年秋から開始する予定。まず、スポーツジムや高級スーパーマーケットでの販売に注力し、その後、中国人の味覚に合うようなら販売網を拡大する。中国では、殺菌処理やパック詰めといった商品化されたココナツウォーターはほぼ存在していない。華彬集団の嚴彬（タイ名：チャーンチャイ・ルアイルンルアン）会長は声明の中で「われわれは中国市場でのビタココの可能性をすぐに認識した。ビタココのアイデアや価値は華彬集団の成長戦略に理想的に合致するものであり、健康意識が高い中国の消費者にすぐに受け入れられ、愛されていくだろう」と述べた。

<急成長するココナツウォーター市場>

ココナツウォーターは成熟前のココナツの実の内部にある透明な液体で、カリウムを豊富に含む。水分補給や疲労回復を助ける効果があることから、「天然のスポーツドリンク」と呼ばれている。成熟した実の白い果肉を圧搾して抽出されるココナツミルクと違って脂肪分がない。健康を意識する米国の有名人から人気を集めたことで注目を浴び、急成長している飲料だ。

「ウォールストリート・ジャーナル」紙（7月13日）によると、世界の1人当たりのココナツウォーターの現在の消費量は500ミリリットル以下だが、過去3年間で約20%ずつ増加してきた。古くから親しまれているブラジルやインドのような国に加えて、他の国々でも販売されるようになってきている。5年前にはほとんど販売量ゼロだった米国でも、2013年には約5億ドル規模の市場に成長した。各社が相次いで参入し、現在のシェアはビタココ、ジーコ（Zico）、ワン（O.N.E.）の順。米飲料大手も注目し、米コカ・コーラは2009年にジーコに出資した後、2013年に同社を完全子会社にした。米ペプシコは2010年にワンの経営権を取得し、その前年にはブラジル最大のココナツウォーター会社アマココ（Amacoco）を買収している。

<創業10年で世界展開を進める>

オールマーケットは 2004 年に 2 人の創業者によってニューヨークで設立された。ピタココはココナツウオーターそのままの自然な味を生かした商品と、パイナップルやオレンジなどのフルーツの味を加えた商品ラインとなっている。

歌手のリアーナを広告に起用して海外進出を拡大し、米国、カナダ、欧州、日本で展開している。業界誌の「ビバレッジ・インダストリー」誌（6 月 12 日）によると、2013 年の売上高は全世界で 2 億 5,000 万ドル。ブラジル、東南アジア、フィリピン、メキシコに 11 の製造拠点を持つ。最大の市場はニューヨークだが、半年以内にはロンドンが追い抜く見込みで、パリ、アムステルダム、日本でも売り上げが伸びている。

株主には歌手のマドンナや俳優のマシュー・マコノヒー、女優のデミ・ムーア、野球選手のアレックス・ロドリゲスなど有名人が名を連ねるといふ。

なお、華彬集団は 16 の事業分野を展開し、60 以上の子会社を世界中に持つ、中国を拠点とする企業グループ。嚴彬会長が 1984 年にタイで貿易と観光を扱う会社を創業したのが始まり。1990 年に香港と北京に事務所を開設して不動産投資を開始、その後も積極的な事業展開によって成長を遂げてきた。

今回の華彬集団による 25%の出資でオールマーケットの株主構成がどう変化したかは不明だが、「ビバレッジ・インダストリー」誌（6 月 12 日）によると、出資前は創業者の 2 人とベルギーの投資会社で 8 割、有名人が 1 割、残りの 1 割を従業員やその他投資家が所有していたといふ。

アマゾン、インド事業拡大で 20 億ドルを追加投資（インド）

2014 年 09 月 19 日

米アマゾン・ドット・コムは 7 月 30 日、インド事業に 20 億ドルを追加投資すると発表した。インドの電子商取引市場は 2020 年までに現在の 15 倍、300 億ドル以上に成長すると見込まれており、未発達な物流インフラを整備し、顧客や出品者の利便性を高める狙い。攻略のカギとなるモバイル分野にも注力し、10 億ドルの資金調達を発表したばかりの地元企業フリックカートやスナップディールを追い抜きたいとしている。

<10 年先を見据えた追加投資>

アマゾンがインドで電子商取引のウェブサイトを立ち上げたのは 2013 年 6 月。それから約 1 年で 1,700 万以上の商品と数百万の顧客を持つまでに成長した。20 億ドルの追加投資は、人口が世界 2 位のインドに対する 10 年先を見据えた投資になる。未発達な物流インフラを整え、取引高で先行するフリックカートと米イーベイが出資するスナップディールを追い抜く戦略だ。

今回の投資についてアマゾン創業者のジェフ・ベゾス最高経営責任者（CEO）は「（ウェブサイト設立から）1 年が経ち、顧客と（出品者の）中小企業から期待以上の反応を得られた。インド経済と電子商取引の成長には大きな可能性がある。今回の投資で、顧客サービス向上のために大胆な改革を続けることができる」との声明を発表、「インドは当社事業の中で最短で売上高 10 億ドルの大台を達成する国になるだろう」と事業拡大に期待を示した。

また、「ウォールストリート・ジャーナル」紙（8 月 8 日）は、今回の投資額はインドの現在の電子商取引市場と同規模であり、多くのアナリストが「驚くほど大きい」と指摘すると伝えている。同紙によると、インドの電子商取引市場は 2020 年までに 300 億ドル以上に成長することが見込まれているが、それでも 2013 年の取引高が 3,000 億ドルだった中国や、2,600 億ドルだった米国に比べると小さい。アマゾンのインド部門責任者のアミット・アガルワル氏は、現在の市場からすれば今回の投資は財務上合理的でないが、10 年先を見据えると理にかなうとして、20 億ドルはウェブサイト、モバイル技術、物流の改善に充てると説明した。

<未発達な物流インフラを整備>

インドでは、インターネット利用者の増加に伴って電子商取引市場が拡大しているが、そのインフラは発展途上にある。倉庫や配送網は未発達で、国民の多くは銀行口座やクレジットカードを持っていない。アガルワル氏も同紙（8 月 8 日）のインタビューで、「（インドの電子商取引市場では）たくさんのインフラの構築が必要とされている」と述べている。

アマゾンは追加投資発表の 2 日前にも 5 つの物流センターの開設計画を公表。従来のムンバイとバンガロールに加えて、デリー、チェンナイ、ジャイプール、アフマダーバード、グルガオン郊外のタウルの 5 ヶ所に物流センターを新設し、保管能力を従来の約 2 倍となる 50 万平方フィート（約 4 万 6,000 平方メートル）以上にする。アガルワル氏は「迅速かつ確実な配送を提供するための投資の一環だ。また、これによりどんな規模の出品者も国全体でのビジネススケールを達成できる」と声明の中で述べた。

物流センターの開設は、翌日配送の商品や地域の拡大で顧客の利便性を高めることに加えて、出品者側への支援の側面も強い。インドではアマゾンのような外国資本の小売業の販売に出資規制があり、アマゾンは顧客に直接商品を取扱できない（2014 年 1 月 30 日記事参照）。そのため、出品者を募り、アマゾンが出品者に代わって商品の保管、在庫管理、受注、

梱包（こんぼう）、発送、現金払いでの決済、返品対応などのサービスを提供し、出品者から手数料を得る仕組みにしている。アマゾンには政府に対して規制緩和を働き掛けると同時に、出品者側のコストを削減して中小企業の出品を増やし、品ぞろえを充実させる意向だ。

<ライバルのフリップカートに対抗>

インドの電子商取引市場では、取引高トップがフリップカート、2位がスナップディール、3位アマゾンとみられており、アマゾンは今回の投資で先行する2社を追い抜きたい考えだ。

