

## M & Aでグローバル化図るアヤラ フィリピン最大のスペイン系財閥訪問記

1834年に創立されて以来、170余年の歴史を持つスペイン系財閥であるアヤラ (AYALA) は、フィリピン最大の企業グループ。近年、アヤラ・グループでは企業買収で取得した海外の有力企業もつ技術などの資産も使って、従来のフィリピン中心から中国や日本、欧米、他の東南アジア、インドなどと結ぶグローバル経営に向けて大きく歩み始めた。

アヤラ・グループはフィリピンのマニラ首都圏のマカティ市やマニラ郊外アラバン、セブ島のセブ市などで大型都市やハイテク団地の開発、また傘下の銀行、通信(携帯電話のグローブ・テレコム)分野での新サービス開始など多くの分野でパイオニア的存在。フィリピンの一部華僑系財閥に見られるような政権との癒着などもなく、政治に深入りはしてこなかった。

利益追求は企業の目的だが、アヤラ・グループではそれだけでなく、文化的な事業なども広く行なっている。マカティ市中心部のシャングリラホテル正面にあるアヤラ博物館は、数年前に建て替えられ、フィリピンの歴史を広く紹介している。

また、アヤラ基金 (AYALA FOUNDATION) ではマニラの貧民地区のトンドやバタンガスなどで900人ほどの小学生の無料教育や教員育成に取り組んでいる。また、フィリピンの公立高校をインターネットで結んだアヤラが全面支援するGILAS (ギラス) プロジェクトでは、2006年に新たに311校が加わり、合計1,038校の約50万人を結ぶ計画などの事業を行っている。

アヤラ・グループ (ハイメ・ゾベル・デ・アヤラ=JAIME ZOBEL DE AYALA 会長) の2006年アニュアルレポートによると、アヤラ・ホールディングは2006年、売上高約702億ペソの記録的な増収増益でROE (株主資本利益比率) は17.6%。同じスペイン系の財閥としてフィリピンにはロペス・グループやソ

リアノ・グループがあるが、アジア通貨危機で痛手を受けたなど、アヤラ・グループのように伸びていない。

アヤラ・グループが近年、本格的に力を注ぎ始めたのが、従来はノウハウを持たなかったBPO (ビジネス・プロセス・アウトソーシング) 部門。都市やハイテク団地などの不動産開発、銀行 (BPI)、通信 (グローブテレコム) のアヤラ・グループの第4の柱とされるACキャピタルに属するLIVE IT (リブ・イット) ソリューション社ではグローバルなM&A (企業の合併・買収) を展開している。

近年、リブ・イットを通じて買収、資本参加したのは、米国のニューヨークやロス、英国のロンドン、インドのムンバイやニューデリーに活動拠点があり投資銀行や法律事務所のアウトソーシング (業務の外部委託) のインテグリオ (INTEGREON)。また、100%アヤラ資本になったデジタル・グラフィックスやデザインのアフィニティ・エクスプレス (AFFINITY EXPRESS) は、やはり米国シカゴが本拠で米国の新聞社との関係もあり、インドのプネにも活動拠点がある。また、マーケティング、その調査など顧客へのトータル・サービス解決方法などを展開するイーテレケア (E TELECARE) グローバル・ソリューションズにも資本投資したが、同社はもともとフィリピンのマニラにも進出してコールセンターを展開しており、米国ではアリゾナ州に本社を置き、ノースダコタ、サ



マニラのマカティ市に威容を誇るアヤラ・グループ本社ビル

ウスダコタ、ニューメキシコなど米国各地に活動拠点がある。

前号で紹介したアヤラ・グループのアヤラ・システムズ・テクノロジーズ社 (ASTI、本社マニラ) は、同社の日本法人ASJ (アスジェ、千葉県美浜区) と連携して、BPO (ビジネス・プロセス・アウトソーシング) をフィリピン国立大学と合併で開発中のマニラ首都圏ケソン市のハイテク・パーク内に誘致していく計画だが、そこにも上記のアフィニティ・エクスプレスなどに広がったアヤラ・グループの経営資源を駆使して進める方針。

本社ビル (タワーワン) の上階にあるAC (アヤラ・コーポレーション) キャピタル部長 (CFA) のジナ・オリス (Gina C.Oris) さんは名門アテネオ大卒、エイシア・インスティテュートでMBAを取

得てアヤラ・グループに入って13年のエリートで、キャリア部長。最初アヤラ・グループのBPI(バンク・オブ・ザ・フィリピン・アイランド)銀行で6年間の投資担当を経て、現職場に移籍し新規プロジェクトを担当。BPI銀行はフィリピン2位の銀行で2005年末にフィリピン17位の銀行だったプルデンシャル銀行を買収している。

