

# **アジア企業の欧州ビジネス戦略**

**(2014年1月～6月報告)**

**2014年 8月**

**日本貿易振興機構（ジェトロ）**

**ブリュッセル事務所、ロンドン事務所、  
パリ事務所、ウィーン事務所、プラハ事務所  
ブダペスト事務所、上海事務所、  
海外調査部 欧州ロシア CIS 課  
中国北アジア課**

欧州市場では、昨今、中国や韓国を中心とするアジア企業の活動が活発化しており、一部では日本企業との競合関係もある。電気・電子・精密、自動車、建設・サービスなどの分野で活発な中・韓・インドなどアジア企業の設備増強、欧州企業との連携、販売強化などの動きがみられる。これらについて、主な事例をとりまとめた。

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

農林水産・食品分野では、中国乳業大手の聖元国際（シニユトラ・インターナショナル）は1月10日、フランス西部ブルターニュ地方で乳幼児用粉ミルク生産工場の建設に着工した。電気・電子・精密分野では、中国の通信機器大手である華為技術（ファーウェイ）は1月27日、英国インペリアル・カレッジ・ロンドンとデータサイエンスの共同実験室を開設すると発表した。同大学との提携により、ビッグデータ分野における新たな技術やサービスの開発に取り組む。自動車分野では、韓国の起亜自動車は3月4日、スイスのジュネーブ国際モーターショーで電気自動車（EV）「ソウル」や新しいハイブリッド技術を披露、欧州市場で最も販売台数が多い小型クロスオーバースポーツ用多目的車（SUV）「スポーテージ」の改良モデルも出展した。中国自動車メーカー浙江吉利控股集团は2月28日、ロンドンで英国電気自動車（EV）メーカーのエメラルド・オートモティブと企業買収契約を締結した。産業機械・エンジニアリング分野では、シーメンスグループのドイツ産業用ファンメーカーのTLTターボは2月7日、電力サービス大手の中国電力建設集団（パワーチャイナ）に買収されたと発表した。サービス分野では、中国の複合企業の復星国際（フォーサン・インターナショナル）は1月10日、ポルトガル最大の保険会社を買収すると発表した。

## 目次

1. 農林水産・食品 .....	1
(1) 中国－中国の大手乳業、フランスで粉ミルク工場の建設に着工 .....	1
2. 化学・医薬品 .....	3
(1) 韓国－韓国製薬大手ウーシンが製造拠点新設 .....	3
3. 電気・電子・精密 .....	5
(1) 中国－華為技術、英主要大学との共同研究に1,000万ポンド投資 .....	5
(2) 中国－華為技術、英国の大学とデータサイエンス共同実験室を開設 .....	6
(3) 中国－華為技術、欧州初のM-PESA向け技術プラットフォームを開発 .....	7
(4) 中国－英利綠色能源、英国とフランスで太陽光発電プロジェクトを相次ぎ受注 ..	8
(5) 中国－上海電気、発電タービンメーカーANEに40%出資 .....	10

(6) 韓国－SK ハイニックス、ベラルーシ企業の事業部門を買収 .....	11
4. 自動車 .....	13
(1) 韓国－起亜自動車、EV「ソウル」や新世代ハイブリッド技術を欧州で初めて披露 .....	13
(2) 中国－吉利集団、新エネルギー自動車の海外展開を加速 .....	14
(3) インド－インド系自動車用ランプメーカー、生産設備を増強 .....	15
(4) 中国－ゴム密封部品の安徽中鼎密封件、ドイツの同業老舗を買収 .....	17
(5) 韓国－自動車部品の万都、ポーランド工場を増設 .....	18
5. 環境・エネルギー .....	20
(1) 中国－新疆金風科技、東欧市場へ風力タービンを初出荷 .....	20
(2) 中国－中国電力工程などが欧州初の共同駐在員事務所を設立 .....	21
(3) 中国－レネソーラ、英独で太陽光パネル供給を展開 .....	22
6. 産業機械・エンジニアリング .....	24
(1) 韓国－世亜製鋼がイタリアの鋼管メーカーを買収 .....	24
(2) 中国－パワーチャイナが産業用ファンの TLT ターボを買収 .....	25
7. 建設・サービス .....	26
(1) 中国－復星国際、ポルトガル最大の保険会社買収へ .....	26
(2) 中国－ハウス・オブ・フレイザー株式の 89%を中国企業を買収 .....	27
(3) 中国－南京新街口百貨商店、英国の老舗買収額は 1 億 5,533 万ポンド .....	28

## 【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

禁無断転載

## 1. 農林水産・食品

### (1) 中国—中国の大手乳業、フランスで粉ミルク工場の建設に着工

中国乳業大手の聖元国際（シニユトラ・インターナショナル）は1月10日、フランス西部ブルターニュ地方で乳幼児用粉ミルク生産工場の建設に着工した。2015年下半期の竣工（しゅんこう）をめどに、現地乳業組合ソディアールとの提携により年間10万トンの生産を目指す。2015年4月1日のEUにおける生乳クォータ（割り当て）制の廃止を前に、新市場開拓にもつながる中国企業投資に対して現地の乳業界の期待は大きい。

#### ・中国企業とフランス乳業組合が提携

聖元国際は1月10日、フランス西部ブルターニュ地方の最西端に位置するフィニステール県のカレックスで、最新技術を導入した大型乳幼児用粉ミルク生産工場の建設に着工した。ギヨーム・ガロ仏農業・農産食品業・林業相付農産食品業担当相、ピエール・マイユフィニステール県会議長などが着工式に出席した。集乳量で欧州3位のフランス乳業組合ソディアールとの提携で実現したこのプロジェクトは、工場建設は100%聖元の出資により実現し、その投資額は9,000万ユーロとされている。2015年下半期の生産開始をめどとし、年間生産量10万トンを目指す。原材料の牛乳は、ソディアールに加盟しているブルターニュ地方の牛乳製造業者約1,000社が、年間2万9,000リットル供給する予定だ。

#### ・製品の安全性を求めフランスで生産

ソディアール傘下のチーズ製造企業アントルモンの元社長で、新しく聖元フランス（シニユトラ・フランス）の取締役社長を務めるクリスチャン・マズレイ氏は「ブルターニュに工場を建設する理由は、供給元の安全と製品の品質確保のためだ」と述べる。EU基準に基づく製造基準が、基本的な高品質の保証となる。2008年に中国で起きたメラミン混入問題以来、中国企業は安全な粉ミルクを求め、2009年からはフランスで粉ミルクを購入している。今回の聖元国際のアプローチは工場建設への投資、現地生産、中国への輸出という新たな動きだ。

一方、ソディアールは新たに1,000万ユーロを投資して、カレックスに乳清の脱ミネラル化工場を造る予定だ。ソディアールグループの乳清製造専門会社ユーロセラム<sup>1</sup>が、チーズの製造過程で発生するビタミンとタンパク質が豊富な「乳清」を脱ミネラル化して粉の状態にする。これが乳幼児用粉ミルクの構成要素となる。年間3万トンを生産し、全てが聖元フランスに供給される予定だ。

欧州の生乳生産量のクォータ制度が [2015年4月1日に廃止](#)される状況下、フランス最大の集乳量を誇るブルターニュ地方の乳業関係者は新工場に期待している。工場は、牛乳の乾燥工

<sup>1</sup> ユーロセラムは脱ミネラル乳清粉の製造で世界一の生産量がある。年間生産量28万7,000トンのうち、76%が輸出向け（2012年）。

場と缶詰工場からなり、竣工予定の 2015 年には 150 人、2016 年にはさらに 100 人、計 250 人の新規雇用の創出が見込まれている。

(2014 年 01 月 28 日 パリ事務所 渡辺智子)

## 2. 化学・医薬品

### (1) 韓国－韓国製薬大手ウーシンが製造拠点新設

韓国の製薬大手ウーシン・メディックスは3月10日、欧州初の製造拠点をハンガリーに設置すると発表した。工場は北西部のセーケシュフェヘルバール市に600万ユーロのグリーンフィールド投資で建設される。工場には研究開発（R&D）施設が併設され、2015年の稼働を予定している。近年、ハンガリーは韓国との経済関係を強化しており、韓国からの投資は20億ユーロを超え、進出企業は66社となっている。

#### ・2015年の稼働を予定

ブダペストで行われたウーシン・メディックス（以下、ウーシン）の製造拠点設置の記者会見は、社長のナム・タクス氏とスィーヤールト・ペーテル外務・対外経済関係担当副大臣が共同で行った。セーケシュフェヘルバール市に600万ユーロで建設される製薬工場は、ウーシンにとって欧州初の工場となり欧州ビジネス展開の入り口として重要なものとなる。ナム社長によると、投資先の候補としてハンガリー以外にもチェコ、ポーランド、フランス、イタリアなどが検討されたが、ハンガリーの労働者の教育水準の高さと、流通拠点としての優位性、政府の投資優遇制度が優れており、製薬業界が発展していることからハンガリーを投資先として選んだという。9,000平方メートルの敷地に3,000平方メートルの工場とR&D施設を建設し、2015年からの稼働を予定している。工場とR&D施設では少なくとも50人の雇用を見込んでおり、製造される製品の90%は輸出される予定。

#### ・進出韓国企業は66社

スィーヤールト副大臣は記者会見でハンガリーと韓国の経済関係が深まっていることについても言及。2013年のハンガリーから韓国への輸出は24%増となり、11月までの輸出金額は2億7,000万ドルに達していると発表した。また、韓国からの直接投資は20億ユーロを超え、ハンコックタイヤやサムスン電子など大手企業を含めた66の進出企業が創出する雇用は2万2,000人に達しているという。