フリップカートは2007年、アマゾンの元社員のサチン・バンサル氏とビニー・バンサル氏によって設立された。インド市場の特徴を踏まえ、独自の流通網や代金引換の仕組みをいち早く構築、クレジットカードを持たない人や、商品の現物を見てから支払いたい人に、電子商取引参加への道を切り開いてきた。書籍の販売から始め、現在では70以上のカテゴリーに1,500万以上の商品を持つ。登録ユーザーは2,200万人。2013年度（2013年4月～2014年3月）には計画より1年早く取引高10億ドルを達成した。2014年7月29日には米タイガー・グローバル・マネジメントなどの既存株主やシンガポール政府投資公社（GIC）、モルガン・スタンレー・インベストメント・マネジメントなどから支援を取り付け、新たに10億ドルの資金調達に成功したと発表した。この発表の翌日にアマゾンの20億ドルの追加投資が発表されたことについて、インドの「エコノミック・タイムズ」紙（7月31日）は「ベゾス（CEO）はフリップカートが1ドル出すならアマゾンは2ドル出すことを示したかったのだろう」というアマゾンの元社員で業界をよく知る人物の発言を紹介している。

スナップディールは、米国のビジネススクールを卒業したクナル・パール氏がインド帰国後の2010年に創業した。500以上のカテゴリーに400万以上の商品を持ち、登録ユーザーは2,000万人以上。成長性を見込まれ、2013年6月と2014年2月に米イーベイを中心とする複数の企業、投資家などからそれぞれ5,000万ドル、1億3,380万ドルの出資を受けた。

<利用の多いモバイル分野に注力>

今後注目されるのは、モバイル分野の攻略だ。インドのインターネット利用者のうち、モバイル端末しか持たない人は数百万人に及ぶ。アガルワル氏は「モバイルが注力分野になるだろう。現在、全体のアクセスの35%がモバイルだが、これは驚くべきことだ。今後も成長を続けると予想している」と「エコノミック・タイムズ」紙（7月31日）に語っている。ライバルのフリップカートは注文の約半数がモバイル用アプリを通してなされるという。フリップカートは調達した10億ドルをモバイル・アプリ会社の買収と技術への投資に充てる予定だとブルームバーグ（7月30日）が紹介している。

アマゾンはアリババ集団などローカル企業が強いの中国で苦戦しているが、「ウォールストリート・ジャーナル」紙（7月30日）は、インドは中国と比べて攻略しやすいと指摘する。インドでは多くの消費者が英語を話し、ローカルより海外ブランドが好まれる傾向があるため、フェイスブックやグーグルはそれぞれの分野で最も利用されるウェブサイトになっているという。一方で、「インドでは市場を熟知するローカル企業が有利」と、アマゾンに対して自信を示すフリップカートの発言も紹介している。

インテルが中国の紫光集団と業務提携（中国）

2014年10月30日

米国の半導体大手インテルは9月25日、中国の紫光集団と業務提携することを発表した。中国国内に加えて世界市場を対象とした携帯端末向け半導体を共同開発するほか、インテルが紫光集団傘下の半導体メーカー2社に最大約15億ドルを出資する。パソコンとサーバー向けプロセッサメーカー大手として経験豊かなインテルだが、携帯端末向けでは苦戦しており、紫光集団との提携で巻き返しを図りたい考えだ。

<共同開発と出資面で提携>

インテルの9月25日の発表によると、同社と紫光集団は業務提携に基づき、携帯（モバイル）端末向け半導体を共同開発し、中国および世界市場で販売する。また、紫光集団傘下の半導体メーカーであるスプレッドトラム・コミュニケーションズ（華展訊通信、以下スプレッドトラム）とRDAマイクロエレクトロニクス（銳迪科微電子、以下RDA）の持ち株会社として新設される法人に対して、インテルは最大90億元（約1,620億円、1元＝約18円）を出資し、約20%の株式を取得する。同社は、2015年初めまでに全ての手続きが完了すると見込んでいる。

清華大学が出資する国有企業、清華ホールディングスの子会社である紫光集団は、集積回路（IC）設計やIC産業の育成、IC分野の工業団地の開発などの事業に注力してきた。スプレッドトラムとRDAは、2013年に紫光集団が買収した企業だ。

スプレッドトラムとRDAの2社は中国のファブレス（製造拠点を持たない）半導体メーカー大手で、スマートフォンやその他の家電製品向けに幅広い通信規格に対応する携帯端末用チップセットを開発している。インテルと紫光集団の業務提携に基づき、スプレッドトラムはインテルのアーキテクチャー（設計思想）の基盤となるSoC製品（注1）群をインテルと共同開発する。新製品は2015年後半に市場に投入される見通しで、インテルとスプレッドトラムの両社が販売する。

<モバイル最大市場の中国で開発を強化>

インテルのブライアン・クルザニッチ最高経営責任者（CEO）は「中国はスマートフォンの世界最大の消費市場で、最大規模のインターネット利用者を抱える。紫光集団との提携によって、インテルのアーキテクチャーならびに通信技術ソリューション・ポートフォリオの一層の拡大と迅速な提供が可能になり、中国および世界の幅広い携帯端末分野の顧客へのサポート力の強化が可能になる」と提携の狙いを語った。

インテルは過去20年ほどにわたり、世界のパソコンとサーバー用マイクロプロセッサ市場で最大シェアを維持してきたが、タブレットやスマートフォンなど携帯端末向けのプロセッサ市場ではクアルコムやサムスン電子に後れを取っている。「フォーブス」誌（電子版2014年9月26日）によると、世界のタブレット市場におけるインテル製品の占有率は4～5%にとどまり、スマートフォン市場では1%にも満たないという。同誌は、紫光集団との提携による中国でのプレゼンス拡大が、世界の携帯端末市場におけるインテルの占有率拡大に寄与するとの見方を示している。

紫光集団との提携に先立ち、インテルは5月に携帯端末向け事業の強化を目的として、ファブレス半導体メーカーの福州瑞芯微電子と戦略的提携を結ぶことで合意した。この提携によって両社は、携帯端末用OSソフト「アンドロイド」を搭載した低価格タブレット向けにインテルブランドの半導体を開発し、2015年前半に投入する計画だ。

一方、紫光集団はインテルとの提携によって、中国国内の半導体産業の技術力向上と市場競争力の強化を期待する。紫光集団の趙偉国会長兼社長は「半導体産業の育成は、中国にとって優先事項だ。当社とインテルの戦略的な協力は、（半導体の）設計開発からマーケティング、出資に至る幅広いものであり、インテルの中国市場に対する期待感と、中国半導体産業に対する強いコミットメントを示すものだ。（戦略的協力は）中国半導体企業の技術開発力を促進し、その競争力をさらに強化する」としている。

＜北京と上海を拠点にビジネス拡大狙う＞

インテルは 1985 年から 29 年間にわたり、中国で事業を展開してきた。現在は北京市にリサーチセンターと販売・マーケティング部門、上海市にウエハー製造工場と技術開発センター、ソフトウェア研究開発センター、販売・マーケティング部門、四川省成都市にマイクロプロセッサ製造工場とテスト施設、遼寧省大連市に半導体ウエハー製造工場、そして広東省深セン市に販売・マーケティング部門を持つ。北京リサーチセンターではマイクロプロセッサや通信技術などの長期的研究テーマに取り組み、上海の技術開発拠点では製品の生産に直結した技術研究、ソフトウェア、プラットフォーム技術の開発などを担っている。

インテルの 2013 年通年の売上高は 527 億 800 万ドルで、全売上高の 17% を占めるヒューレット・パッカード（HP）をはじめ、デル（15%）、レノボ（聯想集団）（12%）など大手コンピュータ企業向けの売り上げが半分近くを占めた。国・地域別にみると、中国が初めて米国と台湾を上回り、シンガポールに次ぐ 2 位に浮上した（表参照）。

インテルの主要国・地域別売上高の推移

（単位：100 万ドル）

	2011年	2012年	2013年
シンガポール	13,626	12,622	10,997
中国(香港を含む)	7,133	8,299	9,890
米国	9,005	8,348	9,091
台湾	8,534	9,327	8,888
日本	4,538	4,303	3,725
その他	11,163	10,442	10,117
計	53,999	53,341	52,708

（出所）同社資料を基に作成

（注）SoC（System-on-a-chip）とは、複数の集積回路を組み合わせて構成していた機能を 1 つのチップに集約したもの。

マイクロソフトが家庭用ゲーム機を中国で発売（中国）

2014年10月20日

マイクロソフトは9月29日、中国で新型家庭用ゲーム機「Xbox One（エックスボックスワン）」を発売した。ゲーム機の中国国内製造・販売が解禁になることを見込み、同社は合弁会社を2013年9月に設立して以来、市場参入の準備を進めてきた。同業大手ソニーも中国企業と合弁会社設立で合意しており、世界最大人口を抱える中国でゲーム機市場をめぐる競争が一気に加速する見込みだ。

