

欧米、アジア企業の欧州戦略 (運輸・化学編)

ロンドン・センター

ブリュッセル・センター

1. エクセル (英国)	2
(1) 企業概要	2
(2) グローバル戦略	4
(3) 中・東欧での事業戦略	5
2. アクゾ・ノーベル (オランダ)	10
(1) 企業概要	10
(2) 事業概要	11

EUの東方拡大に伴う事業環境の変化は、欧州市場で事業を展開する企業にとって事業体制をグローバルな視点で見直す好機となっている。ジェットロでは、現地でのインタビューを含めて、エレクトロニクス以外の分野でも、欧州戦略再編などの動向を調査した。運輸分野からは総合物流サービス大手のエクセル、化学分野では医薬品・塗料・化学品を扱うアクゾ・ノーベルの動きについてまとめている。

1. エクセル（英国）

大手総合物流サービス企業、エクセルの中・東欧事業開発部長のスティーブ・ソーカップ氏に同社の中・東欧戦略についてインタビューした内容を中心として、同社の事業戦略などについて概観する。

（1）企業概要

前身母体であったナショナル・フライト・コンソーシアムが 1989 年に立ち上げたブランドがエクセルの始まりである。2000 年にオーシャン・グループと合併し、その後さまざまな買収を繰り返し、現在の組織（図 1 参照）が形成された。120 カ国・地域に 2,050 カ所の拠点をもち、従業員は約 7 万 4,000 人（2003 年末時点）、2003 年の売上高は 51 億ポンドで前年比 8% 増と堅調であった。ナイジェル・リッチ社長はその理由を、「積極的な買収、顧客サービスの改善、IT 設備への投資などの結果」とした。英国内外で、買収、代理店契約などの共同事業や、オリジナルブランド名を継続使用している事業など、多様な形態で事業展開している。日本では、2004 年 6 月に富士通ロジスティクスを買収している。

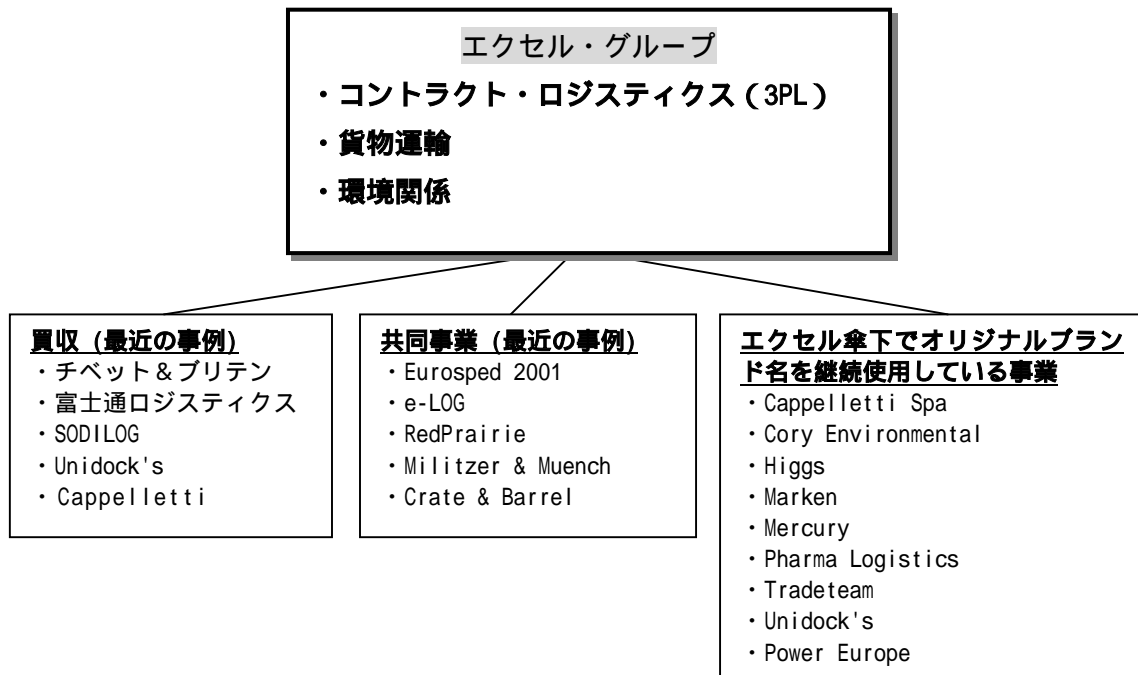


図 1 エクセル・グループの概要

（出所：2003 年年次報告書）

表1 国・地域別従業員数 (単位:人)

国・地域	2003 年末時点	2002 年末時点
英国・アイルランド	33,300	27,000
欧州大陸・アフリカ	12,200	10,900
アジア・大洋州	8,300	8,000
米州	20,200	18,700
合計	74,000	64,600

(出所:2003 年年次報告書)

中核事業は、貨物運輸とコントラクト・ロジスティクス¹の2つ。コントラクト・ロジスティクスは、世界的にも高い実績があり、売上高全体の55%を占めている。売上高に占める割合は少ないものの環境関連事業も行っており、物流過程で発生する廃棄物の処理や埋め立てなどを行っている。

