

欧州企業のアジア戦略

ブリュッセル・センター

目次

序文

EU の対アジア貿易取引の動向	2
1 . EU の対アジア貿易	2
2 . 主要輸出産業	8
3 . 主要輸入産業	10
EU の対アジア直接投資の動向	13
1 . 対アジア直接投資統計	13
2 . 投資が大きい産業とその特徴	21
主要 EU 企業 10 社のアジア戦略(企業別)	25
1 . アジア投資の規模と動向	
2 . アジア事業の規模	
3 . 進出の状況	
4 . 進出国における雇用と売上規模	
5 . 本社におけるアジア事業の位置付け	
6 . アジア事業の現地化状況	
7 . 将来の拡張計画と課題	
結語	120
ケーススタディで取り上げた企業	
化学: バイエル	26
流通: カルフル	37
金融: ドイツ銀行	48
ロジスティクス: DHL	59
通信機器: エリクソン	69
流通: メトロ	76
電機電子: フィリップス	84

ソフトウェア：SAP	94
通信：ボーダフォン	104
自動車：フォルクスワーゲン	111

序文

欧州企業によるアジアに対する直接投資は90年代から本格化し、投資残高において日本、米国に遜色のない水準に達している。業種としては、発電、通信などインフラ関連産業、流通などのサービス産業、金融およびハイテク産業が目立つ。最近では、化学、自動車、電子部品など製造業の進出も急激に拡大している。欧州企業の投資戦略はアジア地域の低賃金を重視した単純な生産の移管というよりも、アジア市場における持続的な発展を前提としたものが多い。

欧州企業は投資相手国の将来性や市場規模を重視した戦略を取り入れる傾向が強く、1件当たりの投資規模も大きい。国内市場規模を重視するため、中国に対する関心は特に高く、投資活動も活発化している。

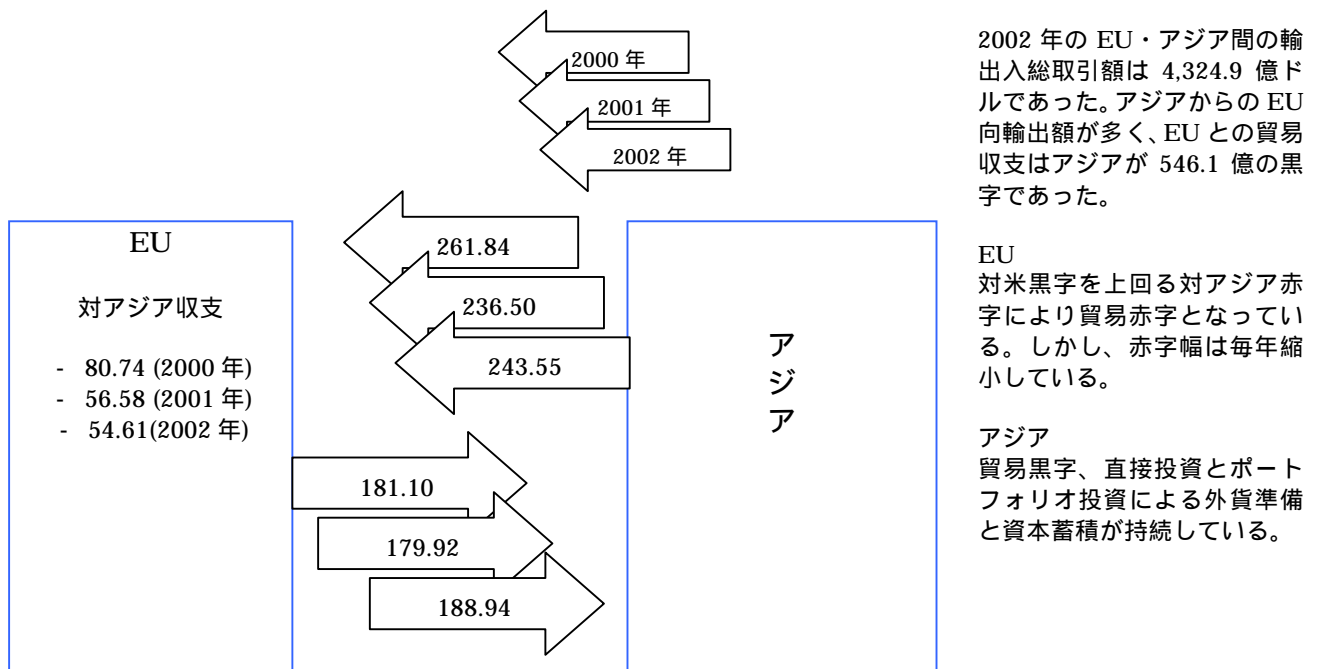
当該調査では、最近の欧州の対アジア投資傾向を探ると同時に、代表的な欧州企業のアジア戦略を個々に分析する。

EUの対アジア貿易取引の動向

1. EUの対アジア貿易

日米欧の三極経済間の貿易額でEU・アジア間の総取引額はこれまで、EU・米国間の取引より規模は大きかったものの、米国・アジア間と比べると少なかった。EUの輸出入総額に占める対アジア貿易の占める割合は年々減少しているが、産業別に見ると、アジア向けの製品輸出額は増額している。

図1 EU・アジア間の商品貿易動態 2000~2002年 単位:10億ドル



出所 WTO, *International Trade Statistics 2003*(*WTO ITS2003*)

大陸欧州諸国の場合、高賃金に加えて社会市場経済と社会保険税が企業にとって重い負担となっており、生産拠点を西欧先進国から中・東欧や中国へ移管する企業が増大している。

一方、中国の消費者所得が高度成長を持続する場合、企業は中国へ販売するとともに現地生産と輸出のための投資を行う。中国の消費はクレジット決済の普及などもあり、一貫して増加している。仮に中国の消費者所得成長率が低下した場合、企業は販売の主軸を国内市場から輸出市場への転換も進めることもあろう。また、巨大市場の形成が進む中国であるが、今後この消費者市場が成熟するには数十年を要するとみられる。その理由は、中国内陸市町村と大都市圏の所得格差が大きく、消費者の購買力格差が今後も継続するとみられるからである。

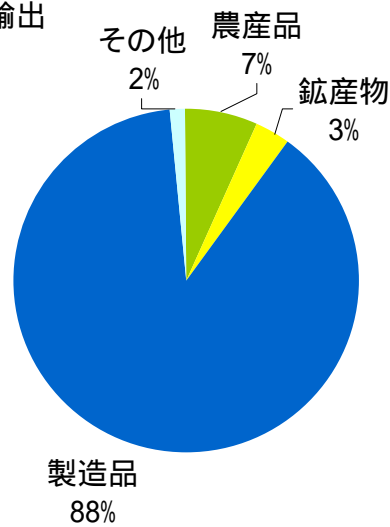
なお、アジアではこれまで、中国と東南アジア諸国連合 (ASEAN) 向けの投資が多かったが、今後中国に対する投資の比重が一層高まるものと思われる。

図表1 西欧・アジア間の商品貿易動向(西欧からの輸出)

西欧からアジアへの輸出	単位:10 億ドル	2000 年	2001 年	2002 年	シェア (2002 年)
農産品		14.54	13.66	14.44	6.94%
食料品		11.06	10.53	11.06	5.32%
原材料		3.47	3.13	3.38	1.62%
鉱産物		6.98	5.93	7.07	3.40%
鉱石その他鉱物		1.79	1.71	1.92	0.92%
燃料		1.32	1.18	1.82	0.87%
非鉄金属		3.87	3.05	3.33	1.60%
製造品		171.88	174.01	183.36	88.15%
鉄・鉄鋼		3.00	3.30	3.84	1.85%
化学品		28.54	28.67	31.40	15.09%
その他中間製品		18.31	17.12	18.94	9.10%
機械・輸送機器		93.76	96.10	97.86	47.04%
自動車製品		12.42	13.39	15.11	7.26%
事務機器・通信機器		30.66	28.31	23.83	11.46%
その他機械・輸送機器		50.68	54.40	58.91	28.32%
繊維		3.57	3.59	3.70	1.78%
衣料品		2.84	3.07	3.12	1.50%
その他消費者向け商品		21.86	22.15	24.50	11.78%
合計		197.03	196.80	208.02	100.0%

出所 WTO ITS2003

西欧からアジアへの輸出
産業別構成 2002年



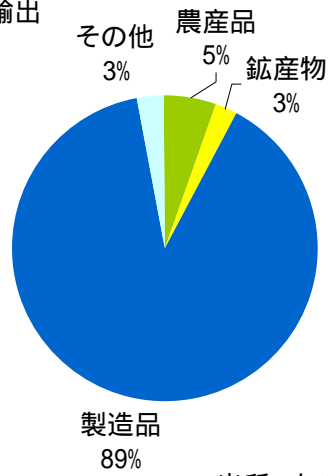
出所 上の表から作成

図表2 西欧・アジア間の商品貿易動向(西欧への輸入)

アジアから西欧への輸出	単位:10億ドル	2000年	2001年	2002年	シェア (2002年)
農産品		14.33	13.84	14.19	5.47%
食料品		10.14	10.24	10.56	4.07%
原材料		4.19	3.60	3.64	1.40%
鉱産物		7.67	7.05	6.79	2.58%
鉱石その他鉱物		2.88	2.72	2.68	1.03%
燃料		3.15	2.73	2.72	1.05%
非鉄金属		1.65	1.61	1.39	0.54%
製造品		252.43	224.60	231.47	89.18%
鉄・鉄鋼		2.54	2.21	1.96	0.76%
化学品		13.53	13.55	13.94	5.38%
その他中間製品		15.19	14.61	15.20	5.86%
機械・輸送機器		157.09	134.27	138.07	53.20%
自動車製品		20.14	16.96	19.08	7.35%
事務機器・通信機器		88.80	74.91	76.02	29.29%
その他機械・輸送機器		48.15	42.40	42.97	16.56%
繊維		8.64	7.89	7.94	3.06%
衣料品		21.49	20.17	20.88	8.04%
その他消費者向け商品		33.95	31.91	33.49	12.90%
合計		279.64	251.71	259.55	100.0%

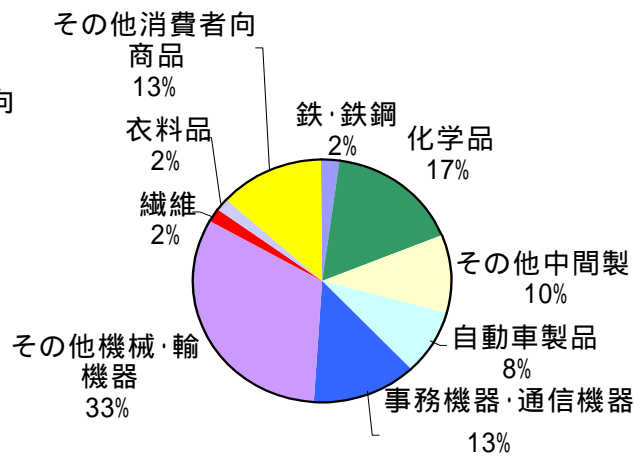
出所 WTO ITS2003

西欧へアジアからの輸出
産業別構成 2002年



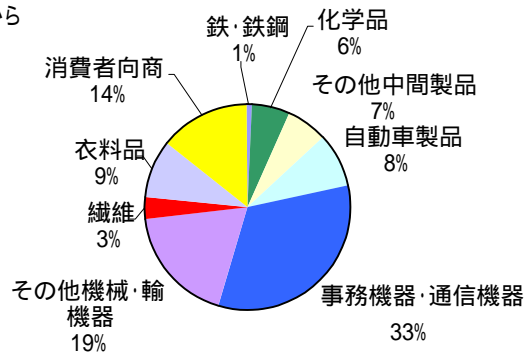
出所 上の表から作成

図 2
西欧からアジア向け
製造品輸出の
産業別
構成 2002年



出所 図表 1 から作成

図3
西欧のアジアから
製造品輸入
産業別構成
2002年



出所 図表1から作成

図表3 西欧の 対アジア製造品貿易収支の動向

単位: 10億ドル

	2000年	2001年	2002年
鉄・鉄鋼	0.46	1.09	1.88
化学品	15.01	15.12	27.66
その他中間製品	3.12	2.51	3.74
自動車製品	-7.72	-3.57	-3.97
事務機器・通信機器	-58.14	-46.60	-52.19
その他機械・輸送機器	2.53	12.00	15.94
繊維	-5.07	-4.30	-4.24
衣料品	-18.65	-17.10	-17.76
その他消費者向け商品	-12.09	-9.76	-8.99

図表1、図表2から作成

西欧の製造業によるアジアへの輸出が大部分を占める。このうち、最も価額の高いものは機械・輸送機器で、そのなかでも「その他機械・輸送機器」の輸出額が高い。次いで、事務機器・通信機器類が続く。化学品も重要な輸出品であり、2002年には西欧からアジアへ輸出される財の15.09%を占めた。西欧がアジアから輸入した財のなかでは製造品が大半を占める。なかでも、機械・輸送機器および事務機器・通信機器が重要である。この製品グループは西欧がアジアから輸入した財の約30%を占めた。次に重要な財は「その他機械・輸送機器」であった。

EU・アジア間の貿易収支を見ると、アジアとの取引で黒字は鉄・鉄鋼、化学品、その他中間投入財、その他機械輸送機器である。赤字は自動車製品、事務機器・通信機器、繊維、衣料品、そ

の他消費者向け商品である。なかでも、事務機器・通信機器はアジアからの調達ニーズが高く、赤字額は西欧のアジアに対する貿易赤字額の95%以上を占める(2002年)。

2. 主要輸出産業

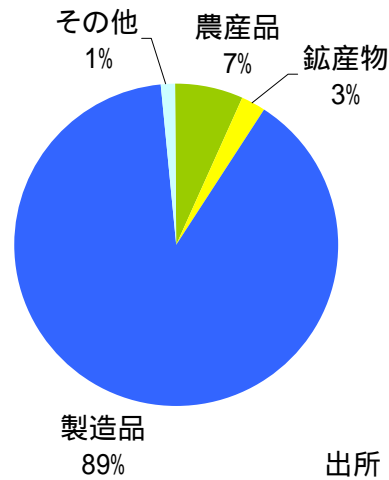
EUの対アジア輸出品目を次の図表に示す。

図表4 EUからアジアへの主要輸出産業

EUからアジアへの輸出	単位:10億ドル	2000年	2001年	2002年	シェア(2002年)
農産品		13.26	12.38	13.09	6.93%
食料品		9.88	9.39	9.82	5.20%
原材料		3.38	2.99	3.27	1.73%
鉱産物		5.20	4.21	4.79	2.54%
鉱石その他鉱物		1.70	1.58	1.77	0.94%
燃料		0.97	0.58	0.95	0.50%
非鉄金属		2.54	2.06	2.07	1.10%
製造品		159.30	160.45	168.33	89.09%
鉄・鉄鋼		2.71	2.94	3.35	1.77%
化学品		25.36	25.28	27.73	14.68%
その他中間製品		17.63	16.50	18.24	9.65%
機械・輸送機器		89.22	91.20	92.54	48.98%
発電装置		5.11	5.64	5.23	2.77%
その他電力を用いない機械類		23.75	26.11	29.69	15.71%
事務機器テレコム機器		30.12	27.63	23.23	12.29%
電気機械装置		9.93	10.24	10.49	5.55%
自動車製品		12.39	13.28	14.96	7.92%
その他輸送設備機器		7.91	8.30	8.95	4.74%
繊維		3.34	3.34	3.41	1.80%
衣料品		2.75	2.93	2.94	1.56%
その他消費者向け商品		18.28	18.26	20.12	10.65%
合計		181.10	179.92	188.94	100.0%

出所 WTO ITS2003

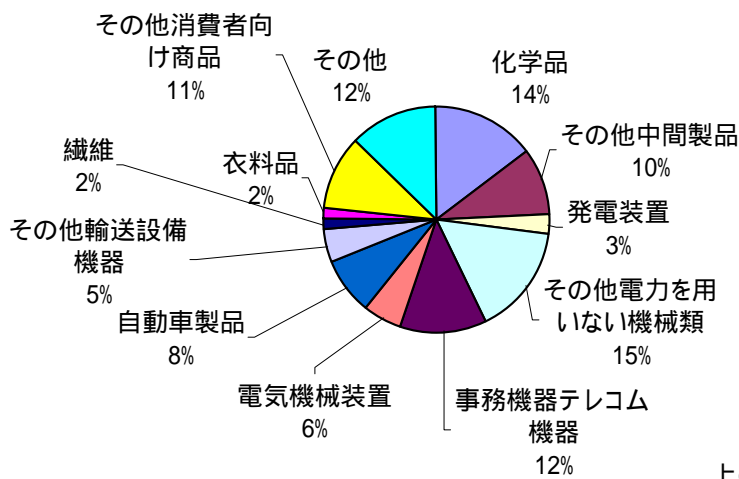
EUからアジアへの輸出産業別構成 2002年



出所 上の表から作成

EU の主な対アジア輸出産業は化学品、電力を用いない機械類、各種消費者向け商品、中間投入財、自動車製品、電気機械装置、事務機器・テレコム機器その他の製造品である。製造品の輸出価額は近年、発電装置を除き、増額を続けている。

EUからアジア向け主要輸出産業構成 2002年



上の表から作成

3. 主要輸入産業

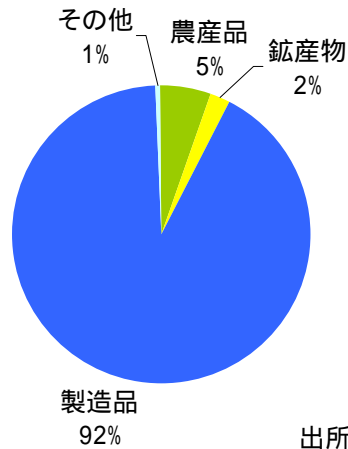
EU の対アジア輸入品目を次の図表に示す。

図表5 EU のアジアからの主要輸入産業

EU のアジアからの輸入 単位:10 億ドル.	2000 年	2001 年	2002 年	シェア (2002 年)
農産品	15.61	15.40	15.33	5.44%
食料品	10.84	11.07	11.30	4.00%
原材料	4.77	4.33	4.03	1.43%
鉱産物	6.60	7.17	6.93	2.46%
鉱石その他鉱物	2.85	2.85	2.58	0.92%
燃料	2.00	2.69	2.93	1.04%
非鉄金属	1.75	1.63	1.42	0.50%
製造品	269.23	246.73	257.61	91.41%
鉄・鉄鋼	2.39	1.94	1.79	0.64%
化学品	12.64	12.86	13.91	4.94%
その他中間製品	18.03	17.72	18.53	6.58%
機械・輸送機器	159.07	139.47	145.42	51.60%
発電装置	2.83	2.93	3.06	1.09%
その他電力を用いない機械類	15.87	14.76	13.80	4.90%
事務機器テレコム設備機器	87.71	76.64	80.41	28.53%
電気機械装置	22.52	18.20	18.06	6.41%
自動車製品	19.58	17.28	18.90	6.71%
その他輸送設備機器	10.55	9.66	11.18	3.97%
繊維	8.19	7.83	7.88	2.80%
衣料品	24.74	24.15	25.25	8.96%
その他消費者向け商品	44.17	42.76	44.84	15.91%
合計	293.10	270.98	281.82	100.0%

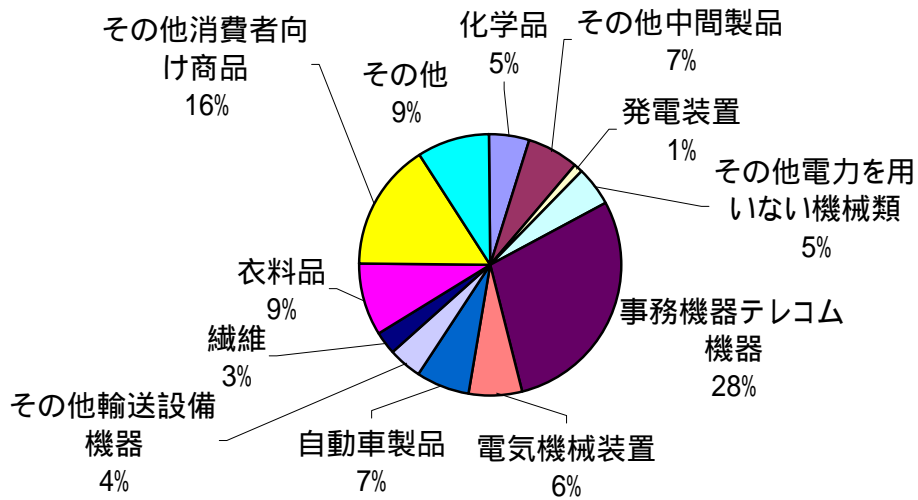
出所 WTO ITS2003

EUのアジアから輸入産業別構成 2002年



出所 上の表から作成

EUのアジアから主要輸入産業構成 2002年



上の表から作成

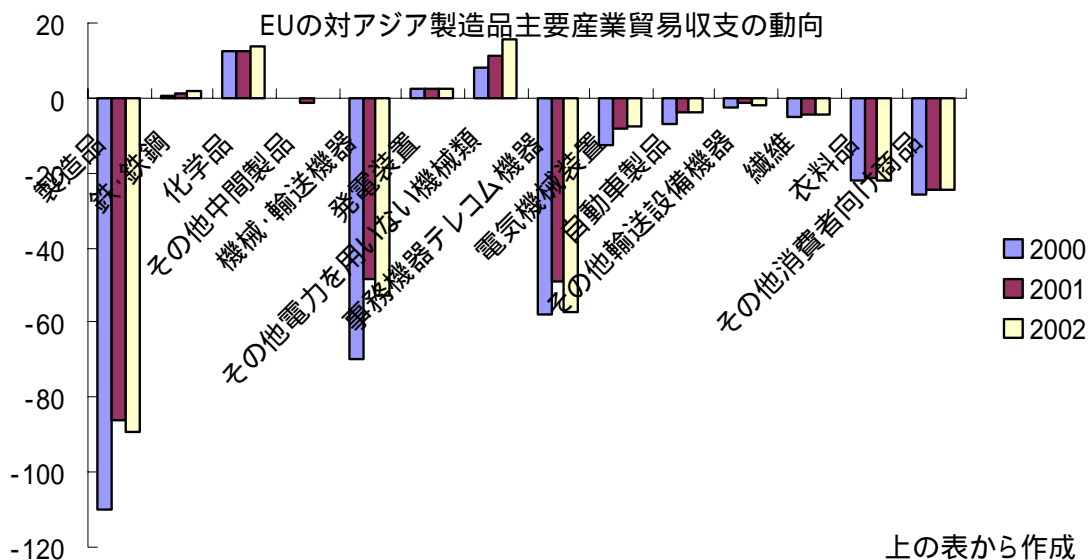
EU はアジアから事務機器テレコム機器を最も多く(輸入総額の 28%, 2002 年)輸入する。次いで消費財、衣料品、電気機械装置、中間投入財などとなっている。

EU の対アジア貿易収支動向に関し、製造部門について次の図に示す。

図表6 EU の対アジア製造品貿易収支動向 単位:10 億ドル。

	2000年	2001年	2002年
製造品	- 109.93	- 86.28	- 89.28
鉄・鉄鋼	0.32	1.00	1.56
化学品	12.72	12.42	13.82
その他中間製品	- 0.4	- 1.22	- 0.29
機械・輸送機器	- 69.85	- 48.27	- 52.88
発電装置	2.28	2.71	2.17
その他電力を用いない機械類	7.88	11.35	15.89
事務機器テレコム機器	- 57.59	- 49.01	- 57.18
電気機械装置	- 12.59	- 7.96	- 7.57
自動車製品	- 7.19	- 4.00	- 3.94
その他輸送設備機器	- 2.64	- 1.36	- 2.23
繊維	- 4.85	- 4.49	- 4.47
衣料品	- 21.99	- 21.22	- 22.31
その他消費者向け商品	- 25.89	- 24.50	- 24.72

出所 図表 4.5 から作成



EUの対アジア直接投資の動向

以下 FDI は対外直接投資(foreign direct investment)、ECU は欧州通貨単位、mill.は百万、bill.は 10 億、Sing.\$はシンガポールドルを意味する。M&A は企業買収合併を意味する。

1. 対アジア直接投資統計

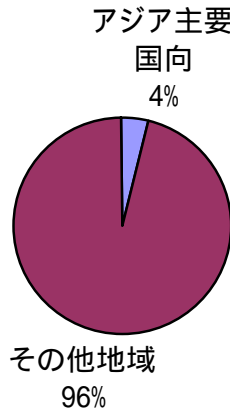
次の表は EU からのアジア主要国に対する FDI の流れを示す。ここには持分資本投資とその他資本投資を含む。なお、アジア は新興工業国のうち香港、韓国、シンガポール、台湾、アジア はマレーシア、フィリピン、タイを意味する。

図表7 EU からアジア主要国の FDI の流れ 1998~2000 年 単位: 100 万 ECU/ユーロ

	1998 年	1999 年	2000 年
EU 外への FDI	198,235	285,408	326,983
アジア主要国向	- 234	13,380	13,706
インド	680	552	463
タイ	574	1,379	- 264
マレーシア	613	205	851
インドネシア	234	170	69
シンガポール	- 9,338	1,564	4,791
フィリピン	1,153	1,383	5,094
中国	599	2,126	4,080
韓国	2,407	3,323	2,596
台湾	- 177	154	471
香港	1,972	1,798	- 5,327
アジア	- 5,137	6,837	2,535
アジア	2,339	2,972	5,685
ASEAN	- 6,703	5,029	11,173

出所 EUROSTAT, *EU Direct Investment Yearbook 2002*

EUからのFDIのうちアジア主要国向けシェア 2000年



上の表から作成

EU から ASEAN 向けの累積 FDI の国別相関(2000 年まで)を次の表に示す。

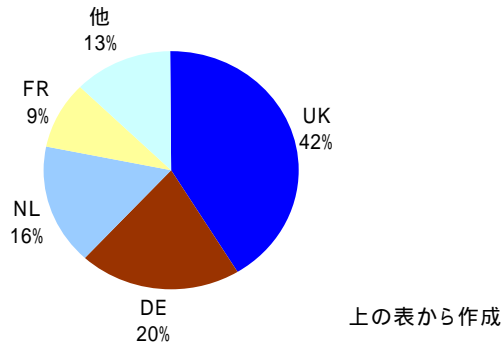
図表8 EU から ASEAN 向け FDI(1999 年末)資産残高 単位: mill.

	アジア 計	インド	タイ	マ レ ー シ ア	インド ネ シ ア	シンガ ポール	フィリ ピン	中国	韓国	台湾	香港	ASEAN
EU	80,107	4,021	3,552	5,652	2,772	19,105	3,466	10,322	7,080	3,999	16,165	35,708
DK	921	79	95	162	24	93	33	249	52	35	80	408
DE	16,415	1,015	1,147	937	342	2,787	540	4,207	2,018	799	2,289	5,795
FR	7,217	401	515	138	229	2,437	68	1,258	895	133	774	3,650
NL	13,055	448	519	722	799	2,787	1,172	1,020	1,798	2,426	659	6,092
AT	445	7	31	42	23	245	1	61	6	0	28	342
PT	297	1	0	0	0	0	0	21	0	0	2	1
UK	33,095	1,396	907	3,339	1,202	9,593	1,158	1,985	893	468	10,188	16,884
他	8,662	673	338	311	154	1,163	494	1,521	1,418	137	2,145	2,537

DK: デンマーク、DE: ドイツ、FR: フランス、NL: オランダ、AT: オーストリア、PT: ポルトガル、UK: 英国

アジア向け FDI のうち、主な投資元は英国、ドイツ、オランダ、フランスである。

EUからアジア向けFDIに占める投資元国別シェア 1999年末FDI残高構成



出所 EUROSTAT, *EU Direct Investment Yearbook 200*

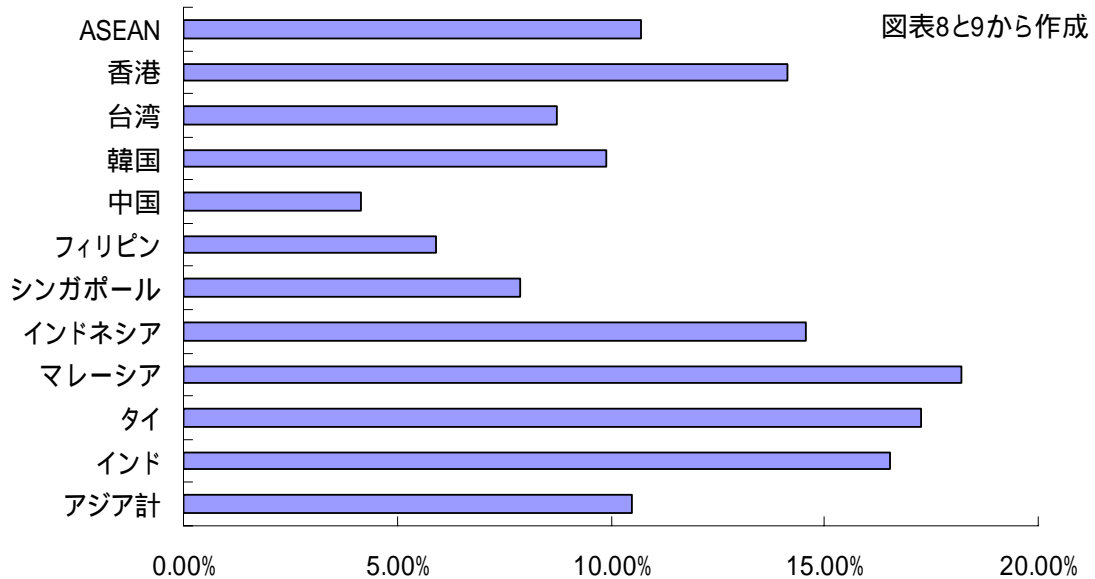
次に投資先別に資産収益性(ROA)の分布を見る。2000年の資産収益率について、図表9と図表8から次の表に示す。

図表9 EUのアジア向けFDIの所得額 1998~2000年 単位: mill.