<37都市の4,000店舗以上で一斉に発売>

マイクロソフトは9月29日、中国37都市の4,000店舗以上で「Xbox One」の販売を一斉に開始した。中国当局は2000年6月以来、ゲームの暴力的表現が青少年に悪影響を与える恐れがあるなどとして、家庭用ゲーム機の国内製造・販売を禁止していた。2014年4月に製造・販売が解禁されたことを受け、同社は他社に先駆けてXbox Oneの生産・販売体制の確立を進めてきた。販売価格は3,699元（約6万3,000円、1元＝約17円）と日本（3万9,980円）、米国（399ドル）に比べて割高な設定だが、発売当日は新型ゲーム機を求める消費者が店舗に列をつくり、発売を歓迎する様子が地元メディアで報じられた。

同社は、中国のゲームおよび娯楽文化が急速に発展しており、ゲーム人口は北米大陸の人口を超える5億人規模と推定する。ゲーム産業の売上高は2013年の時点で、既に認められていたパソコン・モバイル向けのオンラインゲームを中心に前年比38%増の130億ドルに成長しており、今後の市場拡大が期待されている。マイクロソフトで家庭用ゲーム機事業を率いるフィル・スペンサー氏は「（Xbox中国発売という）画期的な出来事は、中国と当社との協力関係、そして当社の世界的拡張計画にとって重要なものだ」と、中国市場で発売にこぎ着けた意義を説明する。

<当面は認可された10種類のゲームを販売>

中国政府が2013年9月に、規制緩和を目的に中国（上海）自由貿易試験区を開設したのに合わせて、マイクロソフトは中国ゲーム機市場参入を目的に、地元インターネットテレビ大手の百視通新媒体との合弁会社として、上海百家合情報技術発展を同試験区内に設立した（2014年5月1日記事参照）。その後、上海市政府が2014年4月21日にゲーム内容の事前審査を条件に、試験区内で家庭用の据え置き型ゲーム機の生産と販売を行うことを正式に解禁。これを受けて、マイクロソフトは同月29日にXbox Oneを発売することを公表していた。

2014年7月時点では、中国向けに70種類以上のゲームを開発中としていたが、実際に発売されたゲームは10種類にとどまった。マイクロソフトの関係者は「中国当局から認可を受けたゲームからまず10種類を発売する」（「ウォールストリート・ジャーナル」紙9月23日）としており、今後増加が見込まれる。なお、ゲーム販売に当たっては、引き続き中国当局の認可が必要となる。

<ソニーが追随の動き、任天堂も検討中>

家庭用ゲーム機「プレイステーション」を展開するソニーも、中国企業と合弁会社設立を通じて、中国市場参入の準備を進めている（2014年6月5日記事参照）。

同社は中国の上海東方明珠集団と提携し、合弁会社2法人を試験区に設立するとみられる。上海東方明珠集団の資料によると、1社は資本金1,000万元で、上海東方明珠の子会社である上海東方明珠文化発展が51%、ソニー中国法人が49%を出資する。もう1社は資本金

4,380 万円で、上海東方明珠文化発展が 30%、ソニー中国法人が 70%を出資する。それぞれ、ゲームソフトの販売とゲーム機の生産・販売を手掛ける予定だ。

また、「Wii」を製造する任天堂は、2014 年 6 月の本社株主総会で中国での試験区開設とゲーム機事業解禁に触れ、「当社が日本、米国、欧州で行っているビジネスモデルが通用するのかどうかを含めて現在、研究中」とした。中国では任天堂と中国系米国人が出資する現地法人「iQue（神游科技）」が、携帯型ゲーム機「ニンテンドー3DS」を「iQue」という別ブランドで既に販売しており、今後の戦略が注目される。

子供向け教育施設の運営大手が中国市場に進出（中国）

2014年11月07日

子供を対象とした教育施設の運営をフランチャイズ展開する米大手キッズ R キッズは 2014 年 7 月に、北京市に中国本社を開設した。2015 年に海外初の教室を上海に開く予定で、初年度にはサポートチームと教師 5 人を米国から現地に派遣し、フランチャイジーの訓練と支援を行う。

<2015 年に中国で 12 以上の教室開校を予定>

キッズ R キッズは、ジョージア州アトランタ郊外に本社を置く教育施設運営のフランチャイズ企業だ。生後 6 週の乳児から 12 歳の児童までを対象に、知能の発達に即したカリキュラムを提供する。タッチパネルを搭載したホワイトボードなどハイテク技術を応用した設備や教材、保護者が教室の様子をインターネットで観察できるサービスなどが特徴だ。1985 年に創設され、米国 14 州で 157 の教室を展開している。

同社は、2014 年 7 月に北京市に中国本社を開設し、複数のフランチャイズ契約を締結したと発表した。海外で初となる教室は 2015 年初めに上海で開く予定だ。2014 年 9 月 29 日には、2015 年内に四川省成都市、広東省深セン市、山東省済南市、香港などに 12 以上の教室を開く計画を公表した。中国展開について、デビッド・ビンソン・ディレクターは「われわれの教育哲学やカリキュラム、設備などは中国の人々に受け入れられている。今後数年の間にキッズ R キッズは中国で急成長するだろう」と自信をみせた。2014 年 5 月に北京で開催されたフランチャイズ・エキスポ（展示会）についても、「想像以上の成功だった」と振り返り、世界展開への可能性を確認したと強調した。

海外展開の検討を始めてから、中国進出まで 5 年を要したという。ビンソン氏は中国本社開設に際して、「広範囲にわたる市場調査を終え、このプロジェクトは 2013 年に正式に立ち上がった。われわれは大いに期待している」と語り、入念に調査したことを示した。

<米国本社がフランチャイジーを支援>

米国の典型的な規模が 1 教室 185~400 人なのに対し、中国では生後 6 週から 6 歳までの乳幼児 500~600 人を対象とした運営が許可されたという。ビンソン氏は中国でのフランチャイズ展開について「米国と同じように米国本社からフランチャイジーの訓練と支援を行い、フランチャイジーの成功に尽力する。フランチャイジーの選定には細心の注意を払っており、各自が起業家であることに敬意を持っている。管理ではなく支援で、目標達成を助けていきたい」と語った。初年度にはサポートチームと教師 5 人を米国から中国に派遣し、現地の教師を訓練する計画だ。

「グローバルアトランタ」紙（2013 年 12 月 23 日）によると、キッズ R キッズは米国での教育環境の再現を目指す一方、中国現地の事情に合わせた調整にも取り組むという。例えば、広々としたスペースを利用する米国の典型的な教室レイアウトは中国の高層ビルには適さないため、複数階を利用するレイアウトに切り替える。

同紙は「海外展開の視点は、米国内での事業拡大とは完全に違ったものだ。しかし、キッズ R キッズのコンセプトはそれがアトランタであろうと北京であろうと同じだ」とするビンソン氏のコメントを紹介した。

<南米やアラブ首長国連邦などへの展開も検討>

キッズ R キッズのウェブサイトによると、中国と米国のフランチャイズ加盟条件は表のようになっている。

キッズRキッズのフランチャイズ加盟条件

	中国	米国
加盟金	70万元(約11万4,000ドル)	6万ドル
ロイヤルティ	6%	6%
初期投資額	600万～1,000万元 (約98万～163万ドル)	350万～450万ドル

(出所) 同社ウェブサイトを基に作成

キッズRキッズは、中国のほかにも、南米、アラブ首長国連邦、オーストラリア、インドなどへの展開を検討している。また、米国内ではフロリダやテキサスなど展開済みの州で一層の成長を図るほか、中部コロラド州や北東ニュージャージー州など未進出の地域への展開も目指しているという。