ハンガリーと韓国の間では政府要人交流も頻繁に行われている。2013年10月にはスィーヤールト副大臣、11月にはバルガ・ミハーイ国家経済相が韓国を訪問しており、バルガ国家経済相が訪韓した際には、ハンガリーに進出しているサムスン電子、ハンコックタイヤなどを含めた経済人とも面会、韓国企業がハンガリーの投資環境に満足していることのほか、いくつかの投資計画が既に進んでいるとも発言した。

2014年1月にハンガリー商工会議所と在ハンガリー韓国商工会の共催で開催されたハンガリー韓国経済協力フォーラムで、韓国の貿易産業資源部の金宰弘次官は、EU韓国自由貿易協定（FTA）により、ハンガリーは韓国企業の欧州ビジネス展開の入り口として重要な国となっ

ていることを挙げ、バルガ国家経済相も韓国をハンガリーが進める東方展開における最も重要な国の1つとなっていると発言した。

ハンコックタイヤの徐承和代表理事副会長は、第3期工場拡張発表の際に、欧州自動車産業の需要を積極的に開拓し、ハンガリーへの投資拡大を進めていく計画を発表しており、オルバーン首相も2月28日にハンコックタイヤの工場を訪問した際に、同社唯一の欧州拠点であるハンガリー工場が今後も拡大していくという将来の投資に期待を寄せる発言をした。なお、同社が現在進めている第3期工場拡張投資に対しEU基金を活用した補助金が支給されることが3月に決まった。

(2014年04月16日 ブダペスト事務所 バラジ・ラウラ、三代憲)

## 3. 電気・電子・精密

### (1) 中国一華為技術、英主要大学との共同研究に 1,000 万ポンド投資

中国の通信機器大手の華為技術（ファーウェイ）は 2013 年 12 月 3 日、英国の大学との共同研究プログラムに 1,000 万ポンドを投資すると発表した。英国の主要大学との協力関係の強化により、同社の最先端技術の啓蒙（けいもう）・普及に努め、サービスの改善につなげていく。また 11 月 20 日には、ロンドンに同社のグローバル財務センターを開設した。いずれも 2017 年までに英国事業に 20 億ドルを投資する計画の一環として位置付けている。

#### ・英主要大学との協力関係を強化

ファーウェイは 2013 年 12 月 3 日、世界的に有名な英国の主要大学と共同で実施する技術研究プログラムに 1,000 万ポンド（約 17 億 1,000 万円、1 ポンド=約 171 円）を投資すると発表した。これは既に発表している 20 億ドルを英国事業に投資する計画の一環と位置付けられる。今回の 1,000 万ポンドの投資は 2017 年までに実施し、英国の高等教育機関との協力関係を強化する。

具体的には、高度マルチメディア、IT・光学技術、グリーン無線（エネルギー効率に配慮した無線ネットワーク）、第 5 世代（5G）移動通信技術、無線通信、製品工学などに焦点を当てた研究開発プログラムで、英国の主要大学と協力していく方針だ。

このような研究プログラムを通じて、ファーウェイのこれら最新技術への理解を促すことにより、顧客向けサービスやネットワークサービス、企業向けサービスに加え、提案する解決策を改善できると見込んでいる。

また、ファーウェイ英国支社のビクター・ツァン最高経営責任者（CEO）は、英国の大学との共同研究はグローバルな人材の育成にも寄与する、との見解を示している。

ファーウェイは、大学の学部課程の学生を対象にした国際交流プログラムも実施している。2011 年から、英国政府と協力し、学生が中国に 5 週間滞在するプログラムを提供。2 週間は中国文化を理解するため北京に滞在し、3 週間はファーウェイの本社がある広東省深セン市で実務体験をする内容で、2013 年は 18 人の学生が参加した。同社では 2017 年までに参加者を年間 50 人に増やすことを目標にしている。

#### ・ロンドンにグローバル財務センター開設

ファーウェイは英国ではこのほか、2013 年 11 月 20 日に同社のグローバル財務センター（グローバル・ファイナンス・センター・オブ・エクセレンス）をロンドンに開設したと発表した。同センターを通じて、グローバルな財務リスク管理、および国際的な財務会計基準に準拠した



低リスクかつ効率的な財務運営を図っていくとしている。

ファーウェイの孟晩舟（キャシー・メン）取締役兼最高財務責任者（CFO）は同日ロンドンで開催された「ICT 金融フォーラム 2013」の基調講演で、「新財務センターは、会計処理、流動性管理、為替リスク管理、債権管理、国際的な財務コンプライアンスの確保など、重要な財務運営機能に関わるリスクを管理する役割を担う。全社的な財務リスクを監査、管理するセンターとして、顧客に質の高いサービスを継続的に提供する上で不可欠な、一貫性を持った低リスクの財務運営の実現をグローバルに促進する」と説明している。

同センターの新設も、2017年までに英国で20億ドルを投資・調達するという長期的な計画の一環に位置付けられている。

（2014年01月07日 ブリュッセル事務所 田中晋）

## ② 中国—華為技術、英国の大学とデータサイエンス共同実験室を開設

中国の通信機器大手である華為技術（ファーウェイ）は1月27日、英国インペリアル・カレッジ・ロンドンとデータサイエンスの共同実験室を開設すると発表した。同大学との提携により、ビッグデータ分野における新たな技術やサービスの開発に取り組む。また同月23日には、2013年の欧州における調達額が34億ドルに達したことを発表した。

### ・ビッグデータ技術の共同開発の拠点

ファーウェイは1月27日、英国の大学インペリアル・カレッジ・ロンドンとデータサイエンスの共同実験室「インペリアル・カレッジ—ファーウェイ・データサイエンス・イノベーション・ラボラトリー」を開設すると発表した。同実験室に共同で投資し、研究開発で協力する。両者は2013年7月に次世代のビッグデータ技術の開発を共同で模索する覚書（MOU）に署名しており、共同の研究開発拠点を設ける計画を明らかにしていた。

共同実験室では、インペリアル・カレッジのさまざまな分野の専門家とファーウェイの研究者が共同でデータサイエンスの研究に取り組むほか、スマートシティやエネルギー、ヘルスケアなどの分野における新たなアプリケーションを開発する。

インペリアル・カレッジは2013年12月6日、学内にデータサイエンス研究所を2014年に開設する計画を発表していた。ファーウェイとのデータサイエンスの共同実験室は、同研究所が取り組む初めての主要な企業提携となる。

データサイエンス研究所では、次世代のビッグデータ技術を生み出すために、インペリアル・カレッジの学術的な専門家と研究パートナーの間の多岐にわたる専門分野での協力関係を進める。また同研究所での作業は、ヘルスケア、金融サービス、都市インフラなどの分野で、イン

ペリアル・カレッジの研究の発展を補強するものとなる。さらに、大学院やエグゼクティブコースの開設により、次世代のデータ研究者やエンジニアの育成にも取り組む方針を示している。

## ・第5世代移動通信技術の開発に効果

ファーウェイ・エンタープライズ・ビジネスグループの徐文偉（ウィリアム・シュー）最高経営責任者（CEO）は「イノベーションへの投資は当社の事業戦略の中核であり、今回の心躍るコラボレーションは、データサイエンスの研究において最先端の地位を維持するための助けとなる。インペリアル・カレッジは当該分野において比類のない知識を持つ世界的な機関だ。同大学の専門家と当社のエンジニアの協力により、われわれはビッグデータの巨大な潜在能力を生かした新しい技術やサービスを生み出すことができると確信している」と述べた。また、「インペリアル・カレッジとの提携は、将来のコミュニケーション技術に革命をもたらす第5世代移動通信（5G）技術に関して、英国の他の研究機関との研究を進める大学を含めた複数の英国の大学と当社が行っている幅広い連携プログラムをも強化するものになる」と強調し、その効果を説明している。

## ・欧州での調達額は34億ドル相当に

ファーウェイは、スイスのダボスで開かれた世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）で1月23日、欧州における調達額が2013年には34億ドル相当に達したと発表した。この金額には、部品購入のほか、エンジニアリングサービスや物流サービスなどが含まれており、欧州における調達額は今後さらに拡大するとの見通しを示している。欧州における調達は、地域の事業成長や雇用創出に寄与するだけでなく、同社と提携先との間の技術やイノベーションの相互作用をも促し、双方の競争力を高める効果があると強調している。

（2014年02月24日 ブリュッセル事務所 田中晋）

## (3) 中国—華為技術、欧州初のM-PESA向け技術プラットフォームを開発

中国通信機器大手の華為技術（ファーウェイ）は4月2日、ボーダフォンがルーマニア市場に導入する携帯電話による決済・送金サービス「M-PESA」向けのプラットフォームを構築したと発表した。ボーダフォンが欧州でM-PESAサービスを提供するのはルーマニアが初めて。また、ファーウェイはオランダでの事業拡大に伴い、3月下旬に同国に新事務所を開設した。

## ・ルーマニアで携帯電話による決済・送金サービスを可能に

ファーウェイは4月2日、英国の携帯電話サービス大手ボーダフォンによるルーマニアでの携帯電話を使った決済・送金サービス「M-PESA」向けのプラットフォームを構築したと発表した。

ボーダフォンがM-PESAを欧州で提供するのルーマニアが初めて。M-PESAの利用者は現在、携帯電話を使って送金や入金、プリペイド携帯のチャージ、請求書の支払い手続きを

行うことができる。ファーウェイはボーダフォンがルーマニア市場で、顧客に簡単かつ効率的で安全に利用できるこれらのサービスを提供するためのエンド・ツー・エンドの包括的なソリューションを開発したと強調した。

ファーウェイがボーダフォンの M-PESA 用の技術プラットフォームを開発したのは今回が初めてで、ファーウェイにとって決済サービス分野に参入する初めてのケースでもあるという。今回の受注は、市場で成功するために顧客が必要としているものを的確に供給する同社の能力や、同社のリソースと献身的な取り組み、ボーダフォンのグローバルな戦略パートナーとして構築してきた実績などが高く評価された結果だとしている。

