

# 欧米、アジア企業の欧州戦略 (エレクトロニクス編)

## 在欧センター・事務所

2004年5月の中・東欧諸国など10カ国のEU加盟により、欧州では人口4億5,000万の巨大市場が形成され、通関手続きの撤廃による西欧と中・東欧間の物流の改善、中・東欧諸国でのEU基準による法制度の整備など、ビジネス環境の大きな変化が起こっている。

このような状況下、欧米およびアジアの主要エレクトロニクス企業15社はどのような戦略で中・東欧ビジネスを展開しているか、あるいは中・東欧を活用しているかに関する調査を行った。調査にあたっては、生産拠点や研究開発拠点の配置、物流・流通拠点構築の動向や、事業管理・統括会社の設置などを取り上げている。これら企業は、中・東欧諸国を販売・生産拠点のみならず研究開発拠点としても活用しており、地域物流拠点や統括会社が設置されているケースもある。

## 目次

1. エリクソン (Ericsson) .....	5
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模 .....	5
(2) 欧州における活動拠点と事業内容 .....	8
西欧 .....	8
中・東欧 .....	9
(3) 欧州戦略 .....	10
2. エレクトロラックス (Electrolux) .....	12
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模 .....	12
(2) 欧州における活動拠点と事業内容 .....	13
西欧 .....	15
中・東欧 .....	15
(3) 欧州戦略 .....	16
3. フィリップス (Royal Philips Electronics) .....	17

(1) 会社概要および世界全体の展開と規模	17
(2) 欧州における活動拠点と事業内容	23
西欧	23
中・東欧	23
(3) 欧州戦略	24
<b>4. ノキア (Nokia)</b>	<b>25</b>
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模	25
(2) 欧州における活動拠点と事業内容	29
西欧	29
中・東欧	30
(3) 欧州戦略	31
<b>5. ボッシュ (Robert Bosch GmbH)</b>	<b>32</b>
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模	32
(2) 欧州における活動拠点と事業内容	34
西欧	34
中・東欧	36
(3) 欧州戦略	36
<b>6. インデシット (Indesit Company S.p.A )</b>	<b>38</b>
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模	38
(2) 欧州における活動拠点と事業内容	40
西欧	40
中・東欧	42
(3) 欧州戦略	42
西欧	42
中・東欧	43
<b>7. シュネデール・エレクトリック (Schneider Electric)</b>	<b>46</b>
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模	46
(2) 欧州における活動拠点と事業内容	47
本社機能	47
生産拠点	47
物流拠点	48
研究開発拠点	48

(3) 世界戦略と欧州・中東欧戦略 .....	48
グローバル戦略 .....	48
欧州・中東欧戦略 .....	49
<b>8. ゼネラル・エレクトリック (GE) .....</b>	<b>52</b>
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模 .....	52
(2) 欧州における活動拠点と事業内容 .....	54
西欧 .....	56
中・東欧 .....	56
(3) 欧州戦略 .....	56
<b>9. ヒューレット・パッカード (Hewlett-Packard/HP) .....</b>	<b>57</b>
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模 .....	57
(2) 欧州における活動拠点と事業内容 .....	59
西欧 .....	59
中・東欧 .....	60
(3) 欧州戦略 .....	61
西欧 .....	61
中・東欧 .....	61
<b>10. IBM .....</b>	<b>63</b>
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模 .....	63
(2) 欧州における活動拠点と事業内容 .....	66
西欧 .....	66
中・東欧 .....	66
(3) 欧州戦略 .....	67
<b>11. ワルプール (Whirlpool Corporation) .....</b>	<b>68</b>
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模 .....	68
(2) 欧州における活動拠点と事業内容 .....	69
西欧 .....	69
中・東欧 .....	71
(3) 欧州戦略 .....	71
西欧 .....	72
中・東欧 .....	73