北京のユニバーサル・スタジオ開設計画を正式発表（中国）

2014年11月12日

ケーブルテレビ大手コムキャストの子会社で娯楽大手のNBCユニバーサルは10月13日、同社事業部門で娯楽施設開発や運営を手掛けるユニバーサル・パークス・アンド・リゾーツ（UPR）が北京市に大型テーマパーク「ユニバーサル・スタジオ」を開設すると正式に発表した。2015年に開園予定の上海ディズニーリゾートのほか、2016年にはマレーシアで20世紀フォックスが娯楽施設の開園を予定するなど、中国やアジア各地で米系大型娯楽施設の開設が相次ぐ見通しだ。

<投資総額は約33億ドルを予定>

NBCユニバーサルが北京市にユニバーサル・スタジオを開設する計画は2014年初頭から報道（2014年2月10日記事参照）されていたが、同社によると、このほど中国政府当局からようやく正式な承認が下りた。投資総額は200億元（約3,800億円、1元＝約19円）で、開園時期については発表されていないが、「人民日報」（英語版2014年10月15日）は「2019年」と伝えている。

北京ユニバーサル・スタジオは、UPRと中国国営企業4社の連合である北京首寰文化旅遊投資（BSHインベストメント）が共同で開発して所有する。BSHインベストメントは、北京ユニバーサル・スタジオとリゾート施設への投資と開発をし、UPRとともに運営管理をする目的で、2013年11月に設立された。

北京ユニバーサル・スタジオとその関連施設は、北京市通州区の北京～ハルビン高速道路と東六環路の交差点北西部の120ヘクタールの用地に建設される。テーマパークに隣接してショッピング、飲食、娯楽施設、ユニバーサル・スタジオをテーマにした世界初のリゾートホテルが段階的に建設される計画で、最終的に400ヘクタールの巨大リゾートが誕生する。

北京ユニバーサル・スタジオには、ユニバーサルブランドの人気娯楽要素に加え、中国の文化的伝統が取り入れられる。UPRのトム・ウィリアムズ会長兼最高経営責任者（CEO）は、「北京ユニバーサル・スタジオは、米中両国の経済成長と理解を促進し、文化的交流を創造する場となる。西洋の人気娯楽のコンセプトと中国の豊かな文化資産に焦点を当てた、ユニークな体験の場を提供したい」と抱負を述べた。

<ユニバーサル初の国外直接投資>

UPRはユニバーサル・スタジオを、米国内ではカリフォルニア州ロサンゼルスハリウッドとフロリダ州オーランド、国外では大阪とシンガポールで展開している。しかし、大阪とシンガポールでは直接投資をせずに、いずれもライセンス契約を結んだ内国法人がその開発と運営に当たっている。今回北京で建設するユニバーサル・スタジオは、同社が国外で初めて直接投資をする施設となる。

「ウォールストリート・ジャーナル」紙（10月13日）によると、北京ユニバーサル・スタジオのプロジェクトでは、合弁会社2社が設立される見通しだ。1社はパークの建設を担い、BSHインベストメントが70%、UPR側が30%出資する。もう1社はユニバーサル・スタジオとリゾート施設の運営管理を手掛け、BSHインベストメントが30%、UPR側が70%を出資する。同紙は、ウィリアムズ会長兼CEOの「中国政府の承認を得るまでに、13年以上にわたる中国当局との交渉があった」との発言を伝えた。

<20世紀フォックスも進出計画>

米国の娯楽事業会社は、事業のグローバル展開の一環として中国やアジア各地で大型娯楽施設の開設を計画している（表参照）。中国では、ウォルト・ディズニーが 2015 年末の開園を目指し、上海ディズニーリゾートの建設を進めている。ドリームワークス・アニメーションは同じく上海に、「ドリームセンター」と称する総合文化・娯楽施設を 2016 年に開園する。大手遊園地のシックス・フラッグス・エンターテインメントは中国の不動産開発大手と提携し、向こう 10 年間に中国で複数のテーマパークを開設する。20 世紀フォックスは 2016 年に、マレーシアに娯楽施設「20 世紀フォックス・ワールド」を 2016 年に開園、その後、韓国にも進出する計画だ。

アジアにおける米系テーマパークの開設の動き

国・地域	テーマパーク	開設時期
日本	東京ディズニーランド	1983年
	東京ディズニーシー	2001年
	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	2001年
香港	香港ディズニーランド	2005年
シンガポール	ユニバーサル・スタジオ	2011年
中国	シックス・フラッグス・エンターテインメント(複数)	2014～2024年
	上海ディズニーリゾート	2015年開園予定
	上海ドリームセンター	2016年開園予定
	北京ユニバーサル・スタジオ	2019年(報道ベース)
マレーシア	20世紀フォックス・ワールド	2016年開園予定
韓国	20世紀フォックス・ワールド	未発表

(出所) 各社発表、報道資料を基に作成

KFC、ミャンマー1号店を2015年にオープン（ミャンマー）

2014年11月14日

米ケンタッキーフライドチキン（KFC）は、2015年にミャンマー1号店を開店する。親会社の米飲食大手ヤム・ブランズと、ミャンマーで不動産事業などを手掛けるヨマ・ストラテジック・ホールディングス（本社：シンガポール）が10月13日、フランチャイズ契約を結ぶと発表した。米国の外食チェーンによる初のミャンマー進出となる見通しだ。

<ヤム・ブランズは新興国市場に強み>

両社の発表によると、ヤム・ブランズはヨマ・ストラテジックとフランチャイズ契約を締結し、2015年にミャンマーでKFC1号店を開店する。

具体的な開店時期や店舗展開計画などは公表されていないが、フランチャイジーとなるヨマ・ストラテジックの幹部は、ミャンマーの地元紙「ミャンマー・タイムズ」のインタビューに対し、2015年半ばにヤンゴンで1号店を開くと述べている（10月20日）。また、合弁事業のかたちは取らず、ヨマ・ストラテジックがKFCのフランチャイジーとして店舗展開を行うことや、同社が加盟店の開拓などを担うサブフランチャイザーとなる計画は現段階ではないこと、を明らかにしている。

ヤム・ブランズはピザハットやタコベルなどのレストランも傘下に持つが、今回のフランチャイズ契約はKFCブランドに限定される。125カ国・地域で4万店舗以上をフランチャイズ展開するヤム・ブランズは、特に新興国市場での展開に強みを持つ。同社によると、新興国市場における店舗数は1万4,000に上り、競合するマクドナルドのほぼ倍となっている。同社は、フランチャイズパートナーとともに100億ドルを投資し、2020年までに新興市場の店舗数を2万以上に増やす計画だという。

ヤム・ブランズ KFC 部門のミッキー・パント最高経営責任者（CEO）は「ミャンマーでのKFCの開店は、当社が推進する新興国における拡大戦略を反映するものだ。ミャンマーは人口5,000万人を抱える重要なアジア新興国市場であり、信頼できるフランチャイジーとの今後の事業展開に期待している」と述べた。

<拡大する消費市場の取り込みを図る>

ヨマ・ストラテジックはシンガポール証券取引所の上場企業で、ミャンマーにおいて不動産開発や農園事業、自動車販売・修理サービス、観光サービスなどを手掛ける複合企業だ。飲料メーカーへの投資によってミャンマーの消費財市場に参入しており、2013年には百貨店も開店している。

ヨマ・ストラテジックのサージ・パン会長はKFCとのフランチャイズ契約を、「ミャンマーの食品・飲料大手になるという当社の目標達成にとって重要な一歩」と位置付ける。さらに、コンサルティング会社マッキンゼーの調査結果を引用し、「ミャンマーの消費者層（注）は現在の250万人から2030年には1,900万人に増加し、それに伴い個人消費支出額も350億ドルから1,000億ドルに増加することが予想される」と指摘。「消費者と小売業はミャンマーで急増する可処分所得を取り込むヨマ・ストラテジックの戦略のカギ」と語った。

ただし、ミャンマーの消費市場は注意してみる必要がある、との声も聞かれる。ポストン・コンサルティング・グループは、ミャンマーの消費者は生活必需品以外のモノやサービスへの支出が少ないと指摘し、チョコレートやアイスクリーム、牛乳を買う人は都市部住民の半分にも満たず、外食をするのは10人のうち4人以下だとしている。