	1998	1999	2000
EU外所得	55,551	61,231	83,728
アジアからの所得	6,023	6,312	8,405
インド	410	486	664
タイ	281	406	613
マレーシア	529	626	1,028
インドネシア	282	493	404
シンガポール	1,473	1,255	1,509
フィリピン	179	62	205
中国	- 26	194	431
韓国	333	702	699
台湾	457	518	350
香港	1,705	1,459	2,287
アジア	3,968	3,917	4,845
アジア	988	1,099	1,847
ASEAN	2,798	2,923	3,828

出所 EUROSTAT, *EU Direct Investment Yearbook 2002*

EUの対アジアFDI資産残高に対する2000年の資産収益性



ASEAN 向け FDI の資産収益性は平均 10%を超えている。なかでも、香港、インドネシア、マレーシア、タイ、インドが平均を上回った。中国の資産収益性が最も低く、2000 年の EU からの FDI 資産残は 103 億 2,200 万ユーロであったが、所得は 4.31 億ユーロにすぎなかった。

次の図表10では、EU からのアジア向け FDI の国別資本構成を見る。近年 EU からの日本への FDI が増額している。2000 年のアジア6カ国(地域)における EU の FDI 配分を見ると、一国としては日本が全体の 3 分の1を受け取った。次いで ASEAN 諸国向け、中東インドおよび中国の順となった。

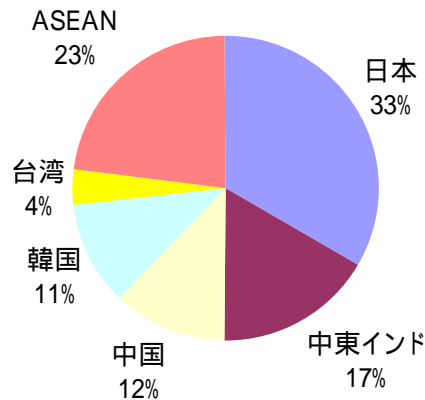
図表10 EUからのアジア向け FDIの国別資本構成 1998~2000年 単位:100万 ECU

1998年 1999年 2000年	持分資本	その他資本*	持分・その他資本	再投資	資本勘定計
アジア計	8,562 18,097 12,192	- 5,996 2,744 8,260	2,585 20,841 20,451	3,452 4,271 4,893	6,018 25,110 25,345
中東	303 - 340 2,321	2,161 - 492 - 2,681	2,464 - 832 - 359	631 414 453	3,096 - 420 94
その他アジア	8,259 18,440 9,872	- 8,155 3,236 10,941	104 21,676 20,811	2,822 3,858 4,441	2,925 25,529 25,252
インド	555 380 479	125 172 - 16	680 552 463	187 365 425	867 915 889
タイ	470 1,219 661	104 160 - 924	574 1,379 - 264	221 142 194	795 1,521 - 70
マレーシア	1,167 331 624	- 554 - 125 227	613 205 851	448 125 97	1,061 330 947
インドネシア	366 243 248	- 132 - 72 - 179	234 170 69	22 219 116	254 390 186
シンガポール	2,006 2,374 2,165	- 11,344 - 810 2,626	- 9,338 1,564 4,791	469 1,189 1,024	- 8,869 2,752 5,817
フィリピン	687 369 220	464 1,013 4,875	1,153 1,383 5,094	- 369 - 19 - 17	783 1,365 5,077
中国	958 1,076 2,009	- 359 1,049 2,071	599 2,126 4,080	3 78 166	603 2,204 4,246
韓国	1,531 3,074 1,859	877 248 737	2,407 3,323 2,596	278 444 326	2,685 3,764 2,924
日本	273 7,400 5,590	65 895 1,516	338 8,296 7,106	384 227 782	719 8,522 7,887
台湾	62 118 670	- 238 35 - 201	- 177 154 471	698 470 447	522 625 919
香港	14 1,701 - 4,654	1,958 97 - 672	1,972 1,798 - 5,327	549 591 785	2,519 2,389 - 4,542
ASEAN	4,133 4,504 3,882	- 10,836 525 7,292	- 6,703 5,029 11,173	1,094 1,737 1,561	- 5,609 6,767 12,736

*: その他資本は企業間貸付が主な内容である。持分資本は資本金払込で、これには企業買収、会社設立が含まれる。

出所 EUROSTAT, *EU Direct Investment Yearbook 2002*

EUからアジア6カ国への持分資本FDI構成 2000年



上の表から作成

主な国別 FDI の統計を概観し、次に、FDI が増加してきた日本向けの最近の動向を示す。

フィリピンは 2003 年後半に FDI の流入が加速した。

フィリピンへの FDI

単位: 100 万 PHP(フィリピンペソ)	2002 年	2003 年
合計	46,048.7	34,073.1
欧州*(シェア)	4,173.7 (9.1%)	6,798.4 (20.0%)

*: 英国、イタリア、オランダ、ドイツ、フランス、スイス

出所 Board of Investments of the Philippines

インドネシア

単位: 100 万ドル	2002 年	2003 年
合計	8,185.3	13,207.2
欧州* (シェア)	1,189.9 (14.5%)	1,250.6 (9.5%)

*: 英国、イタリア、オランダ、ドイツ、フランス、スイス、オーストリア、ベルギー

出所 Bank Indonesia

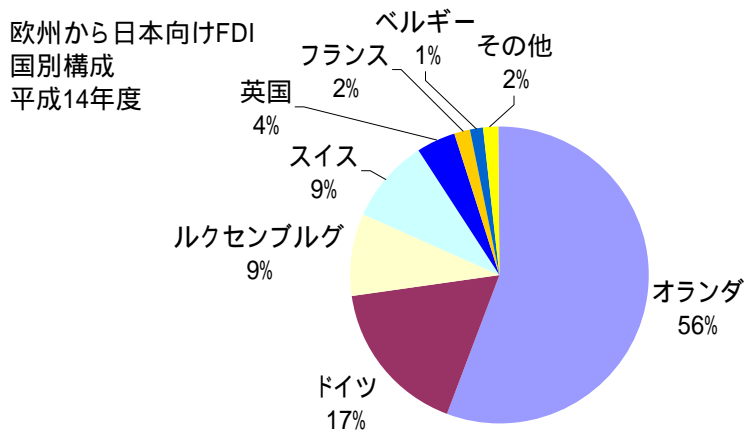
インドネシアは2002年のバリ島テロ事件が発生したが、FDIの総額は2003年に増加しており、欧州からの直接投資は全体の9.5%を占める。この比率は2002年より5%低い、金額は若干増加した。

図表11 欧州から日本へのFDI国別動向

単位:億円	2000年	2001年	2002年
オランダ	518	8,227	3,926
ドイツ	2,797	122	1,195
ルクセンブルグ	37	137	667
スイス	2,172	268	644
英国	559	1,457	314
フランス	296	134	110
ベルギー	88	402	101
イタリア	0	80	56
スウェーデン	41	14	28
チャンネル諸島	0	0	25
デンマーク	18	13	7
スペイン	24	14	3
オーストリア	54	3	1
フィンランド	63	0	0
アイルランド	217	69	0
ノルウェー	1	21	0
その他	4	1	0
欧州計	6,889	10,962	7,076

出所 日本財務省

オランダは近年日本への販売に力を入れるが、直接投資も他の諸国を引き離し、最も多い。しかし投資が急増した理由は、英国のボーダフォンがオランダの持株会社を経由して日本テレコムを買収したためである。



出所 上の表から作成

世界の対外直接投資のなかでも、中国向けが大幅に増額している。また、世界的には 2002 年に M&A が行われる度に買収前の分の投資を清算し、経営を合理化する動きが進行した。さらに、直接投資ではなく、輸出するかフランチャイズに切り替えるかも選択されている。マーク&スペンサーの場合、直接投資からフランチャイズに切り替え、香港市場でも同じ戦略によりコスト削減に貢献した。パフォーマンスが悪い直接投資事業が整理の対象となっている。

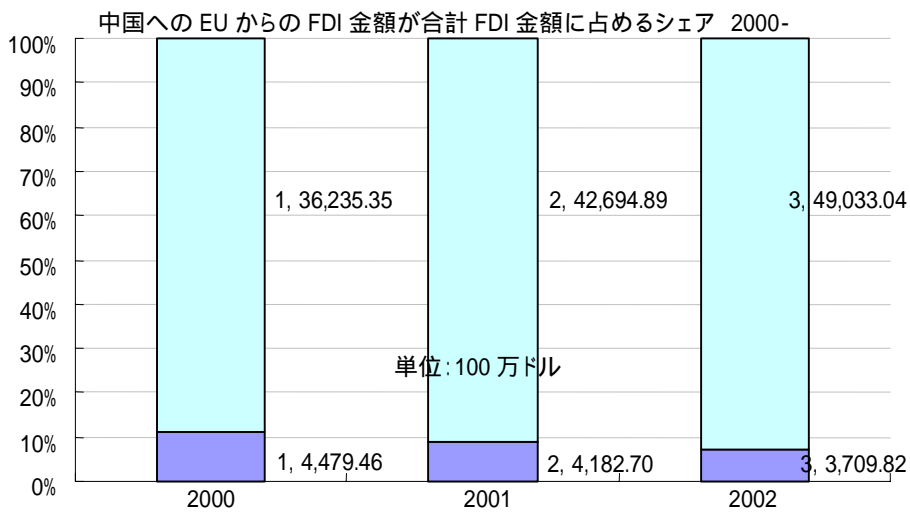
中国は二国間投資協定や租税条約を締結し、直接投資に有利となる制度的な条件づくりに努力してきた。租税協定に関しては中国、インド、ロシアは北米及び英国、ドイツ、イタリア、北欧等の次に頻繁に行った。

次の図表は EU からの中国向け FDI の動向を示す。

図表 12 EU からの中国への FDI 動向 2000~2002 年 単位:100 万ドル.

	案件数			契約投資額	投資実績		
	EU	合計	シェア%	EU	EU	合計	シェア%
2000 年	1,130	22,347	5.06	8,855.16	4,479.46	40,714.81	11.0
2001 年	1,214	26,140	4.64	5,152.84	4,182.70	46,877.59	8.92
2002 年	1,486	34,171	4.35	4,506.93	3,709.82	52,742.86	7.03

出所 fdi.gov.cn

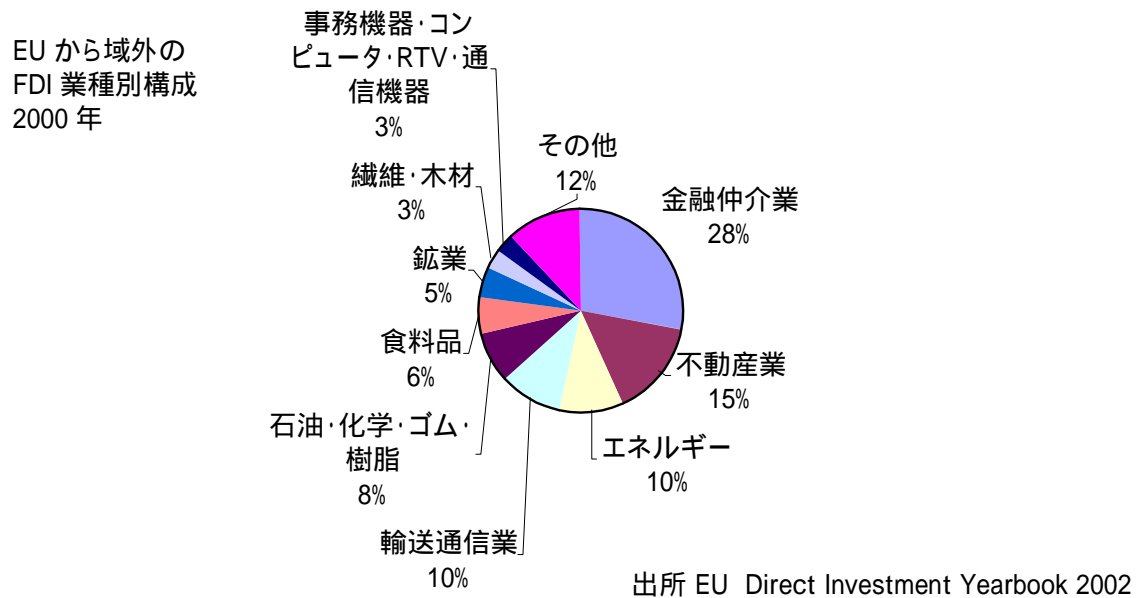


出所 上の表から作成

EU からの中国向け FDI は金額ベースでは近年、減少傾向にある。

2. 投資が大きい産業とその特徴

EU からの FDI 主要産業別構成を次の図に示す。



次に EU からのアジア向け FDI の産業別投資傾向を ASEAN について見る。

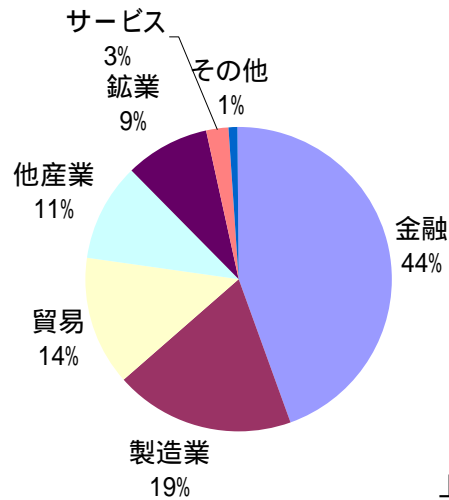
図表 13 EU からの ASEAN 向け業界別 FDI ウェート 1999~2001 年

業界	金額(US100 万ドル)	%
金融	5857.5	44.40%
製造業	2484.0	18.80%
貿易	1848.4	14.00%
他産業	1406.9	10.70%
鉱業	1178.1	8.90%
サービス	335.1	2.50%
農林水産	95.5	0.70%
建設	2.9	0.00%
不動産投資	-16.2	-0.10%
合計	13192.2	100.00%

株主資本と貸付金を含む。

出所 ASEAN Statistical Yearbook 2003

EUからASEANへのFDI
産業別構成 2001年



上の表から作成

製造業、金融保険サービス、および商業への投資が大きい。一方、不動産は売却により負の投資となっている。

主なホスト国の状況

シンガポール(2003年):

製造部門への FDI のなかでも電機電子産業、化学品、生医学、精密エンジニアリング、輸送エンジニアリング、一般製造業が主要な部門であった。

化学産業では Merck Sharp & Dohme(米、親会社はドイツを本拠とするメルク)、シェリング・プラウ(米)、チバ・ビジョン(米、親会社はスイスを本拠とするノバルティス)、Paradigm Therapeutics(英)、Vanda Pharmaceuticals(米)が主な投資企業であった。

サービス部門における主な業種は情報通信メディア、本社及びビジネスサービス、ロジスティクス、エンジニアリング及び環境サービス、生医学サービス、教育分野。

シンガポールは 2003 年に Airport Logistics Park of Singapore (ALPS)ロジスティクスパークを設立し、投資を誘致した。主な投資企業は EXEL、Menlo である。2003 年に地域流通センターの拡張や拡充投資を実施した企業にはダイムラー・クライスラー、ヤマハ発動機、ボルボ(スウェーデン)、テキサス・インスツルメンツ(TI)、Sony がある。

サービス部門でも高等教育への投資が重要であり、INSEAD (仏)は 2003 年に拡張計画を前倒して実施した。

ベンチャーキャピタルのなかでは、Hamilton Lane と Infineon Technology Incubator Fund によるシンガポール拠点設立が主なものであった。

欧州からの日本向け FDI の産業別構成を次に見る。

図表 14 欧州からの日本向け FDI の産業別構成 2001~2002 年

業 種		欧州から日本向け FDI 金額		
		平成 13 年 度	平成 14 年度	増減率%
製 造 業	食品	2	2	0
		352	13	-96.3
	繊維	5	1	-80
		17	1	-94.2
	ゴム・ 皮革製品	1	-	微減
		70	-	微減
	化学	10	20	100
		615	1,207	96.4
	金属	3	4	33.3
		1	4	522.2
	機械	30	22	-26.7
		419	1,343	220.3
	石油	1	3	200
		6	604	10,381.40
ガラス・ 土石製品	3	1	-66.7	
	76	4	-94.8	
その他	3	5	66.7	
	4	4	2.5	
小 計	58	58	0	
	1,559	3,180	103.9	
非 製 造 業	通信業	16	6	-62.5
		7,984	12	-99.9
	建設業	-	2	微増
		-	5	微増
	商事・ 貿易業	96	91	-5.2
		252	822	226.1
	金融・ 保険業	51	36	-29.4
		564	2,505	344.1
	サービス業	127	65	-48.8
		194	472	143.2
	運輸業	2	1	-50
		1	0	-91.3
	不動産業	22	8	-63.6
		408	39	-90.5
その他	-	4	微増	
	-	41	微増	
小 計	314	213	-32.2	
	9,403	3,896	-58.6	
合 計	372	271	-27.2	
	10,962	7,076	-35.5	

出所 日本財務省

EU からの日本向け FDI のうち、26.3%は製造業であった。残りは非製造業、特に通信業と金融保険業の占める割合が大きい。データは平成 13 年と 14 年の累積によるものである。

・ 主要 EU 企業 10 社のアジア戦略

主要な EU 企業ごとにアジアへの投資と事業戦略をまとめる。構成は次の項目からなる。

1. アジア投資の規模と動向
2. アジア事業の規模
3. 進出の状況)
4. 進出国における雇用と売上高規模
5. 本社におけるアジア事業の位置付け
6. アジア事業の現地化状況
7. 将来の拡張計画と課題

取り上げた企業

化学:	バイエル
流通:	カルフル
金融:	ドイツ銀行
ロジスティクス:	DHL
通信装置:	エリクソン
流通:	メトロ
家電半導体:	フィリップス
ERP ソリューション:	SAP
通信:	ボーダフォン
自動車:	フォルクスワーゲン

化学：バイエル

バイエルは2002年4月から持株会社の下に主要事業部門各社を統括する構造へと転換した。同社の事業収益は、同じドイツ企業のBASFより薄く、株価も90年代後半からBASFと比べ、長期的に低迷している。最近ではコアビジネスへの集中再編を余儀なくされている。

同社は今後、ヘルスケア、栄養、高技術素材部門に注力するため、事業整理を行った。まず、新会社ランクセスにポリマーと化学品事業を一本化した。2005年までに株式の新規公開(IPO)を計画している。しかし、ランクセスを戦略的投資家または金融投資家に売却する可能性も残されている。ランクセスへ移管するポリマー(バイエル・ポリマーズ)と化学品(バイエル・ケミカルズ)のほか、ヘルスケアのうちプラズマ事業部門も本体から切り離す戦略である。

ポリマーと化学品以外の事業は本体に残し、新規事業部門「材料化学」と統合した。今後は高成長かつ革新的な領域とみられる部門に注力し、特に、一般向けヘルスケア製品を中核として、拡大するアジアの需要に応え、成長を目指す考えだ。

革新的な領域としては、技術基盤の部門横断的利用、ナノテクノロジー、バイオテクノロジー、遺伝子工学部門がある。同社の損失を補完する役目を果たしたのは、家庭用殺虫剤事業の子会社ハーマン&ライマーと、とアベンティス・クロップサイエンス取得に伴う製品部門の売却である。

事業部門とセグメント構造

(単位:100万ユーロ)

事業部門	2003年部門売上	セグメント
ヘルスケア	8,871	薬品、生物性製品、コンシューマケア、診断薬、アニマルヘルス
穀物科学	5,764	穀物科学
ポリマー	9,897	プラスチック、ゴム、ポリウレタン、表面皮膜、ファイバー
化学品	3,400	化学品

(出所)バイエル 2003年次報告書

1. アジア投資の規模と動向

バイエル・グループの事業部門別・世界投資額 (単位:100万ユーロ)

	2004年投資予算(2003年比増減、%)	2003年	2002年
ヘルスケア	423 (4%)	407	476
穀物科学	250 (39%)	413	297
ポリマー	594 (4%)	573	1,010
化学品	297 (46%)	203	285

(出所)バイエル 2003 年次報告書

主な企業買収案件では、Bayer Polymers Sheet Europe グループ(元 Makroform)を完全子会社化した。

売却案件では、殺虫剤の有効成分フィプロニルの販売権および関連権利などを BASF に売却した。また、コンシューマケア部門のうち家庭向け殺虫剤事業の残り全株を SC Johnson & Son Inc (米国)に売却した。Millenium Pharmaceuticals(米国)の持ち株を投資金融機関 CSFB へ売却、さらに、PolymerLatex グループの持ち株の 50%をソロス・プライベートイクイティパートナーに売却した。これらの動きは、中核事業とする部門に注力し、収益性を改善する整理統合策を示す。しかし、中国では樹脂需要の増大が継続(輸入依存率 50%)しており、今後 BASF やバイエルなどの直接投資により国内調達率が高まるものとみられる。

アジアにおける投資額 (単位:100万ユーロ)

	2003年	2002年	2001年
年間投資総額 アジア	188	138	255
年間投資総額 グループ全体	1,739	2,383	2,617
累積投資残高 アジア	2,258	2,460	2,712
累積投資残高 グループ全体	34,397	36,712	34,858
研究開発支出(投資総額と別) アジア	74	51	68
研究開発支出 グループ全体	2,414	2,577	2,559

(注)投資残高の減少は廃止事業の売却による。

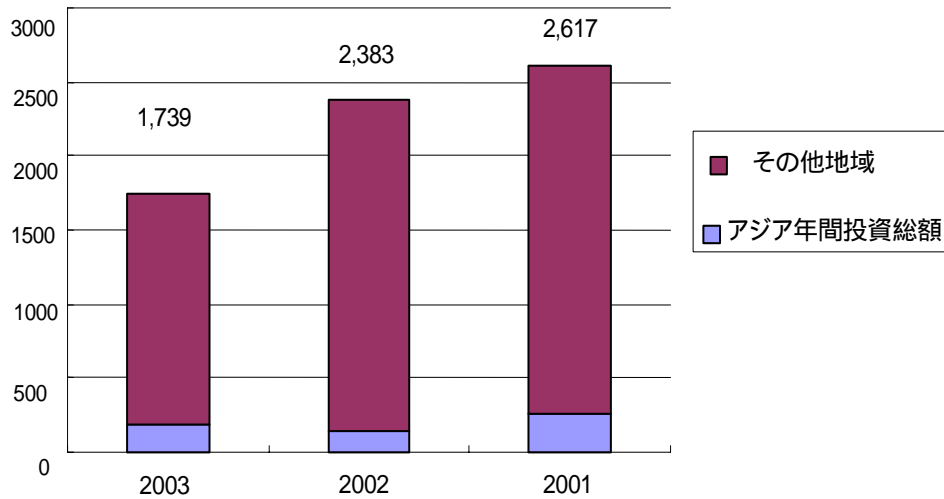
(出所)バイエル 2002 年・2003 年次報告書

グループ全体の投資額に占めるアジア向け投資額の推移をみると(図参照)、年間投資総額のうちアジアのシェアは、2003 年が 10.8%、2002 年が 5.8%であった。アジア向けの

研究開発支出のシェアは低く、2003年に3.1%、2002年に2.0%、2001年に2.7%と推移してきた。投資残高のアジアのシェアは、2003年が6.6%、2002年が6.7%であった。

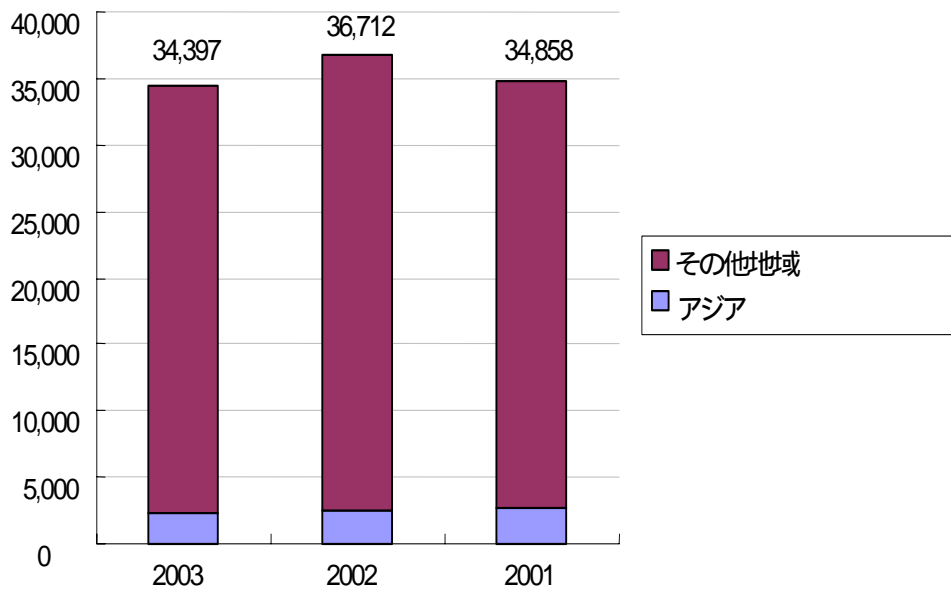
バイエルグループの年間投資総額の推移 (2001～2003年)

単位:100万ユーロ

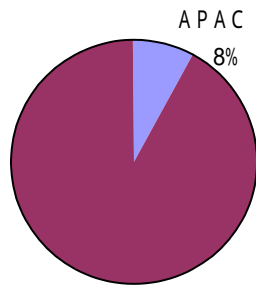


バイエルグループの投資残高の推移(2001～2003年)

単位:100万ユーロ



バイエル投資総額のアジア・大洋州 (APAC) のシェア (2003 年)



その他

92%

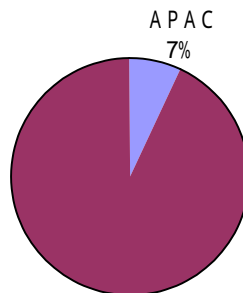
(出所) バイエル 2003 年次報告書から作成

バイエルの資産総額の地域分布 (単位: 100 万ユーロ)

	2003 年	2002 年
APAC	2,731	3,225
その他	34,724	38,467
総額	37,455	41,692

(出所) バイエル 2003 年次報告書

バイエル資産総額の APAC シェア (2003 年)



その他

93%

(出所) バイエル 2003 年次報告書から作成

バイエルの資産総額は 2002 年～2003 年に 42 億 3,700 万ユーロ減少した。アジア・大洋州 (APAC) では、4 億 9,400 万ユーロ減少した。

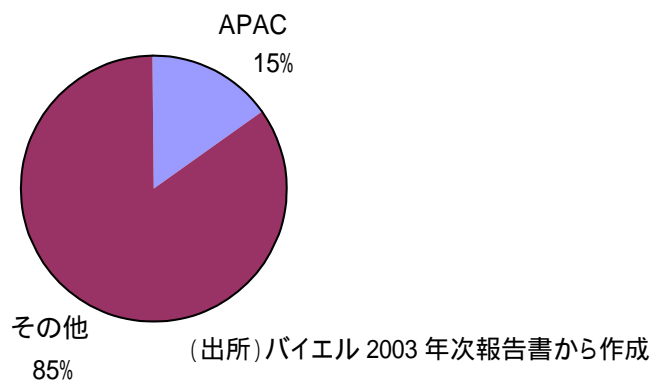
バイエルが 2000～2002 年にアジアで行った設備投資活動の主なものとして、タイでのマブラブトのポリカーボネートおよび ABS 樹脂生産能力の拡張、日本でのタンタル生産能力および前駆物質を含むイソシアン酸塩生産能力の拡張、中国でのコーティング原料生産工場の新設、がある。同社は、携帯電話などによるキャパシタ需要に応えるため、タンタル生産を今後の重要な事業と位置付けている。