<b>12. サムスン (SAMSUNG Group)</b> .....	<b>75</b>
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模 .....	75
(2) 欧州における活動拠点と事業内容 .....	76
西欧 .....	76
中・東欧 .....	77
CIS 地域 .....	78
(3) 欧州戦略 .....	78
<b>13. 大宇電子 (Daewoo Electronics Co., Ltd)</b> .....	<b>81</b>
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模 .....	81
(2) 欧州における活動拠点と事業内容 .....	82
西欧 .....	82
中・東欧 .....	83
(3) 欧州戦略 .....	83
西欧 .....	83
中・東欧 .....	84
<b>14. LG 電子 (LG Electronics Inc.)</b> .....	<b>85</b>
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模 .....	85
(2) 欧州における活動拠点と事業内容 .....	86
西欧 .....	86
中・東欧 .....	87
(3) 欧州戦略 .....	88
西欧 .....	89
中・東欧 .....	89
<b>15. トムソン (THOMSON)</b> .....	<b>90</b>
(1) 会社概要および世界全体の展開と規模 .....	90

## 1. エリクソン (Ericsson)

### 基礎データ

設立年 : 1876 年  
売り上げ : 1,177 億 3,800 万 SEK (2003 年度 : 暦年)  
営業損益 : 112 億 3,900 万 SEK (2003 年度 : 暦年) (Operating Income)  
従業員数 : 50,600 人 (2004 年 3 月)  
本社所在地 : Telefon AB LM Ericsson, Torshamnsgatan 23, Kista164-83  
Stockholm, Sweden  
Tel: +46 8 719 00 00 Fax: +46 8 18 40 85  
プレス用連絡先 : Åse Lindskog Director Media Relations and News Desk  
Tel: +46 8 719 9725  
E-mail: [press.relations@ericsson.com](mailto:press.relations@ericsson.com)  
Ola Rembe Director Media Relations and News Desk  
Tel: +46 8 719 9727  
E-mail: [press.relations@ericsson.com](mailto:press.relations@ericsson.com)  
Website: <http://www.ericsson.com/contact/question.shtml>

### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

エリクソンは、創立者ラース・マグヌス・エリクソンが 1876 年にスウェーデン・ストックホルムで電話機の修理店を設立したことから始まる。エリクソンは当時の電話機に改良の必要があると気づき、受話器の取り外しができる卓上電話機を開発して 1892 年に世界に向けて発売した。1918 年にはストックホルム・アルマナ・テレフォンと合併し、現在のエリクソンの礎となった。同社はストックホルムに本社を置き、創業から間もない 1890 年代後半にすでに中国やロシア、メキシコなどに進出していたほどグローバル活動を積極的に進めてきた。

現在では、世界 140 カ国で事業を展開している。システムやアプリケーションをはじめ、

サービス、携帯電話のコア技術に至るまでのトータル・ソリューションを提供しており、世界最大の移動通信網システムのサプライヤーとして、移動体通信の分野を問わず製品とシステムを含むソリューションで高い評価を得ている。また、主な標準無線通信技術のすべてをサポートしており、全世界の主要な<sup>1</sup>の移動通信事業者が同社のシステムを導