「いつも夢を持って戦略的な仕事ができて満足している」とジナさんは毎朝7時半には出勤、夜は9時頃まで働く日が多いが土日は休む。

## 最近、日本人も構えたIMI

EMS(電子部品機器受託製造サービス)として1980年にアヤラが設立したインテグレートド・マイクロエレクトロニクス社(IMI)は、ラグナ州サンタロサやセブにISO9002シリーズを認証されている工場がフィリピンに5カ所、中国各地に4カ所、シンガポールに1カ所、米国カリフォルニアに1カ所と計11の工場・拠点をもち、最近、日本にIMIジャパン(東京都千代田区神田小川町)を構え日本人設計者も常駐している。

2005年にシンガポールがベースのEMS企業のスピーディ・テック(SPEEDY TECH)エレクトロニクスを買収した。次世代の光ディスクドライブの製造も開始した。メカニカル部品の知識も増えたので、電子部品に要請されている鉛、水銀、6価クロム、ポリ臭化ビフェニルなど欧州特定有害物質規制(RoHS)をクリアする方法などについての顧客サポートも行っている。新製品開発に向けての各種試験とか耐久試験などもしているが、シンガポールの社での買収で試験に欠かせない無害室もシンガポールにできた。

従来は委託生産が多かったが現在は社内のR&D(研究開発)に力を入れ、無線機器などで顧客の注文を改良した試作品などを東京の展示会に出すこともある。アラバンにあるフィルインベ

ト・コーポレートシティに構えるIMIのデザイン&エンジニアリング部門のEAZIX(最近IMIに統合)。エンジニアだけで50人が午前10時からコアタイムとして開発に従事している。

米国と日本は自動車向けで最大のマーケットで無線信号やセキュリティ関係。欧米向けにX線、スキャニング、テスター、電気歯ブラシなど無線を使う医療器具関係も多い。IMIの売上高の6割が日本企業向けで、2006年の年高は前年比倍増の約500億円。

日本の見本市などにもよく出かけるというルーク・メンドーサ部長は「製品開発でここがワンストップのセンターでありたい。東京に本社がある日系企業向けの電子黒板でも提案型ビジネスを展開しました」という。

## 競争会社と共同で電子商取引での国際調達も

アヤラ・グループをはじめ華僑系のユーチェンコ財團のPLDT、アボイティス(ABOTIZ)、ユナイテッド・ラボラトリーズなど、競争関係にもある6つの財團系企業が出資するバヤン・トレード(BAYAN TRADE/www.bayantrade.com)もユニークでアヤラ・グループは20%を出資している。マカティ市に近い「フォート・ボニファシオ・グローバル・シティ」に事務所を構え、資材調達から在庫管理、配送までをコンピュータ管理するサプライチェーン・マネジメントでの電子商取引で出資企業への各種資材調達を行なっている。

ダンテ・プリオネス社長(Dante M. Briones, President & CEO)によると、「品質が高くコストが安いので当社の扱い高が毎年倍増しているが、私のストレスも倍増」と嬉しそう。2001年に60万米ドルだったが、2002年に倍の120万米ドル、2005年に180万米ドル、2006年320万米ドルで今年はまだ倍の620万米ドルを見込んでいます。

「我々はきわめてフレキシブル(融通が効く)にビジネスしていると思う。当面は米国とのビジネスを増やしたい。

日本企業とも増やしたいがフィリピンで操業する日系企業は決定権がないので、日本の本社からの直接調達でやりたい(同)方針。従業員は現在契約社員15人を含めて115人だが、来年中に200人になる。英語、韓国語、日本語、中国語、ドイツ語、フランス語、イタリア語などで対応できる従業員を抱えている。

## フィリピン国内では新たな都市開発も

アヤラ・グループは旧日本軍も利用した空港だった空き地をフィリピンを代表するビジネス街のマカティ市へと変貌させたことが最も有名。マカティの心臓部でアヤラ・トライアングルと呼ばれる三角形の地区でかなりのスペースの緑の公園が中心。ここに1996年に建てられたアヤラ・グループの本社が入るタワーワンがあり、その入り口の噴水の上部をマカティの証券取引所に貸している。この高層ビル前のアヤラ・アベニューと名づけている広い道路はまだアヤラ・グループが所有しているので道路のメンテナンスもアヤラが行っている。

やはり同じ本社ビル(タワーワン)にあるアヤラ・ランドではかつて三菱商事、川崎製鉄(旧)の3社でラグナ州サンタロサにラグナ・テクノパークを開発した。

マラ首都圏の南10キロほどにあるアラバンの670ヘクタールには高級住宅やショッピングセンターなどを開発しただけでなく、IT(情報技術)ビジネスのビルなども建てた。

スペイン系のサトウキビ農園を経営するユーロ・ファミリーと組んで今後50年をかけて次の巨大都市開発をラグナ州カンルーバンで開始したが、オフィス街、住宅街、病院、学校、ハイテク・パークなどの施設も整備していく。

ラモス元大統領の時代に水道局が民営化されたが、アヤラ・グループのマニラ・ウォーター社はこの水道局を取得、マニラの主に東半分を受け持っているが、2006年は前年比19%の売り上げ増でROE22%と経営内容がよい。

(アジア・ジャーナリスト 松田健)