<非米系飲食チェーンの出店が相次ぐ>

2014年10月22日時点で、KFC以外にミャンマー進出計画を発表している米国外食チェーンはないが、米国以外の外資系飲食チェーンの進出はここ数年相次いでいる。

韓国系ハンバーガーチェーンのロッテリアは2013年にミャンマー1号店を開設し、2016年までに30店舗の展開を目指す計画だ。そのほか、韓国のBBQ（フライドチキン）、日本のフレッシュネスバーガー、カナダのスウェンセンズ（アイスクリーム）、シンガポール系のマンハッタン・フィッシュ・マーケット（シーフードレストラン）やヤクン・カヤトースト（カフェ）、マレーシア系のマリーブラウン（ファストフード）などが進出している。

（注）マッキンゼーのレポートでは、購買力平価（PPP）で1日10ドル以上の所得があり、必需品のほかに自分の判断で物品やサービスにお金を使える人を「消費者層」と定義している。

IBM とテンセント、中国の法人向けクラウド事業で提携（中国）

2014年12月16日

米 IBM と中国のインターネットサービス大手の騰訊（テンセント）は 10 月 31 日、中国の中小企業を対象としたクラウドコンピューティング事業で提携すると発表した。同事業を戦略の柱に掲げる IBM は、成長が期待されるものの外資規制がある中国市場をテンセントの事業基盤を活用して攻略する。テンセントは、IBM が得意とする法人向けビジネスの拡大とサービスの多角化を狙う。

<外資規制あるも成長著しい中国のクラウド市場>

IBM とテンセントの発表によると、提携によってクラウドへの移行と統合作業、業界に特化したコンサルティング、顧客・資産管理、デジタルマーケティングなどのサービスを提供する。スマートシティやヘルスケア分野で事業を行う中小企業を主な対象とする。

テンセント上席副社長でソーシャルネットワーク事業部長の湯道生氏は「テンセントは安定した信頼性の高いクラウド基盤を持っている。IBM は法人向け事業における各産業の専門知識を豊富に持つ」と両社の強みを説明した。

米調査会社ガートナーによると、中国のクラウド市場は 2018 年までに 207 億ドルの規模に拡大し、年平均成長率は 31.5%と予測される（「コンピュータ・ワールド」誌 10 月 31 日）。市場の成長が期待できる一方で、外資企業の参入障壁となっているのが電信サービス分野での外資規制だ。規制に対応するため、米 IT 大手は地元企業との提携で中国進出を果たしている。IBM は 2011 年 1 月には中国企業の潤沢科技発展と組んでアジア最大のデータセンターを河北省に建設すると表明、完成は 2016 年の予定とされる。また、米マイクロソフトは 2013 年 5 月に中国大手データサービス事業者の世紀互聯（21 ビアネット）との提携を、米アマゾンには 2013 年 12 月に網宿科技（チャイナネットセンター）、光環新網（SINNET）といった複数の現地企業との提携をそれぞれ発表した。

<クラウド事業の拡大に注力する IBM>

IBM は 2020 年までにクラウドの世界市場が 2,000 億ドルに拡大すると見積もり、クラウド事業を戦略の柱に掲げている。2013 年の同事業の売上高は前年比 69%増の 44 億ドルとなった。2015 年までにこれを 70 億ドルまで増やす計画だ。また、2007 年からのクラウド分野での買収は 17 件に上り、投資額は 70 億ドルを超えた。その中には、2013 年に 20 億ドルで買収した米クラウドサービスのソフトレイヤーも含まれる。さらに、2014 年には 12 億ドルを投資して米州、欧州、アジアに 15 のデータセンターを新設し、2015 年には中東やアフリカにも設立する予定だ。既存の 25 のデータセンターと合わせ、世界規模でのサービス体制を整備する。

また、IBM はこの数ヵ月、サービスやソフトウェア事業でのこ入れを狙い、米アップル（7 月）、米ツイッター（10 月）、ドイツのソフトウェア大手 SAP SE（10 月）と法人向け分野での協業を立て続けに発表した。「ウォールストリート・ジャーナル」紙（10 月 31 日）は、今回の提携もその一環とみる。また、IBM はテンセントが持つアジアを中心とする事業基盤や顧客の多さに期待しているほか、テンセントの事業運営スピードの速さを学び取りたい意向だと同紙は伝える。

<サービスの多角化を狙うテンセント>

テンセントは 1998 年に設立された中国最大のインターネットサービスプロバイダーで、ゲームや会話（チャット）アプリサービスを提供し、10 億人近い利用者を抱えるとされる。

法人向けサービスの経験が豊富な **IBM** との提携で、法人向けビジネスの拡大とサービスの多角化を狙うほか、中国でクラウド事業を拡大する電子商取引大手アリババとの競争力を強化する（同紙）。

「インフォメーション・ウイーク」誌（10月31日）は、テンセントは既に中国のクラウド市場での存在感を広範囲にわたって確立しているが、**IBM** との提携でそれをより強化し、産業ごとに特化した新しいクラウドサービスの市場を生み出す意向だと報じている。

家電量販店大手ベストバイ、中国市場から完全撤退（中国）

2015年01月23日

米家電量販店大手ベストバイは、2006年に買収した五星電器を中国不動産会社の浙江佳源不動産集団（浙江佳源）に売却する。五星電器は中国国内で184店舗を展開しているが、今回の売却で中国への投資も全面的に引き揚げることになった。ベストバイは、欧州に続いて中国市場においても完全撤退し、北米事業に注力する。

<北米事業に注力できる態勢に>

ベストバイは2014年12月4日、中国子会社の五星電器を浙江佳源に売却し中国市場から撤退する、と発表した。浙江佳源から買収の打診があり、合意に至った。2016年度第1四半期（2015年2~4月）の取引完了を見込む。業績に重大な影響はない見通し。

五星電器は中国国内で184店舗を展開する。売却額は未発表だが、2014年6月時点で3億ドル程度と予想されていた（「ウォールストリート・ジャーナル」紙2014年6月25日）。売却後の五星電器の最高経営責任者（CEO）には、現在同社の最高執行責任者（COO）である潘一清氏が就任する。

ただ、ベストバイは中国での家電製品やアクセサリーのプライベートブランド事業は引き続き実施する意向。ベストバイが展開するプライベートブランドには、ダイネックス（Dy nex）、インシグニア（Insignia）、モーダル（Modal）、プラチナ（Platinum）、ロケットフィッシュ（Rocketfish）などが含まれる。

ベストバイのヒューバート・ジョリー社長兼CEOは2012年の就任以来、売上高の8割以上を占める米国事業の立て直しに取り組んでいる。金融情報サービスのブルームバーグ（2014年12月4日）は、中国撤退もその一環だとし、「これは良い知らせだ。経営陣は中国事業のせいで中核となる北米事業に集中できないでいた。五星電器はベストバイ全体の業績を引き下げていた」というアナリストの批評を紹介した。

ベストバイは国外からの撤退を続けていて、2012年度にはトルコの2店舗と英国の11店舗を閉鎖した。2013年4月には、2008年に立ち上げた欧州の合弁会社の株式を合弁の相手方である英カーフォン・ウェアハウス・グループ（CPW）に約7億7,500万ドル（5億ポンド）で売却した。国外店舗は、2013年度の2,876店舗から2014年度には473店舗まで縮小した。五星電器の売却で、残る国外店舗はカナダとメキシコの約280店舗となる。ジョリーCEOは、カナダとメキシコからは撤退しないと明言し、「むしろ、（五星電器の売却で）一段と北米事業に注力できるようになる」と述べた。

<不動産不況で売り上げが減少>

ベストバイは2006年6月に、1億8,400万ドルで五星電器の株式の75%を取得した。2009年には1億9,000万ドルで残りの全株式を買い取り、完全子会社化した。買収後、ベストバイの中国での売り上げは順調に伸びていたが、2012年度の20億6,900万ドルをピークに減少に転じ、2013年度は15億7,400万ドル〔この年度は例外的に11ヵ月決算だったので、年換算すると17億1,700万ドル（注）〕、2014年度は18億600万ドルだった。2014年度の全体の売り上げに占める中国事業の割合は4.3%だった。