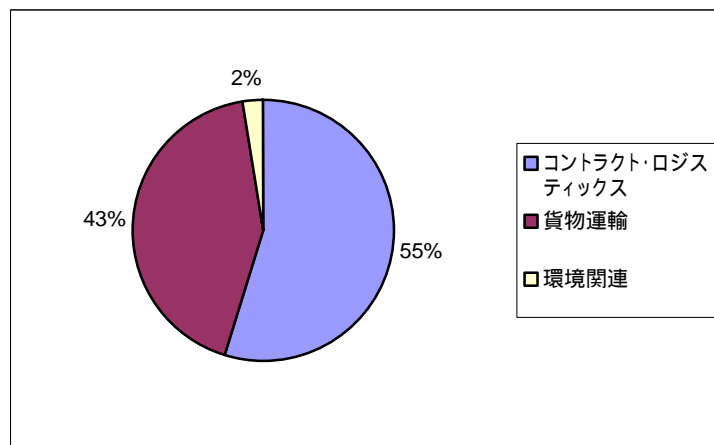


図2 事業別売上高構成比 (2004年1月~6月)

(出所:2004 年上半期報告書)

顧客の業種では、一般消費者、小売、テクノロジー関連が多い。数多くのグローバル企業を顧客に持ち、金融関連を除いた世界の大手企業の75%にサービスを提供している。

(世界的大手企業の顧客例)

ユニリーバ、マックス&スペンサー、ヘインズ、バイエル製薬、プロクター&ギャンブル(P&G)、ヒューレット・パッカード、東芝、サムスン、サンマイクロシステムズ

¹ エクセルでは、サード・パーティー・ロジスティック(3PL)をコントラクト・ロジスティクスと呼称している。3PL:企業の流通機能全般を一括して請け負うアウトソーシングサービス。

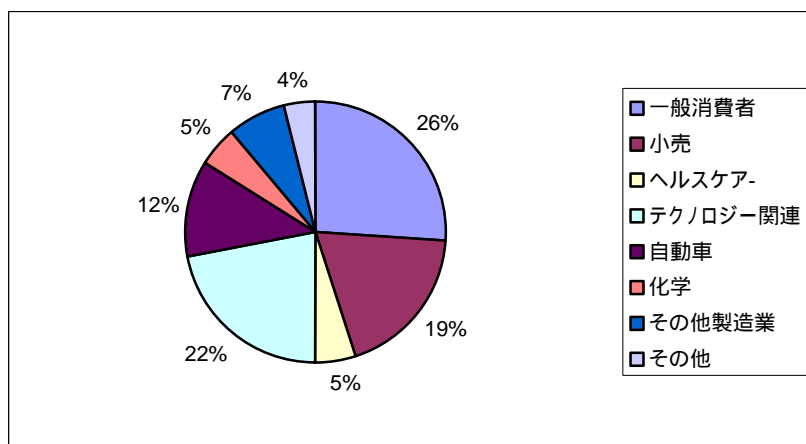


図3 顧客別売上高構成比 (2003年)

(出所：2003年年度報告書)

(2) グローバル戦略

2004年の最優先戦略として、顧客の業種と地域のバランスのとれた成長、中国などのアジア、および中・東欧での事業、米国の非食品分野の顧客獲得、海上運輸の強化、などを掲げている。

2003年の地域別、事業別の売上高に関して、コントラクト・ロジスティクスでは、欧州大陸・アフリカが前年比20.4%増、アジア・大洋州が17.5%増と大きく成長したが、売上高全体の構成比では、英国・アイルランドが全体の約半分を占めている。貨物運輸では、米州が前年比11.1%減と不調で、2004年の優先的戦略に挙げられているように、今後、海上運輸を中心に巻き返しを図るとみられる。

2004年8月には、英総合物流サービス企業のチベット&ブリテンを買収した。同社は、英国外のコントラクト・ロジスティクスを得意としており、同分野を補強する重要な買収であった。同社は、中・東欧でも競争力があり、非食品分野の物流にも強いことから、2004年のエクセルの優先戦略に適合する買収であった。

表2 コントラクト・ロジスティクスの売上高 (単位：100万ポンド)

地域	2003年	2002年	前年比伸び率
英国・アイルランド	1,377	1,211	13.7%
欧州大陸・アフリカ	412	342	20.4%
アジア・大洋州	105	89	17.5%
米州	827	707	16.9%
合計	2,720	2,350	15.8%

(出所：2003年年度報告書)

表3 貨物運輸の売上高 (単位: 100万ポンド)

地域	2003年	2002年	前年比伸び率
英国・アイルランド	220	224	1.7%
欧州大陸・アフリカ	568	472	20.2%
アジア・大洋州	645	626	3.1%
米州	804	904	11.1%
合計	2,237	2,225	0.5%

(出所: 表2と同じ)

(3) 中・東欧での事業戦略

中・東欧の位置付け

中・東欧市場へは旧共産圏時代から貨物運輸の分野で参入しており、かなり以前から同地域に注目してきた。計画経済の崩壊とともに、より開かれた自由な市場に変わり、グローバル企業が進出してきたことで、ビジネスチャンスが拡大している。同地域は、エクセルの顧客やエクセル自身にとっても非常に重要な位置付けにある。

エクセルは、総合物流業界では数少ない中・東欧専門部門を、フランクフルトに設けている。中・東欧での物流サービスは、一般的にウィーンが管轄することが多い。ウィーンは中・東欧に近い地理的メリットがあるが、一部の中・東欧諸国がEUに加盟した現在、ウィーンにあえて中・東欧を管轄する部門を設置する意味は以前ほどないと考えている。