#### ・オランダでは事業拡大に伴い新事務所開設

また、ファーウェイは 3 月 27 日、オランダのフォールブルフ (Voorburg) に新事務所を開設したと発表した。同社のオランダにおける急速な事業成長に対応するため、新事務所には約 250 人の従業員が勤務する。

オランダ事業は、2004 年 12 月に同国の通信事業者テelfoort との大型契約が始まりだ。ファーウェイはそれ以来、同国市場における地位を強化してきており、現在では 3 ヶ所の事業所と 575 人を超える従業員を抱えるまでに事業を発展させてきた。今回の新事務所開設はファーウェイの欧州での事業拡大計画の一環に位置付けられる。同社は今後 4~5 年以内に欧州全体で従業員を 5,500 人雇用する意向を示した。

ファーウェイはオランダで、法人向け事業だけではなく、スマートフォンやタブレット端末など消費者市場向け事業でも急成長を遂げており、これまでより広い事務所が必要になっていたという。新事務所の開設で、大手顧客により近くなり、従業員に対しても環境の整った施設を提供できるようになった、と強調した。

(2014 年 04 月 28 日 ブリュッセル事務所 田中晋)

#### (4) 中国—英利緑色能源、英国とフランスで太陽光発電プロジェクトを相次ぎ受注

中国の太陽光発電設備大手の英利緑色能源は 4 月下旬から 5 月にかけて、英国とフランスの太陽光発電プロジェクトを受注したと発表した。英国ではアイルランドの建材メーカー、キングスパン・グループ傘下のキングスパン・エナジーから計 10 メガワット (MW) のモジュールを受注し、供給した。また、フランス政府の一般入札では、同国のモジュールメーカーと共同で太陽光発電プロジェクトを落札した。

#### ・英国最大規模のルーフトップ・プロジェクトに納入

英利緑色能源 (Yingli Green Energy Holding、以下、インリー・グリーンエナジー) は 5 月 9 日、高性能の断熱材などを製造するアイルランドの建材メーカー、キングスパン・グループ

傘下のキングスパン・エナジーに 10MW の単結晶シリコンモジュールを納入したと発表した。

PANDA シリーズと呼ばれるこれらのモジュールのうち 5.8MW 分は、ある多国籍自動車メーカーが英国ミッドランズ地方に立地する新工場の屋根（ルーフトップ）に、太陽光発電設備として設置された。出力 5.8MW、設置面積約 3 万 5,000 平方メートルのこのプロジェクトは、ルーフトップの太陽光発電設備として現時点では英国で最大の規模だという。

2014 年第 1 四半期に設置作業は完了しており、1,500 世帯の電力需要を十分に賄える年間約 5.5 メガワット時 (MWh) の電力を発電する。

また、残りのモジュールはキングスパン・エナジーが 2014 年第 1 四半期に施工した他の大型ルーフトップ・プロジェクトに設置された。

インリー・グリーンエナジーのミャオ・リャンシェン (苗連生) 会長兼最高経営責任者 (CEO) は今回の受注獲得について、「われわれは英国の産業向けルーフトップ市場におけるプレゼンスの拡大を喜んでいる。英国の太陽光発電市場は、英国の再生可能電力プロジェクトの主な支援メカニズムである固定価格買い取り制度 (FIT) や再生可能エネルギー購入義務 (Renewables Obligation) などの安定した支援メカニズムにより著しい成長を遂げた。われわれはキングスパン・エナジーのようなカギとなるパートナーとの協力を通じて、この持続可能な市場における主導的な地位を引き続き強固にしていく」と強調した。

<フランス政府の一般入札で同国メーカーと共同落札>

また、インリー・グリーンエナジーは 4 月 21 日、同社の中国とフランスの子会社が、フランスの大手太陽光発電モジュールメーカー（企業名は未発表）と提携することで合意したと発表した。フランス政府が実施した一般競争入札で落札条件を満たすため、フランスのモジュールメーカーと共同で大型契約を落札したという。インリー・グリーンエナジーが多結晶太陽電池を供給し、フランスのメーカーが国内工場ではモジュールを組み立てる計画。今回入札が行われた太陽光発電プロジェクトは今後 24 ヶ月以内に建設し、電力網に接続する予定となっている。

今回の入札はフランス電力規制委員会 (CRE) が実施した。発電設備容量が 250 キロワット (kW) 以上の太陽光発電プロジェクトは国家入札プログラムの対象となっており、発電される電力の購入価格や応札プロジェクトのカーボンフットプリント（商品のライフサイクル全体における二酸化炭素の排出量）、革新的な研究開発への貢献度などの基準をベースにした格付け方式に従って落札プロジェクトが選ばれた、と説明している。

(2014 年 05 月 30 日 ブリュッセル事務所 田中晋)

## (5) 中国—上海電気、発電タービンメーカーANEに40%出資

中国重電大手の上海電気集団は、イタリアの同業アンサルド・エネルギア (ANE) の株式 40% を取得し、それとほぼ同時期に、傘下の工作機械メーカー池貝を台湾企業に売却した。事業の選択と集中を進めて、中核事業の競争力を高める狙いがある。同集団は売上高の 8 割強が減速している中国市場に依存しているなど、さまざまな課題に直面している。

### ・中核の発電設備事業の競争力を高める狙い

香港・上海証券取引所に上場している上海電気集団は 5 月 9 日、イタリアのガスタービンメーカーの ANE に出資すると発表した。イタリア政府系金融機関 CDP 傘下の投資ファンド FSI から株式 40% を 4 億ユーロで取得し、FSI に次ぐ第 2 位の株主となる見通し。

資本提携とともに、両社は上海市に合弁会社 2 社を設立することにも合意した。登録資本金 6 億元 (約 96 億円、1 元=約 16 円) で上海電気が 60%、ANE が 40% を出資するガスタービンの生産・販売会社と、上海電気が 40%、ANE が 60% を出資するガスタービン関連部品の生産・販売会社 (登録資本金 1 億 8,000 万元) をそれぞれ発足させる。

上海電気はもともと、火力発電設備を中心とする国内大手重電メーカーだったが、国有企業優遇策を活用し、シーメンス (ドイツ) やアレバ (フランス)、三菱電機などと数多くの合弁会社を設立し、総合電機メーカーに変身した。ただ、事業の多角化は収益性の向上に直結していないようだ。2013 年の売上高は 2009 年の約 1.4 倍に拡大したものの、純利益は前年比 9.5% 減少し、2009 年からの 5 年間で最低だった (表参照)。

上海電気集団の業績(2013年) (単位:100万元、%)

		金額	前年比
売上高		79,215	2.8
部門別	新エネルギー設備	5,889	△ 10.9
	クリーンエネルギー設備	32,865	△ 8.6
	製造装置	25,467	7.2
	現代サービス	20,349	3.8
地域別	中国	66,010	11.6
	国外	13,205	△ 26.2
純利益		2,463	△ 9.5

(注) 部門別の売上高には重複計上分がある。

(出所) 上海電気集団の発表を基に作成

上海電気は ANE への出資を通じ、ANE が得意とするガスタービンの生産技術・ノウハウを吸収し、燃費の高い火力発電設備の生産・開発につなげることで、中核事業を強化する。一方、ANE は米国のゼネラル・エレクトリック (GE) やシーメンス、三菱重工業、アルストム (フランス) に続く世界有数のガスタービン企業だが、販売先は欧州や北アフリカ、中東などにとどまっている。上海電気との提携を通じ、中国市場を含むアジア進出に弾みをつけることを狙っている。

## ・傘下の池貝を同業の台湾企業に売却

上海電気は M&A を通じて中核事業の競争力を高める一方、不振の事業部門の売却も進めている。

上海電気は 5 月 13 日、傘下の工作機械メーカー池貝を台湾の同業大手に売却した。売却額は不明だが、池貝を買収した友嘉実業集団の発表によると、上海電気が持つ 67% の株式は全て譲渡される。同社は 2004 年 8 月に池貝を買収した。同業子会社の上海機床工に技術供与や販売協力を行うことで利益がかさ上げできると期待されたが、相乗効果は生まれず、国内業界大手との差は縮小していない。中国製造企業協会が 2013 年 12 月に発表した工作機械のトップ 20 社では、上海機床工は 13 位にとどまった。

上海電気は傘下の事業の選択と集中を進めているが、売上高の 8 割以上を国内市場に依存しているため、中国経済減速の影響を大きく受けている。外資系企業との合併事業により急速な規模拡大を実現したが、収益力向上には多くの課題に直面している。

(2014 年 06 月 06 日 上海事務所 劉元森)

## (6) 韓国—SK ハイニックス、ベラルーシ企業の事業部門を買収

韓国の半導体メーカーである SK ハイニックスは、ベラルーシにあるソフテックのファームウェア事業を買収した。ソフテックの技術や人材などの獲得が狙いだ。SK ハイニックスは NAND 型フラッシュメモリー事業の強化に注力し、最近は矢継ぎ早に海外企業を買収を進めている。

### ・ NAND 型フラッシュメモリーの競争力強化を急ぐ

SK ハイニックスの母体は 1983 年に設立された現代電子。アジア通貨・経済危機後の 1999 年に LG 半導体を吸収、2001 年にハイニックス半導体に社名変更した後、2012 年に SK グループに入り、現在の社名になった。2013 年の連結売上高は 14 兆 1,651 億ウォン（約 1 兆 4,165 億円、1 ウォン=約 0.1 円）で、営業利益は 3 兆 3,798 億ウォン。現地報道によると、同社の 2014 年第 1 四半期の売上高の 8 割弱は DRAM（半導体メモリーの種類）で、NAND 型フラッシュメモリーは 2 割に満たない。また、同社の 2014 年第 1 四半期報告書（5 月 15 日）によると、同社の世界シェア（2013 年）は DRAM の 26.6% に対し、NAND 型フラッシュメモリーは 12.8% にとどまっている。