売り上げ減少の理由を、「ウォールストリート・ジャーナル」紙（2014年12月4日）は、不動産売買の停滞を背景とした洗濯機やエアコンなど家電製品の買い控えや、オンライン販売の競争激化など、と分析した。

<消費性向の違いが壁>

同紙によると、他の外資企業も中国の小売市場では苦戦している。ドイツの小売り大手メトロは 2010 年末に中国に進出したが、2013 年に消費者向け電気製品の小売事業から撤退した。米住宅用品小売り大手のホーム・デポは進出から 6 年後の 2012 年に撤退した。同社は住宅用品の製作・組み立てなどを「自分でする (do-it-yourself)」ライフスタイルを持った顧客向けに事業を展開しているが、中国はそれらを「人にしてもらおう (do-it-for-me)」ことが好まれており、市場ニーズとずれがあった、と同紙は指摘する。

ベストバイも、市場ニーズの違いを経験した。五星電器の買収後、ベストバイ・ブランドの店舗を中国に開設したが、米国の人気製品であるエスプレッソ・マシンやホーム・エンターテインメント・システムは売れなかった。「ウォールストリート・ジャーナル」紙は「中国の消費者は米国と比べて所得が低く、〔嗜好 (しこう) 品である〕サラウンドサウンド (前後に置いたスピーカーによる再生音) よりも、(生活必需品である) 洗濯機に興味があることを学んだ」という幹部の発言を引用した。2011 年にベストバイは自社ブランド全 9 店舗を閉鎖し、五星電器の経営に集中する方針を打ち出した。洗濯機や携帯電話など、現地の消費者の好みに合った商品を、より知名度のある五星電器の店舗で販売することでこ入れを図っていた。

(注) 2013 年度に会計年度の最終日を 1 ヶ月早める変更をしたため。

リチウムイオン電池メーカー、中国 EV 向け生産を増強（中国）

2015年02月03日

リチウムイオン電池製造会社のボストン・パワー（本社：マサチューセッツ州ウェストボロー）は2014年12月22日、中国の地方政府機関などから2億9,000万ドルの資金を調達したと発表した。同社は調達資金を元手に、中国での電気自動車（EV）向けリチウムイオン電池の生産能力を増強する。EVの急速な成長が予想される中、生産能力の拡大で需要伸長に応える。

<江蘇省の産業園などが資金提供>

ボストン・パワーは、調達した2億9,000万ドルのうち、1億6,000万ドルを江蘇省常州市の県級市である●（さんずいに栗）陽市にある既存工場に投資し、年間生産能力を2016年までに5倍に引き上げる。2013年6月に稼働した同工場の現時点での生産能力は明らかにされていないが、計画当初は年間400メガワット時（MWh）相当のリチウムイオン電池の生産が計画されていた。また、天津市の工場の年間生産能力を2017年までに4ギガワット時（GWh）に引き上げ、2018年までに8GWhに増強する。

ボストン・パワーによると、中国のEV市場は世界最大規模で、最も急速に成長を続けている。2020年には市場規模が350億ドルに達し、高性能リチウムイオン電池の需要は100GWhに上る見通しだ。同社の伍伸俊会長は「（今回の中国地方政府からの資金調達は）ボストン・パワーが製造する、EV市場向けの高エネルギー密度、長寿命、急速充電技術への信頼の証しといえる。当社の30種類以上のEV用電池設計は中国の主要自動車メーカーによって利用されており、調達資金は注文未処理分（バックログ）の解消に役立てたい。当社の電池は、地元競合他社の製品に比べて走行可能距離が30%以上も長い」と語った。

ボストン・パワーへの資金提供を決めたのは、同社の生産工場がある江蘇省●陽市の江蘇中関村科技産業園と、天津市の天津濱海高新技术産業開発区の中国地方政府2機関。資金提供の形態や時期、支援の内訳などは公表されていない。

<米国で資金調達に失敗、中国での生産にシフト>

ボストン・パワーは、リチウムイオン電池の研究者で起業家のクリスティナ・ランペーオネルド博士によって2005年に設立された。ベンチャー資金を調達してノート型パソコン向け電池パックを開発し、2008年には台湾で本格的に生産を開始した。さらに同年、EV向け電池開発を強化し、2009年にはプラグインハイブリッドEVの路上テストを開始している。

その後、米国政府が供与する補助金の取得に失敗した同社は2011年9月、中国で電池技術や製品の生産、研究開発、そして事業活動の強化を目的に、ベンチャーキャピタルのGSRベンチャーズ（中国名：金沙江創業投資基金）および中国政府から1億2,500万ドルを調達した。同社は同資金を中国でのEV向け工場建設と研究施設の整備に充てることを決定し、さらにはマサチューセッツ州の本社機能の一部を中国に移すことと、GSRベンチャーズ共同創設者でマネジングディレクターの伍氏がボストン・パワーの取締役会長を兼任することを明らかにした。

米技術情報誌「MITテクノロジー・レビュー」（2011年9月27日）によると、ボストン・パワーは2009年に米エネルギー省からの大型融資保証の取得に失敗し、マサチューセッツ州での工場開設に向けた資金調達見通しが断たれた。同誌（2011年12月6日）の中でランペーオネルド氏はインタビューに答え、米国ではなく中国での生産を選んだ理由について

て、試作品製造のための費用が安かったこと、政府高官との交渉が容易だったこと、中国が工場誘致に熱心だったことを挙げた。

ボストン・パワーの本社は現在もマサチューセッツ州ウェストボローにあるが、研究開発施設と生産工場は中国にある。同社は株式非公開会社であり、現在は GSR ベンチャーズのほかに米国とスウェーデンの投資会社が出資している。

ツイッター、インドの新興モバイルマーケティング会社を買収（インド）

2015年02月25日

短文投稿サイトのツイッターは1月20日、インドの新興モバイルマーケティング会社ジップダイヤル・モバイル・ソリューションズ（以下、ジップダイヤル）を買収することで両社が合意したと明らかにした。インド特有の消費者行動を反映したマーケティングツールに強みを持つ同社を取得し、将来性豊かなインドビジネスの拡大につなげる意向だ。ツイッターがアジア企業を買収するのは初めて。

<インドの「ワン切り」習慣に合わせた技術などの利用が目的>

ツイッターは、バンガロール市に本社のあるジップダイヤルを買収すると発表した（同社ブログ1月20日）。買収額や取引完了予定時期などは公表されていないが、ブルームバーグ（1月20日）によると、買収額は3,000万ドルとみられている。ブラジルやインド、インドネシアなどでは、今後数年間に十数億規模の人々がインターネットを利用するようになると、ツイッターは予想する。しかし、携帯端末の通信料金が利用の妨げになる可能性があるとして、インドのモバイル事情に詳しいジップダイヤルの技術を利用することで、利用者拡大を目指す方針だ。

ジップダイヤルの技術は、携帯端末利用者があらゆるインターフェースをまたいで、コンテンツをフォローしたりできるようにするものだ。具体的には、ショートメッセージサービス（SMS）や音声、モバイル用ウェブサイト、アプリケーションへのアクセスなどを組み合わせ、利用者をオフラインからオンラインへと誘導する。

その一例が、携帯端末利用者からの「不在着信」を利用するコミュニケーションだ。これは、利用者が各メディアや企業が設定した電話番号にダイヤルし、つながる前に切るいわゆる「ワン切り」をすると、折り返し電話がかかってきて、音声、SMS、アプリ通知などのかたちで広告宣伝情報などを受け取ることができる仕組み。こうしたシステムは、データ通信の常時接続が一般的でない、あるいは断続的な無線通信でのみデータにアクセスする人が多い地域で特に需要があるという。

ジップダイヤルによると、インドでは友人同士で電話をかけて課金される前に切り、不在着信によって何かを知らせたり、合図にしたりする習慣があるという。モバイルデータの利用料金を節約する傾向が強いこともインド消費者の特徴で、例えば、インドのモバイル利用者は毎月平均60メガバイト（MB）のデータ通信を利用するが、これは米国の1.38ギガバイト（GB）の4.3%にすぎない。ジップダイヤルの技術や製品は、こうしたインド消費者の独特の行動を背景に開発された。