貨物運輸の面では、中・東欧諸国の空港周辺のインフラは十分ではない、と考えている。中・東欧で事業展開しているアジア系の電気機械メーカーの多くは、アジアから部品を空輸しており、同地域の空港施設では、大量の部品を効率よく管理・流通することは難しい。一方、フランクフルトは空港周辺のインフラ面で非常に優れており、効率よく中・東欧諸国に部品などを流通できる。また、財務、情報システム、販売部門などのバックオフィス機能も整っているという利点もある。

エクセルは、チベット&ブリテンの買収により、中・東欧のさらなる市場開拓を図っている。例えば、ハンガリーでは、同社のコントラクト・ロジスティクス関係の従業員約600人をエクセルに移籍し、中・東欧での事業体制を強化した。

ポーランド、ハンガリー、チェコ

中・東欧の中では、ハンガリー、ポーランド、チェコの3カ国を重要な国として考えて

いる。また、他にもロシア、CIS 諸国を含む 18 カ国・地域で代理店契約を結んでおり、貨物運輸業務を展開している。

a. ハンガリー

ハンガリーは中・東欧で最初に自社拠点を設立した国で、1992 年から事業を展開し、堅調な成長を続けている。ハンガリーでの組織体制は、中・東欧諸国の中で最も整備されており、6 つの拠点で従業員約 820 人が、高度で複合的な物流サービスを提供している。また、西欧ビジネスの集積が著しく、中・東欧での重要拠点として位置付けている。単純な貨物運輸だけではなく、テクノロジー関連、小売、自動車、ヘルスケアなどの進出企業にコントラクト・ロジスティクスを提供している。ハンガリーには、事業を拡大できる潜在性がまだまだあると感じており、期待をしている。国際航空運送協会 (IATA) の調査によると、IATA のメンバーのうち、ハンガリーで事業を行っている運輸会社では、エクセルの売上高が最大である。

表4 ハンガリーの拠点

拠点	施設面積 (㎡)	従業員数
1. Ullo (2 カ所)	66,000	200
2. Budapest	24,000	300
3. Budapest	10,000	150
4. Airport Business Park, Vecses	1,250	30
5. M1 Logistics Center, Paty	6,000	40
6. Komarom	2,000	100

b. ポーランド

1999 年に市場参入し、現在は 3 つの自社拠点を有している。2004 年には、ワルシャワに貨物運輸の専用オフィスを新規設立した。ポーランドでは冷凍食品の運輸分野でリーディング企業としての地位を獲得している。

表5 ポーランドの拠点

拠点	施設面積 (㎡)	従業員数
1. North side of Warsaw	12,000	250
2. Racibors	12,000	160
3. Warsaw Airport	1,750	31

c. チェコ

1993年にLOGIS インターナショナルと代理店契約を結び、市場参入した。2000年には同社を買収し、現在は8つの自社拠点を有している。2004年には、プラハに貨物運輸の専門オフィスを新規設立した。チェコの顧客の多くは世界的な優良企業で、サービスの質に対する要望も非常に高い。顧客の一例を挙げると、LG フィリップス、VW、シュコダなどにコントラクト・ロジスティックスを提供している。

2004年6月にコントラクト・ロジスティックスと倉庫管理業務の分野でISO9000を取得した。エクセル・チェコのローマン・プラチ社長は、「ISO 取得により、チェコ内の存在的顧客にエクセルが質の高いサービスを提供できることがアピールできる。また、航空運輸、陸上運輸、海上運輸、通関手続きなどでも引き続き認証を取得する予定だ」とした。

表6 チェコの拠点

拠点	施設の平米数	従業員数
1. Ivancine	13,700	180
2. Ruzyne	10,000	215
3. Uhrineves	5,000	60
4. Moravia	1,250	25
5. Prague	5,000	25
6. Hranice	8,500	70
7. Kosmonosy/Mlada Boleslav	4,000	60
8. Prague airport office	N.A.	15

(出所：表5、表6とも2004年上半期報告書)

その他の中・東欧諸国、ロシア・CIS諸国、トルコ

ほとんどの国に拠点がある。最近では、2005年1月にクロアチアとスロベニアで新たな代理店契約を結んだ。スロベニアではロジスティックス企業 Eurosped 2001 と契約を結んでおり、クロアチアでは同社の子会社 e-LOG と契約を結んでいる。両社とも合計で約1,900

社もの顧客を抱えており、通常の運輸のみならず 24 時間配達など、付加価値の高いサービスを提供している。

フランクフルトの中・東欧専門部門はバルカン諸国、CIS 諸国、ロシアも担当している。これらの地域では主に代理店契約で事業を展開しており、中でもロシアの取扱量が多い。ロシアの代理店はウクライナにも子会社を持っているため、同社を通じてウクライナを管轄している。

港湾の観点からみると、EU にはまだ加盟していないが、ルーマニア、ブルガリア、トルコには注目している。例えば、ルーマニアのコンスタンツァ、ブルガリアのバルナヤブルガスは地理的にみると、バルカン諸国や CIS 諸国、ロシアなどの市場への窓口として理想的である。ただし、コンスタンツァの港湾はロッテルダムなどと比べると格安で運営ができるが、インフラ設備の遅れが課題である。悪条件の道路インフラが改善されない限り、西欧への物流拠点とする予定はない。トルコも歴史的に欧州とアジアのゲートウェイであり、拠点を有している。トルコの有効活用はエクセルの戦略にも適しており、さらなる活用を検討している。