最近の投資活動として、インドでは、農薬部門のクroppサイエンス以外の部門を子会社に売却し、クroppサイエンスに1億5,000万インド・ルピーを投資し、殺虫剤工場を建設した。中国では、上海化学工業団地プロジェクトに30億ユーロ投資し、中国への直接投資案件の中でも最高規模となった。

2. アジア事業の規模

バイエルのグループ売上高に占める APAC の比率は、2003 年決算によれば、15%である。事業部門毎にみると、ヘルスケアと穀物科学の APAC での販売は部門売上高の 14%、ポリマーでは 17%、化学品が最も高く 18%となっている。ユーロ高の為替レートを除いて考えれば、実質的に売上高が成長したセグメントもある。特に中国のポリウレタン需要が伸びている。

バイエルグループ売上高に占める APAC シェア (%)



アジアにおけるバイエルの利払い・税引き前所得 (EBIT) は、2002 年の 2 億 7,000 万ユーロから 2003 年には 6,500 万ユーロへ減少した。アジアにおける総資産に対する総資産利益率 (ROA) は 2002 年の 6.42%から 2003 年には 2.38%へ減少した。

3. 進出の状況

バイエルが世界に展開する拠点のうち、ドイツと米国の事業所が最も重要である。表の現地子会社のほかに、バイエルには子会社 H.C.スタークがある。H.C.スタークは金属粉とセラミック粉の開発生産を行い、シンガポールに連絡事務所、日本に事務所がある。中国もタングステンの調達地として重要である。

現地法人に関して、製造企業は完全子会社を原則とする。進出地の法律により完全子会社化が不可能な場合、実質的には株式の完全保有に相当する所有権を取得する。例としては、ドイツ法における地上権 (Erbbaurechte) やアジア諸国における土地使用权の活用がある。

現地子会社	バイエルの持株比率 (%)
Bayer (India) Ltd., India	71.2
Bayer South East Asia Pte Ltd., Singapore	100
Bayer Australia Ltd., Australia	100
Bayer China Co. Ltd., Hong Kong	99.3
Bayer Thai Company Ltd. Thailand	100
Bayer CropScience K.K., Japan	100
Bayer Ltd., Japan	100
Bayer Polymers Co. Ltd., Hong Kong	100
Bayer Yakuhin Ltd., Japan	100
Sumika Bayer Urethane Co., Ltd., Japan	60

(出所) バイエル SEC Filer Form 20-F 2002 年

近年の事業の整理統合としては、京都とカリフォルニア州・バークレーの研究センターを 2003 年に閉鎖した。

主な現地子会社の業績

子会社と	業績
バイエル・インド	<ul style="list-style-type: none"> ・2003 年売上高: 87 億 390 万インド・ルピー (2002 年: Rs. 61 億 3,600 万インド・ルピー、2001 年: 70 億 460 万インド・ルピー) ・ポリマー、農薬、製薬事業に重点 ・クroppサイエンス売上高: 2003 年: 72 億 6,700 万インド・ルピー (2002 年: 42 億 3680 万インド・ルピー) ・原材料コスト削減、利子負担軽減、アベンティス・クroppサイエンスからのインド農薬事業取得を主な戦略とする
バイエル ABS (バイエル 50.97%保有)	2003 年売上高: 34 億 4,674 万インド・ルピー (2002 年: 30 億 4,137 万インド・ルピー)
バイエル (日本)	子会社を含め 10 社 2002 年売上高: 2,110 億円(2002 年)

販売会社：

バングラデシュ、香港、インド、イラン、フィリピン、シンガポール、日本、台湾、タイ、マレーシア、パキスタン

工場：

コーティング・色素部門は日本・中国の2拠点、ほかにタイに3工場。中国・上海工場は化学品の大規模統合生産拠点として重要である。上海にはポリマー研究開発センターもある。子会社：

中国には工場12カ所、支店4カ所と子会社1社がある。これは商社であり、本拠地は上海にある。

タイには子会社5社がある。

バイエルのアジア太平洋拠点(28拠点)



(出所)バイエル「Names Figures Facts 2003/2004」

4. 進出地における雇用と売上規模

グループ全体の従業員数は2003年末時点で11万5,400人。2002年末の12万2,600人から7,200人減少した(6%減)。アジア・大洋州地域(APAC)では、2003年末時点で1万3,900人となり、2002年末から1,500人減少した(11%減)。APACは最も従業員数が減少した地域となった。

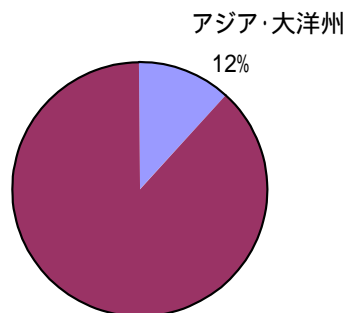
地域別の従業員数 (単位:人)

地域	2003 年末	2002 年末	2001 年末
APAC	13,900	15,400	12,600
欧州	66,700	70,600	65,400
北米	23,300	24,600	23,400
その他	11,500	12,000	11,600
合計	115,400	122,600	113,000

(出所) バイエル各年の年次報告

APAC は 2003 年末のグループ全体従業員数の 12%を占めている。2002 年の従業員数は、日本が 2,901 人、中国が 2,500 人、タイが 1,200 人となっている。

グループ従業員数のアジア・大洋州のシェア (2003 年)



その他
88%

(出所) バイエル 2003 年次報告書から作成

グループ総売上高の地域別構成 (単位: 100 万ユーロ)

	2003 年	2003 年シェア (%)	2002 年
総売上高	28,567	100	29,624
APAC	4,359	15	4,794

(出所) バイエル 2003 年次報告書

ヘルスケア部門の地域別売上高 (単位: 100 万ユーロ)

	2003 年	2003 年シェア (%)	2002 年
APAC	1,233	14	1,476
欧州	2,783	31	2,848
米国その他	4,855	55	5,048
合計	8,871	100	9,372

(出所) バイエル 2003 年次報告書

ヘルスケア部門は製薬・生物性製品、コンシューマケア・診断薬、アニマルヘルスのセグメントに分かれている。

製薬および生物性製品セグメントの地域別売上高 (単位:100万ユーロ)

	2003年	2003年シェア(%)	2002年
アジア・大洋州	809	17	884
欧州	1,419	30	1,411
米国その他	2,517	53	2,472
合計	4,745	100	4,767

(出所)バイエル 2003 年次報告書

コンシューマケア・診断薬セグメントの地域別売上高

単位:・mill.	2003年	03年のシェア	2002年
APAC	302	9%	456
欧州	1,122	34%	1,194
米国その他	1,912	57%	2,105
合計	3,336	100%	3,755

(出所)バイエル 2003 年次報告書

コンシューマケア・診断薬セグメントでは、一般向け医薬品(OTC)市場に注力している。同セグメントの売上高にアジアの占める比率(9%)は、他部門の売上高にアジアが占める比率より低く、今後の成長が期待される。中国市場は中でも重要である。

アニマルヘルス・セグメントの地域別売上高 (単位:100万ユーロ)

	2003年	2003年シェア(%)	2002年
APAC	122	15	136
欧州	242	31	243
米国その他	426	54	471
合計	790	100	850

(出所)バイエル 2003 年次報告書

穀物科学部門(クロープサイエンス・グループ)の地域別売上高 (単位:100万ユーロ)

	2003年	2003年シェア(%)	2002年
APAC	797	14	963
欧州	2,296	40	1,851
米国その他	2,671	46	1,883
合計	5,764	100	4,697

(出所)バイエル 2003 年次報告書

穀物化学部門は、日本と韓国におけるコメ耕作面積の減少が防虫剤の売上高に影響を与えている。

ポリマー部門の地域別売上高

(単位:100万ユーロ)

	2003年	2003年シェア(%)	2002年
APAC	1,705	17	1,814
欧州	4,646	47	4,677
米国その他	3,546	36	3,932
合計	9,897	100	10,423

(出所)バイエル 2003 年次報告書

ポリマー部門はゴム樹脂、ポリウレタン・ファイバー・塗料原料のセグメントに分かれる。APAC での伸びが目立つセグメントとしては、為替レートの影響を取り除いた現地における実際の売上高では、中国でポリウレタン需要が高度な成長を続けており、APAC は前年比で 12.5%成長した。

プラスチック・ゴム・セグメントの地域別売上高

(単位:100万ユーロ)

	2003年	2003年シェア(%)	2002年
APAC	975	20	1,070
欧州	2,337	49	2,425
米国その他	1,501	31	1,715
合計	4,813	100	5,210

(出所)バイエル 2003 年次報告書

アジアはポリカーボネートの販売市場として重要である。特に ABS 事業は、欧州企業のアジア向け直接投資の影響を強く受けている。

ポリウレタン・表面皮膜・ファイバー・セグメントの地域別売上高

(単位:100万ユーロ)

	2003年	2003年シェア	2002年
APAC	730	14%	744
欧州	2,309	45%	2,252
米国その他	2,045	40%	2,217
合計	5,084	100%	5,213

(出所)バイエル 2003 年次報告書

アジアでは現地通貨による売上高が前年比で 12.5%成長した。特に中国がポリウレタン原料の市場として重要だ。ポリオルとファイバー事業は設備の過剰と競争によって収益性が悪化した。

化学品部門の地域別売上高

(単位:100万ユーロ)

	2003年	2003年シェア(%)	2002年
APAC	624	18	796
欧州	1,812	53	2,131
米国その他	964	28	1,395
合計	3,400	100	4,322

(出所)バイエル 2003 年次報告書

化学品のカスタマイズ製品売上はアジア地域での競争、特に農薬・写真用化学品市場の成長

鈍化の影響を受け減少している。

5 . 本社におけるアジア事業の位置付け

アジア事業においても中国の成長が期待されている。部門別ではポリマー部門に重点が置き、今後中国への投資を増やす計画だ。既に中国化学技術院(Chinese Academy of Science)とポリマー分野における研究開発の提携を進めている。

日本事業の中心は、ヘルスケアと穀物化学で、日本での売上高の3分の2を占める。韓国ではアニマルヘルス製品が市場をリードしている。東南アジアでは、シンガポールがアジアの営業・マーケティング拠点、タイは樹脂製造拠点として東南アジア地域全体への供給拠点となっている。インドでは、化学品、製薬、穀物保護製品、樹脂が主な製品である。オーストラリアとニュージーランドでは、穀物化学、ヘルスケア、ポリマーが中心事業である。

6 . アジア事業の現地化状況

雇用者数分布	(単位:人)	
	2003 年末	2002 年末
APAC	13,900	15,400
合計	115,400	122,600

(出所)バイエル 2003 年次報告書

重要なポストは本社直轄とする方針であるが、幹部の現地採用は部分的に定着しており、最近、バイエル・インドの会長にインド人が就任した。日本バイエルの場合、経営陣 9 人のうち 4 人は日本人であり、そのうち 3 人は子会社 3 社の社長を務める。

一般の従業員については、タイ・バイエルでは、従業員 1,200 人のうち 1%が本社から派遣された社員である。中国・上海化学工業団地では、現地採用された従業員に対し、ドイツ本社で研修訓練を行い、本社から派遣される少数の社員とともに、今後現地スタッフだけでも操業できるよう、ノウハウの移転が行われている。

7 . 将来の拡張計画と課題

グループの重点事業はヘルスケア、栄養補助、先進素材製品である。アジアでの事業展開では、特に中国を中心とする成長市場で収益率を高めるための長期的戦略を強化する。

中国での事業展開が最も投資額も高い。上海の化学工業団地プロジェクトは、コーティングシステム、熱可塑性樹脂、ポリウレタン新素材、ポリマー、基礎化学品、前駆物質の生産拠点として、中国ばかりではなく、東南アジア市場向けの重要な拠点となることを目指す。すでに第 1 段階のコーティング原材料工場は完成している。同社は当面、ランクセスの IPO による資金を用いて、体質改善を目指す。

流通：カルフル（Carrefour）

カルフルの店舗形態は、ハイパーマーケット、スーパーマーケット、ディスカウント、コンビニ、C&C（Cash & Carry：会員制卸売り）である。アジアではハイパーマーケットとディスカウントストアだけの進出となっている。2003年におけるハイパーマーケットのグループ売り上げに占めるアジアのシェアは、VAT（付加価値税）を除いた純売上高の11.3%であった。

カルフルの世界の店舗形態別売上高（VATを除く）（単位：100万ユーロ）

	グループ	アジア
ハイパーマーケット	41,140	4,633
スーパーマーケット	12,866	0
ディスカウントストア	5,246	4
その他	11,233	0

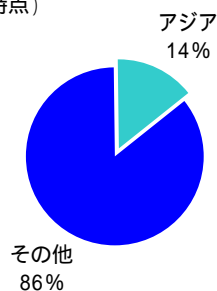
（出所）AR 2003

アジアは中国での展開を柱として、今後売り上げ増加が期待される地域である。2004年には新疆ウイグル自治区で初めてウルムチにハイパーマーケットを開店。さらに北京に一店舗開店、これで中国でのハイパーマーケット店舗数は44店舗となった。

以下、「AR」はAnnual Report、「mill.」は100万ユーロ、「bill.」は10億、「VAT」は付加価値税、「EBIT」は利払い前・税引き前利益、「C&C」はCash & Carry（現金持ち帰り卸売業）、「SCM」はサプライチェーンマネジメントを意味する。

1. アジア投資の規模と動向

カルフルのグループ投資額に占めるアジアのシェア
（2002年末時点）



（出所）AR 2003

グループ	資本支出額の推移
2001年	3.4 bill.
2002年	2.4 bill.
2003年	2.7 bill.
2004年予算	3.0 bill.

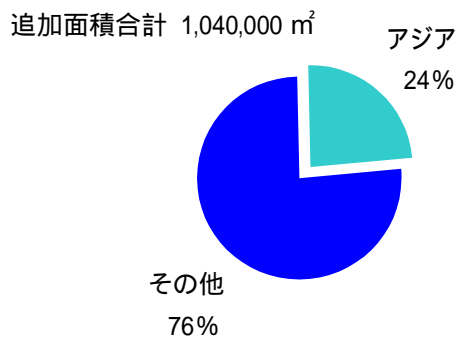
アジアでは 89 年に第 1 号店を台湾に開店した。

進出国	進出年
台湾	89
マレーシア	94
中国	95
タイ	96
韓国	196
シンガポール	97
インドネシア	98
日本	2000

(出所) AR 2003

2002 年中にアジアで 23 店のハイパーマーケットを開店。2003 年中に新規開店したグループ店舗の床面積総計 104 万平方メートルのうちアジアは、24 万 9,600 平米で全体の 24% を占めた。

新規開店面積に占めるアジアのシェア(2003 年)



(出所) AR 2003

店舗追加面積にはすべての店舗形態が含まれる。

カルフルによるアジア各国への進出戦略の内容は以下のとおりである。

台湾

生鮮食料品と一般食料品と別に 2 つの倉庫を所有

地元調達率を高める（70%以上）

カルフル基金の創設

台湾社会に同化

従業員家族の福利厚生を重視

セミナー、スポーツ、カルチャーイベントを開催

99年の大震災の際、復興に貢献（2000年台湾政府から社会参加最優秀賞受賞）

マレーシア

ディスカウントストアのイメージを確立

多民族の生活習慣に合わせる品揃え

各種サービス提供

子供向けイベント

シンガポールまで宅配

自社ブランドによるフルーツジュースの製造

中国

広大な国土と異なる地域文化に適合できる品揃え

地元業者と常にタイアップして地域に密着

タイ

GDPの80%を占めるバンコク圏に集中して展開（チェンマイにも店舗を持つ）

地元の需要に適合

マーチャンダイジングの革新とディスカウント販売

95%の商品を地元で調達

商品はブランドによる調達よりも、商品グループに重点を置く

韓国

地元サプライヤーと協力してカルフルブランドを展開

品質と鮮度確保のため、サプライヤーとの情報ネットワークを改善

商品の85%は国内サプライヤーから調達

商品の95%は韓国製品

サービスの拡大

家電製品の宅配、取り付け、アフターサービス

シンガポール

97年にSuntec Cityに第1号店を開店。これまでにディスカウントストアの定評を確立した

多民族・多文化に適応する品揃え

サービス提供

子供向け実演ショー

シンガポール域内への宅配サービス

自社ブランドによるフルーツジュースの製造

実演によるパン製造

インドネシア

Promodesとの合併によりカルフルブランドに統合

仕入れセンター1つで全店舗をカバー（店舗はジャカルタに集中）

一般食料品調達ロジスティックを1つのプラットフォームに統合

1日当たりの納品回数を極小に抑える

アジアでの基本戦略

カルフルはアジア展開を4本の戦略に沿って行う

1 地元企業と提携

台湾の場合、流通、金融、不動産に至るまで地元と提携合意

（Uni President社が49%を保有）

これにより、資金と不動産へのアクセスが容易になった

2 高い地元企業・製品の調達率

台湾 商品の70%は台湾、20%はアジア製品

韓国 製品の95%は国内製品、85%は地元企業から調達

タイ 製品の95%は国内製品

3 購買センター

インドネシア ジャカルタに店舗が集中するため、集中購買センターで一括仕入れ

4 アジア専門の調達会社がアジアを担当：Carrefour Global Sourcing Asia

商品調達の地域集中担当者が、製品品質、価格、出荷時期を最適化

このため地元サプライヤーにも有利となる経済利益

99 年以来、世界共通の会計システムを導入

2. アジア事業の規模

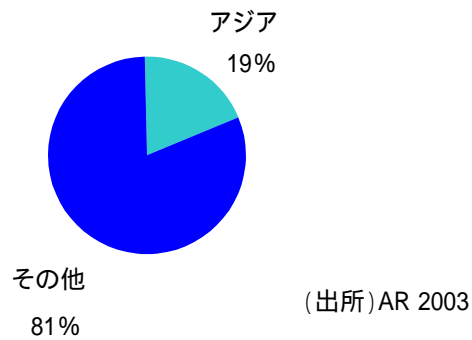
アジアのハイパーマーケット数の推移

店舗数	2003 年	2002 年	2001 年
アジア	146	123	105
その他	611	582	552
合計	757	705	657

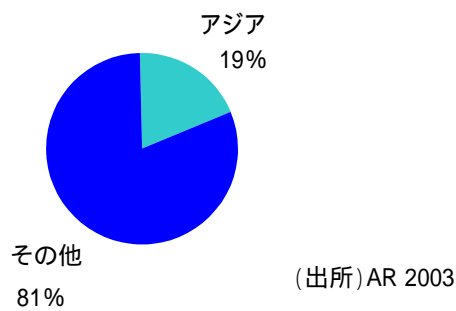
(注) フランチャイズとパートナーを含まない。

(出所) AR 2002, 2003

カルフルのハイパーマーケット数に占めるアジアのシェア(2003 年)



カルフルのハイパーマーケット数に占めるアジアのシェア(2003 年)



グループ全体のハイパーマーケット数は、フランチャイズおよびパートナーとしてカルフル名で営業を行うものも含めると、2003年に823店舗あった。

次の図表はカルフルの売り上げに占めるアジアのシェアを示す。アジアの売り上げシェアは近年6%台で推移している。2003年は他の地域よりヨーロッパで売り上げが成長したため、アジアの売り上げは2002年とほぼ横ばいとなり、比率は若干減少した。

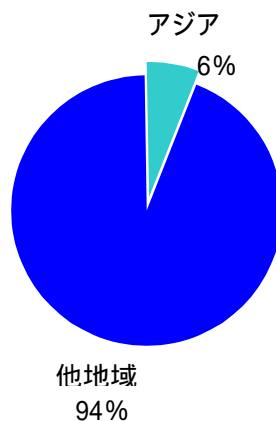
VATを含む売り上げに占めるアジアのシェア

(単位：100万ユーロ)

	2003年	2002年	2001年
アジア	5,037	5,017	4,929
他地域	73,957	71,760	73,108
グループ合計	78,994	76,777	78,037

(出所) AR2002,2003

カルフルのVATを含む売り上げに占めるアジアのシェア(2003年)



(出所) AR 2003

アジアの売り上げ規模は近年総売り上げの6%以上で推移している。

3. 進出の状況

カルフルのアジアにおけるハイパーマーケット進出状況

国別店舗数	2003年	2002年
アジア合計	146	123
中国	42	32
台湾	31	28
韓国	27	25
タイ	19	17
インドネシア	11	10
マレーシア	7	6
日本	8	4
シンガポール	2	1

(出所) AR 2003

カルフルは中国にノンフーズ商品調達オフィスを9カ所開設し、輸出も行う。ハイパーマーケットは2004年第1四半期にアジアで148、ハードディスカウンター80となった。

4. 進出国における雇用と売り上げ規模

2002年に管理職を対象とする人事管理制度を開始。世界各国で社員の勤務条件を統一し、転勤しやすくする。

アジアの国別売り上げ

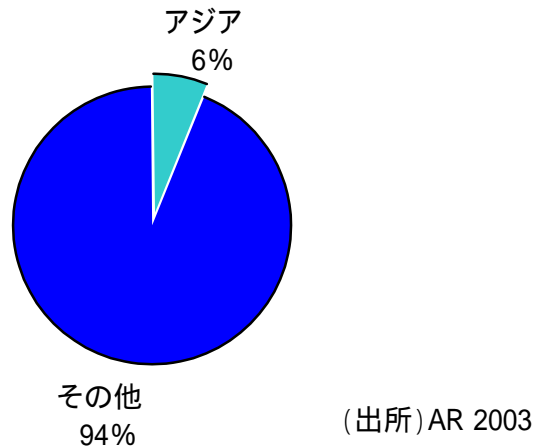
(単位: 100万ユーロ)

	2003年	2002年	2001年
台湾	1,183.4	1,381.0	1,460.3
韓国	1,219.0	1,242.9	1,243.7
中国	1,325.1	1,194.3	1,184.2
タイ	406.4	416.4	349.5
マレーシア	202.4	225.9	242.5
インドネシア	378.9	313.2	202.7
日本	235.9	156.9	161.0
シンガポール	86.4	86.0	85.6
合計	5,037.5	5,017	4,929
グループ	78,994.3	76,776.7	78,037.1

(出所) AR 2002, 2003

アジアにおける売り上げ規模 (VAT を除く)

カルフルのグループ売上高のうちアジアのシェア (2003 年)



従業員数のアジアのシェア

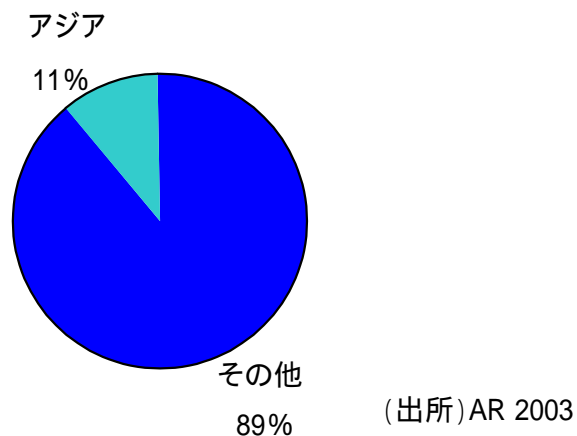
人数	2003 年	2002 年末
グループ合計	420,000	396,662
アジア	46,200*	43,633

(注) *は推計。

(出所) AR 2002, 2003

中国の従業員数は 20,000 人と推測される。

カルフルの従業員数のうちアジアのシェア (2003 年)



2003年のアジアの従業員1人当たり売り上げは244,107ユーロ。グループ全体ではフランス国内の不振が足かせとなり、188,082ユーロであった。

5．本社におけるアジア事業の位置付け

日本の巨大な消費市場に対して現時点の8店舗では少なすぎるため、今後中国とともに、さらに店舗を開店する。消費人口の規模は欧州より大きいため、欧州以外の地域の中では特に重点を置く。

6．アジア事業の現地化状況

カルフルの世界進出は現地との密着性を原則としており、組織は分散型である。本社部門に50以上の国別担当ユニットがあり、ここで、各国の管理を行うが、各ユニットは地域特性（消費者の期待、調達内容）に密着している。

中国は多民族国家であり、体型や味の嗜好が地方ごとに異なるため、食料品、衣服は大部分その土地から調達する。たとえば、ウルムチのある新疆ウイグル自治区は人口の40%がイスラム教徒であるため、豚肉は店に置かず、羊肉が主体である。従業員の40%はウイグル人である。

7．将来の拡張計画と課題

- 組織的拡張を継続する。2003年末までに世界のハイパーマーケット数は823に拡大。
- 在庫を最小限にとどめる。このため、SCMの最適化、陳列商品ミックスの合理化を行う。

中国

2004年末までに50店舗に拡大する予定

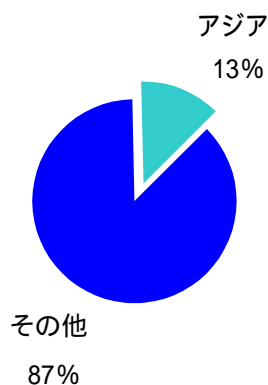
人事は今後も次の4原則に従って進める。

- 現地人の幹部登用
- 調査と現地スタッフとのコミュニケーションを通じ、企業への忠誠心と作業品質を向上

- ダイナミックな人事管理
- グループの企業文化を世界に普及させる手段を確保

カルフルーは2004年に、最大30億ユーロまでの投資を行い、世界で店舗面積を100万平方メートル追加する。

2004年の店舗追加面積100万㎡に占めるアジアのシェア



(出所)AR 2003

2002年から顧客の目を引き、サービス効果を高めるため、店舗内装と商品配置を変える投資を行っている。タイでは既に60%の店舗が改装を済ませた。

2004年第1四半期におけるアジアでの業績は次の通りである。

(単位：100万ユーロ)

	VAT含む 売り上げ	成長率		VAT含む 売り上げ	成長率
グループ	18,848	3.2%	アジア	1,356	7.8%
アジア	1,356	7.8%	中国	397	9.1%
フランス	9,295	1.1%	台湾	294	8.3%
欧州	6,890	7.4%	韓国	300	4.7%
中南米	1,307	9.0%	その他	365	27.0%

(出所) Carrefour 2004 Q1 report

アジアが成長の牽引車であることは明白である。(2004 第 1 四半期の売り上げシェア: 7.2%))

ハードディスカウンターである Dia の店舗を中国でも拡大する。中国では、2003 年に第 1 号店を開店 (店名 "Dia Casa Dia")。2003 年中に、北京と上海を合わせ 55 店が開店した。

2007 年までに中国の主要都市に Dia ディスカウントショップを開店し、合計 500 店舗におよぶチェーンをつくる。店舗展開はハイパーマーケットばかりではなく、異なる消費者のニーズを満たすように、カルフルーのもつ店舗形態を組み合わせで進出する。

アジアでのハードディスカウンター展開は当面、中国だけである。ルーマニア、チュニジア、エジプトの成功例にならば、今後もフランチャイズパートナーの開発も行う。

今後も継続する経営方針

現地人の雇用、幹部登用は重要なヒューマン・リレーションシップ戦略である。提携業者 (納品業者) のカルフルーに対する忠誠心と品質を高めるため、提携業者と対話し、教育を行う。

地元の嗜好性に密着した商品プレゼンテーションを行う。欧州にはないが中国では、水槽に生きた魚を泳がせ、注文されれば新鮮な魚を売る。または、イスラム教徒が多いウルムチでは豚肉を売らず、羊肉を地元から調達する、北京では麺類、広東では米を主体とするなどである。地元調達率 90% は今後も維持する。

SARS のような疫病によるパニックからの影響を受けないように、2003 年から有機・バイオ商品の販売を開始した。

金融：ドイツ銀行

ドイツ銀行は、1886年の German Overseas Bank、1889年の German Asian Bank 設立を通じ、横浜と上海に19世紀から進出した伝統があるが、ここでは近年を対象とする。同行は2002年から、フランチャイズ、パフォーマンス、営業力、ビジネス重視、株主利益の向上などを柱とする再編戦略("strategy of transformation")を開始した。

再編戦略の実施は第1段階(2002年)と第2段階(2003年)に分けられ、第1段階では、パフォーマンス管理、短期所得の向上、本来の銀行業務への注力、資産管理および貸借対照表管理の改善、個人・資産運用ビジネス(Private Clients and Asset Management、以下、PCAM)、フランチャイズの最適化であった。第2段階は2003年6月から開始された。厳密なコスト管理、資本とリスク管理、法人・機関投資家向けビジネス(Corporate Investments、以下、CIB)の強みを生かすこと、PCAMの収益性向上、ドイツ銀行のブランド認知度向上を図り、現在も継続されている。再編戦略の完了時に、税引き前株主利益率を25%とする目標である。