SK ハイニックスは 6 月 5 日、ソフテックのファームウェア<sup>2</sup>事業を買収したと発表した。ソフテックは 2008 年に設立されたファームウェア、ウェブサイト、モバイルアプリケーションなどを開発するアウトソーシング専門企業で、ベラルーシの首都ミンスクにある。買収額は公表されていない。

ファームウェア事業の買収の意義に関連して、SK ハイニックスは「ファームウェアは NAND 型フラッシュメモリーのコントローラーに内蔵され、製品の速度と安定性を高める機能を持つ。

<sup>2</sup> ファームウェアは、ハードウェアの基本的な制御を行うために機器に組み込まれたソフトウェアのこと。

最近、スマートフォンやタブレットなどのモバイル機器が高性能化・多機能化し、ソリューション製品への要求が多様化しているため、ファームウェアの重要性が高まりつつある」と述べている。そのため、SK ハイニックスはソフテックのファームウェア事業部の技術・人材・資産を獲得し、NAND 型フラッシュメモリーのソリューション競争力のさらなる強化を狙った。SK ハイニックスの関係者は「今回の買収を通じ、ファームウェアの優秀な人材を確保し、NAND 型フラッシュメモリーの競争力とグローバルな研究開発（R&D）力を強化できる」と強調した。

## ・イタリアや米国などの企業を相次いで買収

SK ハイニックスは最近、NAND 型フラッシュメモリーのソリューション競争力強化のため、立て続けに企業買収を行ってきた。2012 年 6 月にイタリアのアイデアフラッシュ（現 SK ハイニックス・イタリア）と米国の LAMD（現 SK ハイニックス・メモリー・ソリューションズ）、2013 年 8 月に台湾のイノスター・テクノロジー（銀燦科技）の eMMC コントローラー事業部（現 SK ハイニックス・フラッシュ・ソリューションズ・台湾）、2014 年 5 月には米国のヴァイオリン・メモリーの PCI エクスプレス・カード事業部の買収をそれぞれ行ってきた。

SK ハイニックスでは「米国、イタリア、台湾に続き、ベラルーシに新しい技術拠点を設けることで、グローバルな R&D ネットワークを拡大し、東欧とロシアの優秀な人材を確保し、グローバル競争力をさらに強化する方針」としている。

SK ハイニックスの相次ぐ企業買収について、韓国の「アジア経済新聞」（電子版 6 月 5 日）は「SK ハイニックスは積極的な企業買収を通じ、NAND 型フラッシュメモリーのソリューションや、ソフトウェアの競争力強化に注力している。2012 年 2 月に SK グループ入りして確保した資金が M&A の原資になっている」と報じた。また「韓国経済新聞」（電子版 6 月 6 日）は、同社の事業構造が DRAM 中心となっていることに関連して、「今後、DRAM 価格が下落すれば収益性が悪化することが十分見込まれる」「NAND 型フラッシュメモリー事業を強化しない限り、DRAM 価格下落への対処ができない」とし、「NAND 型フラッシュメモリーのコア技術を早期に獲得するためには、M&A が最も効果的」とする識者の指摘を紹介した。

（2014 年 06 月 16 日 中国北アジア課 百本和弘）

## 4. 自動車

### (1) 韓国一起亜自動車、EV「ソウル」や新世代ハイブリッド技術を欧州で初めて披露

韓国の起亜自動車は3月4日、スイスのジュネーブ国際モーターショーで電気自動車（EV）「ソウル」や新しいハイブリッド技術を披露、欧州市場で最も販売台数が多い小型クロスオーバースポーツ用多目的車（SUV）「スポーテージ」の改良モデルも出展した。ソウルおよび改良型スポーテージは2014年後半に欧州市場に投入する予定だ。

#### ・世界市場に投入する初のEVを出展

起亜は3月4日、スイス・ジュネーブでの第84回国際モーターショー（一般公開：3月6～16日）で、EV「ソウル」と新世代のハイブリッド技術を欧州で初めて披露した。また、改良した小型クロスオーバーSUV「スポーテージ」なども出展した。

「ソウル」は起亜が欧州など世界市場で販売する初めてのEVで、2014年後半に発売する予定。先ごろ発売した2代目「ソウル」をベースにした前輪駆動のEVで、27キロワット時(kWh)の高容量リチウムイオンポリマー電池を搭載する。バッテリーセルのエネルギー密度は1キロ当たり200ワット時(Wh)。1回のフル充電で約200キロ走行でき、都市の通勤者に需要があると見込んでいる。

バッテリーパックを搭載しながら、キャビンやトランクルームのスペースを確保した実用的な設計も特徴の1つ。また、欧州市場で販売している他の起亜モデルと同様に、7年あるいは走行距離で最大15万キロのメーカー保証を付ける予定。

新しいハイブリッドシステムは、欧州の研究開発(R&D)センターで開発したもので、将来の起亜モデルに採用していく方針。このシステムは、小型電気モーターに48ボルトのカーボン電池を組み合わせている。エンジン出力を増加させる機能を持つほか、低速走行時のトルクと出力を増加させる電気式スーパーチャージャーにもエネルギーを供給する。適正な（大きな負荷がかからない）状態であれば、減速エネルギーを電池に充電しながら、電気駆動のみで低速走行もできるという。

#### ・人気の「スポーテージ」の新モデルも発売へ

「スポーテージ」の改良モデルは、2014年後半に欧州全域で販売を開始する予定。新モデルの投入により、顧客からのフィードバックに応えるとともに、欧州市場での競争激化に対応する。

また、欧州市場の顧客へのアピール力を高めるため、新たな高品質の音響システムを採用したほか、LEDリアランプ、ステアリングを調整するフレックスステアシステム、電熱機能付き



ハンドル、4.2 インチの TFT-LCD（液晶ディスプレイ）などさまざまな新しい装備を採用している。また、風切り音を低減する防音ガラスを採用するなど、自動車の快適性を示す重要な基準である騒音、振動、ハーシュネス<sup>3</sup>を最小化するよう改善した。

「スポーテージ」は起亜のモデルの中でも欧州市場で最も売れており、2013 年は前年比 10.5% 増の 8 万 9,553 台を販売した。新モデルは 2014 年後半の欧州での販売を目指し、スロバキアのジリナ工場で生産されている。

(2014 年 03 月 25 日 ブリュッセル事務所 田中晋)

## (2) 中国—吉利集団、新エネルギー自動車の海外展開を加速

中国自動車メーカー浙江吉利控股集团（以下、吉利集団）は 2 月 28 日、ロンドンで英国電気自動車（EV）メーカーのエメラルド・オートモーティブ（以下、エメラルド）と企業買収契約を締結した。吉利集団は 2013 年、浙江省康迪車業と合弁企業を設立し、EV の生産・研究開発・市場開拓に力を入れており、今回の買収により新エネルギー自動車事業を強化し、海外市場戦略を推進する狙いだ。

### ・ロンドンに新エネルギータクシーを投入する計画

今回の買収価格は公表されていないが、吉利集団は買収後 5 年以内にさらに約 2 億ドル以上を投資し、EV 関連技術の研究開発を進める予定だ。吉利集団は 2013 年 2 月にも、EV タクシーを含む新エネルギータクシーの生産能力を向上させるため、ロンドンタクシーの生産メーカーである英国マンガニーズ・ブロンズを買収している。

エメラルドは軽量型の長距離 EV の研究開発を行っており、電気貨物自動車（VAN）2 車種を開発したが量産化できず、経営の窮地に立たされていた。吉利集団は買収後、エメラルドとマンガニーズ・ブロンズの研究開発チームを連携させ、新エネルギー車の開発を進め、ロンドンに新エネルギータクシーを投入する計画だ。また、中国国内市場にも展開する予定だという。

吉利集団は新エネルギー自動車分野について、さらに研究開発を拡大する計画だ。同社の広報担当者によると、中・長期省エネ環境保護自動車開発計画に着手し、今後 5 年でハイブリッド乗用車 5 車種を開発する計画を立てている。そのうち、BSG（Belt Starter Generator）ハイブリッド車、ISG（Integrated Starter Generator）ハイブリッド車は、中国政府が定めた国家ハイテク技術研究開発計画（863 計画）における省エネルギー・新エネルギー自動車プロジェクトに位置付けられている。

<sup>3</sup> 車の快適性の評価基準として、快適性を示す 3 大要素「Noise（騒音）」「Vibration（振動）」「Harshness（ハーシュネス）」の頭文字を取った略語「NVH」が使われている。Noise はタイヤと路面が接触することで発生する雑音や風切り音のことを、Vibration はエンジンやタイヤから伝わってくる振動を、Harshness は路面の凸凹による突き上げなどからくるごつごつ感を表す。

## ・浙江省のメーカーが相次ぎ新エネルギー車分野へ進出

省エネ・環境保護が重視されている中国において、新エネルギー車は環境保護対策の一環としてさらに普及が進むとみられ、浙江省の自動車関連メーカーは新エネルギー車分野への進出を活発化させている。

衆泰控股集团は中国で最も早く EV を量産したメーカーで、自社ブランドの 2008EV は中国初の電気乗用車だ。また 5008EV、E300EV、Z100EV などの EV も中国国内市場で販売しており、EV タクシーも生産している。

一方、中国自動車部品大手の万向集団は、2009 年に 13 億 6,500 万元（約 232 億 500 万円、1 元＝約 17 円）を投じて、浙江省杭州市に中国最大規模の EV とリチウムイオン電池の生産基地を設置した。万向集団は 2013 年には、2 億 5,660 万ドルで米国最大のリチウムイオン電池メーカーの A123 を買収。2014 年 2 月には 1 億 4,920 万ドルでハイブリッド車メーカーである米フィスカー・オートモーティブを買収した。