表 7 その他地域の主な拠点

国・地域	拠点数	代理店名	従業員数	施設面積 (㎡)
ベラルーシ	1	Smart	7	N.A.
ブルガリア	8	M&M	210	30,000
エストニア	1	Balti Logistica	11	N.A.
グルジア	1	M&M	7	N.A.
ラトビア	1	M&M	21	400
リトアニア	1	M&M	22	3,000
セルビア	1	Stella Trade	22	1,000
ウクライナ	1	Smart Logistics	15	100
マケドニア	1	Orbit Doel	12	N.A.
クロアチア	1	E-Log	8	1,000
カザフスタン	1	M&M	33	2,350
キルギスタン	1	M&M	4	N.A.
ルーマニア	5	Teentrans	32	5,500
ロシア	11	Smart	150	2,100
スロバキア	4	Lindbergh & Dachser	120	5,000

スロベニア	9	Eurosped 2001	90	5,000
トルクメニスタン	1	M&M	30	N.A.
ウズベキスタン	1	M&M	25	N.A.

EU 拡大の影響と今後の課題

2004年5月のEU拡大で、一部の中・東欧諸国がEUに加盟したことにより、さまざまな恩恵を受けている。例えば、公共調達対応業務や、通関手続きが格段に簡素化された。また、新規加盟国はEUのルールに従わなければならないため、これまで不透明だったさまざまな規則が明確になりつつある。EU域内の輸送では、国境での遅延などが改善され、トラックは以前に比べて自由にモノを運べるようになった。運輸会社にとっても費用が抑えられ、その結果、顧客にも安価でスムーズなサービスを提供でき、相乗効果を得ている。

中・東欧諸国の将来性も明るいとみている。日系企業を含むエクセルの顧客も同地域への投資リスクが減少したと考えている。日系企業との交渉に関しては、ブリュッセルに日本人スタッフが1人おり、このスタッフと連携しながら中・東欧諸国に進出している日系企業と業務を進めている。

中・東欧地域の課題として、インフラ設備の不十分さが挙げられる。たとえば、ポーランドの道路インフラはドイツや英国に比べると、まだまだ十分ではなく、ハンガリーやチェコの方が優れている。また、同地域の空港施設については、エクセルが必要とする航空運輸の処理能力を有する施設が足りない。労働力に関しては、同地域の労働賃金は安価であるものの、西欧に比べると効率面で落ちることがあり、課題である。まだ一部の国がEUに加盟したばかりであり、直ちにすべてが改善されることは難しいが、少しずつでも改善の方向に向かっており、今後を期待している。

(植原行洋、レオン・デイビー)

2. アクゾ・ノーベル（オランダ）

（1）企業概要

オランダのアーネム市に本拠を置くアクゾ・ノーベル（Akzo Nobel）は、世界 80 カ国・地域にネットワークを置く巨大化学企業で、医薬品、塗料、化学品の 3 分野に携わる約 20 のビジネスユニットによって運営されている。国境を超えた企業の合併・買収（M&A）、資本参加、事業再構築プログラムを積極的に行うことで競争力強化に努めている。

1969 年に化学繊維を中心とした AKU（Algemene Kunstzijde Unie）と、工業用塩ほか、幅広い製品群を主にオランダ市場に提供していた KZO（Koninklijke Zout Organon）が合併し、AKZO N.V. となった。1994 年 2 月にスウェーデンの化学会社ノーベル・インダストリーズ AB（Nobel Industries AB、1984 年 Bofors と KemaNobel が合併）と合併し、アクゾ・ノーベル（Akzo Nobel N.V.）となり現在に至る。

同社の 2004 年（暦年）の売り上げは、前年比 3% 減の 127 億 6,000 万ユーロで、原料価格の増加、為替変動、事業分割、買収などの影響を受け、営業利益は前年比 10% 減の 12 億 1,000 万ユーロを計上した。2001 年から、人員・コスト削減プログラム、設備稼働率の向上、事業分割プログラムを介した業績強化に努めており、これまでに 9,000 人近い人員を削減しているほか、2004 年には約 10 億ユーロ相当の触媒、燐化合物、コーティング材用樹脂の 3 事業から撤退した。成長市場である中国、中・東欧の市場開拓を加速させているほか、堅調な成長を続けている塗料分野に注力している。

表 8 基礎データ

設立年：	94 年
売り上げ：	126 億 8,800 万ユーロ（2004 年末時点）
純利益：	12 億 1,000 万ユーロ（2004 年末時点）
従業員数：	約 6 万 1,450 人（2004 年末時点）
本社所在地：	Velperweg 76, P.O. Box 9300, 6800 SB Arnhem, The Netherlands

この他の主要な動きとしては、ドイツのティンプ&モック（Timpe & Mock）と英国の AON モーターアクシデントマネージメント（AON Motor Accident Management）の買収（ともに 2004 年）含浸紙事業の売却（2003 年）がある。2005 年 1 月には、洗剤や接着剤などに使用されているモノクロ酢酸、塩化コリン販売で 1984～1999 年までカルテルを結んだとして、欧州委員会から約 8,400 万ユーロの罰金支払いを命じられている。

(2) 事業概要

同社は、医薬品、塗料、化学品の3分野に携わる約20のビジネスユニットにより運営されている。事業分野・ビジネスユニット別の事業概要、業績、戦略、最新動向を以下にまとめる。