<キャンペーン展開などで提携関係に>

ジップダイヤルは、2010年に米国人のバレリー・R・ワゴナー最高経営責任者（CEO）やインド人のアミヤ・パサック最高執行責任者（COO）などによって設立され、IBM、ペプシコ、ケンタッキーフライドチキン（KFC）などを顧客に持つ。ツイッターによる買収後も、ジップダイヤルの56人の従業員は全員バンガロールにとどまるという（「ウォールストリート・ジャーナル」紙1月20日）。記事によると、ツイッターがアジア企業を買収するのは今回が初めて。両社は、2014年のインド国政選挙で携帯端末利用者が2大政党のツイッターアカウントにアクセスできるように協力したほか、メディアと協力した各種キャンペーンの展開などでも提携関係にあった。

2006年設立のツイッターは、積極的な企業買収で成長を続けてきた。2008年から2014年末までの買収は30社を超える。2014年には4月にソーシャルデータプロバイダーのジー・ニップを買収したのを皮切りに、6月にモバイルアプリ用広告提供のナノ・メディア、映像編集・配信のスナッピーTV、モバイル広告提供のタップコマース、7月に決済インフラ技術開発のカードスプリングの5社を買収した。

<米国外での収益モデル確立が課題>

ツイッターは国外事業に投資し、利用者数と広告基盤をさらに拡大する意向を示している。米国や英国など先進国市場で利用者数の伸びが頭打ちとなる中、インドやインドネシア、ブラジルといった新興市場を重視するのは自然の流れといえる。「フィナンシャル・タイムズ」紙（1月20日）は、インドの利用者数は2014年に世界3位の英国を抜き、1,700万人に達したとする米調査会社イーマーケットターの推定値を伝えている。一方、同紙はインドのような新興市場ではオンライン広告が未発達で、市場規模は限定的だとも指摘している。

2013年度の財務状況（2013年12月末期）によると、売上高6億6,489万ドルのうち、米国内が4億9,232万ドルとほぼ4分の3を占める一方、アカウント数の77%は米国外のユーザーが保有している（同社ウェブサイト）。今後は、新興市場で収入を伸ばすため早期のビジネスモデル作りが課題といえそうだ。

GE が中国での同社最大の風力案件を受注（米国、中国）

2015年03月05日

<GEにとって中国最大の風力発電案件>

GEの発表によると、華能新能源へ供給する風力発電タービン55基は雲南省の風力発電プロジェクトに使用される。151MWとなる発電容量はGEにとって中国最大の風力発電案件で、契約には2年間のO&Mサービスが含まれる。

華能新能源の林剛総経理は「われわれは国際的な信頼性の高さからGEを選んだ。GEの2.75-120型式の風力発電タービンの技術は、土地の制約がある今回の高地でのプロジェクトに最適だ」と語った。GEの再生可能エネルギー事業部門の社長兼最高経営責任者（CEO）のアン・マッケンティ氏は「中国には風力エネルギーの巨大な可能性が広がっている。華能新能源のように再生可能エネルギーの普及を拡大する顧客に貢献できることをうれしく思う」。「われわれの目標は、その地域で将来長きにわたり高品質の信頼できるエネルギーを生み出せる再生可能エネルギー技術に投資をすることで、今回の2.75-120型式（の風力発電タービン）の提供はまさにその良い例だ」と述べた。

2.75-120型式の風力発電タービンは、2.75MWの出力規模で120メートルのローター軸を持つ。GEが提唱する、産業用機器とインターネットを結び付けて生産性を向上させる取り組み「インダストリアル・インターネット」を利用して、毎秒何万ものデータを解析し、より高い出力や生産性の改善を可能にするという。

<O&Mサービス含め成長が予想される中国の風力発電市場>

「ブルームバーグ・ニューエナジー・ファイナンス」紙（2014年10月20日）によると、中国は世界最大の風力発電市場で、その容量は約6万5,000基のタービンに相当する100ギガワット（GW）に上る。GEによると、中国は2013年に16GW以上の風力発電容量を追加したが、これは世界全体の増加量の45%以上に相当する。中国政府は、さらに2020年までにエネルギー全体の少なくとも15%を再生可能エネルギーで賄うことを目標に掲げ、2017年末までに風力発電容量を150GWにまで増やす計画だという。

同紙でアジア調査の責任者を務めるジャスティン・ウー氏は「中国の風力発電市場が世界規模まで成長したのはこの10年にすぎず、納入された多くのタービンもまだ保証期間内のため、O&Mサービス市場はこれまであまり注目されてこなかった。しかし今後数年のうちに、数十億ドル規模のO&Mサービス市場の誕生をみることになるだろう」とO&Mサービス市場の可能性を指摘した。同紙によると、中国の風力発電のO&Mコストは現在の年間5億ドルから2022年までに年間30億ドルまで増加し、2015年から2022年までの総額は160億ドルに達すると見込まれるという。

GEの2014年の風力発電タービン受注数量は3,227基で、前年比26%増だった。米エネルギー経済金融研究所の記事（2015年1月26日）によると、GEの幹部は2015年の販売も伸びると予想しているという。同記事では、米調査会社SNLエナジーのマイケル・コプリー氏の「GEが金融サービスから、産業とインフラ事業へ注力分野をシフトした結果だ」という評価を紹介した。また、GEの風力発電事業は中国、インド、中南米、中東地域で著しく成長したとのコプリー氏の見解も引用した。

GMが中国子会社の活用でアジアビジネスを強化（米国・中国・インドネシア）

2015年03月10日

ゼネラルモーターズ（GM）は中国子会社を活用して、アジア市場でのビジネス強化を進めている。子会社のGM中国が上海汽車集団（SAIC）、五菱汽車（Wuling Motors）と設立した合弁会社、上汽通用五菱汽車（SGMW）は2月2日、インドネシアで生産工場を建設すると発表。拡大する同国および近隣諸国の自動車市場で「五菱」ブランドの確立を目指す。

<ジャカルタ新工場は年産15万台規模>

インドネシアの首都ジャカルタ近郊に建設予定の新工場は、関係省庁の承認を得て2015年内の着工が見込まれている。生産車は主にインドネシアで販売されるが、将来的には他のASEAN市場に輸出される見通しだ。ロイター（2015年1月31日）によると、GMとSAICはさらに「五菱」ブランド車の製造・販売の準備のため、インドネシアに7億ドルを投資する。2017年の生産開始を目指し、2015年8月に車両工場の建設を開始する予定だという。完成後の生産能力は年間15万台が見込まれる。

SGMWは、GM中国、SAIC、五菱汽車の合弁事業として2002年11月に設立された。出資比率はSAICが50.1%、GM中国が44%、五菱汽車が5.9%だ。中国国内で、五菱ブランドの小型商用車（ミニトラック、ミニバン）と宝骏（Baoyun）ブランドの乗用車を生産している。SGMWの生産拠点は2015年2月時点で、中国の広西チワン族自治区柳州市、山東省青島市、重慶市の3カ所にあり、2006年以降は中国での小型商用車の生産台数で首位を維持している。2014年の中国国内販売台数は、前年比12.8%増の178万7,931台だった。

<インドネシアでもマルチブランド戦略を展開>

GMは現在、中国で11社の合弁企業のほか、子会社を2つ所有し、5万8,000人以上の従業員を擁する。GMとその合弁企業は、中国国内で最も幅広い車種をそろえたマルチブランド戦略を展開してきた。乗用車および商用車として、宝骏、ビュイック、キャデラック、シボレー、解放（Jiefang）、五菱の6ブランドを擁する。

今回の投資を通じて、GMはインドネシアでもマルチブランド戦略を取るとみられる。GMにとって、インドネシアは中国を除くと、アジアではインドに次ぐ市場だ。多目的車に強みを持つ五菱ブランドの低価格小型商用車（ミニバン）をインドネシア市場にも売り込む方針で、中国で販売している車種と同じ五菱ブランドのミニバンを3万元（約57万円、1元＝約19円）以下で販売する見込みだ。