（2014 年 03 月 27 日 上海事務所 徐曉蕾）

## (3) インドーインド系自動車用ランプメーカー、生産設備を増強

インド自動車部品大手バロック・グループ傘下の自動車用ランプ製造バロック・ライティング・システムズは 3 月 19 日、チェコ国内工場の生産拡大を発表した。新規投資額は 12 億 8,000 万コルナ（約 64 億円、1 コルナ＝約 5 円）、50 人を新規雇用する予定。世界市場の約 10% に相当する生産高を持つとされるチェコの自動車照明部門のさらなる発展が期待される。

### ・世界のベスト 3 入り目指す

バロック・グループはインドの自動車部品大手で、2012 年に米国自動車部品大手のビステオンから自動車用ランプ部門を買収、これによりビステオンの傘下にあったチェコ国内 2 カ所の事業所もグループに編入、バロック・ライティング・システムズと改名した。

同社は、国内 2 カ所、シェノフ・ウ・ノバーホ・イチーナとリフバルド（共にチェコ北東部、モラビア・シレジア地方）に製造工場を持つが、その 1 つ、シェノフ工場は、1875 年に設立され 2014 年で創業 139 年となる。19 世紀には、ここで馬車用ランプが製造されていた。

現在は主にベントレー、フォード、ジャガー、ランドローバー、シュコダ、テスラの自動車用ランプを製造している。チェコ国内における従業員数は 2,300 人で、うち 300 人は研究開発に従事している。同社は 3 月 19 日、チェコ国内の生産拡大を発表した。新規投資額は 12 億 8,000 万コルナで、50 人を新規雇用する予定。今回の投資により、同社は最新技術設備を導入、製造のほか研究開発施設の近代化も予定している。バロック・ライティング・システムズ・チェコのラビ・プリメトラ社長によると、バロック・グループ内ライティング・システム部門全体の

研究開発の70～80%をチェコが占めており、アジア地域における技術センターへの指示もチェコから出している。同社長は、「これら研究開発成果の利用、イノベーションにより、世界市場における地位を現在の業界6位から、向こう数年間でベスト3入りを達成したい」と意欲を示している。

## ・チェコが世界市場の10%近くを占有

チェコ国内には、バロック・ライティング・システムズのほか、小糸製作所を含む自動車用ランプメーカー大手3社が製造拠点を持っている。主要4社の概要は表のとおり。

### チェコ自動車用ランプ製造会社

現地法人名	親会社名	所在地	設立年	従業員数 (人)	使用されている ブランド
バロック・ライティング・システムズ (Varroc Lighting Systems)	バロック・グループ (インド)	シェノフ・ウ・ノベール・ボ・イチーナ、リフバルド (共にモラヴィア・シレジア地方)	1875年	2,300	ベントレー、フォード、ジャガー・ランドローバー、シュコダ、テスラ・モーターズ
オートモーティブ・ライティング (Automotive Lighting)	マニエッティ・マレリ (イタリア)	イフラバ (ピソチナ地方)	1997年	1,712	BMW、ホンダ、起亜、メルセデス、三菱自動車、日産、オペル、ルノー、シュコダ、フォルクスワーゲン
ヘラ・アウトテック (Hella Autotechnik)	ヘラ・グループ (ドイツ)	モヘルニツェ (オロモウツ地方)	1992年	1,408 (2011年)	アウディ、ダイムラー、フォード、ジャガー・ランドローバー、シュコダ、フォルクスワーゲン
コイト・チェコ (Koito Czech)	小糸製作所 (日本)	ジャテツ (ウースチー地方)	2001年	450	ボルシェ、日産、アウディ、ルノー

(出所)各社ウェブサイトを基に作成

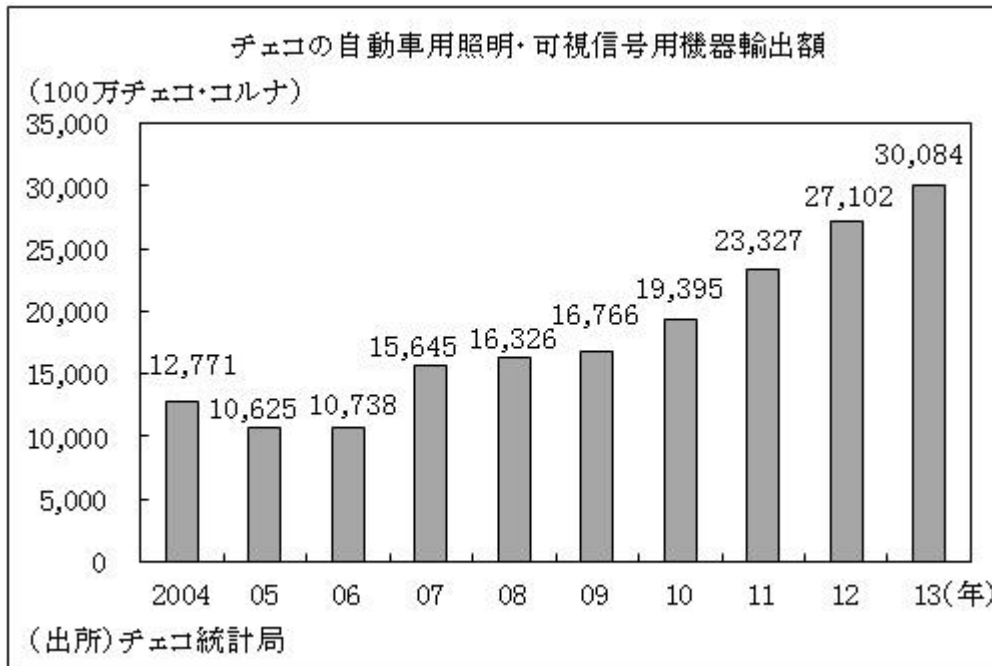
これら4社を中心とする自動車用照明機器の輸出額は、過去8年間順調に伸びており、2013年には300億コルナに達した(図参照)。また、2013年の主要輸出先は、ドイツ(59%)、英国(13%)、フランス(7%)だった。

コンサルティング大手マッキンゼー・アンド・カンパニーによると、自動車用照明機器の世界市場規模は、148億7,300万ユーロ(2012年)だった。

一方、同年のチェコの輸出高は、10億7,800万ユーロだったが、これは世界市場の7%に相当する。シュコダ・オートなど国内製造拠点への納入額を考慮すれば、チェコ国内企業が世界市場の10%近くを生産しているとの国内業界の見方もある。

チェコの自動車用照明機器の輸出額は、欧州経済や自動車市場が大幅に低迷した2008年や

2012年においても順調に増加した。2014年はチェコ国内や欧州全体における自動車の販売、生産の回復が予測されることから、業界はさらに大幅な生産増、輸出増を見込んでいる。



(2014年04月23日 プラハ事務所 中川圭子)

#### (4) 中国—ゴム密封部品の安徽中鼎密封件、ドイツの同業老舗を買収

ゴム密封部品メーカー大手の安徽中鼎密封件は4月30日、ドイツの同業老舗メーカーKACOを買収すると発表した。中鼎による海外企業を買収は2004年以来9社目になる。生産技術やノウハウの吸収、欧州市場進出の足掛かりを目的とした、中国企業によるドイツ電子部品企業を買収は過去3年間で急増している。

##### ・外資系企業を買収を重ねて急成長

中鼎は4月30日、欧州の完全子会社を通じ、同業のドイツ老舗KACOの株式80%を取得すると発表した。買収額は1億8,000万リアル（約82億8,000万円、1リアル=約46円）で、KACOの親会社であるブラジルのFunduから株式を買い取る。

KACOは1914年に設立され、自動車や建機などに使用される高精度のゴム密封部品を生産し、世界40カ国・地域で販売している。ドイツをはじめオーストリアや中国、ハンガリーなど計6カ所に工場を構えるほか、日本など3カ国に技術サービスオフィスも設けている。2013年の売上高は前年比11.8%増、純利益は前年の約2.6倍と業績は好調だ。

中鼎は1980年に設立され、密封部品を主力とするゴム製品を生産している。同社は2004年の韓国の同業2社を含め、2012年までにドイツや米国など海外企業8社を相次いで買収し急成

長している。米国のゴム業界紙「ラバー&プラスチックニュース」がまとめた 2013 年世界ノ  
ンタイヤ（自動車タイヤ以外のゴム製品）売上高ランキング 50 社では、2 社しかない中国企業  
の 1 つとして入った（表参照）。

2013年世界ノンタイヤ売上高ランキング（単位:100万ドル、%）

順位	企業名	本拠地	売上高	前年比
1	コンチネンタル	ドイツ	4,312	△ 6.4
2	ハッチンソン	フランス	4,067	△ 2.3
3	ブリヂストン	日本	3,772	△ 0.6
4	東海ゴム工業	日本	3,179	4.7
5	NOK	日本	3,122	△ 8.0
6	フロレンデンベルグ	ドイツ	3,025	△ 22.2
7	トムキンズ	英国	2,946	△ 0.3
8	クーパー・スタンダード・ オートモーティブ	米国	2,881	△ 2.5
9	パーカー・ハネフィン	米国	2,630	6.5
10	トレルボルグ	スウェーデン	2,421	△ 37.9
36	株州時代新材料技術	中国湖南省	591	11.3
40	安徽中鼎密封件	中国安徽省	505	10.5

（出所）「ラバー & プラスチックニュース」紙の発表を基に作成

中鼎は KACO の買収を通じ、生産ノウハウを吸収し、ブランド力を獲得することで、外資が  
中国の自動車や建機の高級品市場を独占している局面の打開を目指す。特に KACO が得意とす  
る新エネルギー自動車分野においては、先端技術の開発力の向上に大きく期待している。