塗料分野

同社の塗料部門は、建築用・工業用塗料、船舶用・防食塗料で世界を主導しており、装飾用塗料では欧州最大手の地位にある。

欧州の困難な経済状況、原料価格の高騰といったマイナス要因に反し、積極的なコスト削減への取り組みが奏功し、2004年の売り上げは前年比5%増の約52億5,000万ユーロを計上した。総売り上げに対する新興市場の割合は32%を占め、アジア、中・東欧、中南米地域の市場開拓を加速させている。特に中国と中・東欧を戦略市場と位置付け、設備投資を増強させている。シンガポール、ベトナムにも工場を新設したほか、ブラジルに工場、米国（マサチューセッツ州）には研究開発（R&D）拠点を新設している。ドイツなどの成熟市場については、M&Aを通じた競争力強化を戦略としている。

西欧に限らず、主要輸出先である中・東欧市場の需要拡大にも対応するため、2002年にはドイツ・ローゼンタール（Rosendahl）に紛体建築用塗料の製造拠点を新設、地理的条件から中・東欧への輸出を多く行ってきたイタリアの生産拠点の拡張に向け1,200万ユーロを投資、モスクワにR&Dおよび倉庫設備を併設した装飾用塗料の生産拠点を新設している。2003年には、ロシア工場を拡張したほか、中・東欧における事業統合を図るためハンガリーとポーランドで人員削減、資産整理、事業分割を行っている。

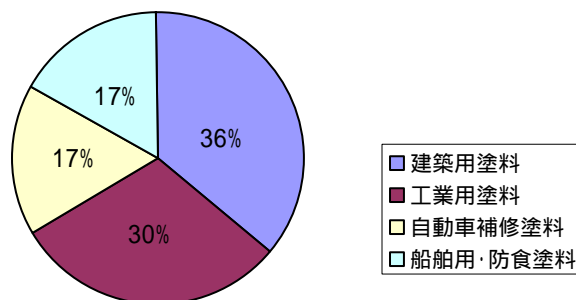
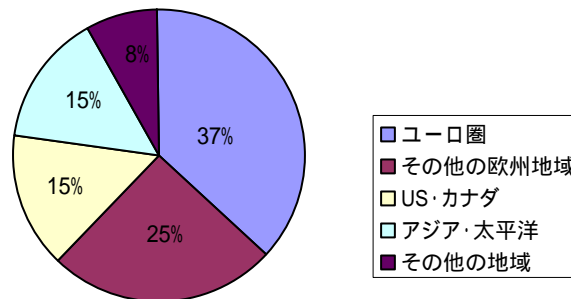


図4 塗料分野の事業別売上高の比率（2004年の売り上げベース）

（出所：アクゾ・ノーベルのアニユアル・レポートを基にジェトロが作成）



ユーロ圏：オランダ 4%、フランス 9%、ドイツ 9%、その他 15%
 その他の欧州地域：英国 9%、スウェーデン 4%、その他 12%

図 5 塗料分野の地域別売上高の比率（2004 年の売り上げベース）

（出所：アクゾ・ノーベルの年次報告書「アニュアル・レポート」を基にジェトロが作成）

塗料部門・主要ビジネスユニットの欧州における最新動向

• 建築用塗料（Decorative Coatings Europe）

2004 年には、欧州最大の塗料市場であるドイツを中心とした流通網の拡張に焦点を当てた M&A を展開させており、ドイツ 2 位の塗料会社ティンプ & モック (Timpe & Mock) の買収、同じくドイツの装飾用塗料流通会社ペータース (Peters) の 30% 資本参加に合意している。これにより、ユーザに近い 72 カ所のアウトレットを確保している。2004 年の売り上げは、西欧の経済成長率の低迷、北欧の悪天候や新築住宅数の減少によるアウトドア用製品の需要低下に伴い減少した。フランスのコイル用塗料製造会社 Rheincoat、BASF 社の Joinery Business 部門を買収している。

• 建築用塗料（Decorative Coatings International）

ロシア、ウクライナ、バルト諸国といった中・東欧市場の売り上げが好調に伸長している。ハンガリーとポーランドでは、事業再編、人員・コスト削減を介した業績強化を図っている。トルコでは、激しい価格競争のため低迷しているが、市場シェアは増加している。ギリシャでは、オリンピック終了後も好調な売り上げを維持しており、ドイツでは建築用塗料の売り上げが伸長している。

• 工業用塗料（Industrial Finishes）

中国、インド、ブラジル、中・東欧への投資を増強させているほか、低成長市場の生

産・物流の再構築、R&Dの増強も図っている。

- 粉体塗料 (Powder Coatings)

Cromadex 部門が、欧州における流通網を拡大するためドイツ、フランスに支店を設置している。南欧、中・東欧、トルコでは、事業強化および生産効率性の向上を受け売上高が増加している。

- 自動車補修用塗料 (Car Refinishes)

成熟市場の売上げが減少しているのに反し、新興市場は伸長を続けている。2004年7月から大規模な事業編成を開始している。

- 船舶用・防食塗料 (Marine and Protective Coatings)

R&D拠点を英国に新設。ヨット塗料部門と航空宇宙塗料部門が欧州、米国で堅調な売上げを記録している。International Protective Coatings 部門の売上げは、北米、中国、中・東欧市場の拡張に伴い伸長している。

化学品分野

化学品部門は、ポリマー化学製品の製造・処理に採用される触媒、添加剤などの特殊化学品について世界的にも確固たる地位を維持しており、その他にも機能化学製品、界面化学製品、樹脂、製紙用化学品、難燃性製品など広範な分野に採用されている多数の化学製品を製造している。西欧、北欧では、ポリスルフィド、電気分解用塩、塩素、苛性ソーダで市場を主導している。