2003年の基本的項目(Tier1)比率は10%、自己資本利益率は4.7%で、前年比で増大した。一方、総収入は前年比20%減の212億6,800万ユーロとなった。今後も従業員の削減を継続する。

2003年初頭、再編の過程で、新規事業部門、個人・ビジネス顧客(Private & Business Clients Corporate)部門が発足した。ウェルス・マネージメント・ビジネス(AWM)部門の対象に含まれないパーソナルバンキングとプライベートバンキングの顧客、従来CIB部門の顧客であった小企業顧客を担当する。この新規部門は当面、欧州のみで営業する。

1. アジア投資の規模と動向

ドイツ銀行は2003年に日本の金融機関再編、中国のエネルギー企業の買収など、アジアで大型企業買収をまとめた。2003年末には、Asia Foundationを設立。この財団は東アジア地域への社会的貢献を通して、ドイツ銀行のステータスを高めることを目的としており、地域の教育と社会事業のための資金として今後5年間で500万ユーロの予算を計上している。

ドイツ銀行グループのアジア子会社への投資

(単位:円)

子会社	資本金
Deutsche Securities (日本)	979億
Deutsche Asset Management (日本)	12億5,000万
Deutsche Trust Bank (日本)	20億

(出所) ドイツ銀行2003年次報告書

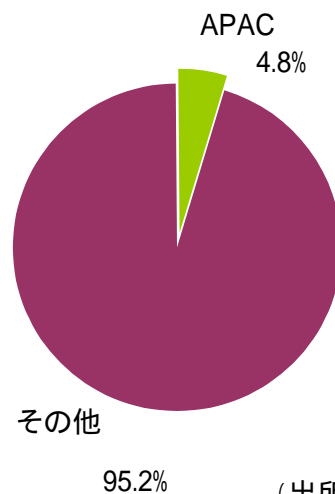
次の図はアジア・大洋州 (APAC) での与信残高を示す。APAC にあるドイツ銀行の与信残高の一部を含むが、全額を指すものではない。これは、APAC にあるドイツ銀行が同地域外の顧客に対しても与信を行い、同地域外のドイツ銀行が APAC の顧客向けにも与信を行うためである。

ドイツ銀行の与信残高の APAC 向けシェア (2003 年) (単位: 100 万ユーロ)

	貸付金	偶発債務	OTC デリバティブ	取引可能資産	合計
合計	148,227	26,537	60,471	228,469	463,704
APAC	7,176	2,624	7,072	36,019	52,891
その他	141,051	23,913	53,399	192,450	410,813

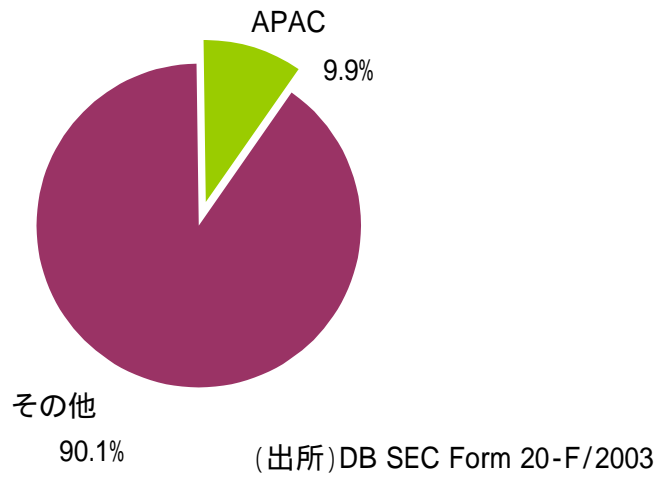
(出所) ドイツ銀行 SEC Form 20-F/2003

ドイツ銀行の貸付金 APAC シェア (2003 年)

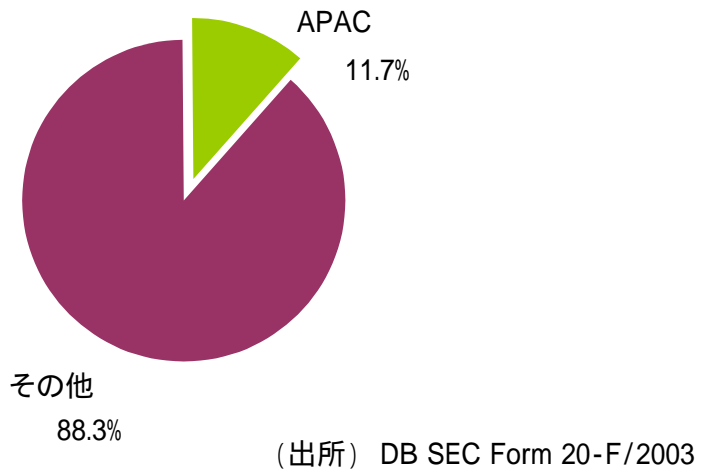


(出所) DB SEC Form 20-F/2003

ドイツ銀行の偶発債務のうちアジア・大洋州シェア（2003年）

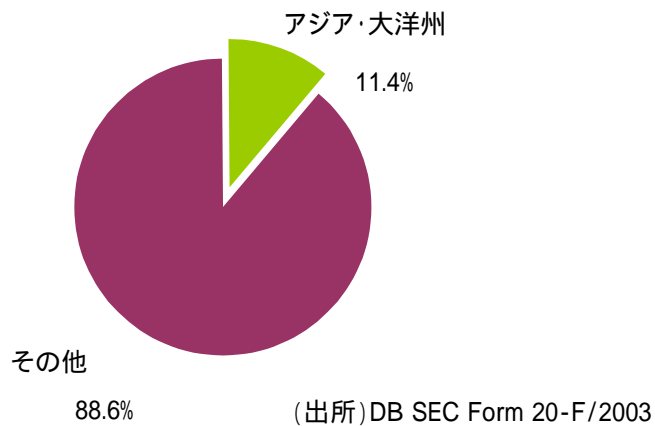


ドイツ銀行の OTC デリバティブ残高の APAC シェア（2003年）

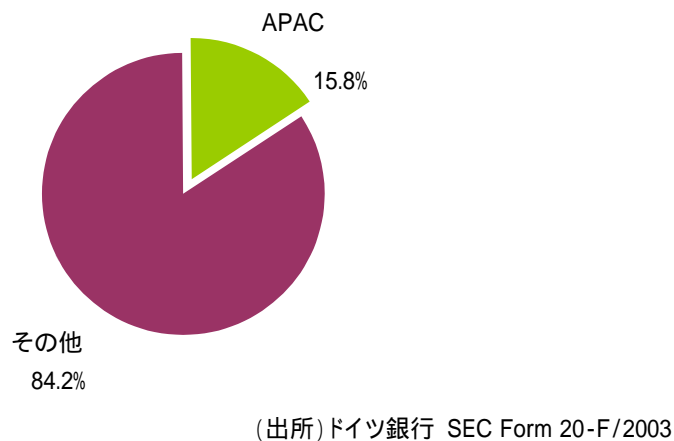


2002年から2003年の間に、APAC向けのOTCデリバティブ残高と取引可能な資産残高が増加し、貸付金と偶発債務は減少した。

ドイツ銀行の与信残高のうちアジア・大洋州シェア (2003 年)



ドイツ銀行の取引可能資産の APAC シェア (2003 年)



2 . アジア事業の規模

CIB 部門は APAC では、東京、シンガポール、香港に最重要の営業拠点を持つ。APAC の売上高比率は約 15%程度で、85%は欧米が占め、中でもドイツと英国が重要である。APAC の中では先進国での売上高が中心である。

法人バンキング・セキュリティ(Corporate Banking and Securities Corporate)部門では新興成長市場、中でもインド、ロシア、トルコを市場とした固定所得証券ほかを販売する。為替およびレポ契約商品は世界の主要な資本市場で展開する。

次の図は、ドイツ銀行の APAC における事業規模を項目別に示す。

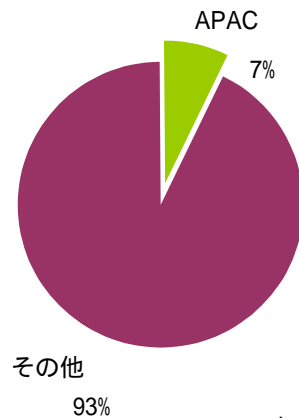
グループ総資産の APAC のシェア (2003 年)

(単位:100 万ユーロ)

	総資産	粗収入	粗費用	EBT	税引後利益
グループ	803,614	43,004	40,248	2,756	1,365
APAC	60,101	3,389	2,877	512	357
その他	743,513	39,615	37,371	2,244	1,008

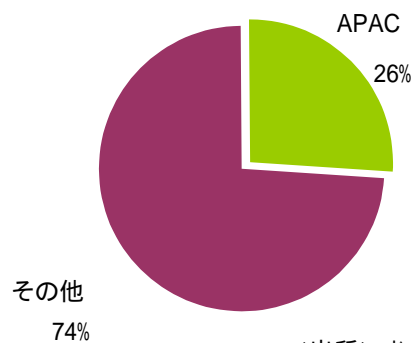
(注)総収入は、受取利子、その他収入、引当金余剰を含む。粗費用には、支払利子、与信に対するリスク引当、その他費用を含む。EBTは利払い控除後税引き前当期利益である。
 (出所)ドイツ銀行 2003 年次報告書

ドイツ銀行総資産の APAC のシェア (2003 年)



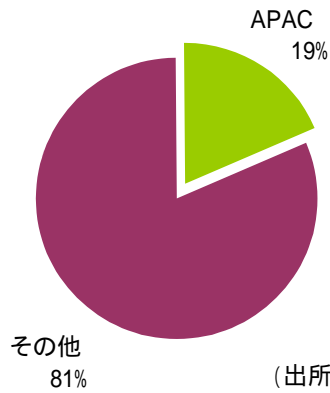
(出所)ドイツ銀行 2003 年次報告書

ドイツ銀行の税引き後利益の APAC のシェア (2003 年)



(出所)ドイツ銀行 2003 年次報告書

ドイツ銀行の税引き前当期利益の APAC のシェア (2003 年)



(出所)ドイツ銀行 2003 年次報告書

ドイツ銀行の APAC 正味売上高シェア

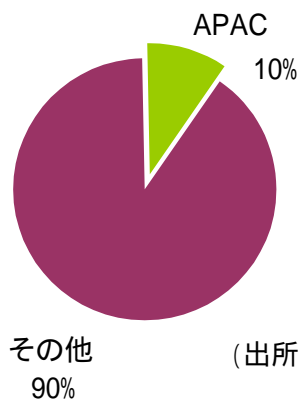
(単位:100 万ユーロ)

	2003 年	2002 年	2001 年
グループ	21,490	26,295	29,892
APAC	2,139	2,179	1,997
その他	19,351	24,116	27,895

(注)正味売上高は、貸倒引当金と利子以外の売上高を加味する前の正味の受取利子からなる。

(出所)ドイツ銀行 SEC Filer Form 20-F/2003

ドイツ銀行の APAC 売上シェア (2003 年)

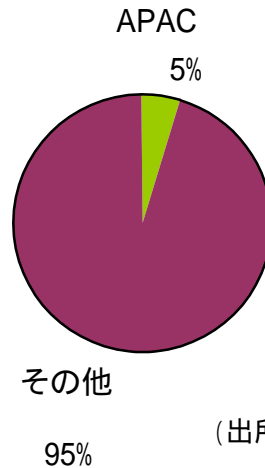


(出所)ドイツ銀行 SEC Form 20-F/2003

ドイツ銀行の伝統的な資産運用商品と個人財産運用商品、代替性投資商品からなる AWM 部門の売上に占める APAC のシェアは、2001 年には 8%だったものが、2002 年 6%、2003 年 5%(図参

照)と減少傾向にあり、欧州が増加している。

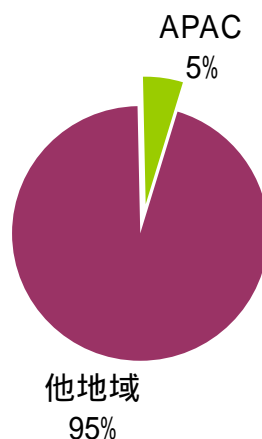
ドイツ銀行のアセットマネジメント部門売上高の APAC のシェア (2003 年)



(出所)ドイツ銀行 SEC Form 20-F

次の図は AWM 部門の地域別累積投資資産の地域シェアを示す。これには代替投資としてのグローバル投資や伝統的な資産運用商品と個人財産管理商品を含む。グループ累積管理資産額は、2003 年末までにアセットマネジメント残高が 5,670 億ユーロ、個人財産管理 (PWM) 残高が 1,620 億ユーロであった。

ドイツ銀行のアセットマネジメント部門投資累積資産に占めるPACのシェア 2003年



出所 DB SEC Form 20-F / 2003

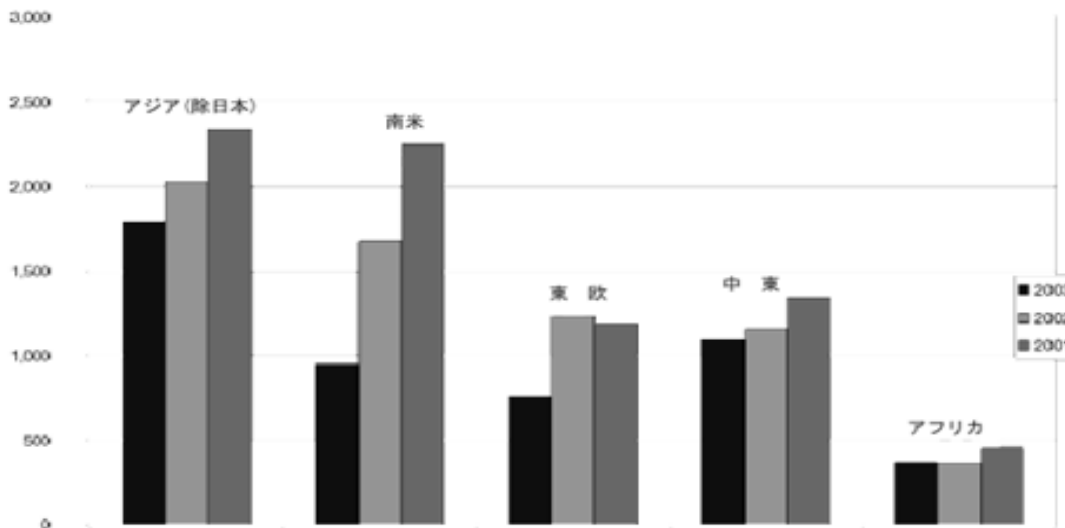
APAC のシェアは 2001 年 8%、2002 年 6%、2003 年 5%と近年減少し、欧州とグローバル向け代替商品の投資が増加してきた。代替投資には、プライベートエクイティ、ベンチャーキャピタル、プライベート・エクイティファンド、法人不動産、各種信用取引、産業界の持分、他銀への投資、その

他本体部門ではない投資項目が含まれる。

AWM 部門の中で、グローバル代替商品事業では、「Absolute Return」と呼ばれる戦略に基づき、投資管理チームは単一管理戦略と複数管理戦略に分かれて業務を行う。

次の図は新興成長市場向けの資産移転リスク正味残高のうち、APAC が占める割合を示す。資産移転リスクは、ドイツ銀行本体から対象地域にある子会社や支店向けの与信残高である。ドイツ銀行では、こうした移転リスクを本来支払い能力もあり返済確実な債務者が、特に当該国の政府当局の規制強化により、外為または非居住者向けに資産移転できなくなる場合に発生する、と定義する。これはカントリーリスクと密接に関連する。

新興成長市場移転資産残高の地域別分布(2003年) (単位:100万ユーロ)



(出所)ドイツ銀行 SEC Form-20F / 2003

ドイツ銀行は近年、アジア、南米、中東、アフリカ向けの資産移転を増額した。2003年はアジア向けが最も多く、約23億ユーロであった。中・東欧向けは前年より若干減少した。

3. 進出の状況

ドイツ銀行は15カ国に進出し、12カ国にはサブ・カストディアン(有価証券保管業務を行う現地金融機関)を有する。中国のA株取引認可の強みを生かし、今後の成長が期待される。日本は今後もAsset Backed Securities (ABS)、Collateralized Debt Obligations (CDO)、Commercial Mortgage Backed Securities (CMBS)など仕組み金融(ストラクチャードファイナンス)のオリジネー

ション(住宅ローン貸し出し)市場として期待され、現在までアジア最大の市場である。ドイツ銀行の日本における従業員数は1,174人である。

ドイツ銀行のアジア進出先

国・地域	法人数/所在地
日本	5 /東京
シンガポール	7
韓国	3 /ソウル
インド	4 /6都市
フィリピン	1 /マニラ
タイ	1 /バンコク
マレーシア	2 /2都市
インドネシア	2 /2都市
中国	3 /4都市
台湾	3 /台北
パキスタン	1 /2都市
ベトナム	1 /ホーチミン
イラン	テヘラン駐在員事務所
カザフスタン	アルマティ駐在員事務所
トルクメニスタン	アシュガバト駐在員事務所

(出所)ドイツ銀行

4. 進出国における雇用と売上規模

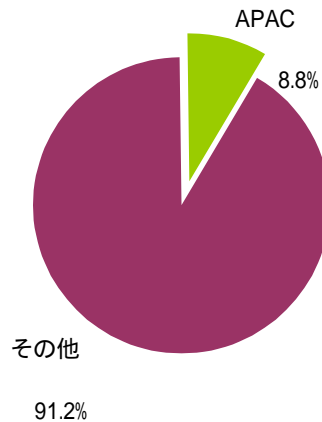
ドイツ銀行のAPACにおける雇用規模

(単位:人)

	2003年	2002年	2001年
グループ	67,682	77,442	86,524
APAC	5,982	6,115	6,375
その他	61,700	71,327	80,149

(出所)ドイツ銀行 SEC Form 20-F/2003

ドイツ銀行従業員数の APAC シェア (2003 年)



(出所) DB SEC Form 20-F/2003

5. アジア事業の位置付け

高度成長を続ける中国で事業の拡大を目指す。2003 年夏には中国証券取引規制当局から、中国国内の証券・債券市場で取引を認可された。これは先行 5 社に次ぐ 6 番目の認可である。

ドイツ銀行向け A 株式市場割り当て投資額は、5,000 億元である。¹今後、これまで割合が低かったアジア向けの社会的貢献事業を拡大する。2003 年に事業を開始した Asia Foundation の最初の活動は、タイにおけるエイズで両親を失った孤児のための教育職業援助活動である。

アジア事業の現地化については、日本では代表者 4 人のうち 2 人が現地人である。現地化は顧客関係の必要上、必須であり、現地幹部を採用する。人材育成においては、現地従業員がドイツ銀行の事業に同化し、業績を上げることを目的とする。

6. 将来の事業拡張と課題

リスク管理は綿密に行い、ヘッジ戦略、ストラクチャードファイナンスを積極的に活用する。再編戦略は第 2 段階を継続している。従来以上に顧客を獲得し、米国のフランチャイズ事業の強化、業務処理基盤の効率化を図る。この目標のために、新興成長市場における高い成長率を活用し、投資銀行業とユニバーサル銀行業の組み合わせを深める。さらに世界的にデリバティブ市場での先導的な役割を固める。特に、仕組み金融(ストラクチャードファイナンス)による証券化事業を

¹ http://uktop100.reuters.com/latest/Deutsche_Bank/top10/20030804-MARKETS-CHINA-INVESTMENT.ASP

APAC と米国で拡大する。

Global Transaction Banking Corporate 部門では、Global Trade Finance により、リスク管理商品のクロス取引を増大する。新規市場開拓するため、地理的な拡張は厳選し、市場活動を向上させ、Trust and Securities Services の売上高を増大させる。アジアでの事業展開における主な競合他社は以下のとおり。

CIB 部門: ゴールドマン・サックス, モルガン・スタンレー, メリルリンチ, リーマンブラザーズ, クレディ・スイス・ファースト・ポストン, UBS, JP モルガン・チェース, シティグループ

AWM 部門: シティグループ, UBS, フィデリティ・グループ, クレディ・スイス・ファースト・ポストン, メリルリンチ, JP モルガン・チェース, モルガン・スタンレー, バンガード・グループ, ゴールドマン・サックス, アライアンス・キャピタル, ステート・ストリート, バークレイズ・グローバル・インベスター, フランクリン・テンブルトン, BNP パリバ, Amvescap, Putnam

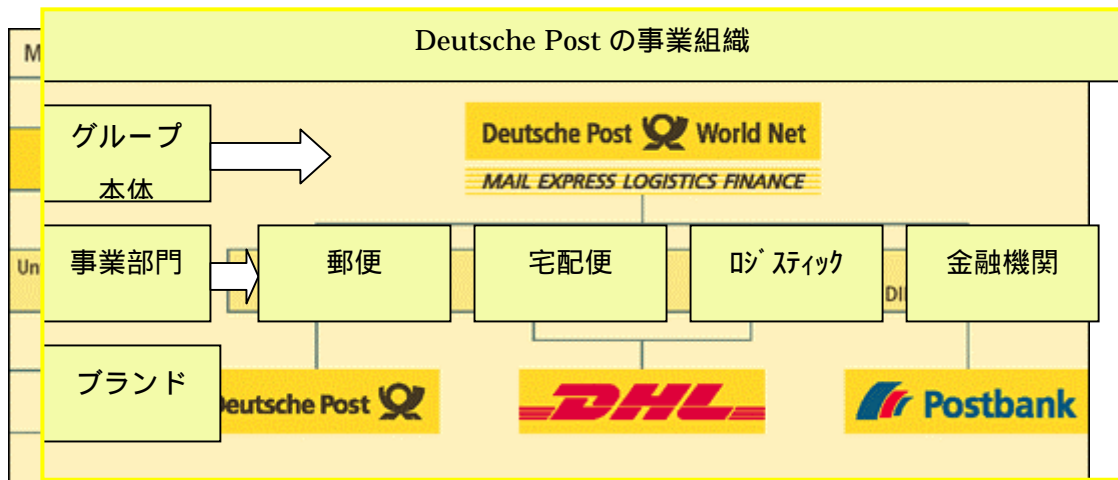
サブカストディ業務においては、今後もアジアを重要な市場として位置付ける。2002年8月にグローバル・カストディ(多国籍に有価証券保管業務を行う国際金融)部門と一部の国内のカストディ部門をステート・ストリートに売却したが、その後、ドレスナー銀行からカストディ部門の買収を開始、2004年中には買収を完了する。このため証券業務は今後も継続する。

カストディ業務は Corporate Trust and Agency 事業部門の Trust and Securities Services として、グローバルバンキング部門に属する。世界のサブカストディ業務を統合し、単一のネットワーク(dbCRIS ウェアハウスで集中管理)に構成した。² ドイツ銀行のカストディ市場は世界 24 ヶ国、うちアジアは 12 ヶ国という重要性を占める。HSBC とシティグループに次ぎ、アジアでは3番目のカストディ事業である。中国では認可外資機関投資家(QFII)のためにカストディ業務を行う許可を得たので、競争上不利な条件にはないとみられる。QFII は A 株を取得できる。中国での業務展開は長期的な視点に立ち、展開する見込みである。

今後アジア市場での展開は国内市場の開発、特にインド、韓国、台湾に重点を置く。² バンガロールに IT 業務センターを持ち、さらに、ドイツの高い人件コストを避けるため、インドにサービス業務のアウトソーシングを進める。

² http://www.globalcustody.net/no_cookie/news_extra_18/

物流： Deutsche Post/DHL



DHL は買収による組織拡張を戦略とする。地理的な市場分割は、「欧州」「米州」「アジア大洋州」(APAC)、「新興成長市場」である。新興成長市場とは、中・東欧、アフリカおよび中東を指す。アジアでの輸送網は主に空輸である。ロシアでは、すでに国内輸送網の整備を完了し、空輸と地上輸送を組み合わせる機動性を確保した。Deutsche Post による DHL の取得は、2002 年 1 月に株式の 50.64%、2002 年 12 月に 100%と 2 段階にわたり行われた。

1. アジア投資の規模と動向

- ・香港新空港(HKIA)DHL 貨物ターミナル:1 億ドル
- ・シドニー空港ロジスティクスセンター:55280 万ドル
- ・中国の国内展開に対する投資(Sinotrans との合弁):2 億ドル以上
- ・ 現行のアジア拠点設備改善投資総額:7 億 2,000 万ドル (HKIA を除く)

(単位:100 万ユーロ)

DHL JAPAN INC. (2002 年から連結子会社)	2002 年
資本金	40

DHL SINOTRANS International Air Courier Ltd.	2002 年
資本金	18

(出所) Deutsche Post 年次報告書 2003(以下 DPAR2003)

グループ全体のアジア地域(以下 APAC)向け投資額

(単位:100万ユーロ)

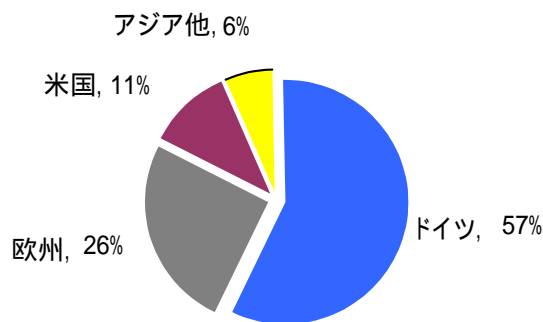
	2001年	2002年	2003年
グループ全体	1,527	4,832	3,524
APAC	14	366	87
その他地域	1,513	4,466	3,437

(出所) Deutsche Post 年次報告書 2003年

2002年のアジア向け直接投資の中で重要なものに、東京の宅配便ロジスティクスセンターの新設がある。同施設は面積1万8,000平方メートルにハイテク施設を収容した日本で最大級のロジスティクスセンターである。ドイツポストのDHL取得により、2002年からアジア向け投資が本格化した。

2. アジア事業の規模

グループ売上高の地域シェア (2003年)



(出所) Deutsche Post 年次報告書 2003年

Deutsche Post の業績と APAC のシェア(2003年)

(単位:100万ユーロ)

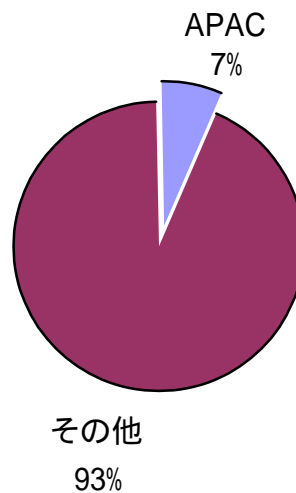
	2002年	2003年
Deutsche Post	39,255	40,017
EXPRESS	14,637	16,443
LOGISTICS	5,817	5,878
APAC(グループ)	2,047	2,535
EXPRESS	1,138	1,145
DHL JAPAN INC.	259	270
Danzas (香港)	285	280
DHL SINOTRANS International Air Courier Ltd.	77	88

(出所) Deutsche Post 年次報告書 2002, 2003年

2001年におけるAPACの売上高は9億1,500万ユーロであったが、DHLの取得後、売上高は倍増以上になった。2003年におけるAPACのグループ売上高は前年から約23.8%増加した。次の図は、EXPRESS部門の売上高のうちAPACとアジア3社の売上高シェアを示す。

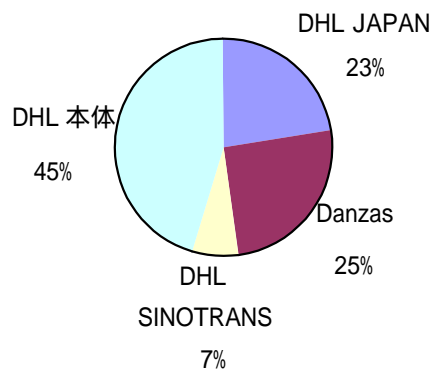
DHL本体の世界売上高の21%は中国市場から上がる。中国国内318都市を結ぶネットワークを構成している。

DHL EXPRESS部門のAPAC売上高シェア 2003年



2003年におけるDHLのAPAC事業売上高のうち23%は日本、7%は中国が占める。ユーロ高の影響を受けて本体部門のシェアは45%にとどまる。

EXPRESS APAC 事業売上高の部門帰属シェア 2003年



上表から作成

3. 進出の状況

現地法人 2 社 (日本・香港)
 合弁企業 1 社(DHL-Sinotrans、 DHL の持分 5%)
 支店数 APAC 域内 900 店舗
 ロジスティクスセンター数 3 ヲ所

< 中国国内 >

ゲートウェイ空港 11 ヲ所
 支店数 50 店舗 (2003 年)
 エクスプレスセンター 160 ヲ所
 中国 318 都市を結ぶ配達網
 宅配便市場シェア 37%
 アジアのロジスティクス企業として初めて、アジア 13 ヲ国で合計 86 の認証を取得。