#### ・ドイツ電子機器業界への投資が加速

中国企業のドイツ企業に対する買収や出資が増えている。ドイツ貿易・投資振興機関 (GTAI)  
の発表によると、同国の 2010~2013 年の電子機器業界に対する投資では、中国からのプロジ  
ェクトが国・地域別で最も多い 56 件で、2 位の米国を 3 割近く上回ったという。

ドイツは欧州最大の電子機器市場・生産地として、ニッチ技術や高付加価値製品を生産して  
いる中小企業も多い。中国企業は買収を通じ、生産ノウハウ・技術を吸収するほか、中国高級  
品市場への進出や欧州市場への足掛かりも確保できることから、ドイツ企業に対する買収や出  
資の動きは当面続くとみられている。

（2014 年 05 月 27 日 上海事務所 劉元森）

#### (5) 韓国—自動車部品の方都、ポーランド工場を増設

韓国の大手自動車部品メーカーの方都（マンド）は、ポーランド現地法人の工場を増強した。  
フィアット、フォルクスワーゲン（VW）など、欧州メーカーへの販売強化を狙ったものだ。

#### ・サスペンション・ブレーキキャリパーを生産

方都は中堅財閥・漢拏グループに属する大手自動車部品メーカーで、ブレーキ、ステアリン

グ、サスペンションなどを生産している。2013年の連結売上高は5兆6,338億ウォン(約5,634億円、1ウォン=約0.1円)、営業利益は3,130億ウォン。地域別営業利益は韓国1,335億ウォン、中国1,654億ウォン、米国214億ウォンだった一方、その他地域は50億ウォンの営業損失<sup>4</sup>で、営業利益が中国と韓国に偏重している。その意味で、中韓以外の地域での営業利益拡大が今後の課題の1つといえそうだ。

こうした中、万都は5月22日(現地時間)、ポーランド南西部のバウブジフにある現地法人マンドコーポレーション・ポーランド(MCP)の新工場の竣工(しゅんこう)式を行った。万都は2011年4月に現地法人を立ち上げ、2012年9月にサスペンション工場を完工し、現代自動車のチェコ工場と起亜自動車のスロバキア工場に供給してきた。今回竣工した工場は、13万2,000平方メートルの敷地にサスペンション年産65万台、ブレーキキャリパー76万台の規模を有している。

#### ・生産能力を拡大し、欧州メーカーにも販売する計画

今回の工場増設により、2014年8月からフィアット、2015年5月からはVWにも製品を供給する予定だ。また、ブレーキキャリパーの生産能力を2014年末までに120万台に拡大し、ステアリング製品と電子制御システムも生産する計画だ。

万都の連結財務諸表に関する監査報告書によると、同社は韓国、ポーランド以外にも中国、米国、インド、ブラジルと、現代と起亜の海外生産拠点近くに工場を有している。万都では「(今回の増設により)北米、南米、アジアをつなぐグローバル生産ネットワークが完成した。現代、起亜をはじめ、フィアット、VW、ルノー日産、プジョー・シトロエン、BMWなどの完成車メーカーの要求に迅速に対応できるものと予想される」と強調している。シン・サヒョン副会長は竣工式の席で、「グローバル万都の品質体制を整え、ポーランド工場がグローバル企業のベンチマーキングの対象になるように努力する」と決意を語った。

(2014年06月03日 中国北アジア課 百本和弘)

<sup>4</sup> そのほかに、「未実現損益および内部取引控除などの連結調整」がマイナス23億ウォンだった。

## 5. 環境・エネルギー

### (1) 中国—新疆金風科技、東欧市場へ風力タービンを初出荷

中国の風力発電設備大手である新疆金風科技は、2012年にルーマニアで受注した計50メガワット（MW）の風力タービンの出荷を開始した。ルーマニアからの受注は今回が初めてであり、国際事業を拡大する戦略において重要な一歩となった。欧州ではドイツの大学と寄付基金に関わる合意書を締結し、風力エネルギー技術に関する講座を開設するなどの取り組みも行っている。

#### ・コンスタンツァの風力発電所にタービン設置

新疆金風科技（ゴールドウインド）は2013年12月5日、子会社の金風国際（ゴールドウインド・インターナショナル）が2012年、ルーマニアのミレアサ・エナジーズから受注した計50MWの風力タービンの出荷を開始し、最初のタービンが設置されたと発表した。ゴールドウインドによると、中国メーカーの風力タービンがルーマニアなどの東欧市場に設置された初めてのケースになるという。

ゴールドウインドは出力2.5MWのタービンを計20基、2013年末までに出荷し、これらのタービンは、ルーマニア第2の都市で同国最大の港湾を擁するコンスタンツァの風力発電所に設置される。コンスタンツァは首都ブカレストから東へ170キロの所にあり、黒海の西海岸沿いに位置している。風に恵まれ、風力発電にとっては魅力的な環境にある。

2014年6月には、全てのタービンの設置と送電網への接続が完了する予定という。この風力発電所は、現地の風力発電開発会社であるモンソン・アルマが運営する。

#### ・現地環境に合わせてタービンを調整

ゴールドウインドが供給するのは、永久磁石を使用した直接駆動式の風力タービン。タービン設置時には現地の環境に合わせて最大の運転性能を発揮できるようにタービンを調整しており、今回のコンスタンツァでも調整が行われた。これにより、風力エネルギーを最大限に利用するとともに、風力タービンを長期間使用できるようにする。

ゴールドウインドのルーマニア風力発電市場への進出は、国際事業の強化と現地の環境に合わせて製品を最適化するという同社の戦略において重要な一歩となる。

同社は中国の風力発電設備メーカーの中でも、最も早く国外市場に進出したメーカーの1つで、米国やオーストラリアの主要市場で良い業績を上げているほか、中南米やアフリカ、アジアを含む新興市場で競争力とブランド力の向上に力を注いでいる。

欧州では、2010年7月13日にドイツのザールラント大学と寄付基金に関する合意書に署名している。合意書によると、風力エネルギー技術に関するテーマの講座開設などに、5年間で50万ユーロを寄付する内容で、資金は当該大学教授への報酬支払いのほか、関連機器や設備への投資、アシスタントの学生への賃金支払いなどに充てられるとしている。

(2014年01月06日 ブリュッセル事務所 田中晋)

## (2) 中国—中国電力工程などが欧州初の共同駐在員事務所を設立

火力発電エンジニアリングなどを手掛ける中国電力工程（CNEEC）が中心となり、電力プロジェクトに関連する中国企業が共同で欧州初の駐在員事務所をセルビアに設立した。今後は、南東欧地域などのプロジェクトをセルビアから管轄していく。

### ・大型電力プロジェクトへの参画も視野に

セルビアの地元メディアは1月18日、中国国営重機械メーカーの中国機械工業集団（SINOMACH）、火力発電エンジニアリングなどを手掛けるCNEECなどがセルビア中部のウブに共同で駐在員事務所を開設した、と報じた（タンユグ通信など）。ジェトロの問い合わせに対し、ウブのダルコ・グルシッチ町長は、同事務所の名称は「SINOMACH—CNEEC—CNEETC（CNEECの子会社）Europe」で、CNEECが中心となり設立された、と回答した（1月21日）。

これらの中国企業は、セルビアのコルバラB石炭火力発電所の新発電ユニットの建設、ラドゥリェボ新炭鉱の開発、ジェルダップ水力発電案件などへの投資に興味を示しており、ニー・ベイホン駐在員事務所長は「コルバラB石炭火力発電案件およびラドゥリェボ新炭鉱案件に対し、13億ユーロを投資する用意がある。セルビアと中国の良好な協力関係が持続すれば、すぐにでも準備を開始することができる」とした。また、「エネルギーのみならず、交通インフラ、農業、繊維産業などに対して小・中規模の投資を行っていくほか、今後セルビアで行う開発案件にはより多くの地元企業が提供する機械やサービスを活用していく」と述べている。具体的なプロジェクトとしては、事務所開設に際して、地元企業との練炭や化学品製造、農業や繊維分野での事業、また近隣の町の地元企業と太陽光発電施設およびサバ川の港のコンテナヤード建設に関する契約などが締結された、と報じられた（タンユグ通信など）。

### ・セルビアから南東欧などを管轄

欧州への初めての拠点としてセルビアを選んだ理由としては、セルビアに大規模な電力関連プロジェクトがあることに加え、セルビアと中国との経済協力を行っていく上での法的素地ができていることが挙げられている。今後は、ルーマニアで合意済みの10億ユーロ規模の700メガワット火力発電所の建設案件をはじめ、ウクライナからボスニア・ヘルツェゴビナやクロアチアなどアドリア海周辺までの地域のプロジェクトをセルビアから管轄することになるという。



ジェットロに対し、グルシッチ町長は「この欧州駐在員事務所の開設により、将来の共同プロジェクトが実施され、多くの雇用が生まれることに期待している」と述べた。

(2014年02月04日 ウィーン事務所 鈴木秀男、鷲澤純)

### (3) 中国－レネソーラ、英独で太陽光パネル供給を展開

中国の太陽電池大手である浙江・（日の下に立）輝陽光能源（レネソーラ）は1月16日、英国に建設された太陽光発電施設に、計31.7メガワット（MW）の太陽光パネルを供給したと発表した。スペインのインフラ建設事業者アイソルックス・コルサンから受注した。ドイツでは2013年4～6月に、太陽光発電施設の建設・運営サービスを提供するエネパルクに計43.6MWの太陽光パネルを供給している。

#### ・英国でのシェア拡大に期待

レネソーラは1月16日、太陽光発電所の設計・調達・建設（EPC）などの事業を請け負うスペインのアイソルックス・コルサンに計31.7MWの太陽光パネルを供給したと発表した。

アイソルックス・コルサンは、エネルギー関連や主要インフラの建設・保守サービス・運営などの事業を、世界4大陸・30カ国以上で展開している。道路、鉄道、空港、港湾、河川のインフラ建設や、住宅および非住宅ビルの建設が、同社の主要な成長推進力になっているという。