2004年の売上げは前年比1%増の約36億7,000万ユーロ、営業利益は前年比21%増の約3億1,500万ユーロ。ポリマー化学製品、機能化学製品、パルプ・製紙用化学品、基礎化学品が好調だった。

事業再編、事業分割を通じた競争力強化を目指し、中国と中・東欧を戦略市場として重要視している。中国にポリマー、製紙、機能化学品の生産工場を7ヵ所設けているほか、ブラジル工場拡張に5,000万ユーロを投資している。2004年には、機能化学製品を扱うスウェーデン・Stenungsund工場が25%拡張されたことで、欧州最大規模のエチレンアミン製造拠点となったほか、塩素・MCAAを扱うオランダ・Hengelo工場の同国内Delfzijlへの移転に向け約1億6,000万ユーロを投資している。このプロジェクトは、鉄道を介した塩素の移動廃止を目的としており、政府の支援を受けている。このほか、英国の界面化学品工場とスウェーデンの塩素工場の閉鎖、ドイツのポリマー化学品部門の人員削減などがある。

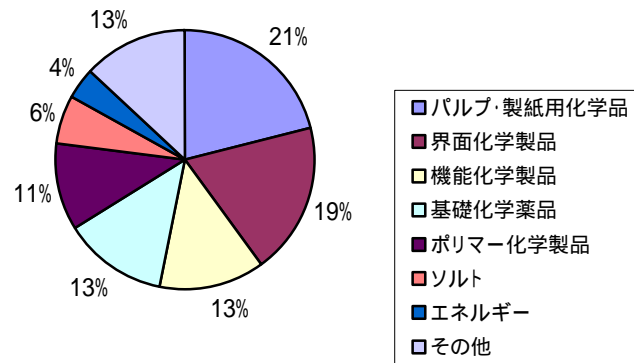
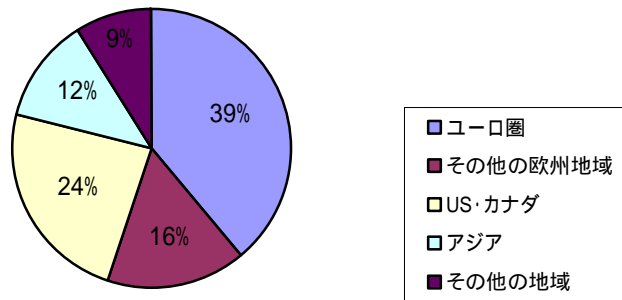


図6 化学品分野の事業別売上高の比率（2004年の売り上げベース）

（出所：アクゾ・ノーベルのアンニュアル・レポートを基にジェトロが作成）



ユーロ圏：オランダ 12%、ドイツ 10%、その他 17%
 その他の欧州地域：スウェーデン 6%、英国 4%、その他 6%

図7 化学品分野の地域別海外売上高の比率（2004年の売り上げベース）

（出所：アクゾ・ノーベルのアニユアル・レポートを基にジェトロが作成）

化学品分野・主要ビジネスユニットの欧州における最新動向

- パルプ・製紙用化学品 (Pulp and Paper Chemicals)

欧州では高い電力費が生産コストを引き上げ、営業利益に影響している。欧州市場では、製紙用化学品、過酸化水素の需要が増加している。

- 界面化学製品 (Surface Chemistry)

英国・Littleborough 工場が閉鎖されている。サブ・ビジネスユニットである Cellulosic Specialities 部門は、スウェーデンでの生産性の効率を向上させるためのプログラムに着手している。また、スウェーデン SEKAB とのエタノールをベースとしたバイオ燃料の合併生産事業を停止している。

- 機能化学製品 (Functional Chemicals)

塩素・MCAA の製造拠点をオランダ・Hengelo からの Delfzijl へ移転させるための計画案が承認されている。

- 基礎化学薬品 (Base Chemicals)

オランダ・Rotterdam 工場における塩素の年間生産量を 50 万トンから 60 万トンに増強しているほか、鉛・ダイヤフラムテクノロジーを採用している塩素工場 3 カ所の閉鎖を予定している。

- ポリマー化学製品 (Polymer Chemicals)

欧州では、防汚塗料、サスペンディング・エージェント製品の売りが好調だった。2003 年には、イタリアの防汚剤・サスペンディング・エージェントの製造会社 CIRS S.p.A.を買収している。有機過酸化物の製造拠点のドイツ・Emmerich から中国とメキシコへの移転を予定している。ブラジル・Itupeva 工場、ベルギー・Seneffe 工場、米国・ニューヨーク州 Dobbs Ferry の R&D 拠点を閉鎖している。

2001 年より、ロシアの A.O. Ankorit 社と有機過酸化物の合併生産（出資率：51%）の事業提携を行っている。

- ソルト (Salt)

特に西欧、北欧、アジア・大洋州での需要拡大が予測されている。オランダの Hengelo 工場では、需要増加に対応するため年間生産量を 40 万トン増加させている。

- エネルギー (Energy)

オランダ政府支援プログラム、二酸化炭素を排出しない熱電併給が売り上げ増強に貢献している。

医薬品分野

ヒト・動物用医薬品の R&D、製造・販売・サービスを手がけている。特に、筋弛緩剤、経口避妊薬、不妊症治療剤で世界首位となっており、動物用医薬品とワクチンについてもトップ3に入っている。ヘルスケア市場の低迷、競争激化といった問題に直面しているが、積極的にコスト削減に取り組んでおり、新製品の開発やパイプラインを強化するための R&D に向けた投資も増加させている。