GMはインドネシアのブカシ市で、7人乗りサブコンパクトカー「シボレーズピン」を含むシボレーブランドの車を生産しており、「シボレーズピン」はフィリピンとタイにも輸出している。ロイターのインタビューで、GM中国のマット・チェン社長は「五菱とシボレーの2つのブランドは、価格、性能、特徴などが異なるため、競合関係にはならず、むしろ相互に補完し合うことになるだろう」と期待する。同氏はさらに、「五菱の特徴は優れた機能性と魅力的なスタイリング、そして価格に見合う価値で、それこそが中国で成功した理由だ」と述べ、インドネシアでも同様に成功するとの見通しを示した。

自動車部品大手ジョンソン・コントロールズ、上海の中国本社新社屋を 2017 年に開所（米国・中国）

2015 年 03 月 12 日

米自動車部品大手のジョンソン・コントロールズ（本社：ウィスコンシン州ミルウォーキー）は、「第 2 の世界本社」と位置付ける上海の中国本社新社屋について、予定どおり 2017 年に開所すると発表した（1 月 13 日）。中国本土やアジア太平洋地域での事業拡大を視野に、体制を強化した。現地会社との新たな合弁会社の設立など、中国での事業拡大に向けた動きを加速している。

<アジア太平洋地域をカバーする「第 2 の世界本社」>

ジョンソン・コントロールズは、上海市長寧区虹橋空港経済特区に建設中の中国本社新社屋について、予定どおり 2017 年に開所すると発表した。新社屋は「第 2 の世界本社」と位置付けられており、中国を含むアジア太平洋全域をカバーする。

同社の自動車関連部門は 1997 年に中国に進出している。現在では国内に 32 の合弁会社を有し、30 都市、61 拠点で自動車用シートやシート部品、内装部品を製造している。さらに上海市、北京市、広州市を含む 8 都市に 10 の技術センターを持ち、自動車部門だけで中国で 2 万 2,000 人を雇用している（注 1）。

アジア太平洋地域担当のベータ・ボルゼニアス副会長は今回の発表に当たり、「今後も市場の伸びに合わせて生産能力の増強と事業拡大を続けていく」と述べている。新社屋の延べ床面積は 3 万 5,000 平方メートルで、従業員 1,200 人が勤務可能となっている。将来の増築に備えたスペースも確保しており、中国などアジア太平洋地域の市場拡大に対応できる体制を整えたことになる。

<中国での売上高を 5 年後に 2.5 倍に>

ジョンソン・コントロールズのアレックス・モリナローリ会長兼最高経営責任者（CEO）は、2014 年 12 月のアナリスト向け説明会において、中国事業の売上高（非連結の中国合弁事業の売上高を含む）を 2014 年度（2014 年 9 月末期）の 85 億ドルから 2019 年度には 205 億ドルへ、ほぼ 2.5 倍に増加させる計画を明らかにしている。同氏は「今後 20 年から 30 年は、中国を中心にアジア太平洋地域が当社の成長にとって最も重要な地域になる」との見方を示した。なお、同社の 2009 年度の中国事業売上高は 29 億ドルだったので、2014 年度はほぼ 3 倍に拡大している。

同社は中国市場における成長戦略の一環として、中国の延鋒汽車飾件系統（注 2）と自動車内装部品事業を手掛ける合弁会社を設立すると 2014 年 5 月に発表している。合弁会社の設立は 2015 年中となる見通しで、売上高 75 億ドルの世界最大級の自動車内装部品メーカーが誕生する見込みだ。新会社への出資比率は延鋒汽車が 70%、ジョンソン・コントロールズが 30%となる。上述の 2019 年度の売上高目標（205 億ドル）には、この合弁事業の売上高も含まれるという。

<主要顧客が中国で自動車販売を拡大>

ブルームバーグ（1 月 12 日）によると、ジョンソン・コントロールズの主要顧客の米フォードやゼネラルモーターズ（GM）、ドイツのフォルクスワーゲン（VW）は 2014 年に中国で順調に販売を伸ばした。GM の中国での販売台数は前年比 12%増の 354 万台、VW も 12%増の 367 万台（香港での販売台数を含む）に達した。

(注 1) ジョンソン・コントロールズは、自動車関連部門のほか、ビル設備、バッテリーなども主要事業としている。ビル設備部門は、中国の省エネビル需要の増加に対応するため、3,500 万ドルを投資して江蘇省無錫市の工場と研究開発センターを拡張し、2014 年初めに業務を開始した。同施設だけで 1,800 人の従業員が働いている。バッテリー部門は、浙江省長興県と重慶市の 2 工場と研究開発の 1 拠点などで合計 1,000 人強を雇用している。

(注 2) 延鋒汽車は、上海汽車集団系列の部品グループである華域汽車系統の子会社。

センチュリーリンクがアジア太平洋地域でパブリッククラウド事業（米国・ASEAN・シンガポール）

2015年03月27日

情報通信サービス大手のセンチュリーリンク（本社：ルイジアナ州モンロー市）は3月18日、アジア太平洋地域でインターネットを利用した開放性のあるクラウド事業基盤（パブリッククラウド）を整備したことを明らかにした。同社はこれまで米国のほか、英国、カナダ、ドイツで同様のサービスを展開してきたが、アジア太平洋地域ではサービス内容が限定されていた。同地域の利用者は今後、より包括的なサービスを利用できるようになる。

<世界 58 ヶ所のデータセンター活用し法人向けサービス>

ルイジアナ州に本社を置くセンチュリーリンクは、電話事業のほか、テレビ、データ通信、データセンター（各種クラウドホスティング事業を含む）などの事業を展開する総合通信会社で、政府、法人、個人それぞれを対象にサービスを提供している。

同社は2008年10月に発表した通信大手エンバーク（本社：カンザス州）の買収以降、2010年に同業クエスト（コロラド州）、2011年にデータセンター事業を展開するサービス（ミズーリ州）、2013年に情報通信企業向けプラットフォーム事業を提供するアプフォグ（オレゴン州）とティア3（ワシントン州）を買収するなど、総合通信企業として事業を拡大してきた。同社は通信会社の規模としては米国3位、ネットワークサービス事業者としては最先端企業と自らを位置付けている。

外国市場では、全世界の58ヶ所のデータセンターを活用した法人向けサービスなどをカナダ、欧州、アジア太平洋地域で展開。アジア太平洋地域では、シンガポール2ヶ所、香港2ヶ所、東京1ヶ所、上海1ヶ所の合計6ヶ所にデータセンターを有している。

<パブリッククラウド通じたサービスを展開>

センチュリーリンクの発表（3月18日）によると、同社はインターネットを利用した開放性のあるクラウド事業基盤（パブリッククラウド）を通じたサービスを、新たに展開する。従来、アジア太平洋地域では、企業内ネットワークなどを使用した非開放的なクラウド事業基盤（プライベートクラウド）を通じたサービスのみを提供していた。今後は米国、カナダ、ドイツなどと同様に、パブリッククラウドをメニューに加える。

広報担当のジャスティン・ロピノット氏によると、「想定される顧客はパブリッククラウドを利用するグーグル、アマゾンなどのオンラインサービス提供事業者のほか、銀行、保険、クレジットカード会社などの金融機関。アジア地域に顧客を有する金融機関は、シンガポールのデータセンターを通じて、顧客が求める水準の管理、処理速度、処理規模、安全性でサービスを利用することが可能になる」という。

<成長著しいアジア太平洋地域での事業拡大を加速>

センチュリーリンクがアジア太平洋地域拠点をシンガポールに設立したのは1999年。その後、2007年に具体的な企業向けサービスを開始した。今回の新事業立ち上げの狙いについて、アジア太平洋地域統括担当副社長のジェリー・メッサー氏は「アジア太平洋地域で事業展開する顧客企業を対象に、（さまざまなメニューを通じて）ハイブリッドなITサービスを提供する事業主体としての先進的な地位をより強固なものにする」と説明する。

同社は、2014年に売上高が前年比38%増の66億ドルだったアジア太平洋地域のパブリッククラウド市場を、2018年には200億ドル以上に成長すると見込んでいる。メッサー氏は

「2015 年中にアジア太平洋地域で新たなサービスを立ち上げることを計画している」と述べ、同地域で通信インフラ、ソフト、サービス、カバーエリアの広さなどの面でより包括的なサービスを提供できるように、今後も積極的な投資を通じて事業拡大を加速する意向だ。

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