レネソーラが受注した太陽光パネルの内訳は、モノライク（疑似単結晶）タイプ「Virtus 1」が9.7MW、多結晶タイプ「Virtus 2」が22MWとなっており、これらの太陽光パネルはアイソルックス・コルサンが英国のサフォーク州で開発している商業用太陽光発電プロジェクトに納入された。この太陽光発電施設では、レネソーラの太陽光パネルのみを採用しており、2013年12月に既に送電網への接続を完了している。

レネソーラの李仙寿・最高経営責任者（CEO）は「成長する英国の太陽光発電市場において当社がトップサプライヤーになるために、今回の出荷は同国における当社の市場シェア拡大を促すものだ。さらに、太陽光発電プロジェクトの設計・調達・建設を一括して請け負う業界トップの建設業者の1社であるアイソルックス・コルサンから受注したことで、他の大規模プロジェクトに太陽光パネルを供給する新たな扉が開かれるだろう」と述べた。

#### ・ドイツでも受注、OEMメーカーと手を結ぶ

レネソーラは欧州では2013年4月に、太陽光発電施設の建設・運営サービスを行うドイツのエネパルクから、計43.6MWの太陽光パネルを受注したことも発表している。このうち35MWは、レネソーラが契約するOEM（相手先ブランドによる生産）メーカーを通じて、ポーランドとインドのプロジェクトに供給されることになっていた。レネソーラとOEMメーカーは2013年4月から6月にかけて、計43.6MWの太陽光パネルをエネパルクに納品するこ

とで合意していた。

李 CEO は「エネルパルクは信頼性と質を極めて重視している。当社に対するエネルパルクの信頼により、当社の太陽光パネル事業の価値を再確認している」と述べるとともに、「われわれは価格競争力、高効率の太陽光パネル、優れた納品実績が、エネルパルクのプロジェクト実現の助けになると確信している。また、多くの OEM メーカーとの強力な関係により、コストを下げながら、国際事業を最大限に拡大することができる」と説明していた。

(2014年02月07日 ブリュッセル事務所 田中晋)

## 6. 産業機械・エンジニアリング

### (1) 韓国一世亜製鋼がイタリアの鋼管メーカーを買収

韓国の世亜製鋼は、イタリアの鋼管メーカーのイノックステクを買収する。資源開発の活発化に伴う世界の特殊鋼パイプ市場の拡大を念頭に、事業拡大を目指したものだ。

#### ・親会社から株式100%を取得

世亜製鋼は、1960年に設立された鋼管・鉄板材の製造・販売会社。2012年の連結売上高は2兆4,704億ウォン（約2,372億円、1ウォン＝約0.096円）で、営業利益は1,735億ウォンだった。海外の連結子会社は、米国3社（鋼管・鋼板販売など）、ベトナム1社（鋼管製造・販売）、日本1社（鋼管・鋼板販売）、アラブ首長国連邦1社（鋼管製造・販売）の計6社。

同社は2014年2月10日、イタリアの鋼管メーカーのイノックステク（Inox Tech）の株式100%を取得することを公示した。イノックステクはプラント、海底送ガス管・送油管などに使用されるステンレス大口徑鋼管に強みを持つ企業で、イタリアと中国に生産拠点を有している。公示された資料によると、取得金額は6,740万ユーロで、イノックステクの親会社のロンダ（Ronda）から発行済み株式全株を購入する。購入予定日は2月28日。世亜製鋼は、高付加価値各種製品の販売強化、欧州・中国市場における橋頭堡（ほ）の確保を通じたグローバル競争力の強化、世亜製鋼との相乗効果発揮、の3点を買収目的として挙げている。

#### ・特殊鋼鋼管のリード役を目指す

世亜製鋼のイ・フィリョン社長は「今回の買収を契機に、特殊鋼鋼管市場をリードする企業としての立場を確固たるものにし、世界市場進出の速度を速めたい」と述べた。

また、世亜製鋼関係者は「全世界的にエネルギー産業で使用される特殊鋼パイプの需要が大きく増えている。中国、ブラジル、アフリカなどの資源開発が増加しており、需要も多様化している。買収に伴う相乗効果があると判断した」と述べた。

韓国のメディアも、今回の買収が世亜製鋼の事業領域拡大につながると紹介している。例えば、「アジアトゥデイ」紙（電子版2月10日）は「世亜製鋼は今回の買収を通じ、現在、世界の限られた企業が独占している新技術製品領域の『クラッドパイプ（高難易度接合技術を用いた新素材特殊鋼鋼管）』市場への進出が加速化できよう。また、汎用（はんよう）製品から高付加価値受注製品まで、製品のポートフォリオ（品ぞろえ）を広げた」と報じた。

（2014年02月14日 中国北アジア課 百本和弘）

## (2) 中国—パワーチャイナが産業用ファンの TLT ターボを買収

シーメンスグループのドイツ産業用ファンメーカーの TLT ターボは 2 月 7 日、電力サービス大手の中国電力建設集団（パワーチャイナ）に買収されたと発表した。

### ・ドイツ人マネジャーと従業員は残留

ドイツ西部ラインランド・プファルツ州のツバイブリュッケンに本社を置く、遠心送風機、軸流送風機など産業用ファンメーカーの TLT ターボは 2 月 7 日、パワーチャイナによる買収手続きが完了したと [発表](#)した。買収に関し、TLT ターボのライナー・レディングー取締役は「(パワーチャイナは) TLT ターボが世界有数のサプライヤーになるための長期的な進展をサポートする強力な買収者だ」としている。

TLT ターボは既に、2013 年 10 月 22 日にパワーチャイナによる買収に関するプレスリリースを [発表](#)していた。同プレスリリースで、レディングー取締役は「パワーチャイナは (TLT ターボの) マネジメントと従業員がそのまま残ることを重要視している」と雇用が損なわれないことを強調している。

### ・ドイツは欧州で中国の最大投資先に

中国企業にとり、ブランドイメージの向上と技術獲得という面から、ドイツは近年、重要な投資先となっている。会計事務所大手アーンスト・アンド・ヤングが 2014 年 1 月 31 日に発表したレポートによると、欧州における中国企業の企業買収案件数は 2013 年に 120 件となり、うちドイツと英国が 25 件ずつで第 1 の買収先となったという。次いで、フランス (15 件) とイタリア (7 件) が続く。2004~2010 年は英国企業が主な買収対象だったものの、2011 年以降はドイツ企業が買収対象として 1 位になっている。

(2014 年 04 月 01 日 デュッセルドルフ事務所 ゼバスティアン・シュミット)

## 7. 建設・サービス

### (1) 中国—復星国際、ポルトガル最大の保険会社買収へ

複合企業の復星国際（フォーサン・インターナショナル）は、ポルトガル最大の保険会社を買収すると発表した。復星国際は過去1年で対外投資6件を実施し、グローバル企業を目指している。中国企業の対外投資は2008年から5年間で約2.2倍に増え、外国企業が持つ経営資源やノウハウ、技術、市場などを積極的に取り込もうとしている。

#### ・過去1年で6件目、グローバル展開が加速

民営企業の復星国際は1月10日、ポルトガルの国有銀行カイシャ・ジェラル・デ・デポジトス（CGD）傘下の保険会社3社を10億ユーロで落札したと発表した。3社の出資持ち分をそれぞれ80%取得し、1ヵ月以内に売買契約を正式に締結することを予定している。2013年以降で6件目の対外投資となり、2012年までの過去3年で2件という実績に比べて加速している（表参照）。

#### 復星国際の主要対外投資案件

買収時期	買収内容	買収額	備考	
2010年 6月	フランスのバカンス・サービス、クラブメッド（Club Med）の9.96%株式	4,100万ユーロ	黒龍江省と広西チワン族自治区のリゾートがそれぞれ2010年12月、2013年8月に開設	
2011年 5月	ギリシャのファッションブランド、フォリフォリの9.96%株式	8,458万ユーロ	2013年末の中国販売拠点数は、買収当時の98店から200店に増加	
2013年	3月	米の抗がん剤検査キットメーカー、サラダックス・バイオメディカル（Saladax Biomedical）	約2,250万ドル	子会社の復星医薬が筆頭株主に
	4月	米高級洋服ブランド、セントジョン（St. John）の33.3%株式	5,500万ドル	2番目の大株主に
	5月	イスラエル医療機器メーカー、アルマレーザーズ（Alma Lasers）の95.2%株式	2億2,163万ドル	傘下の子会社と投資ファンドが共同で実施
	9月	イタリアのファッションブランド、カルーソ（Caruso）の35%株式	1,500万ユーロ	傘下の投資ファンドを通じて実施して2番目の大株主に
	10月	米ニューヨークの高層ビル「ワン・チェース・マンハッタン・プラザ」	7億2,500万ドル	同オフィスビルは金融センター・マンハッタンのシンボル
2014年 1月	ポルトガルの銀行CGDの保険子会社3社の各80%の株式	10億ユーロ	落札したが、中国とポルトガル政府の認可が必要	

（出所）復星国際の発表や報道などを基に作成

復星国際は1992年11月、中国名門の復旦大学OBの4人がわずか4,000ドルで興したベンチャー企業だ。同社は中国の高度成長の波に乗り、2007年7月には香港証券取引所への上場を果たした。2012年の売上高は518億元（約8,806億円、1元＝約17円）に達し、中国民営企業26位にランクインした。同社は薬品・医療機器の卸売り・小売りのほか、鉄鋼の生産、鉄鉱石の採掘、不動産の開発、投資ファンドの管理など多様な事業を営んでいる。とりわけ保険業

の発展に力を入れ、損害保険の永安保険、生命保険の復星保徳信人壽、再保険の鼎叡など 3 社を運営している。

ポルトガル CGD の保険事業は同国最大で、約 30% の市場シェアを有している。復星国際は買収を通じて欧州進出の足場を確保するほか、管理ノウハウを吸収・消化して潜在成長力が高い中国市場にも生かす狙いという。