4. 進出国における雇用と売上高規模

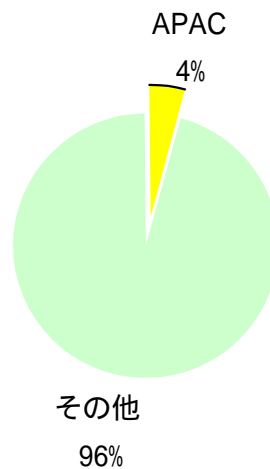
Deutsche Post の地域別雇用状況

(単位:人)

	2002 年	2003 年	伸び指数 (2002 年を 100 とする)
グループ	327,676	341,572	104.2
DHL	149,691	167,097	111.6
EXPRESS	120,756	135,715	112.4
LOGISTICS	28,935	31,382	108.5
(地域別)			
APAC	14,372	15,393	107.1
その他	313,304	326,179	104.1

(出所) Deutsche Post 年次報告書 2003 年

Deutsche Post グループの APAC 雇用比率 2003 年



表から作成

2003 年におけるグループ全体に占める APAC の従業員数の増加率は約 7%、その他の増加率は約 4%だった。

2002 年から、Role Classification System(以下 RCS)と名付ける統一役職基準を導入し、グループ全体で管理職に対する報酬を実施している。まず特定レベルの管理職を対象に実施し、各国の報酬水準に応じた給与額を設定した。2004 年からは対象を拡大し、この RCS 人事制度を適用する。

また、Deutsche Post World Net Mobility Policy と名付ける人事制度も導入し、統一的な役職名、毎年の給与額調整、管理職層の海外勤務の 3 項目に関するガイドラインを設けた。この制度は、管理職層の国際転勤や派遣を管理し、グループ内の統合過程もサポートする。さらに、従業員から業務プロセスに関するアイデアを募ることにより、継続的な改善を行っている。特に、コスト削減に結びつくアイデアを実現する。

アジア各社の売上高規模

(単位:100 万ユーロ)

	持分比率	2002 年	2003 年
DHL JAPAN INC.	100%	259	270
Danzas (香港)	100%	285	280
DHL SINOTRANS International Air Courier Ltd.	50%	77	88

(出所) Deutsche Post 年次報告書 2003 年

5 . 本社におけるアジア事業の位置付け

国外事業の比重はアジアより米国が大きい。

< 組織戦略とブランド戦略 >

2002 年から STAR バリュー統合戦略と呼ばれる戦略をとる。欧州の宅配便事業部門”Euroexpress”と世界の宅配便事業部門”DHL Worldwide Express”を 2003 年 4 月に統合した。一つのブランド”DHL”の下に、ロゴも刷新した。これにより Deutsche Post WorldNet サービスの実質とイメージを一新。こうした統合戦略による合理化をとおして、収益力を向上させる目標を設定する。

また、DHL は中国市場を、アジアで最も重要な市場と位置付けており、中国市場では 2003 年に上場した Sinotrans Ltd の株式 5%を取得した。さらに、香港をアジアサービスの集結センター、本拠地としており、HKIA にある DHL の宅配便貨物ターミナルを、フランチャイズ契約により運用、経営する。

DHL は Global Customer Solutions (GCS)と名付ける世界的なカスタマー・リレーションシップ・マネージメント(CRM)組織を活用し、得意先向けのサービスを強化する。GCS の枠組みで Global Customer Manager と呼ぶ「1 顧客 1 担当部署」システムを設けた。これにより、経営資源、商品、実務ノウハウを結合した。

このようにアジアも世界戦略の一環として欧米同様に DHL 網に含まれている。

< 中国重視の投資戦略 >

2003 年からアジア、特に中国向けに広範な投資活動を開始した。主な対象は中国国内の宅配便事業であり、その投資戦略の目標は、中国の主要都市間の輸送網を確立することである。そのため、香港をアジアの要とし、HKIA にある DHL の宅配便貨物ターミナルを、3 段階の建設計画により拡大する。第 1 段階は 2004 年 5 月に完工し、欧米とのハブとしても運用する。

アジア全体の宅配便市場は年率 12%で成長すると見込まれており、アジア・欧州間の取引より成長率が高い。そのアジアの中でも中国の宅配便市場で、DHL は首位を確保している。市場隣接、倉庫の高回転率、迅速な対応は地域市場で事業展開するための重要な要素であり、ロジスティクスに対する顧客の要求はますます個別的なものとなり、詳細化している。そのため、サプライチェーンを一貫するプロセスの最適化を行う。また国際的な大企業から高い評価を受けている

One-Stop-Shopping システムは、今後もサービスを展開していく。

< 海運におけるアジアの重要性 >

アジアからの欧州向け貨物輸送量は、2003 年に前年比 23%増という成長を示した。この成長傾向は、今後も続くと思われる。なお DHL はこの市場で第 2 位のシェアを確保している。

特に中国では、多数の NVOCC(Non-Vessel Operating Common Carrier)と、A ライセンスにより、優位に事業を展開している。中国の A ライセンスとは、ロジスティクス、発送業務の一括管理に対する認可である。

6 . アジア事業の現地化状況

グループ全体で、世界中に管理職 600 人を派遣しているが、幹部は現地で雇用しており、例えば DHL China の社長は中国人である。

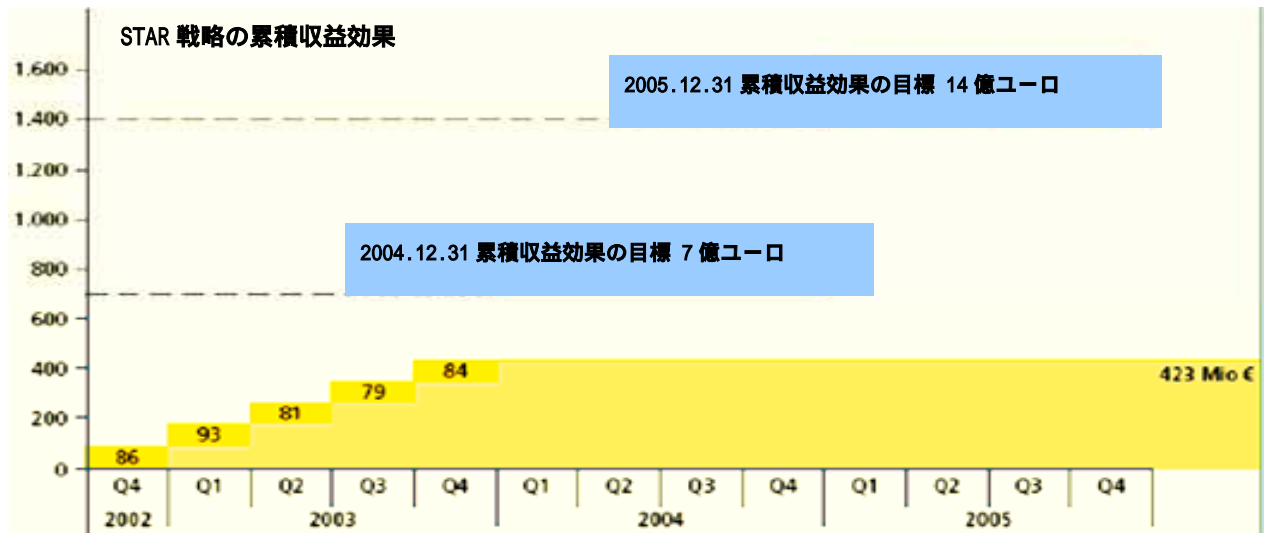
またリスク管理に関しては、グループが中央管理を行い、各地の子会社に任務を与える。

7 . 将来の拡張計画と課題

これまでの拡張計画の実施と将来の拡張計画は次のとおりである。

- ・2003 年、米宅配便会社 Airborne Inc.を買収。
- ・空輸会社 ASTAR Air Cargo, Inc (元 DHL Airways)、ABX Air, Inc.と米国で独占サービス契約を締結。
- ・2003 年から DHL のブランドイメージ確立のため、ブランド名 STAR を採用 (STAR 戦略)。
- ・ロジスティクスと Express 事業部門を同戦略により統合 (DHL は今後ロジスティクスも担当)。
- ・同戦略により、世界の IT 部門を地域データセンターと統合。
- ・DHL Danzas と Deutsche Post Euro Express の合併後、欧州における事業を長期的基盤で拡充。
- ・同戦略では、財務、人事、IT 基盤も統合し、一体化を実現。
- ・DHL のブランド再構築化は、2004 年中に完了予定。
- ・2003 年 8 月から、DHL は Brief International (国際郵便)事業を担当。同事業は Express に一体化。
- ・DHL グループ全体の調達システムの見直しでは、部門間の再編を実施。この見直しにより、輸送機とテレコムにおける調達プロセスの再編でコストを削減。

STAR 戦略の効果は上がっており、今後もテロ等の不確実性がなければ、以下の図のような収益性改善を進める計画である。



(出所) Deutsche Post 年次報告書 2003 年

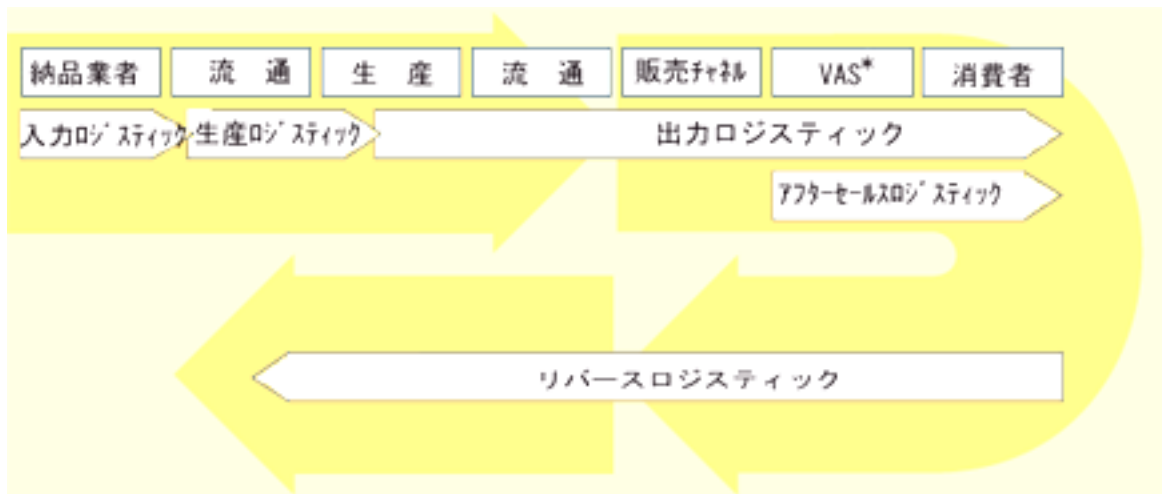
IT 基盤については世界中の業務を、チェコ、米国、マレーシアのデータセンター3ヵ所で今後管理する。チェコのデータセンターは2004年夏に稼働開始の予定。

< 顧客産業 >

事業部門 DHL Solutions が注力する顧客は、自動車、製薬・ヘルスケア、電子・テレコム、食料品・飲料・洗剤(Fast Moving Consumer Goods)および繊維衣服である。季節変動のある産業を主要顧客とし、納期厳守に対応できる処理容量の調整を行う。

DHL Solutions 部門では、2003年から MORE と名づける品質向上計画を実施した。主な項目は、設備投資を要する案件の場合、インフラを少数拠点に集中させ、生産性を向上、販売活動に注力する。

DHL は、以下の図に示されるサプライチェーンを一貫する「統合化ソリューション」という概念を用いている。



*: VAS= Value Added Service.

入力ロジスティクス=製造組立拠点の調達.

出力ロジスティクス=販売を通してエンドユーザに至るサプライチェーン.

アフターセールスロジスティクス=修理交換のロジスティクス.

リバースロジスティクス=製品や原材料の返品やリサイクル.

(出所) Deutsche Post 年次報告書 2003 年

その他の顧客産業における取り組みは以下のとおりである。

- ・主要顧客との平均契約期間は 3~5 年。
- ・設備投資は中期から長期目標で実行。
- ・中期的に(5 年ぐらいまで)得意先のロジスティクスセンターを建設、運用。契約終了時に、地域のロジスティクスセンターとして再運用。
- ・空輸・海運部門は、2003 年から DHL Danzas Air & Ocean として、全社的にスペシャリスト 4,500 人を配置し、350 支店のネットワーク化の実行。
- ・石油、天然ガス、電力小売、石油化学、産業設備、自動車の各業界をはじめとして、より高度化したプロジェクトへの注力。
- ・仁川港に韓国で最大となる乗用車ロジスティックセンターを開設(韓国向け BMW の輸送、倉庫管理、出荷、通関をすでに引き受け済み)。年間引き受け台数は 1 万台を予定。
- ・中国での事業展開に必要な政府認可を取得済み。営業およびこれに関連する取引の自社管理。2003 年には国内ロジスティクスの開発に必要な認可を取得。

< 成長戦略 >

成長戦略を継続して行い、オフィスの開設、隣接国との流通にも注力する。

< DHL Solutions の営業戦略 >

顧客業界を分散し、リスクを分散させる。また、顧客ミックスに注意し、既存の顧客関係を発展させる。

なお、この戦略は、アジアと米国で集中して行う。

< 中国投資 >

中国には 2000 年初から 2003 年までの間に 10 億ドルを投資済みである。今後貨物ハンドリング設備のある 4 ヶ所において、改善投資を行う。中国における事業展開計画は、新たに車両 1,200 台、従業員 2,100 人、支店 14 店舗を加える。(DHL CEO Uwe Doerken, *Reuters*, 28.10.2003)

競争相手である Fedex と UPS の動向に注目しながら、ネットワークの拡充を目指す。

通信機器：エリクソン

エリクソンは 19 世紀から中国と関係があり、モバイル通信時代の主要企業の一つとしてアジア各国で定着している。

1. アジア投資の規模と動向

エリクソンの中国向け投資額は 2001～2005 年の間に 51 億ドルに達する見込みである。同社は中国からの携帯電話輸出額を 2005 年までに 45 億ドルにする目標を掲げている。

アジアにおける有形無形資産の追加額動向 (単位: 100 万スウェーデン・クローナ)

2003 年	2002 年
96 (中国 67)	294 (中国 151)

(出所)エリクソン SEC FORM 20-F/2003

< 主なアジアの保有設備 >

上海: 電源モジュール(リース資産)

南京: 携帯電話システム、交換設備(所有財産)

重慶: MINI-LINK(リース資産)

エリクソンは資産収益率を高めるため、再編を継続し、従業員も整理して資産規模を縮小している。2003 年は前年比で業績が大幅に改善した。中国における資産形成が大部分を占め、2003 年には 2 億 1,800 万スウェーデン・クローナ(以下、クローナ)であった。このほか、金額は開示されないが、主として通信設備と電源の資産が中国に分散している。

2002 年のソニー・エリクソン(中国)に対する新規投資は 5 億ドルであった。さらに北京の研究開発センターに 3,900 万ドルを折半投資した。ソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズの日本法人の資本金は 40 億円である。50%出資であるから、エリクソンの持分投資額は 20 億円である。

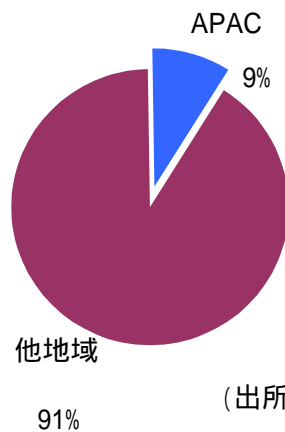
アジア・大洋州 (APAC) の総資産額シェア

(単位: 100 万スウェーデン・クローナ)

	2003 年	2002 年
グループ全体	182,372	209,113
APAC	16,845	17,907
その他	165,527	191,206
従業員数(人)	51,583	64,621

(出所) エリクソン SEC FILER FORM 20-F/2003

エリクソン総資産額の APAC シェア (2003 年)



(出所) エリクソン SEC Form 20-F

エリクソンのアジア総資産額は 2003 年末時点で、グループ総資産額の 9% を占める。

2. アジア事業の規模

次の表から推察できるように、グループ総売上高のうちアジアの比率は、2003 年が 1.62%、2002 年が 2.00% であった。

グループ売上高の APAC のシェア

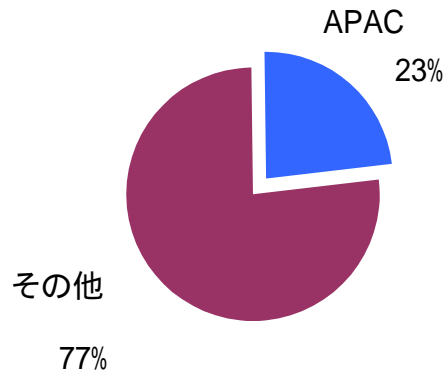
(単位: 100 万スウェーデン・クローナ)

	2003 年	2002 年	2001 年
グループ	117,738	145,773	231,839
APAC	27,343	35,905	12,559
中国	10,473		未公表
その他	90,395	109,868	172,867

(出所) エリクソン SEC FORM 20-F/2003

2003 年のアジアにおける販売はグループ売上高の 23%を占めた。グループ総資産に対するアジアの総資産シェアは 9%であることから、アジアの資産利用効果が高いことがわかる。

エリクソンの売上に占める APAC のシェア (2003 年)



(出所) エリクソン SEC Form 20-F

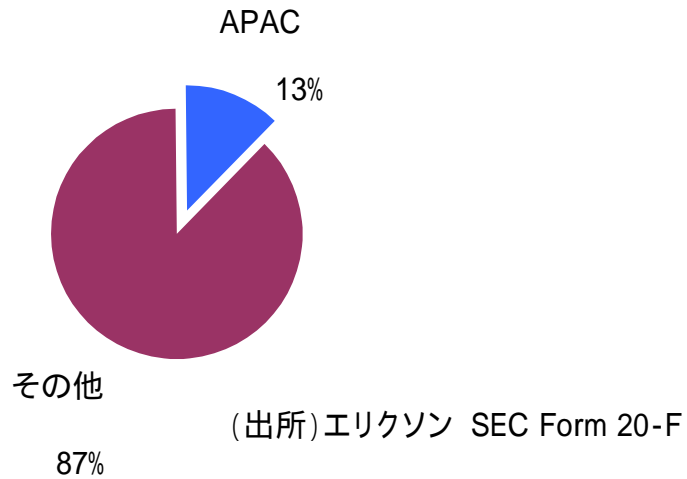
グループに占める APAC の従業員シェア

(単位:人)

	2003 年末	2002 年末	2001 年末
グループ	51,583	64,621	85,198
APAC	6,468	7,771	10,193
中国	2,850	3,034	-
その他	45,15	56,850	75.005

(出所) エリクソン SEC FILER FORM 20-F/2003

総従業員数の APAC のシェア (2003 年)



エリクソンのアジアにおける従業員のシェアは全体の 13%であった。この従業員数で、売上高の 23%をあげており、他の地域のと比べ、アジアでの生産性が高いといえる。

3. 進出の状況

- 中国

エリクソン(中国) (北京)を本社とし、26 都市に支店あり。完全子会社 4 社、合資事業 10 社。システムサポート: ERICSSON (China) COMPANY LTD.(北京)。セミナー研修センター: エリクソン中国アカデミー、北京。市場を北部・中部・南部に分割しており、中国工場は 3 拠点、合計 9,500 平方メートル。

インド

1 社、22 都市。ジャイプールに工場あり。従業員 410 人。主な携帯事業者顧客: Aircel、BSNL、Bharti、Idea Cellular、Hexacom、Hutchison、Reliance、RPG Cellular エリクソンのアジアビジネスの中核。モバイルインターネット技術の研究開発投資も行う。IP・データ通信

は 11 州で受注しており、さらに CDMA 認可を取得している。ソニー・エリクソンの認知度も Bluetooth 端末、携帯電話 T シリーズにより高い

その他

インドネシア	1 社 1 都市
日本	1 社 5 支店 6 都市
香港	1 社
韓国	1 社 1 都市
カザフスタン	1 社 1 都市
キルギスタン	1 社 1 都市
ウズベキスタン	1 社 1 都市
マレーシア	3 社 2 都市
フィリピン	2 社 1 都市
シンガポール	2 社
バングラデシュ	1 社 1 都市
台湾	1 社 2 都市
マカオ	1 社
タイ	3 社 1 都市
ベトナム	1 社 2 都市
パキスタン	1 社 1 都市
パプアニューギニア	1 社 1 都市
スリランカ	1 社 1 都市

このほか折半出資の合弁企業である ソニー・エリクソンは、オーストラリア、中国、香港、インド、インドネシア、日本、マレーシア、ニュージーランド、フィリピン、シンガポール、台湾、タイ、ベトナムほかに現地法人がある。ソニー・エリクソン・モバイル・コミュニケーションズの営業本社はロンドン、世界で 4,000 人を雇用する。

4 . 進出国における雇用と売上規模

エリクソンのアジアにおける従業員数と売上高

(単位:人)	2003 年末	2002 年末
グループ	51,583	64,621
APAC	6,468	7,771
中国	2,850	3,034
(単位:100 万クローナ)	2003 年	2002 年
グループ	117,738	145,773
APAC	27,343	35,905
中国	10,473	12,559

(出所)エリクソン SEC FORM 20-F

2003年における中国の販売シェアはアジア売上高の38.3%、グループ売上高の8.9%を占めた。中国の従業員数はアジアの44.1%を占め、グループ従業員数の5.5%を占める。

5. 本社におけるアジア事業の位置付け

中国、インド、ロシア事業を最重要と位置付け、携帯電話利用者の増大に伴う投資を今後も行う。3G 携帯は 2005 年から、一般市場に普及する見込み。2G および 2.5G 携帯技術も従来どおり販売は成長すると見込んでいる。

6. アジア事業の現地化状況

主要国の社長は本社から派遣された社員である。中国エリクソンの社長は現地人ではない。エリクソンは 90 年代から、世界各地の現地法人で現地の幹部を育成するエグゼクティブ養成制度を設けている。この制度では、既存の幹部が将来性のある幹部候補を指名する。エリクソン本社では世界から 300 人前後の幹部候補生を 1 年以内に幹部の任務が遂行できるように養成する。各地で現地幹部を育てることで、比較的人件費が高い本社派遣または国外出張滞在勤務者を減らす。

教育センターの設置による人材開発を積極的に実施しており、現地工場の設立による技術移転、現地化を推進している。

7. 将来の拡張計画と課題

2003年第4四半期業績報告に関する発表によれば、3G携帯ばかりでなく、既存の2G技術への投資も行う。通話容量(トラフィック)が増大するため北米・欧州と同じく、アジア・太平洋でも、フラットレート料金体系を導入する。

中国、インド、ロシアでは利用者の増加に対応するため、容量増大に対する投資を行う。これらの市場の問題点は低価格でないと利用者が増えない点にある。これまで、基盤投資はカバレッジ容量に重点を置いてきたため、今後インドや中国では、従来の基盤でカバーできる利用者数に余裕がある。低価格により利益率に影響が出ているが、今後利用者が増大すれば収益性の向上につながる。

通信事業者はネットワークの統合と管理のアウトソーシングを進めており、エリクソンはこの動きを早期に認識し、エンドツーエンドソリューションおよびこれまでの基盤投資に加えたアウトソーシングサービス部門では、すでに世界のトップとなっている。今後もこの役割を認識し、アウトソーシングサービスを進める。

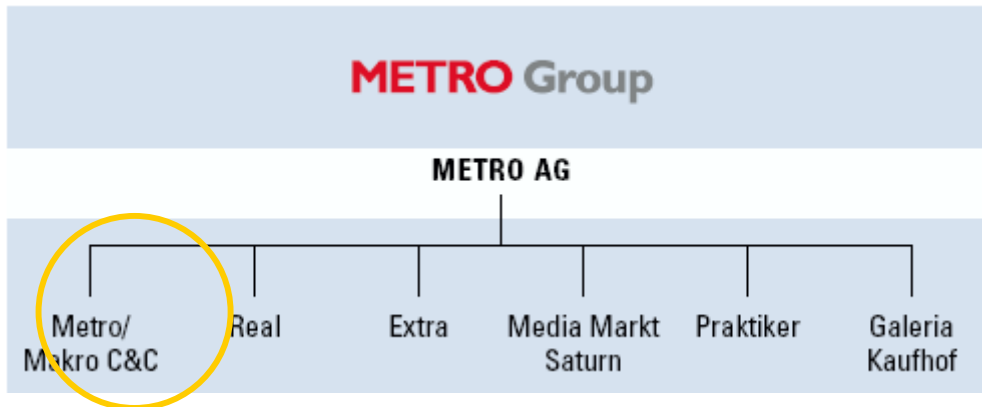
ソニー・エリクソンは、成長を続けるモバイルマルチメディア市場へ製品を投入する。GSM市場と日本市場では2002～2003年にかけて、それぞれ50%、15%の成長を示した。

携帯電話モジュールの生産はアウトソースを行う。最近ではフレクストロニクスへのアウトソースが大型契約であった。モジュール製造の大部分をアウトソースすることにより、経済と市場環境の変化に柔軟に対応できる体質を整えた。しかし、アウトソースを行うタイミングが問題であり、短期的需要と長期的柔軟性を兼ね備えなければならない。通常は自社工場に生産を集中することにより、需要量の一時的変化に対応できる。

エリクソンはe-ラーニングにも力を入れている。ウェブサイトを通して、社外の企業社員を対象とした教育を行っている。ソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズの携帯電話事業向けに中国では2003年から、EXPANDERソリューションを導入した。GSM/CDMA対応技術、より広範囲のカバレッジを持つため、1平方キロメートル当たりの資本支出が従来と比べて少なく、総保有費用の削減にも貢献できる。

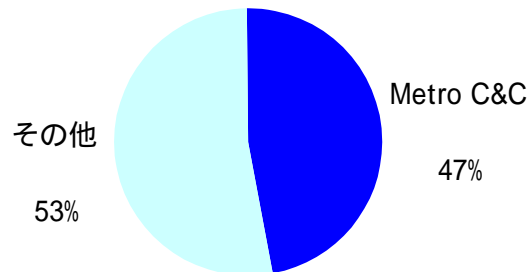
流通：メトロ

メトログループの構成



アジアへ進出する事業部門

メトログループ売上のうち Metro C&C のシェア (2003 年)



(出所)メトロ 2003 年次報告書から作成

メトログループは、ドイツ国内より国外売上高の方が大きく、2003 年の国外売上高は 76.6%を占めた。グループをあげて、経済付加価値 (EVA) 増大をモットーとしている。メトロ・キャッシュアンドキャリー (以下、Metro C&C) の対象市場は業務仕入顧客である。普通のスーパーやハイパーマーケットのように、レジで業者会員証を提示し、精算する。このため、零細小売店にとって、在庫を抱えるリスクは大幅に減少した。

1. アジア投資の規模と動向

メトログループの投資動向

(単位:100万ユーロ)

	2004年	2003年	2002年	2001年
グループ	1,800	1,824	1,836	1,933
Metro C&C	n.a.	737	724	データなし

(出所) メトロ 2003 年次報告書

アジアの進出国は、中国、ベトナム、インド、日本の4カ国。メトロの広報担当者によると、アジアにおける Metro C&C 1店舗に対する平均投資額は2,000万ユーロである。

C&Cの国別投資額(2003年) (単位:100万ユーロ)

中国	18店舗	360
ベトナム	3店舗	60
インド	2店舗	40
日本	2店舗	40

(出所)メトロ IR による店舗投資額に基づく試算

単純計算による表中の数値からは、2003年までにアジアにおける Metro C&C 店舗に対する投資額は5億ユーロに達している。また、インドと日本が同額となっているが、日本は事業コストが飛び抜けて高いため、インドと同額でないことは確実である。

2. アジア事業の規模

メトログループの売上動向

(単位:100万ユーロ)

	2003年	2002年
グループ	53,595	51,526
Metro C&C	25,093	23,972
APAC	660*	622

(注)*推計値、APACはアジア・大洋州

(出所)メトロ 2003 年次報告書ほか

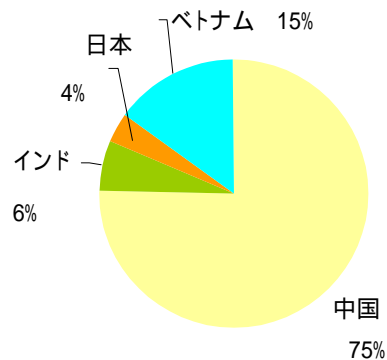
メトログループの従業員数のアジア配置 (単位:人)