2004 年の売り上げは、市場競争の激化、ドル安を受け、前年比 9%減の約 32 億 5,000 万ユーロとなっている。2002 年 12 月から、主力製品である抗鬱剤 Remeron といったジェネリック医薬品(後発医薬品)の競争激化に伴い、特に米国での売り上げが減少している。Remeron の米国における独占販売権をめぐる裁判費用は、約 8,900 万ユーロだった。

2003 年から、オルガノンファイザー社と、抗精神病薬 Asenapine の R&D、生産における事業提携を行っており、ファイザー社より 8,800 万ユーロの支払いを受けている。2005 年 1 月からは、バイオテクノロジー分野への注力、サプライチェーンの簡素化を図るため、オレガノンとダイオシンスの事業を統合させている。

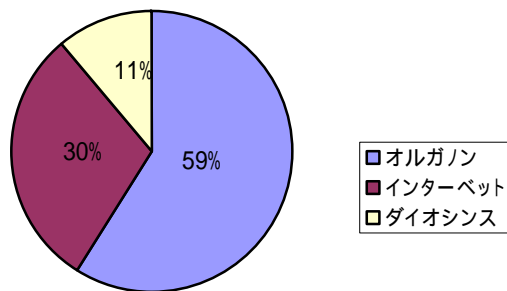
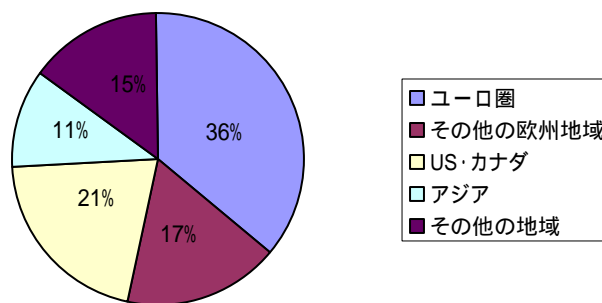


図8 医薬品分野の事業別売上高の比率（2004年の売り上げベース）

（出所：アクゾ・ノーベルのアンニュアル・レポートを基にジェトロが作成）



ユーロ圏：オランダ3%、フランス9%、ドイツ8%、その他16%
 その他の欧州地域：英国6%、その他11%

図9 医薬品分野の事業別売上高の比率（2004年の売り上げベース）

（出所：アクゾ・ノーベルのアンニュアル・レポートを基にジェトロが作成）

医薬品分野・主要ビジネスユニットの欧州における最新動向

- オルガノン (Organon)
 パイプライン拡張のため、R&Dの事業方針と構造を大きく変えている。米国ニュージャージー州の生産拠点を閉鎖するほか、グローバルなコスト削減を実行している。2005年1月から、ダイオシンスを傘下に収めている。

• インターベット (Intervet)

インターベットは、売り上げの60%を欧州で達成している。オランダ・Boxmeerでは、生物製剤品の生産量の増加、本部機能拡張に向け多額の投資を行っているほか、スペイン・Salamanca工場の拡張、ペット・飼鳥類用ワクチンのR&Dを強化させるため英国・ミルトンキーンズのR&D拠点を拡張している。ケンブリッジ近郊ElmsのR&Dセンターは閉鎖され、ミルトンキーンズに事業を移管している。

• ダイオシンス (Dyosynth)

アクゾ・ノーベルの医薬品原材料の製造会社であるダイオシンスの2004年の売り上げは、新製品の認可数の減少、主要製品の特許保護権の損失、契約生産事業の低迷を受け24%も減少している。2005年1月からオルガノンと事業統合されている。

表9 アクゾ・ノーベルの事業分野別概要

ビジネスユニット HQ所在地	事業内容・主要製品	欧州における R&D・生産拠点
医薬品分野		
オルガノン (Organon) 米国・ニュージャージー州ローズランド	経口避妊薬、不妊症治療薬 更年期障害治療薬、および中枢神経系用薬などを含むヘルスケア市場向け医薬品	世界50カ国で事業展開。 R&D拠点：世界6カ所
インターベット (Intervet) オランダ・Boxmeer	ワクチン、抗感染症剤などの動物用医薬品	生産拠点：欧州8カ所(世界全体18カ所) R&D拠点(世界全体14カ所)：ドイツ、フランス、オランダ、英国、ノルウェー
ダイオシンス (Diosynth) オランダ・Oss (2005年1月からORGANONと事業合併)	化学および生化学プロセスをベースとした医薬品製造用原料 ジェネリック医薬品	生産拠点： • オランダ4カ所 • フランス • 英国
塗料分野		
建築用塗料 • Decorative Coatings International (スウェーデン・ストックホルム) • Decorative Coatings Europe (オランダ・Saseenheim)	プロおよび一般向けDIY用塗料 主要ブランド：Sikkens、Sadolin、Crown、Astral、Marshall、Schönox などなど	ウェブデータなし
工業用塗料 • Industrial Finishes 米国・ケンタッキー州ルイビル	航空機宇宙産業用塗料 延伸コイル用塗料 金属、木材、プラスチック用塗料	ウェブデータなし
工業用塗料 • Powder Coatings 英国・Felling	紛体塗料	ウェブデータなし