#### ・中国の対外投資が対内投資を上回る勢い

中国では経済成長鈍化などの要因によって、増産など量的拡大に伴う増益というビジネスモデルは終息しつつある。中国企業は産業の高度化を図り、外国企業が持つ経営資源やノウハウ、技術、市場などを積極的に取り込もうとしている。

商務部が 1 月 16 日に発表した投資状況によると、外国企業の対内投資額、中国企業の対外投資額（銀行・証券・保険分野を除く）はそれぞれ 1,175 億 8,600 万ドル、901 億 7,000 万ドルだった。対内投資は、依然として対外投資より大きいものの、2008 年からの 5 年間で約 3 割しか伸びず、同期間に約 2.2 倍に拡大した対外投資に比べて鈍化している。さらに、銀行や保険などの金融類投資を含むと、対外投資は今後数年以内に対内投資を上回ると見込まれる。

（2014 年 02 月 03 日 上海事務所 劉元森）

## (2) 中国一ハウス・オブ・フレイザー株式の 89% を中国企業が買収

英国の老舗百貨店ハウス・オブ・フレイザーは 4 月 12 日、中国の三胞集団傘下の南京新街口百貨商店がハウス・オブ・フレイザーの株式の約 89% を買収すると発表した。中国の小売業界では最大規模の外国企業の買収となる。近年活発化する中国企業による欧州企業買収が、欧州企業の中国市場開拓のきっかけにもなる効果が期待される。

#### ・中国小売業界では最大規模の外国企業買収

ハウス・オブ・フレイザーは 4 月 12 日、中国の複合企業である三胞集団傘下の南京新街口百貨商店（以下、南京新百）がハウス・オブ・フレイザーの株式の約 89% を取得することで合意したと発表した。大株主であるハイランドグループを買収することに伴うもの。買収は約 4 ヶ月後に完了予定で、中国の小売業界では最大規模の外国企業の買収となる。この買収におけるハウス・オブ・フレイザーの企業価値（資産、負債など含む）は約 4 億 8,000 万ポンド（約 825 億 6,000 万円、1 ポンド＝約 172 円）と評価されている。

ハイランドグループの主な事業であるハウス・オブ・フレイザーは約 165 年の歴史を持つ老舗百貨店で、英国およびアイルランドに 60 の店舗を構える。ハイランドグループ全体の 2013 年 1 月 26 日までの 52 週の売上高は、約 6 億 9,600 万ポンドだった。買収側の南京新百は上海証券取引所の上場企業で、江蘇省や安徽省を中心にファッションやアクセサリに注力する高

級百貨店を展開している。

## ・投資促進支援に積極的に取り組む英中政府

近年活発化している中国や香港企業による英国企業買収の主な例としては、2012年5月に中国の食品関連企業では最大規模となった光明食品によるシリアル食品大手ウィータビックスの株式60%取得、同時期に香港の高級紳士服の利邦（トリニティ）による英国高級紳士服の老舗ギーブス&ホークスの買収がある。また、自動車産業では中国の大手自動車メーカー吉利汽車が2013年2月に、ロンドンタクシーを製造するマンガニーズ・ブロンズ・ホールディングスを約1,100万ポンドで買収した。

こうした流れを受け、英国政府と中国政府はともに投資促進支援に力を入れる。オリバー・レトウィン内閣府政府政策担当相は3月25日、在北京英国大使館で「中国企業在英国投資ガイド（2014版）」を発表した。中国企業向けの外国投資ガイドラインとしては初の取り組みで、中国国家発展改革委員会対外経済研究所が中心となって作成した。中国国内で5,000部配布するほか、[ウェブサイト](#)上で公開されている。

## ・買収が英企業の中国市場開拓のきっかけにも

中国企業による英国企業買収は直接投資案件として重要視されるとともに、英国企業にとっては中国の巨大市場参入の手掛かりとなることが期待される。近年、中国企業による投資がきっかけとなり、中国進出や事業拡大などの相乗効果的事例が増加傾向にある。英国以外の欧州でも同様で、2010年6月に中国複合企業の復星国際（フォーサン・インターナショナル）は、世界中にリゾートを展開するフランスのクラブメッドの株式7.1%を取得した。クラブメッドは2010年と2013年に、それぞれ亜布力と桂林に順次リゾート施設をオープンし、2015年までに中国5カ所まで拡大する予定だ。

2014年3月にブリュッセルで第2回交渉が行われたEU中国投資協定が締結されれば、双方の投資はさらに拡大する見通しだ。ハウス・オブ・フレイザーのジョン・キング最高経営責任者（CEO）は本買収について、先行事例のように「ハウス・オブ・フレイザーを中国市場へ紹介する機会」と、巨大市場参入への期待を述べた。

（2014年05月09日 ロンドン事務所 園田早紀、ピーター・カワルチク）

### ③ 中国—南京新街口百貨商店、英国の老舗買収額は1億5,533万ポンド

江蘇省南京市を本拠とする南京新街口百貨商店が、英国の同業ハウス・オブ・フレイザーの株式の89%を取得した。創業164年の老舗百貨店の経営ノウハウを吸収し、収益力を高めるほか、ハウス・オブ・フレイザーが所有する有力ブランドを生かし、中国市場の開拓も狙う。

## ・経営ノウハウ吸収とブランド利用した市場開拓が狙い

上海証券取引所上場の百貨店大手、南京新街口百貨商店（以下、南京新百）は4月15日、

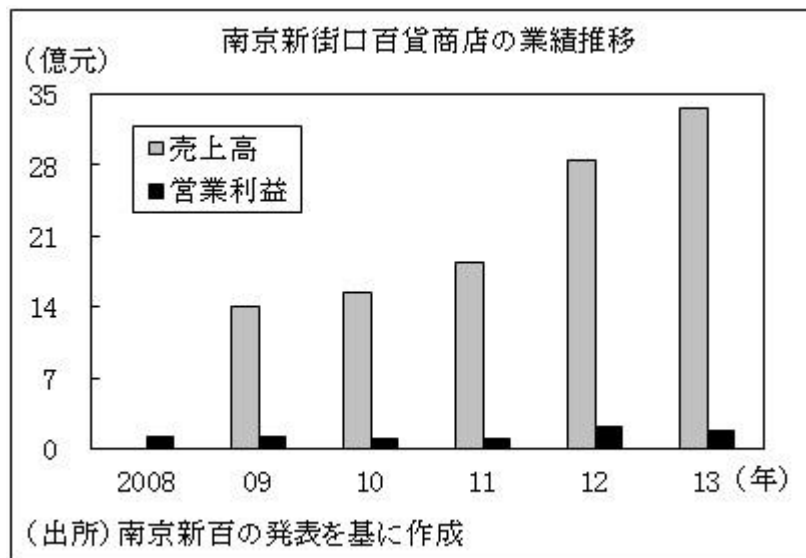
英国系ハイランドグループの株式の89%を取得する売買契約を締結した。買収額は1億5,533万ポンド（約267億1,676万円、1ポンド=約172円）で中国小売業関連の海外投資としては最大規模だ。

ハイランドグループは2006年に設立されたが、主な事業は老舗百貨店グループ「ハウス・オブ・フレイザー」の経営となっている。

2014会計年度（2014年1月25日までの52週）の売上高は前年比5.2%増の7億3,170万ポンドで、営業粗利益は6.6%増の4億3,060万ポンドに達した。欧州の消費市場が回復している中、ハウス・オブ・フレイザーは今後、高い知名度と安定的なサプライチェーンを生かし、さらに成長すると見込まれている。

南京新百は江蘇省南京市に本拠地を置き、同じく南京市にある民営複合企業の三胞集団（サンパワー・グループ）の子会社だ。同社は1952年に創立した老舗百貨店で、中国連鎖経営協会が発表した2013年の百貨店売上高ランキングで38位となっている。南京市と安徽省で3店舗を展開しているほか、医薬品や不動産事業も手掛けている。南京新百の2013年の売上高は前年比17.6%増の33億5,336万元（約536億5,376万円、1元=約16円）に達したものの、営業利益は21.8%の大幅減益となった（図参照）。

南京新百は買収を通じて、ハウス・オブ・フレイザーの経営ノウハウを習得し、経営モデルの改善を図る。また、ハウス・オブ・フレイザーが所有しているHowickやDickins&Jones、Lineaなど複数の有力ファッションブランドを利用して国内市場の開拓に弾みをつける狙いもある。



### ・百貨店業界はコンビニやオンラインストアの参入で苦戦

一方、消費低迷により国内の小売市場全体が伸び悩んでいる中、百貨店も厳しい経営環境に直面している。

中国連鎖経営協会が公表した「中国チェーンストア企業トップ100社」から小売業の経営状況をみると、2013年の売上高は前年比9.9%増で、2012年より0.9ポイント低下した。中でも



百貨店を主力事業とするチェーンストア企業の伸び率は全体を下回る 9.6%増にとどまり、16.0%増のコンビニに比べると伸び率は低い。

電子商取引（e コマース）業者の参入も百貨店の集客力低下につながるとみられる。高級ファッションブランドは、百貨店を中心に販売コーナーを設けているが、英国高級ファッションブランドのバーバリーは 4 月 24 日、中国最大のインターネット小売りサイト「天猫(T モール)」にオンラインストアを立ち上げた。

(2014 年 05 月 13 日 上海事務所 劉元森)

アンケート返送先 FAX : 03-3587-2485

e-mail : ORD@jetro. go. jp

日本貿易振興機構 海外調査部 欧州ロシア CIS 課宛

# JETRO

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル : アジア企業の欧州ビジネス戦略 (2014年1月~6月報告)

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

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

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

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

--

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

--

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

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

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

～ご協力有難うございました～