アジア	6,230
その他	70,631
Metro C&C 合計	77,347

(出所)メトロ 2003 年次報告書

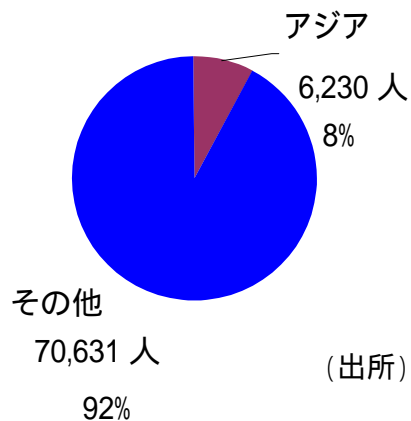
メトロは 2002 年に C&C の売上高以外に中国から 20 億ユーロを自社調達として輸出した。

Metro C & C 店舗従業員数のアジアにおける分布 (2003 年)



(出所)メトロ 2003 年次報告書

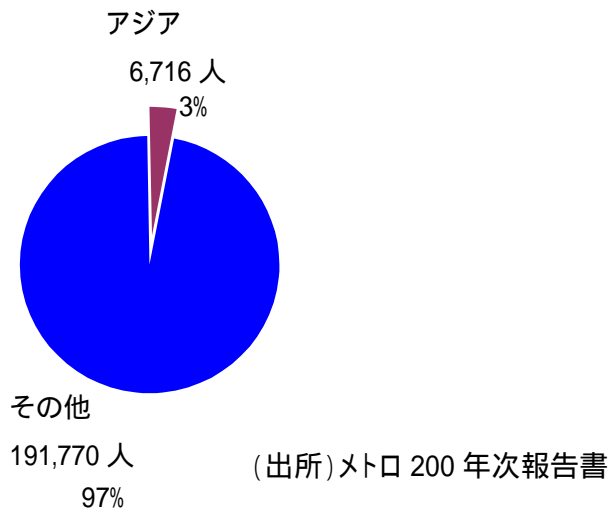
Metro C&C 従業員数のアジアのシェア (2003 年)



(出所)メトロ 2003 年次報告書

³ <http://home.aigonline.com/content/0,1109,16869-842-ceo,00.html>

メトログループ従業員数のアジアのシェア(2003年)



アジアは投資初期段階にあるため、利払い・税金・減価償却控除前利益(EBITDA)では 2003 年に 1,600 万～1,800 万ユーロの赤字であったとみられる。

3. 進出の状況

メトログループのアジア進出国での店舗数

進出国(合弁保有率)	2003 年	2002 年
中国(60%)	18	16
インド	2	0
日本(80%)	2	1
ベトナム	3	2
アジア C&C 合計	25	19
国外 C&C 店舗数	362	328
C&C 合計	475	437

(出所)メトロ 2003 年次報告書

中国では Metro Jinjiang Cash & Carry 合弁事業(本社・上海)の 60%を保有して事業展開している。4 地域に支店を持つ。2003 年、北京に Metro C&C 本体の代表事務所を設置した。今後も中国南部と西南部の流通網を構築する。

2003年には中国、インドに進出し、それぞれ2店舗を開店した。日本とベトナムでも、それぞれ1店舗を新たに開設した。メトロの戦略は、1年間で各国に1件から2件の新店舗を開店することだ。アジアでは2003年に合計6店舗、世界では合計39店舗を開店した。アジアの新規開店店舗数のシェアは15.4%であった。中国で今後、2007年までに年間で10店舗を開店する。

日本への進出は丸紅との合弁事業として2001年に始まり、ホテル、外食業界、ケータリング業界を市場とする。2002年には東京で最初の店舗を開店した。丸紅の持株比率は20%である。

4. 進出国における雇用と売上規模

	2003年		
	店舗数	従業員数	売上(100万ユーロ)
中国	18	5,045(別会社 486人)	583(2002年)
インド	2	406	n.a.
日本	2	251	n.a.
ベトナム	3	1,004	n.a.
シンガポール	0	10	適用外(店舗なし)
アジア	25	6,230	622(2002年)
Metro C&C 合計	475	77,347	

(出所)メトロ2003年次報告書

ベトナム・ハノイに2003年に開店した店舗の面積は4万6,000平方メートルで、300人を雇用する。インド・バンガロールの店舗面積は6,300平方メートル、日本は平均5,000平方メートルである。中国の別会社はメトログループ内の横断的組織であり、仕入れ、ロジスティクス、IT、広報、環境管理を担当する。香港の現地法人 MGB METRO Group Buying HK Limited (HongKong)が、アジアでこれらの作業を行う。

メトロは進出先を絞った国際化展開を成功させるため、継続的に改善される柔軟な流通・戦略コンセプトを持つ。これにより、各地の市場条件や慣習に柔軟に適合できる。

進出先の顧客のニーズは場所により異なる。地元の期待に応えうる幹部を現地人から登用する。商品と人材の地元調達率は平均80~90%となっている。現地化率の高さは地元の雇用機会を生む。輸送部門を担当するMGL社は進出先の拠点ごとに、地元屈指の優秀なロジスティック企業と協業を行う。生産者からの商品調達を担当し、24時間以内直送納品を行うため、本体以外にも雇用を創出した。

5．本社におけるアジア事業の位置付け

アジアには本国ドイツの閉店法のような制約がなく、消費人口の多さと所得の向上という将来性に対する期待から、重要な市場と位置付けている。欧州市場は中・東欧を除き成熟しており、今後成長性のあるアジアでの事業展開は重要である。メトロ C&C は小売店ではなく、小売店などの業者を市場とする。このため、中国のように今後ショッピングモールが各地に展開すれば、小売店からの需要が増加すると期待している。

6．アジア事業の現地化状況

人事戦略としては、将来海外に赴任する予定の管理職を28ヵ国(2003年)から Metro Corporate University(MCU)に集結させ、実務教育を行う。これにより、メトロの一貫した経営プロセスを実践させる。さらに、Metro Business Simulation(MBS)と名づける e-ラーニングを活用する。これは幹部候補生を含めた従業員向けにインターネットベースの事業計画ゲームを通して行う実務教育である。本社からの派遣社員は少ないほど人件費がかからないため、概して現地人が経営を行う。この際、世界共通のメトロの企業文化とノウハウを応用し、人件費を効果的に用いる。

業務戦略としては、世界共通のメトロ業務プロセスを浸透させることを目指す。そのため、Global Commerce Initiative(GCI)という作業グループを設ける。ここでは、グループを一貫する業務プロセスの開発と商品分類等の基準整備を企業戦略と実務において確立する。

調達については、バンガロールを例にとると、カルナタカ州の生産者からの調達比率は1万7,500品目のうち90%である。日本も地元生産者から直接仕入れる。

7．将来の拡張計画と課題

2004年にはアジアと中・東欧を重点に複数の Metro C&C 店舗を開店する。2004年の開店予定店舗の3分の2はこれらの地域に決定している。“Metro Group The Spirit of Commerce”をキャッチフレーズとするイメージ戦略を用いる。持続的な国際化と差別化戦略が基本コンセプトだ。

⁵ http://www.atimes.com/atimes/South_Asia/EK06Df01.html

今後も従来どおり、業界の国際的横断を研究し、業界団体と協力する。さらに、新しいグループ内の業務プロセス、基準、技術開発を進める、販売事業展開を最適化し、流通に実践する。こうして、バリューチェーンを最適化する。調達においては、生産者からの直接調達を今後も行う。

ブランド戦略としては、2003年初から Metro C & C のブランドイメージを一新、世界共通の"Corporate Design"を掲げ、従業員を含め社会的に流通パフォーマンスをアピールする。

店舗コンセプトについては、顧客の期待と要求は土地により異なるため、進出店ごとに異なる店舗フォーマットで構成する。このフォーマットとは、クラシック、ジュニア、エコの3つのコンセプトからなる。異なる店舗面積と陳列商品構成を組み合わせ、土地ごとに異なる顧客の期待にできる限り応じる。クラシックフォーマットは伝統的にドイツで行われている店舗形態。店舗面積1万~1万6,000平方メートルに食料品とその他の商品をを多種類用意する。ジュニアとは、7,000~9,000平方メートルの店舗面積で消費量の少ない地域で用いる。特に中・東欧と南・東欧に多くある。エコは、新鮮な食料品に重点をおく。新鮮で品質のよい食料品を大量に必要とする飲食店やホテル顧客を対象とする。2,500~4,000平方メートルを店舗面積とする。

IT戦略として、顧客向けには拠点ごとに異なる店舗コンセプトを用いる。データ処理は世界共通のIT基盤で結合する。Metro C&Cの国際IT本部の全ITマネージャは、国境を越えて協業を行う。2003年からメトログループのIT基盤を担当するMGI METRO Group Information Technologyの組織を再編した。この再編により、すべてのテクノロジー関連業務領域で責任範囲と担当を明確に割り当てた。ITプロセスと情報基盤を常に最適な状態に保ち、グループ全体の店舗データはダブルバイトコード圏(電子機器上で文字列を16桁の2進数で表記する地域、日本語、韓国語、中国語などに対応)とシングルバイトコード圏(アルファベットなどに対応)の間で通信可能とした。

人事戦略では、従業員が新しい専門知識を習得し、人格形成も行える研修センターを2003年から開設した。現在は、上海、パリ、デュッセルドルフにある。2005年にはモスクワにも開設する。

店舗展開は、ベトナムは現在3店舗あるが、2007年までに8店舗まで拡大する予定。総投資額は1億5,000万ユーロ。中国には2007年までに6億ユーロを投資、40店舗を計画中。当初の展開はMetro Jinjiang Cash & Carry 合併事業で北京に注力する⁶。インドでは、ハイデラバード、チェ

⁶ http://www.findarticles.com/cf_0/m0FNP/22_42/110805537/p1/article.jhtml

ンナイ、デリーで開店が予定されている。日本では、今後 50 店舗を目標とする。

長期戦略としては、欧州での店舗拡大は成熟に近づいているが、アジアは今後、長期的に成長する市場であり、アジアの中でも日本と中国を売上高に最も寄与する重要な市場と捉えている。中国とインド向け投資は黒字になるまで数年を要する長期的な投資戦略に基づいている。今後 2007 年までにメトログループ売上高の 10%を、アジアの C&C から上げる計画である。インドでは小売業への完全子会社直接投資は認可されない。このため卸業者としてキャッシュ・アンド・キャリー (C&C) 方式を行うメトロは、カルフルやウォルマートよりインドで有利である。インドでは 250 以上のショッピングモールが建設中であることから、企業間電子商取引を行うメトロの市場が拡大することを意味する。

⁷ <http://www.siamfuture.com/asiannews/asiannewstxt.asp?aid=936>

電機電子：Philips

Philips の事業部門は、Lighting (電球・照明)、Consumer Electronics(CE)、Domestic Appliances and Personal Care(家電・パーソナルケア、以下 DAP)、Semiconductors(半導体)、Medical Systems(医療システム)、その他事業、から構成される。なお地域については、アジア大洋州は APAC、欧州中東アフリカは EMEA を指す。

1. アジア投資の規模と動向

Philips のアジア進出は、当時オランダの植民地であったインドネシアへの進出(1896年)に始まる。以来アジア市場に定着し、ブランドイメージも高い。現在ではアジア・大洋州各国で事業展開し、従業員数の約 40%、6 万人を同地域で雇用している。

対中国投資 - 2003 年までの累積投資額 : 260 億米ドル以上

2003 年売上高総額: 75 億米ドル

13 都市に世界的規模の技術研究センターを設置し、照明、カラーテレビ、オーディオ、半導体、医療システム、携帯液晶画面の開発を行う。

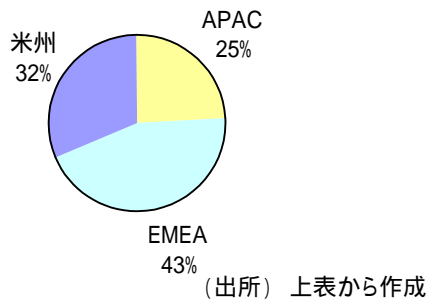
2. アジア事業の規模

全社地域別業績 2003 年

地域	2003 年		2002 年		2001 年	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
合計	29,037	488	31,820	420	32,339	(1,395)
APAC	7,122	10	7,047	30	6,968	(34)
EMEA	12,768	916	13,456	888	14,157	(497)
米国	9,147	(438)	11,317	(498)	11,214	(864)

(出所) Philips SEC Filing Form 20 年次報告書 2003 年

Philips の地域別売上高シェア 2003 年



同年売上高の多くは、各地域で共通して、クリスマスセールが含まれる第 4 四半期に集中する。

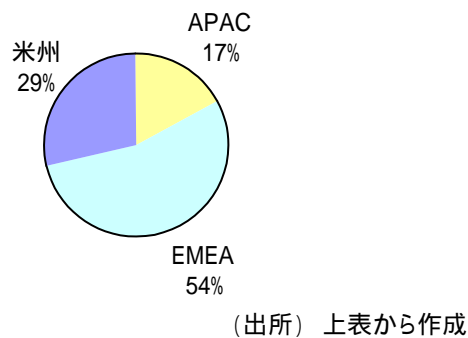
Philips Consumer Electronics の地域別売上高(グループ外との取引)

単位: 100 万ユーロ	2003 年	2002 年	2001 年
総売上高	9,188	9,855	10,633
APAC	1,586	1,542	1,897
EMEA	4,957	5,275	5,354
米国	2,645	3,038	3,382

(出所) Philips SEC Filing Form 20 年次報告書 2003 年

Philips Consumer Electronics の地域別売上高シェア 2003 年

総売上高 91 億 8,800 万ユーロ

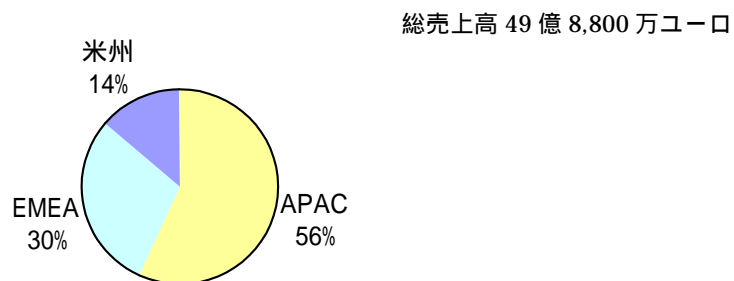


Philips Semiconductors の地域別売上高(グループ外との取引)

単位:100 万ユーロ	2003 年	2002 年	2001 年
総売上高	4,988	5,032	5,094
APAC	2,824	2,734	2,029
EMEA	1,478	1,400	1,770
米国	686	898	1,295

(出所) Philips SEC Filing Form 20 年次報告書 2003 年

Philips Semiconductors の地域別売上高シェア 2003 年



(出所) 上表から作成

半導体世界市場規模

単位:10 億米ドル	2003 年	2002 年	2001 年
市場規模	166	141	139

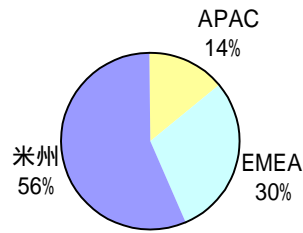
(出所) Philips SEC Filing Form 20 年次報告書 2003 年

Philips Medical Systems の地域売上高(グループ外との取引)

単位:100 万ユーロ	2003 年	2002 年	2001 年
総売上高	5,990	6,844	4,834
APAC	842	719	512
EMEA	1,772	1,796	1,318
米国	3,376	4,329	3,004

(出所) Philips SEC Filing Form 20 年次報告書 2003 年

Philips Medical Systems の地域別売上高シェア 2003 年



総売上高 5,990 mill.59億9,000万ユーロ

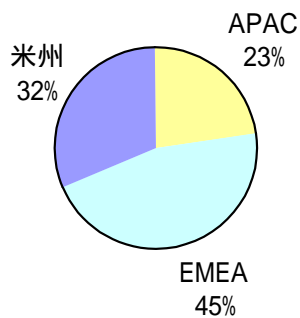
(出所) 上表から作成

Philips Lighting の地域売上高(グループ外との取引)

単位:100 万ユーロ	2003 年	2002 年	2001 年
総売上高	4,522	4,845	5,083
APAC	1,031	1,064	1,037
EMEA	2,065	2,128	2,236
米国	1,426	1,653	1,810

(出所) Philips SEC Filing Form 20 年次報告書 2003 年

Philips Lighting の地域別売上高シェア 2003 年



総売上高 45 億 2,200 万ユーロ

(出所) 上表から作成

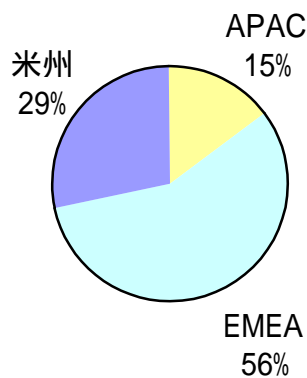
Philips DAP(家電パーソナルケア部門)の地域売上高(グループ外との取引)

単位:100 万ユーロ	2003 年	2002 年	2001 年
総売上高	2,131	2,273	2,224
APAC	319	379	396
EMEA	1,201	1,221	1,139
米国	611	673	689

(出所) Philips SEC Filing Form 20 年次報告書 2003 年

Philips DAP の地域別売上高シェア 2003 年

総売上高:21 億 3,100 万ユーロ



(出所) 上表から作成

中国国内市場における製品別シェア・ランキング(一部)

第 1 位:照明、携帯 CD ラジオ、シェーバ、女性用体毛ピーリングツール、ジューサー、アイロン、

LCD モニタ、携帯液晶画面、空気清浄機

第 2 位: DVD、半導体、キネスコープ

第 3 位: カラーテレビ電子管、医療システム、光学式ストレージ

第 5 位: CE 製品総合

第 6 位: 掃除機、携帯電話機

第 8 位: テレビ

3 . 進出の状況

Philips は 1920 年代からアジアでの事業展開を開始しているが、1985 年の中国での合併事業の開始が本格的なアジア進出の起点といえる。

Philips はグループ会社 (35 カ国)、生産拠点 (135 カ所)、販売サービス拠点 (150 カ国) をグローバルに展開し、同社の事業基盤としている。

Philips Semiconductors のアジア合併事業

- SSMC-Singapore : 出資比率 48%
- TSMC Taiwan : 同 19%
2003 年 11 月に TSMC の持分処分から 12 億 6,500 万ユーロの売却益を得た。
この売却は 2003 年に韓国 LG.Philips Display で出した欠損の充てんに足りる
- ASMC China : 同 37%

現在、中国には子会社と合併会社、合わせて 35 社がある。従業員総数は 1 万 8,000 人、事業所数は 60 地点で国内全土をカバーしている。

中国現地子会社: 10 社

- ・Philips (China) Investment Co.,Ltd、上海 : 持株会社
- ・Philips Electronics Component (Shanghai) Co.,Ltd、上海
- ・Philips Research East Asia、上海 2000 年設立 : アジア大洋州の戦略的 R&D 拠点として位置付け
- ・Philips Automotive Lighting Hubei Co.,Ltd、湖北
- ・Philips Enabling Technologies Group of Suzhou Ltd、蘇州、96 年に設立。業務用機器向け電子部品製造、特注製造システム
- ・Philips Components & Modules (Shanghai) Co.,Ltd、上海
- ・Philips Electronics (Beijing) Co.,Ltd、北京
- ・Philips Electronics Trading & Services (Shanghai) Co.,Ltd、上海
- ・Philips Lighting Electronics (Shanghai) Co.,Ltd、上海
- ・Philips Lighting Electronics (Xiamen) Co.,Ltd、夏門

子会社以外の合併企業 : 18 社

駐在員事務所: 18 都市に設置

2001 年、携帯電話機の生産を China Electronics Corporation (CEC) との合併企業に移管。
2004 年、中国のソフト開発企業 Neusoft と医療技術の合併企業を立ち上げ、輸出も行う。

香港子会社は 1948 年に設立

事業内容: 照明器具、家電機器、高級 CE を製造、オーディオ事業部門の世界拠点。
この他家電、パーソナルケア、照明器具、医療機器のアジア大洋州本社。

香港現地法人の子会社: 2 社

- ・Electronic Devices Ltd. (EDL)
- ・Philips Light Factory

韓国合併事業

1999 年 LG.Philips LCD (成長部門である液晶部門を LG と協業)

2000年 OriginとAtosを合併

2001年 LG.Philips Display (成熟部門であるディスプレイ部門をLGと統合)

日本

2001年 Funai ElectricにVCRの生産をアウトソース

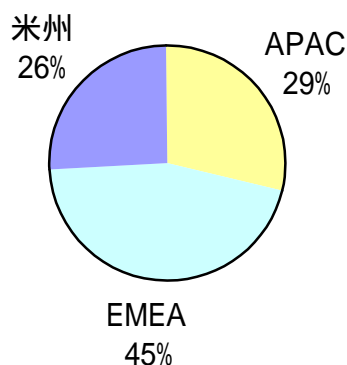
4. 進出国における雇用と売上高規模

Philipsの従業員地域構成 (単位:人)

従業員数	2003年	2002年	2001年
合計	164,438	170,087	188,643
APAC	47,342	44,490	48,393
EMEA	74,271	77,977	88,600
米国	42,825	47,620	51,650

(出所) Philips SEC Filing Form 20-年次報告書 2003年, Exhibit 14(b)

Philipsの従業員地域分布



(出所) 上表から作成

Philipsによる中国での人事戦略

確かな人材基盤の形成を目指し、地元の有能な人材の育成に投資する。
 地元の大学やビジネススクール(BS)と提携し、職能開発プログラムに出資する。
 主な提携大学: 清華大学、Fudan University、Dongnan University

過疎地帯における教育振興を通じ、企業イメージの確立を目指す。
 98~2003年までに528万円を投資し、内蒙古自治区、湖北省に図書館などを建設する。また、教師の育成も全国的に支援する。

5. 本社におけるアジア事業の位置付け

Philips の Oosterveld 企業戦略取締役によると、APAC は製造拠点として重要なだけでなく、世界で最も人口成長率が高く、多数の消費人口を抱える市場として位置付けている。特に、中国の経済成長率は年率 10% 増ともいわれており、インドのテレビ市場は年率 20% 増で成長している。Philips はインド、韓国、オーストラリアでは全事業部門で首位または 2 位を確保している。

同社では APAC の事業戦略を見直した結果、地域分割を再構成した。新たに分割された市場は、中国(本土)、香港、台湾、インド、韓国、日本、その他(オーストラリア、インドネシア、マレーシア、ニュージーランド、パキスタン、シンガポール、ベトナム、タイ、フィリピン)からなる。

2003 年 2 月から各市場で異なる事業計画を実施。Oosterveld 戦略取締役のもと 200 人の地域戦略スタッフと共同で業務を行う。

APAC 市場における拡大戦略の柱としてローカライズを重視。地域毎に研究開発能力を増大させる。例えば、炊飯器は米品種により異なる仕様、ヘアドライヤーは欧州人の毛髪と異なるアジア向けの仕様とするなどのローカライズを行う。

このため、地域風土に精通する現地人の管理職が多く必要とされる。本社からの派遣社員数を今後は減少させ、現地管理による経営を強化する。今後は、適材であれば現地人を最高幹部に採用することも検討している。

今後の成長市場また APAC の本拠として中国を重視する。中国では合弁事業と子会社合わせて 30 社を展開、同国で最大の多国籍企業である。

中国で生産するテレビの約 3 分の 1 は国内市場向けであり、人口規模から算出すると、中国で生産するテレビの生産量は会社始まって以来の勢いで市場に吸収されていることになる。

中国では 95~2001 年まで連続して中国サッカー協会(CAF)杯を後援。2001 年にはナショナルチームの正式スポンサーとなった。

6 . アジア事業の現地化状況

中国

現地従業員・幹部の数は本社から派遣された社員数より多い。
サッカー振興を通じて人事、消費者の囲い込みと取り込みを目指す。

7 . 将来の拡張計画と課題

2004 年の第 3 四半期にも韓国における合弁事業 LCD メーカー LG.Philips LCD Co.を上場する動きである。(2004 年 5 月時点)

Bloomberg によればこの新規株式公開(IPO)により 8 億 4,500 万ユーロ以上の資金を得るとみられる。この資金は LCD 製造設備投資に大部分向けられる予定である。韓国における IPO としては近年最大のものとなる。担当銀行は Morgan Stanley と UBS である。上場資本市場はニューヨークとソウルの予定である。LG.Philips は 2004 年第 1 四半期に、記録的売上高 4 億 3,450 万ユーロを上げた。

Philips APAC(アジア大洋州)部門の Jan Oosterveld 企業戦略取締役は、今後、同地域の総売上高に占めるシェアを 33%に引き上げる目標を掲げている。

半導体の世界市場は今後中期的に拡大する見込みであるため、Philips はアジアを中心に利益を生む計画である。また、統合がうまくいった医療技術部門も成長軌道に乗っている。

韓国ではテレビ電子管生産の合併事業である LG.Philips Display が 2003 年第 4 四半期だけで 7 億 300 万ユーロの欠損となった。しかし、フラットパネル LCD 合併事業の LG.Philips LCD は同期に 3 億 9,800 万ユーロの当期利益をあげた。Philips は 2004 年中に LG.Philips LCD を上場する予定である。

台湾のチップメーカー TSMC への出資分 20%を売却するのか、維持するのかは不明である。

Philips のクライステルレー最高経営責任者(CEO)によると、同社は今後 2 年以内に中国とインドのグループ売上高を倍増させる計画である。

戦略

価格競争が激化する家電(CE)部門

競争メーカーが予想もつかない新製品を投入する。

伝統的部門では困難な課題であるが、Nike との提携のように、ニッチ市場向けに展開する。

FPD(薄型ディスプレイ)でシェアトップを確立する。

LG との合併事業により世界首位の生産量を誇っているものの、競争力は十分ではない。そのため、製造自体の競争力より、製品販売手段の競争力を引き上げる。

アウトソーシング、移管について

コスト削減を最優先する。自社生産は競争上の優位性が認められるか、または製造工程における管理性が強い場合のみに限り、その他は外注とする。移管する機会があれば即座に移管できるような CE 製品を企画する。なお、生産拠点の移管率は CE 製品に関しては現在 70%に達している。

今後、短・中期的に欧州、米国、アジア市場で薄型テレビ、DVD 記録再生装置、再生装置、録音装置の販売量を増加させる。

中国の展開...中国からの売上高を今後 4 年以内に 120 億ユーロとする。

最も成長率が高いのは半導体で、中国市場は拡大するが、概して Philips 全事業部門の売上高を伸ばす。

インドの展開...インドは電球と CE 製品のプレゼンスが高い市場であり、中国と比べ、開発度は低い。今後 3~4 年以内に、売上高を倍増させる。

事業部門ごとの基本戦略

照明

照明部門の基本戦略 - エンドユーザー志向、優れたマーケティング戦略、納品の信頼性、人材の登用・育成を柱として、コスト削減、資産運用管理の向上をはかる。高級製品の生産量を増加させ、革新的な新製品の市場投入を目指す。製品例として、HID ランプ(高輝度放電灯)、自動車向けランプ、UHP(ウルトラ・ハイ・パフォーマンスランプ)がある。

戦略的提携

Lumileds - Agilent Technologies との対等出資合弁事業として Lumileds を設立。ビデオプロジェクションシステム向けライト技術、ソリッドステートライト、LED の開発を行う。

主要得意先との協業を展開し成長を確保するだけでなく、業務ニーズのある顧客とエンドユーザー志向のバリューチェーンにより自社地位を向上させる。中国市場に注力する。

韓国

TFT-LCD 生産に特化した工業団地を 2004 年ソウルに着工、2006 年から生産を開始する。

参考資料

KONINKLIJKE PHILIPS ELECTRONICS N.V. SEC Form 20 年次報告書, February 23, 2004

...<http://www.newscenter.philips.com>
...<http://www.philips.com>
...<http://www.philips.no>
...<http://www.business-sites.philips.com>
...<http://www.bei.org>
...<http://www.china.philips.com>
...<http://www.philips.com.hk>
Finanz und Wirtschaft,2004.2.11

ソフトウェア：SAP

SAP は世界に 96 の子会社を有し、本社で製品開発を行い、各市場向けに販売している。

SAP の企業理念は、収益性と事業価値の向上・事業規模の拡大を実現する製品を供給することである。そのため、新しい顧客分野を開発できるようなソフトウェアアプリケーションとソリューションを供給する。こうした製品により収益と市場シェアを確保する。また、既存・新規の顧客企業の価値を高めることができるよう貢献する。

また、追加ソフトウェアライセンス契約による収入を生むようにする。より多くの顧客の開発とともに中小企業顧客の開拓は世界共通の戦略である。

従来どおり、事業プロセスの合理化とコスト削減のニーズが高い中小企業の顧客による収益を実現する戦略をとる。投資対象は、研究開発設備投資、チャネルパートナー開発投資が主体である。