ビジネスユニット HQ 所在地	事業内容・主要製品	欧州における R&D・生産拠点
船舶用・防食塗料 英国・ロンドン <ul style="list-style-type: none"> International Marine Coatings International Protective Coatings International Yacht Coatings Akzo Nobel Aerospace Coatings 	TBT フリー船底防食・防汚塗料、ヨットおよびスーパーヨット用塗料	世界 54 カ国で事業展開 R&D 拠点： <ul style="list-style-type: none"> Newcastle upon Tyne(英国) Felling (英国) 生産拠点： <ul style="list-style-type: none"> Felling (英国) Angered (スウェーデン)
自動車補修用塗料 オランダ・Sassenheim	自動車補修用塗料および関連製品	データなし
Nobilas オランダ・Hoofddorp	自動車修理・支払請求・サプライチェーン管理	
化学品分野		
基礎化学薬品 オランダ・Amersfoort <ul style="list-style-type: none"> Chlor-Alkali Ecosystems. 	ガラス、洗剤、製紙産業などで採用されている化学品（電解製品、塩素およびアルカリ製品、塩酸、クロロホルム、ジメチルエーテル、ボウ硝など）	生産拠点： <ul style="list-style-type: none"> Ibbenbüren (ドイツ) Bitterfeld (ドイツ) Bohus (スウェーデン) Skoghall (スウェーデン) Delfzijl (オランダ) Hengelo (オランダ) Rotterdam (オランダ)
エネルギー オランダ・Amersfoort	エネルギー（電力および蒸気）ユーティリティの供給	ウェブデータなし
機能化学薬品 オランダ・Amersfoort <ul style="list-style-type: none"> Akcros Chemicals Ethylene Amines & Monochloroacetic Acid Methylamines & Choline Chloride Chelates & Sulfur Products 	アイスクリーム、化粧品、歯磨き粉など広範な製品に使われる化学品（塩化コリン、メチルアミン、エチレンアミン、脂肪酸誘導剤、モノクロル酢酸および誘導体、二硫化炭素など）	生産拠点： <ul style="list-style-type: none"> Akcros Chemicals：英国、ドイツ Ethylene Amines & Monochloroacetic Acid: オランダ、スウェーデン、ドイツ Methylamines & Choline Chloride: オランダ、イタリア
ポリマー化学薬品 米国・シカゴ <ul style="list-style-type: none"> HPS (High Polymer Specialties) CCC (Catalysts, Co-Catalysts and Components) XTP (X-Linking, Thermosets and Polymer Additives) NBD (New Business Development- HPMO and Non Traditional R & D) 	有機過酸化物、有機金属化学物各種、重合用触媒	欧州地域統括会社： オランダ・Amersfoort 生産拠点： <ul style="list-style-type: none"> Adria (Ro) (イタリア) Deventer (オランダ) Emmerich (ドイツ) Ghlin (Mons) (ベルギー) Rotterdam (オランダ) R&D 拠点： <ul style="list-style-type: none"> Deventer (オランダ) Adria (イタリア)

ビジネスユニット HQ 所在地	事業内容・主要製品	欧州における R&D・生産拠点
パルプ・製紙用化学品 スウェーデン・Gothenburg	製紙用化学品 (パルプ漂白剤、脱墨剤、過酸化水素など)	生産拠点： <ul style="list-style-type: none"> • スウェーデン： Bohus (R&D 併設) Borås Alby Trollhättan Sundsvall Vetlanda (R&D 併設) Ljungaverk (R&D 併設) • フィンランド： Joutseno Oulu (工場2カ所、R&D 併設) • ノルウェー： Rana Rjukan • ドイツ： Wurzen Düren-Niederau (R&D 併設) • その他：Ambès (フランス-R&D 併設)、Blackburn (英国)、Verona (イタリア)、Santo Varao (ポルトガル)、Navarra (スペイン)
ソルト オランダ・Amersfoort	道路用塩、工業用精製塩、食品工業塩、家畜用塩、食卓塩	<ul style="list-style-type: none"> • Delfzijl (オランダ) • Hengelo (オランダ) • Mariager (デンマーク) • Stade (ドイツ)

ビジネスユニット HQ 所在地	事業内容・主要製品	欧州における R&D・生産拠点
界面化学製品 スウェーデン・Stenungsund <ul style="list-style-type: none"> • Cellulosic Specialties (スウェーデン・Stenungsund) • Expancel (スウェーデン・Stockvik) • Oleochemicals (シンガポール) • Surfactants America (米国・シカゴ) • Surfactants Asia (シンガポール) • Surfactants Europe (スウェーデン・Stenungsund) 	ヘアケア・スキンケア商品、家庭用洗剤などで採用されている化学品(界面活性剤、増粘剤、添加剤、脂肪酸類など)	世界 50 カ国で事業展開。生産拠点は世界 10 カ国に 19 カ所設置している。 <ul style="list-style-type: none"> • Cellulosic Specialties : 生産拠点 : Novara (イタリア) Arnhem (オランダ) Örnsköldsvik (スウェーデン) R&D 拠点 : Stenungsund (スウェーデン) Arnhem/Amersfoort (スウェーデン) • Expancel : 生産拠点 : Stockvik (スウェーデン) • Oleochemicals : 生産拠点 : Emmerich (ドイツ) その他の生産拠点 : • Arese (イタリア) • Mons (ベルギー) • Stenungsund (スウェーデン) その他の R&D 拠点 • Deventer (オランダ) • Adria (イタリア)

(出所: アクゾ・ノーベルおよび各ビジネスユニットのウェブ情報を基にジェトロが作成)