SAP アジアパシフィックが 2003 年に獲得した新規中小企業顧客数は 350 社以上で、2002 年実績の 3 倍となった。中核製品は中小企業を対象とする「mySAP All-In-One Solution」である。2003 年にはアジア市場におけるソフトウェア売上高が前年比で 1.5 倍となった。

2003 年にはアジアで 60 以上の新規 SAP ビジネスパートナーが加わり、これらのパートナーから 20 以上の mySAP All-In-One Solution が生み出された。

1. アジア投資の規模と動向

アウトソーシング市場の拡大の波に乗る SAP は 92 年、日本に資本金 36 億円で SAP Japan を設立。2001 年にはシンガポールに SAP Markets Asia Pacific を設立した。2003 年にはアジア大洋州地域サービスセンター(SSC)の起点としてシンガポールを選択した。また、中国とインドでも開発センターを拡張する設備投資を行った。インドには 2003～2004 年までの間に 2 億 400 万ユーロが投資され、1,550 人を新規雇用する。

SAP の投資額推移

(単位：100 万ユーロ)

	2003 年	2002 年	2001 年
設備投資額	275.3	308.7	378.0
研究開発費	995.9	909.4	898.3

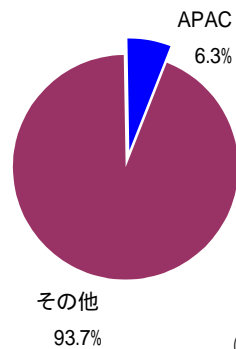
(出所)SAP SEC Filer Form 20-F

アジア・大洋州 (APAC) の資産総額 (単位: 1,000 ユーロ)

	2003 年	2002 年	2001 年
APAC	404,544	397,277	410,425
その他地域	5,921,321	5,211,186	5,785,179
合計	6,325,865	5,608,463	6,195,604

(出所) SAP SEC Filer Form 20-F

SAP の総資産額の APAC シェア (2003 年)



(出所) SAP SEC Form 20-F

2. アジア事業の規模

SAP は世界 120 カ国、アジアでは 9 カ国に進出した。

SAP の総売上高 (単位: 100 万ユーロ)

	2003 年	2002 年	2001 年
総売上高	7,024.6	7,412.8	7,340.8
APAC	838.5	863.0	830.5
その他	6,186.1	6,549.8	6,510.3

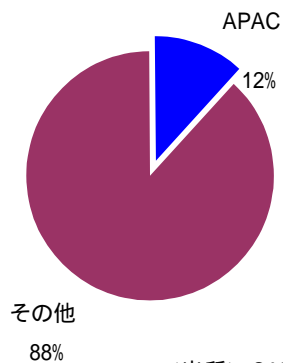
(出所) SAP SEC Filer Form 20-F

SAP のソフトウェア売上高の APAC シェア (単位: 100 万ユーロ)

	2003 年	2002 年
合計	2,147.6	2,290.8
APAC	275	275
その他地域	1,872	2,016

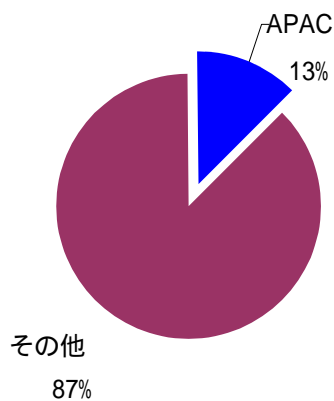
(出所) SAP SEC Filer Form 20-F

SAP の APAC 売上シェア (2003 年)



(出所) SAP SEC Filer Form 20-F, 2003

SAP の APAC ソフトウェア売上高シェア 2003 年



(出所) SAP 2003 年次報告書

SAP の税引き前当期利益

(単位:1,000 ユーロ)

	2003 年	2002 年	2001 年
APAC	85,509	118,512	90872
その他	1,872,842	1,941,809	1,611,440
合計	1,958,351	2,060,321	1,702,312

(出所) SAP SEC Filer Form 20-F

3. 進出の状況

APAC の販売拠点と社数、営業所数

国・地域	拠点	社数	支社/営業所/SAP Labs/トレーニングセンターの総数
	シンガポール	1	1
オーストラリア	シドニー	1	5
中国	北京	1	3
インド	バンガロール	2	5*
インドネシア	ジャカルタ	1	
日本	東京	1	6
韓国	ソウル	1	1
マレーシア	クアラルンプール	1	1
ニュージーランド	オークランド	1	1
フィリピン	マニラ	1	
台湾	台北	1	
タイ	バンコク	1	
	合計	12	

(出所) SAP <http://www.sap.com>

(注)*: 2003年にバンガロール研究所の拡充設備投資を行った。2004年までに1,150人の研究員を雇用。投資額2,040万ユーロ。

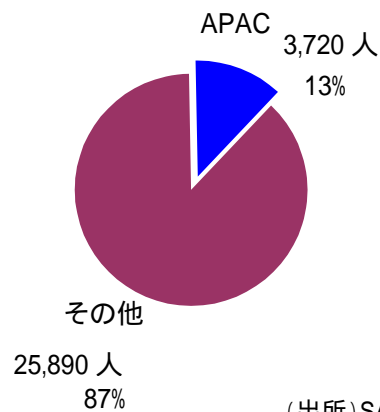
4. 進出国における雇用と売上規模

進出国での従業員数 (単位:人)

従業員数	2003 年	2002 年
合計	29,610	28,797
研究開発要員	9,100	8,173
APAC 日本 中国	3,720 1,350 30 以上(カスタマサポ ートコンサルタント部門) 他部門はデータなし	3,263
SAP Labs India	500 以上	
その他	25,890	25,534

(出所)SAP 2003 年次報告書

SAP の従業員数に占める APAC のシェア(2003 年)



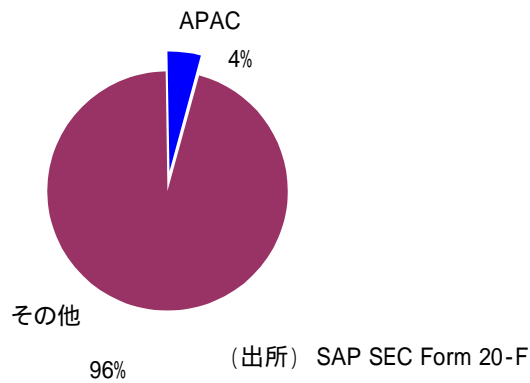
(出所)SAP 2003 年次報告書

APAC 売上高 (単位:100 万ユーロ)

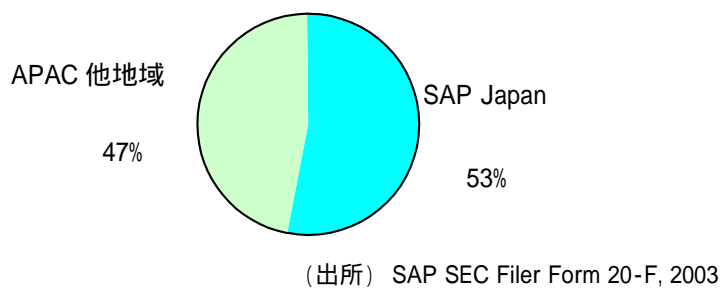
	2003 年	2002 年	2001 年
APAC	838.5	863.0	830.5
SAP Japan	441.5	485.9	444.1
その他	397	377.1	386.4

(出所) SAP SEC Filer Form 20-F

SAP グループ税引き前利益の APAC シェア (2003 年)



APAC における SAP Japan の重要性 (2003 年売上高シェア)



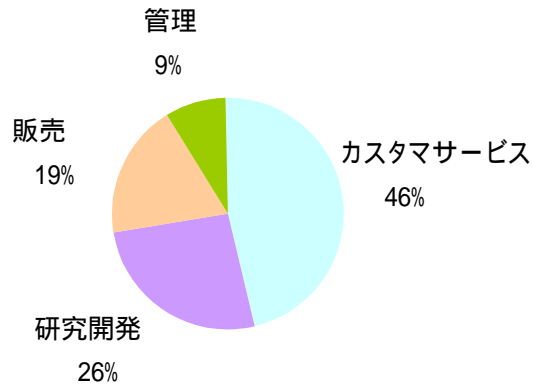
APAC における業務部門別雇用状況

(単位:人)

	2003 年		2002 年		2001 年	
	合計	APAC	合計	APAC	合計	APAC
カスタマサービス	12,713	1,721	12,939	1,607	13,014	1,544
研究開発	9,100	974	8,173	702	7,665	694
販売	5,267	721	5,143	641	5,071	667
管理	3,171	327	3,119	319	3,128	363
SAP グループ	30,251	3,743	29,374	3,269	28,878	3,268

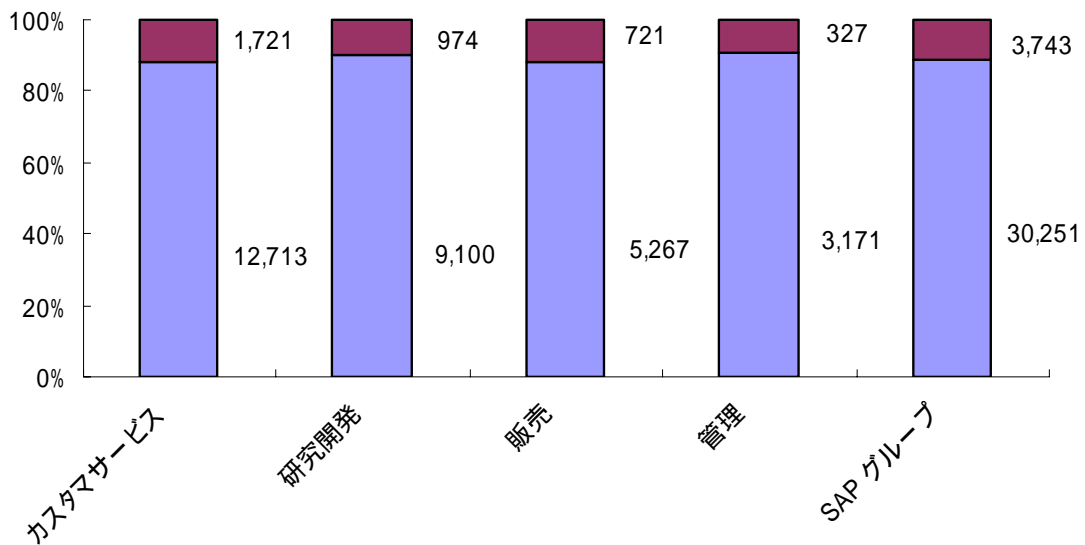
(出所) SAP SEC Filer Form 20-F

SAP の APAC 業務部門別雇用配分 (2003 年)



(出所) SAP SEC Filer Form-20F

SAP グループの業務部門別従業員数に占める APAC シェア (2003 年)



(出所) SAP SEC Filer Form 20-F

SAP の雇用戦略については、大部分の新規雇用者は研究開発部門で採用され、業績によりフルタイム待遇に昇格させる雇用方針である。グループ企業によっては即戦力を重視し、選抜された人材のみを正社員として雇用する。

5 . 本社におけるアジア事業の位置付け

SAP はアジア・大洋州 (APAC) を今後の成長市場として位置付けている。2003 年の APAC での SAP 製品インストール数は前年比で 30.2%増加した。これはチャネルパートナーの功績でもあり、今後もチャネルパートナーの充実を図る。

シンガポール事業は 2003 年に、世界的なアウトソーシングの追い風を受け大幅に成長した。SAP はシンガポールを APAC におけるシェアード・サービス・センターの立ち上げ市場としている。

アジア市場では成長のエンジンとして中小企業に注力する。主力製品であるターンキーソリューション、「mySAP All-In-One」の販売を最優先する。販売経路は SAP 公認ソリューションプロバイダーとパートナーが担当する。

6 . アジア事業の現地化状況

雇用に関しては、現地人幹部の登用を進めており、既に各国支社長の大部分は現地人だ。

製品の各市場向け仕様については、25 ヶ国向けに異なるバージョンを販売する。「SAP Business One®」には中国語版もある。中国では、SAP China の営業は現地企業である Beijing Youngsoft Enterprises Ltd と提携し、同社の販売網を利用して全国 30 都市で展開している。

7 . 将来の拡張計画と課題

開発においては、アウトソースの比率を下げ、自社の開発者を増加させる。人件費の安いインドと中国で開発人員を増加させると同時に、他地域での雇用を減らさないように注意する。また景気によって解雇と新規雇用を繰り返すことなく、人材を維持する。社員教育は、「SAP University」や e-ラーニングを通じて、高度な技能と知識を社員に身に付けさせる。

今後の現地法人の設立については、現時点(2004 年 4 月時点)では発表されていない。既存の基盤をもとに、中小企業顧客と金融機関顧客を獲得するための営業経路に投資する。チャネルパートナーへの投資が主体となる。企業買収戦略も視野に入れており、こうした組織的拡張が既存基盤を生かした今後の開発戦略に含まれている。買収の対象となる企業は、地理的な展開の強化、対象業界向け製品の多様化、テクノロジーポートフォリオの拡大に役立つ小企業である。⁸2003 年に獲得したアジアの新規顧客は次の企業がある。

オーストラリア :

Linfox, Cement Australia

⁸ SAP SEC Filer Form 20-F / 2003, p.52.

中国:

Dalian Shengnou Foodstuff Co., Ltd, Kunming Yao Long Electric Power, Jiangsu SuZhong Haixin Pharmaceutical Co., Ltd; Shanghai Wentong Chemical Co., Ltd; Jiangxi Runtian Group Co., Ltd; Marubeni Information Technology Shanghai; Beijing Fubang Decoration Aluminium Co., Ltd; Beijing Ruilin Metal Material, Ltd; Dailian Shengnou Foodstuff Co., Ltd; Chongqing Meter Co., Ltd

香港 :

Esprit, China Resources Retail Group Co., Ltd

インド:

Emcure Pharmaceuticals Ltd, Torrent Pharmaceuticals Ltd, Gas Authority of India Ltd, Godavari Sugar Mills Ltd; Mark Auto Industries Ltd; Suzlon Energy Ltd India, Varroc Engineering Ltd

インドネシア:

Bank Niaga; PT. Telekomunikasi Indonesia, PT. Dynaplast Tbk; PT. Dos Ni Roha

韓国:

Korea Yakult Co., Ltd., Hansol Paper Co. Ltd., WiderThan.com; STX Energy Co., Ltd; Kaon Media Co., Ltd; Hwashin Co., Ltd

マレーシア:

Bank Islam

ニュージーランド:

Fonterra; DB Breweries Limited

フィリピン:

Power Sector Assets and Liabilities, Bangko Sentral ng Pilipinas

シンガポール:

CityGas, Singapore Press Holdings

台湾:

Advanced-Connecte, King Car

タイ:

CP 7-Eleven, Patra Ceramics, CAT Telecom PCL, Thai President Foods PCL

アジア戦略では今後とも CRM 領域に注力する。2003 年に開始した“Go-to-Market”（市場指向型）戦略）を継続する。特にシンガポールの中小企業事業部門に投資し、Infocomm Development Authority of Singapore と提携するほか、Infocomm Local Industry Upgrading

Programme (iLIUP)へ参加する。また、シンガポールの IT 企業と協業して、中小企業向けソリューションを共同開発する。

- Go-to-Market 戦略

- ・中小企業市場の営業力として従業員 100 人をこの戦略に割り当てる。
- ・チャンネルパートナーに対する投資を増額する。
- ・テクノロジーパートナー(主に HP、IBM、マイクロソフト)による支援を拡大する。・政府部門顧客の開発を金融投資・経営資源投資の両面で展開する。
- ・2003～2004 年の 2 年間でシンガポールのチャンネルパートナー 1 社当たり最高 100 万ドルを投資する。主な用途は、シンガポール中小企業市場開拓の立ち上げ、知識移転、ソリューションの開発、Go-to-Market 戦略実施のサポート、人材トレーニング、である。

- 中小企業市場

- ・アジアにおける中小企業市場展開本部を中国に設置する。
- ・開発、経営資源担当チームが APAC のパートナーと顧客をサポートする。各地域ごとの中小企業のニーズを満たすため、経験豊富な地元のチャンネルパートナーと協業し、中小企業固有のニーズに応える本格的ソリューションを供給する。さらに各国で SAP とパートナーが協力してセミナーを開催し、顧客を囲い込む。今後も SAP チャンネルパートナーは、中小企業を対象とするソリューションの実装に集中する。
- ・「mySAP™ All-in-One」は、従業員 10 人以下の企業で、高度な機能性、高い費用対効果、実装が容易なソリューションを要求する企業を対象とする。このパッケージアプリケーションは、チャンネルパートナーがカスタマイズし、その際、業界の成功例を参考とする。
- ・「SAP Business One®」は、業務プロセスが比較的簡素な販売会社やサービスプロバイダーを対象とする。これらの企業は業界固有度の低い IT ソリューションを要求する場合が多い。
- ・SAP の現地チャンネルパートナーは中小企業への売り込み手段として、SAP セミナーを開催する。

SAP の APAC に関する今後の拡張計画(2004 年 2 月発表)によると、APAC では金融機関を対象として、統合アプリケーションプラットフォーム「SAP Net Weaver」の販売を今後も展開する。「my SAP CRM」は従来どおり、APAC を先導する CRM ソリューションとしての地位を維持する方針で、このために、チャンネルパートナーの教育にも投資する。また、中小企業における SAP 導入の成功例を幅広く宣伝する。

通信：ボーダフォン

ボーダフォンの世界における新規ユーザー獲得数は、2003年上期が570万人、2003年第4四半期だけでさらに430万人を獲得した。2003年末時点でのユーザー数は1億3,040万人となった。

本社部門には収益向上と規模の利益追求のため、マーケティンググループとテクノロジーグループの新しい2部門が創設された。

同社は2003年10月から“J-フォン・ボーダフォン”のブランドを“ボーダフォン”に改め、日本市場で新たな展開を始めた。2003年度上期(2003年9月末)における日本市場のARPU(ユーザー1人当たり平均収入)は2002年度決算(2003年3月末)と比べ、2.7%落ち込んだ。2003年第4四半期のARPUは第3四半期と比べ1,901円減少し、年間では82,917円になるなど、減少傾向にある。こうした中で、データ通信による収入が若干成長し、2003年末には総サービス収入の15.9%に増加した(2002年末の13.9%から2ポイント増加)。

2003年10月1日、日本ではJ-Skyのブランド変更にともない、ボーダフォン・ライブ!の顧客数が1,280万人となった。日本のボーダフォンユーザーの86パーセントはボーダフォン・ライブ!にアクセス可能な携帯端末を使用している。ボーダフォン・ライブ!の世界顧客数は、2003年11月の時点で15カ国300万人を数える。

事業提携

ボーダフォンは2003年10月、オープンウェブサービス標準の確立を目指し、マイクロソフトと提携を結んだ。また、同時期にオラクルとも提携し、企業顧客向けに携帯端末からビジネスシステムにアクセスできる統合化モビリティソリューションの販売を開始した。

ボーダフォンは2002年3月までに、世界合計で60億ポンドの損失を処分した。独大手通信会社アルコアの損失額が最も大きく、アジアではチャイナ・モバイルが9億ポンド、日本テレコムが4億ポンドの損失を計上した。

1. アジア投資の規模と動向

韓国

2002年 携帯電話サービス新世紀通信社の持分11.7%を900万ポンドで売却。

日本

2000年 3G事業認可取得 (無料)

2001年 JR西日本とJR東海から日本テレコム持分15%を2,497億円(15億ポンド)で取得。AT&Tの持分10%を現金13億5,000万ドル(1,485億円)で取得。ブリティッシュ・テレコム(BT)の持分20%を現金約37億ポンド(6,160億円)で取得。オランダの子会社Vodafone International Holdings B.V.を経由して21.7%を現金3,120億円で取得。この結果、ボーダフォンによる日本テレコム株の保有率は66.7%となった。

2002年12月 3Gサービス開始 (W-CDMA互換)

2003年9月 日本テレコムを2,613億円で売却

これらの買収と売却を合わせた企業買収に関わる現在までの投資額 : 1兆649億円

2002年3月~2003年3月の日本向け設備投資額 : 18億6,100万ポンド

2003年9月の日本テレコム売却で、現金(2,280億円)と譲渡償還可能優先持分(325億円)により2,613億円の資金を得た。この売却により、日本テレコムの高い営業コストを削減できた半面、売上高も減少した。

日本市場シェア

2003年3月時点で人口の71%をカバーできる3G基地を3,644カ所設置。

携帯電話の日本国内市場シェアは18%以上。

日本以外にはアジアに連結子会社はないが、今後のユーザー数の増加を考慮すると、中国事業であるチャイナ・モバイルが最も重要である。大洋州地域にはオーストラリア法人とニュージーランド法人がある。フィジーとインドでは提携事業として進出し、中国では持分出資により事業参加している。日本のレンタル事業の運営管理はオーストラリア法人が担当している。

中国

チャイナ・モバイル向け投資額 : 32億5,000万ドル

2000年 チャイナ・モバイルに現金25億ドルで2.18%の資本参加。

2001年 チャイナ・モバイルと戦略的提携契約を締結、携帯サービス、テクノロジー、営業、経営の広範な協力を開始。

2002年 チャイナ・モバイルに7億5,000万ドル(5億1,300万ポンド)の追加投資。

チャイナ・モバイル経営陣にサー・クリストファー・ゲント非常勤取締役を任命。

チャイナ・モバイルへの持分が3.27%になる。

比例方式の売上高にはチャイナ・モバイルの売上高の 3.27%が含まれるかたちとなる。

さらに、チャイナ・モバイルの子会社、アスパイア・ホールディングスの 9.99%を保有する。この子会社はチャイナ・モバイルが、モバイル・インターネット・サービス・デリバリ・プラットフォームの開発とモバイル・データ通信研究開発を目的として設立した。

2003年3月 チャイナ・モバイルの設備投資から3億4,000万ポンドを償却。

チャイナ・モバイルの累積加入者が1億2,377万8,000人となる。

インド

2003年3月末から条件付きでRPG Cellular Services Ltdの持分を売却できる協定を締結した。この動きから、インド事業ではエリクソンと競争しないものとみられる。

2. アジア事業の規模

ボーダフォンは世界で非連結子会社または支配比率に至らない資本参加を多数行っている。このため、UK GAAP(英国会計基準)では認められていないが、IAS(国際会計基準)の比例法⁹を摘要した売上高の方が市場の現実に即したデータといえる。次の総売上高は比例法によりものであり、英国会計原則によるものとは異なる。

連結売上高構成 (2003年9月中間決算期、単位 :100万ポンド)

会計基準		UK GAAP		IAS(比例法適用)	
		2003年	2002年	2003年	2002年
事業種別	携帯通信収入	15,553	13,440	18,675	15,459
	通話	11,882	10,429	-	-
	データ	2,186	1,701	-	-
	機器等販売	1,485	1,310	-	-
	その他営業収入	1,346	1,458	1,017	1,058
	総売上高	16,899	14,898	19,692	16,517
地域別	アジア大洋州 (地域別シェア)	4,357 (25.8%)	4,126 (27.7%)	3,994 (20.3%)	3,833 (23.2%)
	日本	3,869	3,731	2,698	2,602
	その他(主にチャイナ・モバイル)	488	395	698	553
	EBITDA ¹⁰ 収益率				
	日本	32.4%	32.0%	-	-
	その他(主にチャイナ・モバイル)	38.5%	37.8%	-	-

⁹ 資本参加を行う全ての企業の売上高に資本所有比率を掛けて売上高や利益を得る。

¹⁰ EBITDA: 利子、税金、及び減価償却費控除前当期利益。ボーダフォン等通信サービス企業がEBITDAをしいたがるのは、設備やライセンスの償却費を含めると収益性の体裁が崩れるからである。そのほか、当期の営業成績を見る尺度として適切である点が挙げられる。

次の図表は比例方式による携帯電話顧客数を示す。

ボーダフォンの携帯電話利用者数状況

単位: 1,000 人	2003 年 9 月 30 日時点
ボーダフォン携帯電話顧客総数	125,261
アジア大洋州	18,661
日本	10,140
オーストラリア	2,627
ニュージーランド	1,429
その他(主にチャイナ・モバイル)	4,465
その他地域	106,600

3. 進出の状況

日本

ボーダフォン株式会社

資本金: 267 億 9,183 万 3,000 円

国内の支店営業所数: 150 以上

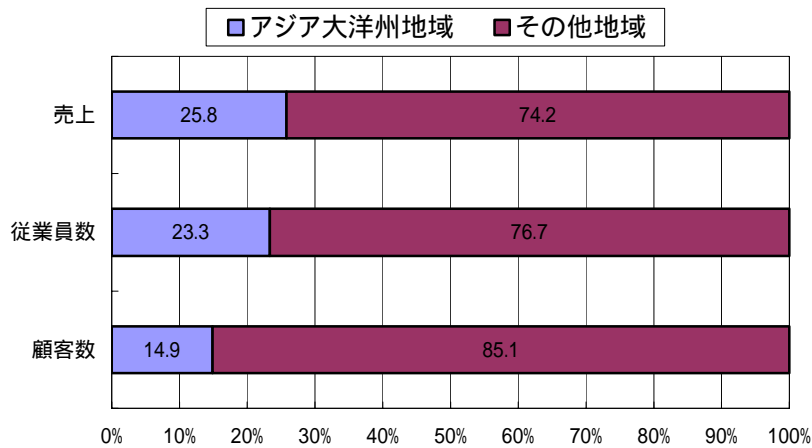
レンタルフォンのサービス拠点 5 カ所

レンタルフォン業務担当 - 豪 GSM Rentafone Pty Ltd. 日本支店

4. 進出国における雇用と売上高規模

アジア大洋州の従業員数とその比率を以下に示す。

	2003 年 3 月	2002 年 3 月
グループ全体	66,667	67,178
アジア大洋州 携帯電話	7,063	6,007
他事業	8,478	6,130
アジア大洋州合計 (従業員比率)	15,541 (23.3)	12,137 (18.1)
その他地域	51,126	55,041



(出所) 2003 年中間決算報告書、2003 年度決算報告書

全体に対する、アジア大洋州の従業員数比率は売上高比率(UK GAAP ベース)より 2.5 ポイント低い。従って、アジア大洋州の従業員 1 人当たりの売上高は他の地域より若干高いといえる。

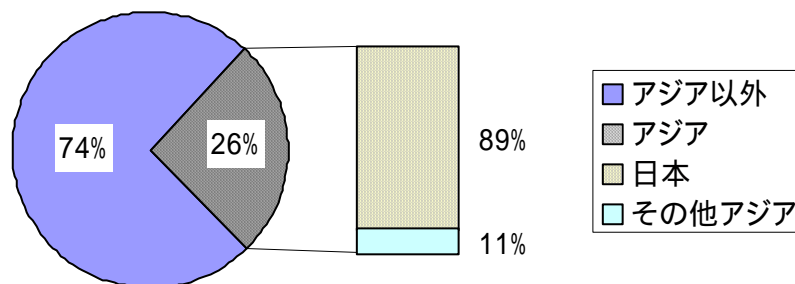
日本ボーダフォン社員数 約 3,400 人

売上高動向

単位: 100 万ポンド.	2003 年 9 月中間	2002 年 9 月中間	2003 年 3 月決算
ボーダフォン株式会社	3,869	3,731	
通話	2,462	2,415	
データ	680	585	5,258
機器等	727	731	

出所 Vodafone AR/Form-20F 2003, Interim 2003.9

次図は、アジアにおける売上高比率(UK GAAP ベース)を示す。2003 年中間決算によると、アジアは総売上高の 26%を占め、日本はアジア売上高の 89%を占めた。また、総売上高に占めるデータサービス収入が 2003 年 9 月末までの 1 年間で 20%を超えた。



ボーダフォンの売上高構成

(出所)2003 年中間決算報告書 (UK GAAP ベース)

上図が示すとおり、日本はアジア市場の中心となっている。日本でも 3G 携帯電話サービスとその他データ通信サービスの開始が売上高の増加に結びついた。ボーダフォンは日本の携帯電話市場の 18.6%を占め、ユーザー数は 1,454 万人(2003 年 9 月末)を数える。

ブランド戦略により、“J-スカイ・ボーダフォン”を“ボーダフォンライブ!”に変更した。2003 年 2 月から始めたプリペイドサービスは続行する。

製品戦略では、2003 年 5 月、世界初のメガピクセルカメラ付き携帯電話である J-SH53 携帯端末を発売した。しかし、競争に押され、実質ユーザー増加率は減少した。

2003 年 10 月から“ボーダフォン”ブランドに一本化するとともに、価格体系、新機種とサービスを開始している。

5 . 本社におけるアジア事業の位置付け

今後は中国市場の開拓が重要なポイントとなる。すでに人口 10 億人のうち 2 億 5,000 万人が携帯電話を利用しているが、中国では所得格差が大きいため、市場拡大には限度がある。一方、過熱気味の景気や台湾問題に加え、効率的な資本活用の制限(企業全体の国有率が 80%)など、多くのリスク要因を抱えている。また、インドではエリクソンに先を越されている。

ボーダフォンは 2002 年 11 月、従来の「アジア地域(日本・インド・中国)」のセグメントを「アジア大洋州地域(日本、オーストラリア、ニュージーランド、中国、インド、フィジー)」に一本化した。

2003 年 1 月にはこの再編に伴い、ブライアン・クラーク元太平洋部門最高経営責任者がアジア大洋州部門の責任者となった。元アジア地域最高経営責任者はこの人事により退職した。

6 . アジア事業の現地化状況

アジア大洋州地域の主力である日本法人ボーダフォン株式会社(本社・東京都)の場合を例にとる。

同社の従業員数は約 3,400 人で、大部分は現地採用である。社長は米国人だが、常勤取締役には日本人が 1 人いる。指名委員会、報酬委員会、監査委員会議長、委員会メンバーは全て本社からの派遣社員で占められる。執行役員 12 人のうち 7 人は現地人。業務執行役員 35 人のうち 6 人のみが外国人で、残りは現地人である。

現地化するなか日本への適合に関しては、すでに J-フォンの基盤があるため、今後特に問題

点はないようである。

7. 将来の拡張計画と課題

今後の地域展開の方向性

ボーダフォンのサリン社長は2004年2月、今後、中国への投資を増大する計画はない事を明らかにした。そのため、アジアでの事業展開は日本ボーダフォンに依存する面が強いといえる。

日本ではNTTドコモとKDDIとの競争が注目される。KDDIは携帯端末を3GのCDMA2000 1xに70%以上置き換えたため、ボーダフォンとしては追う立場となる。

「着うた」のようなメロディサービスが受け入れられている点では日本は特殊な市場であり、ボーダフォンも2004年3月から日本向けに特徴のあるグローバル・メールサービス「@写メール」を開始した。これは「ムービー写メール」などのデータを海外のユーザーとも交換できるサービスで、iモードユーザーやパソコン間でも通信することが可能だ。

スペインと香港の加入網とは交信可能になったが、今後は対象網を各国に広める計画である。グローバル・メールサービスを開始することができた背景には、ボーダフォンが日本で初のMMS (Multimedia Messaging Service、統一規格による携帯電話データ通信サービスで、主にGSM陣営が採用)の相互運用を提供したことが挙げられる。既に2003年11月から、パケット通信料の定額制を開始したため、パケット割引による競争優位の確保は戦略上、整ったと見られる。

この他、2003年末から世界初の犬語翻訳機「バウリンガル」(タカラ)機能搭載V601SH機種を発売するなど、どこか面白味を求める日本のユーザーに対応する戦略で臨む。今後もこうした地域特性に応じる企画が必要であると認識されている。

参考資料

Vodafone AR 2003.3

Vodafone Interim Financials 2003.9

www.vodafone.com

その他業界情報

本社広報

Vodafone Group Plc

Vodafone House

The Connection

Newbury

RG14 2FN

England

Tel: +44 (0) 1635 673 310

自動車：フォルクスワーゲン(VW)

VW は世界市場を欧州、北米、南米・南アフリカ、アジア大洋州 (Asia Pacific, APAC) に区分して事業を考えている。

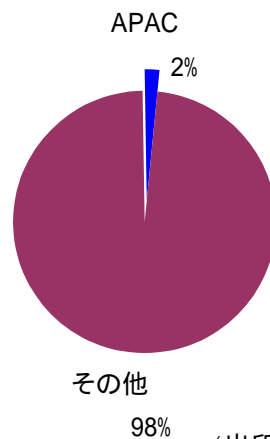
1. アジア投資の規模と動向

VW グループの設備投資額

(単位:100 万ユーロ)

	2003 年	2002 年
VW グループ設備投資額	6,727	6,827
APAC	12 (グループ全体の 0.2%)	27 (0.4%)

VW グループ総資産の APAC シェア (2003 年)



(出所) VW 2003 年次報告書

アジアの関連企業に本社から供給された生産財・サービス

(単位:100 万ユーロ)

	2003 年	2002 年
FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd (VW の持分比率 40%、91 年進出)	1,682	1,203
Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd (VW 持分比率 50%、SAIC との合弁、85 年進出) Volkswagen Transmission (Schanghai) (上記の子会社)	1,214	918

(注) FAW の共同事業者: Toyota・Daihatsu、SAIC の共同事業者: GM・Daewoo

(出所) VW2003 年次報告書

VW の日本の子会社

(単位: %)

	持分比率
日本フォルクスワーゲングループ	100
東京フォルクスワーゲン	100
日本アウディ	100
フォルクスワーゲンファイナンシャルコンサルタントサービス	100
日本フォルクスワーゲンファイナンス	100

(出所) VW2003 年次報告書

中国事業の本拠地は、Volkswagen (China) Investment Company Ltd (VW 完全子会社)で、北京にある。

) VW による自動車部門の設備投資予算は、2004～2008 年の 5 年間で合計 309 億ユーロを計画している。そのうち、車両開発と製造に 88%、その他に 12%が配分される。国別では本国ドイツに 68%が配分され、APAC はその他の 32%に含まれる。アジアでは中国の合併事業に 2004~2008 年の間に約 53 億ユーロを投資する。投資目的は、新型乗用車モデル、エンジン、プラント設備である。本社からは出資せず、合併企業が自己資金調達を行う。

2. アジア事業の規模

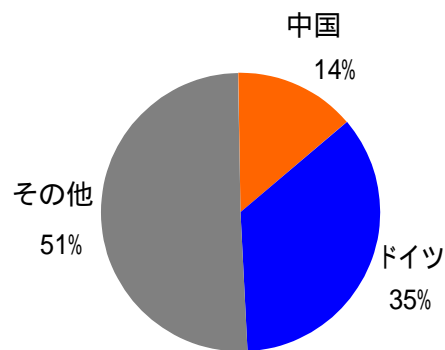
2003 年のグループ全体の生産台数は、502 万 733 台となり、2002 年から 0.1%減少した。一方、中国の合併事業は高度成長を継続し、2003 年の生産台数は 70 万 7,619 台となり、2002 年から 50%以上も増加した。

生産台数の地域別シェア (2003 年) (単位: 台、%)

合計	5,020,733	シェア
中国	707,619	14.1
ドイツ	1742194	34.7
その他	2,570,920	51.2

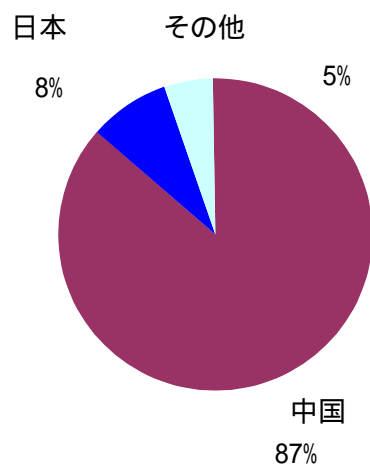
(出所) VW2003 年次報告書

VW の車両生産台数地域別シェア (2003 年)



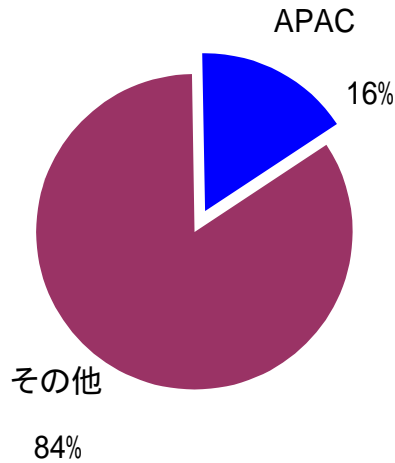
(出所) VW 2003 年次報告書

APAC 販売台数・国別シェア (2003 年)



(出所) VW 2003 年次報告書

出荷台数の地域別シェア(2003年)



(出所) VW 2003 年次報告書

2003 年		2002 年	成長率 (%)
合計	5,014,911	4,983,594	0.6
APAC	807,029	620,761	30.0
その他	4,207,882	4,362,833	3.7

(出所) VW 2003 年次報告書

売上高と APAC のシェア(2003 年)

(単位: 100 万ユーロ、%)

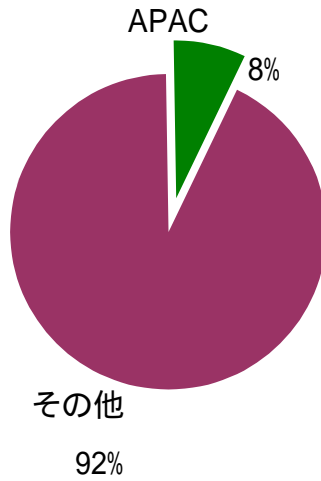
	売上高	前年比伸び率	営業利益	前年比伸び率
グループ	87,153	0.2	1,780	62.7
自動車	76,730	1.0		
金融機関	10,423	10.2		
APAC*	6,587	27.9	516	10.0
その他	80,566	1.5	1,975	54.0

(出所) VW 2003 年次報告書

(注) *APAC 売上には現地合弁事業売上は含まない。

アジアにおける合弁事業売上高を除いても、アジアでの売上高は 2003 年に前年比 28%成長した。販売台数は中国の業績が寄与し続けており、2003 年に前年比 30%増であった。

VW グループ売上の APAC からの売上高シェア (2003 年)

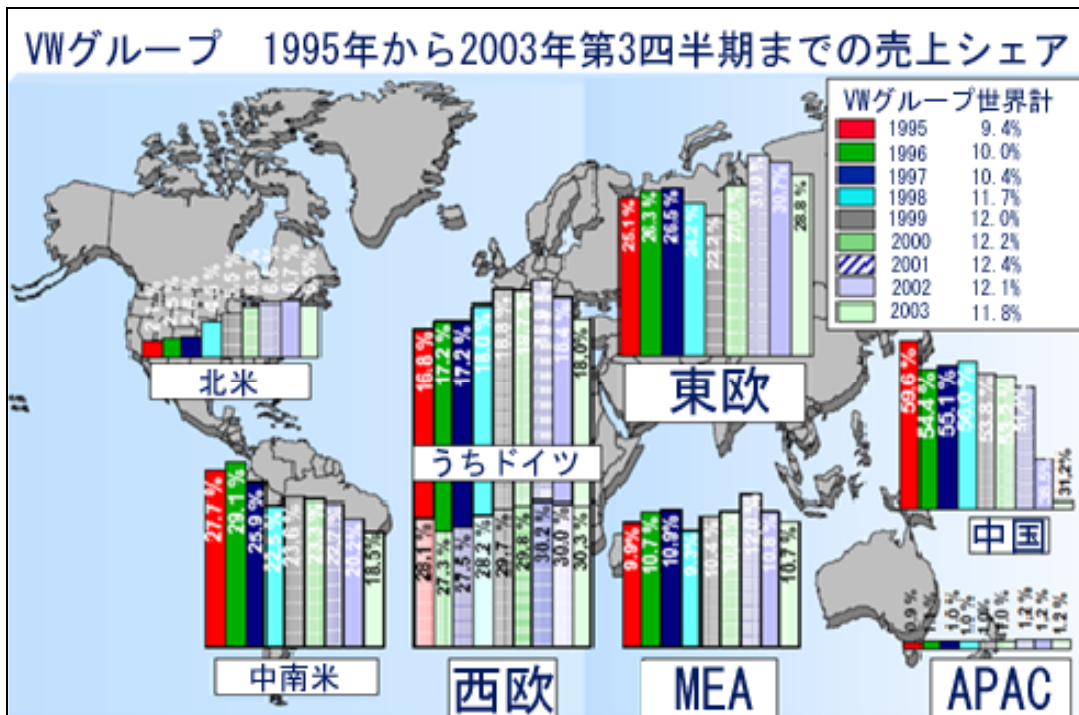


(出所) VW 2003 年次報告書

VW 本社のアジア向け販売台数 (2003 年)

合計	8,382
台湾	5,500
韓国	1,600
その他	1,282

(出所) VW 2003 年次報告書



(出所) Volkswagen プレゼンテーション資料を基に作成

3. 進出の状況

VWの子会社は6社(中国1、日本5)である。その他、Europcar(レンタカー)はAPACの拠点数8、合併事業数2である。上海VWは工場数5¹¹、サービスステーションは500以上、契約ディーラーは700¹²を数える。FAW VW Automotive Companyは、工場数2である。

4. 進出国における雇用と売上規模

¹¹ <http://www.volkswagen-environment.de>

¹² <http://www.csvw.com>

APAC・進出先別売上台数

(単位:台数、%)

	2003年	2002年	成長率
中国	697,207	512,548	36.0
日本	68,459	70,931	3.5
その他(オーストラリア、台湾など)	41,363	37,282	9.9

(出所) VW 2003年次報告書

雇用構造(中国の合併を含む)

グループ: 2003年平均 33万 4,873人(前年比 3.4%増) 年末時点 33万 6,843人(同 3.7%増)

ドイツ: 2003年平均 17万 4,297人(同 4.0%増) 年末時点 17万 6,544人(同 5.7%増)

VW 本社: 2003年末時点 10万 3,821人(前年比 0.8%減)

5. 本社におけるアジア事業の位置付け

自動車需要を牽引する市場であるという認識から、中国を最重要な市場と位置付ける。

VW China によると、中国での生産能力は市場成長率 30%まで対応することができる。中国の自動車市場は 2003年に 74%の成長を示したが、2004年の成長率は 25%程度になる見通しである。¹³しかし、VW は国内市場向けに 100 億元を投資して、年間生産能力 33 万台の新工場を建設中のほか、さらに、上海工場の拡張も計画している。中国市場には十分吸収力あるとみなすと同時に、輸出工場としても今後、重要性を増すとの戦略的位置付けをしている。2006 年までの総投資額は 60 億ユーロで、年間生産能力を 160 万台に引き上げる計画だ。

中国の景気は過熱気味であり、将来設備過剰となるリスクを承知の上で、VW は投資を行っている。最大のリスク要因は、通貨切り上げ政策の実施時期である。これまで、現地生産・輸出拠点としての中国にとって通貨は安い方が輸出には有利であったが、今後、通貨切り上げが行われれば、中国国内の自動車産業は一挙に設備過剰に陥るリスクがある。格付け機関フィッチは、2004年の中国における販売は前年とほぼ同じ水準にとどまるとみている。¹⁴しかし、中国は収益率が高いため、国外企業にとっては大きな投資誘因となっている。

スタンダード&プアーズによれば、中国自動車産業の利益率は 30~35%と推計される。¹⁵2003

¹³ Spiegel-Online, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,292119,00.html>

¹⁴ Finanz und Wirtschaft, 31 Januar 2004

¹⁵ Finanz und Wirtschaft, 31 Januar 2004

年秋から中国でも自動車メーカーによる金融サービスが認可され、消費者市場が拡大するための有利な条件がまたひとつ加わった。現在、中国における自動車のクレジット販売は売上の 15～20%を占めている。

6．アジア事業の現地化状況

VW China の社長はドイツ人だが、幹部には現地人を起用している。しかし、好条件を提示する競合メーカーに転職した役員が 2003 年中だけで 7 人に上った。中国事業では、常にこうした人事リスクを抱える。FAW Volkswagen Automotive Company の従業員数は 1 万 1,000 人である。上海 VW は社長、副社長ともに現地人で、従業員数は 1 万 3,000 人である。

7．将来の拡張計画と課題

< VW のアジア・マーケティング戦略 >

VW はこれまで、アジアの高額所得者層に対して輸入車である VW は高級品であることを宣伝してきた。輸入関税により販売価格が高くならざるを得なかった事情に、ステータスというイメージを創出することにより対応していた。しかし、中国とインドでは最初から合弁事業による現地生産を行い、低価格の一般車を販売する。また、これらの合弁事業以外にはアジアには自社工場を持たない。

VW は 2004 年からブランド志向が強いアジアの消費者向けにマーケティング戦略を一新させた。VW に対し、従来の高級外国車イメージをもつ消費者は成金層であったが、次の世代にはもはやこうしたイメージによる購買動機はないという。

VW Asia Pacific Marketing マネージャー、ホーケン氏によると、VW は前世代のようなステータスを自慢する志向が少ないといわれる若年消費者層に注目しており、「低価格」と「派手な広告をやめたスマートなイメージ」を確立したい考えた。

コンサルティングの Global Insight Inc. は、2013 年には世界の自動車市場の 13% はアジア(中国と日本を除く)地域が占めると予想している。そのため、今後はアジアで市場を確保するため、価格をできる限り引き下げる戦略だ。

多国籍企業としては、世界共通の政策指針である「多国籍企業の行動基準」(OECD)、「グローバルコンパクト」(国連のイニシアチブ)、「長期的持続成長憲章」(国際商工会議所)に加え、VW グループ独自の環境政策と社会権および労働関係に関する政策に従い、経済的成功を環境と社会に対する貢献に統合する。

子会社アウディとの中国生産計画としては、2008年にFAWとSAICでゴルフ、パサート、アウディA6・A4の他、バンやミニバスを年間160万台生産する。

上海VW(VWとSAICの合弁)は2009年までに年間600台のコンパクトセダン・ポロをオーストラリアに輸出する。上海VWは今後、輸出生産拠点としても重要となる。2007年までに年間生産能力を100万台に引き上げる。その半分はSAICローカルブランドとして販売される。¹⁶

<今後の戦略ステップ>

- 顧客志向性を高める
 - ニューモデルの市場投入をタイミングよく行い、ニッチ市場を獲得する
 - 品質向上
 - サービス向上
- 地域ごとに存在感を高める
 - 地域組織をその地域の特性に適合させ、継続的に改善する
 - 中国市場でのリードを確保する
- 資源利用の効率化
 - コスト削減
 - 資本支出と研究開発支出の最適化
 - モジュール利用の拡大
 - 製品サイクルの最適化
 - ターンテーブル方式により生産の柔軟性を改善する
- 資本支出を総売上高比で現行の9%から7%に減少させる
 - 中国への重点投資のため、世界の他地域から資金を回す
 - 60億ユーロを中国に投資、2007年までに生産能力を年産160万台に拡大する

¹⁶ China Daily, 1 December 2003

結語

投資ホスト国側の受け入れ態勢

アジア各国はそれぞれ自国への投資を誘致したいと考えている。しかし、実際には、中国の高度成長と市場の将来性には対抗できないのが現状だ。そのため、生産ラインはインドや中国のような低賃金コストの国へ展開し、シンガポールでは高付加価値化生産とサービス統合、アジア本社、ロジスティクス/SCM 本拠、R&D や設計拠点を設置する。

しかし、すでにインドや中国でも、同じような機能を持つことが可能となり、また、賃金コストの面で有利であるため、シンガポールのようなハイテク国にとって、自国への投資誘致は今後の大きな課題のひとつである。

金融業では、2008 年までに世界から合計 200 万人、そのうち欧州からは 73 万人分の仕事がアジアに移管されるという分析もある。¹⁷

ここでは、企業のグローバル化についてケーススタディを行った。現在進行している変化は、資本の高度化とローカリゼーション(投資先での現地化)が進む一方、フォルクスワーゲンに見られるように現地合弁パートナーへの技術流出が進む事例もある。しかし、全体としてはあえて進出を拡大する前向きな事例が多い。中国においてクレジット決済の普及などで消費市場が拡大すれば、アジア金融業の中心となる可能性も期待される。多くの産業分野において中国向けの投資は今後も増大する。欧州企業だけでなく、北米企業にとってもアジアに共通する将来性を次の図で示す。



量的拡大(変量)に見たグローバル化と国際化、地域定着には、質的变化も見えている。それは、資産の最適運用、投資収益の極大化を目的とした事業構成の見直しである。

以下、企業ごとの今後のアジア展開についてまとめる。

¹⁷ Le Monde, jeudi 15 avril 2004, « Emploi – Délocalisations »(Deloitte's data)

化学：バイエル

ABS、タンタルなど先端材料に対する中国国内市場からの需要に現地生産で応じると同時に、中国から価格競争力をもつ製品を輸出することが、収益性の改善に繋がるとみられる。今後も中国のポリウレタン事業からの利益、本体から切り離して新設したランクセスの売却、領域横断的ナノテクノロジーの強みなど、収益性の改善に期待できる事業分野に注力していくようである。

流通：カルフル

小売業グループとして日本での店舗増加と中国事業の継続的拡大を行う。商品の現地調達、および中国調達品の輸出業務もコスト管理上重要である。

今後のビジョン

組織化された流通展開

流通産業に占めるハイパーマーケットのシェアが増大

アジアの潜在的な成長性を求め競争が激化

主な競争相手はディスカウンターとコンビニ

日本ではコンビニが最大の競争相手

競争による価格対応のため、流通の自由化と再編を常に意識

流通：メトロ

キャッシュ&キャリア方式の卸売業として、小売店の在庫ニーズを減らし、生産者-メトロ-小売店-消費者という段階で商品が動くように、進出先の地元生産者から調達を行う。

ロジスティクス：DHL

香港新空港貨物ターミナルとシドニーのロジスティクスセンターをアジア事業の流通拠点とすることにより、中国市場、東南アジア市場、大洋州への事業展開を進める。中国を今後のアジア市場の要と位置付け、CRM 組織(CRM とは、Customer Relations Management の略語である)拡充に対する投資を行う。

金融：ドイツ銀行

アジアは利益率が高い市場であり、今後も日本、東南アジアをはじめ、国際的証券化事業で地位を確保する。ドイツ銀行の総資産(2003年)はAPACが7%、粗収入のシェアは8%、正味売上高のシェアは10%、従業員数シェアは9%と少ないが、当期利益では26%のシェアを占める。今後もアジア事業の収益性により、ドイツの低収益性をカバーする路線を継続するとみられる。

通信機器：エリクソン

アジアで一世紀以上にわたり事業を展開する地盤の固さを生かし、今後もインド、中国を中心とした事業展開を継続する。アジアの資産効率是他地域より高く、従業員 1 人当たりの売上高も他地域と比べ高い。しかし、アジアの資産回転が若干低下しているため、今後は、中国で開始したソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズの携帯電話事業における Expander ソリューションを用いることで、単位面積当たりの資本コストを低減するとともに、容量増大の目標達成を目指す。

中国の売上は今後も重要なシェアを占め続けるとみられるが、加熱気味の景気抑制政策がとられると若干影響を受ける可能性がある。

電機電子：フィリップス

アジアでの存在感はすでに確立しているが、自社工場を保有せず、EMS/CEM に発注する形態を今後も継続する。

LG 電子との LCD 合併事業の新工場をソウルに建設、今後アジアの LCD 市場拡大を狙う。今後は従来のテレビとはメディアの内容が変化するため、中国の低価格テレビは脅威とはみなしていない。

ソフトウェア：SAP

シンガポールと中国をアジア戦略の中心と位置付け、今後、中国をはじめとするチャネルパートナーの開発に力を入れる。このため、チャネルパートナー開発専任者として 100 人以上をアジアの現地従業員から配置した。

カゲルマン SAP 社長の開発拠点移管に対する考え方は明確であり、今後も開発拠点をアジアへ移管する。中心は、インドのバンガロールである。

通信：ボーダフォン

ボーダフォンのアジア事業は日本事業を中心に展開する。日本での買収活動のため支出した投資の回収時期はいまだめどが立たないように見える。しかし、営業活動のパフォーマンスを見るための利払い・税金・減価償却控除前利益 (EBITDA) を今後改善することにより、人件費節約のため実績のあがらない現地販売チャネルに対するコミットメントの見直しを進め、パフォーマンスのよいパートナーと提携することがありえる。EBITDA 改善のポテンシャルは日本市場にあるとみている。

自動車：フォルクスワーゲン

中国事業のリスクは、合併によりノウハウが移転する結果、自国企業の製品として製造、販売されてしまう企業文化にある。しかし、事実上このリスクを受け入れないと中国事業は成り立たない。2004年は景気過熱気味であるため、中国の金利引き上げが実際に行われるか懸念されている。今後は中国を輸出車の生産基地としても重視する。

事業の現地化に関しては、ふたつの傾向が現れている。ひとつは、現地を知り尽くし、感覚も知識も外国人とは異なる現地人による経営を重要視する傾向。もうひとつは、欧州で雇用が減少するなか、国外勤務を希望する社員に国際的舞臺での機会を提供する傾向である。

開発や生産拠点の移管と進出先の市場確保に対する動機付けは、一見単純な論理に見える。労働コストは低いものの、教育水準は高度化し、インフラも整い、社会的に成熟してきた新興成長市場へ本国から拠点を移せば、コスト削減になる。本国部門も競争力が向上するおかげで、雇用を確保でき、進出先でも雇用を生む。コストが減るから価格競争力もつく、という理屈である。但し、アナリストの中には、こうした単純な説明を疑問視するものもある。

将来の見通しは、予想できるものと大差はないだろう。現在の経済成長トレンドの継続と景気循環の波を考慮にいれた範囲では、今後の方向性は明確である。それは、国籍帰属型の企業アイデンティティーから多国籍化・リスク分散管理型の企業アイデンティティーとして事業を展開することである。

こうした企業のあり方の進化は、世界的な発想を持ちつつ、地域での事業展開に求められる人材形成基盤にも変化を要求する。欧州の大国はこの点に遅まきながらようやく気がついてきたようである。オランダは小国であるだけ世界市民的な発想が必要であった。しかし、フランス、ドイツ、イタリアのような大陸の大国においては、「わが国の」企業という概念を払拭することがいまだにできない。世界的規模のダイナミックな変化は、一方では将来の不確実性を生み、本国の被雇用者には不安を生じさせている。このため、企業は政府や政策を待たずして、自ら判断し、行動する自立性を確立することが急務となった。企業と個人にとって政府は利害対立者でもあり、代表者である場合もある。

最近の傾向を見ると、企業はこの行動原則を理解しているように見える。今後も、現在の事業目標達成に向けた直接投資が継続されるであろう。

現在の量的グローバル化における投資先事業のベンチマークは、進出の目標を果たす時点の状況である。例えば、カルフルー、メトロ、DHL が中国で現在の拠点展開投資を果たした時点で(2007~2008年)、政局や経済情勢によっては、売却する選択肢も含まれるであろう。ドイツ銀行の

場合、ストラクチャードファイナンスの高度化と規模の増大に伴い、アジアからのリスクエクスポージャー(リスクの影響度)が増大する。特に、日本のストラクチャードファイナンスはアジアでは最大の取引比率に達しており、資産内容の配分も今後は、従来とは異なるものになるであろう。ドイツ銀行はこうした変化を起こす主体であり、日本では今後 M&A(企業の買収・合併)が増加すると見られる。これにともない、英国からも日本への大型進出があるなど、ドイツ銀行の競争環境は厳しくなる。エリクソン、ドイツ銀行、バイエル、SAP、フィリップスなど伝統的にアジアに拠点を有する企業は、部門売却などは行うこともあろうが、投資主体としては定着し続けるであろう。

一方、カルフル、ボーダフォン、ドイツポスト(DHL)のように、アジア展開を始めてから間もない資本は、経済情勢の変化や政治リスクの変化に依存して、現地法人の売却や新しい提携事業化、事業再編という方向も選択肢としてありえるであろう。オランダのアホールドのような損失を隠蔽する粉飾決算がカルフルにはないとすれば、今までの進出動向から、今後も長期的にアジアに定着し、現地企業として成長していくであろう。フォルクスワーゲンと比較的中国での歴史があるとはいえ、中国のカントリーリスクは常につきまとう。このため、現地パートナーから距離を置く方向も考えられる。

インターネットとグローバル化の次に来る波は、これらにより形成された基盤の活用である。しかしその場合でも、SAPのようなシステムインテグレータは、開発の現地化を欠かすことはできず、異なる言語を母語とする人材を確保し続ける必要がある。日本においてばかりではなく、現地の経営風土に任せた方が、特定のモデルを実装するためにコストをかけるよりは、賢い選択と言える。

今後の企業戦略は、異質性を前提として個人または個別経済主体(地域市場のステークホルダーや企業、自治体)から始まる発想に対して、いち早く適応する戦略が生き残る。実際にはこれらのステークホルダーが、今後衰退する勢力である場合、活用しながら新しい戦略を開発せざるをえないであろう。アジア進出を行う各企業ともこのような将来性をすでに視野に入れているものと考えられる。

WTO 統計によるアジアの範囲

西アジア: アフガニスタン、バングラデシュ、ブータン、インド、モルディブ、ネパール、パキスタン、スリランカ

極東アジア: オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、中国、フィジー、香港、インドネシア、日本、キリバス、ラオス、マカオ、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パプアニューギニア、フィリピン、韓国、サモア、台湾、シンガポール、ソロモン諸島、タイ、トンガ、ツバル、バヌアツ、ベトナム、その他アジア太平洋領