---

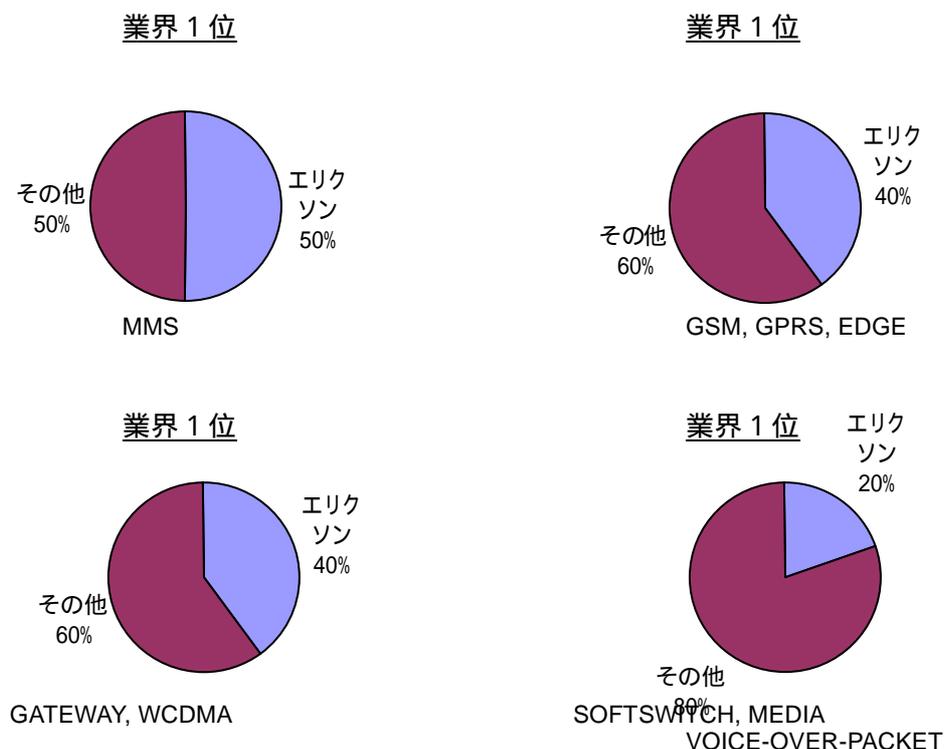
<sup>1</sup>ボーダフォン・エアタッチ、AT&T、BT、フランス・テレコムほか。

入しているほか、全世界の移動通信の約40%が同社のシステムを經由して行われている。また、同社は、主要な固定・移動通信システムの市場でトップに立つ。2001年には、ソニーと折半出資により全世界で携帯電話端末事業を展開する新会社を設立した。両社の携帯電話事業は合併会社に移管し、製品開発・設計から販売・物流および顧客サービスまで一貫した事業を行うこととなった。合併会社ソニー・エリクソン・モバイル・コミュニケーションズの本社機能はロンドンに設置された。これも加えると、エリクソンは、モバイル・マルチメディア製品のトップサプライヤーとなった。

2001年から2003年にかけて、2つの主要な事業再編プログラムを実施した。1つは2001年に電話部門で行われ、営業損失を食い止めることと、ソニーとの合併に向けての事業整理を目的とした。他方は2001年から2003年の間に行われたシステムおよびその他事業に関するもので、常に変化する市場への適応を目的とした事業再編であった。これらのプログラムにより、従業員数は10万7,000人から5万2,000人へと大幅に削減された。

2003年度の売上高(1,177億スウェーデン・クローナ(以下クローナ、1クローナ=約15.3円)の地域別内訳では、西欧が379億クローナ(全体の約32%)で最も多く、次いで、アジア太平洋(23%)、中・東欧、中東、アフリカ(合わせて21%)、北米(9%)の順で続く。

図 1： 主要な固定・移動通信システムにおけるエリクソンのシェア



出所： “Ericsson Annual Report 2003”

**表 1： エリクソンの地域別売上高（2003年度）**

	西欧	中・東欧、 中東、アフ リカ	アジア太平 洋	北米	中・南米	合計 (10億クロー ーナ)
システム	31.2	24.1	26	17.1	9.5	108
その他	6.7	0.8	1.3	0.5	0.4	9.7
合計	37.9	24.9	27.3	17.6	9.9	117.7
シェア (%)	32%	21%	23%	15%	9%	100%

出所： “Ericsson Annual Report 2003”

世界14カ所に製造・組み立て拠点を有し、これらの施設の床面積は合計34万平方メートルに上る。同社のシステム製造は、モジュールとノードの2つに分けられる。システムモジュールの生産については、複数の電子機器製造受託サービス（EMS）にアウトソーシングしている。フレクストロニクスおよびソレクトロン、サンミナSCIといったEMS企業はスウェーデンおよびポーランド、エストニア、ハンガリー、中国に多数の施設・工場を有する。

EMSによる生産を含めて、システムモジュールの50%、システムノードの80%が本社のあるスウェーデンで製造されている。今後もシステムモジュールの製造についてアウトソーシングを行う予定であるが、同時に生産量の一時的な変化にも対応できるよう、同社独自の生産施設を利用する計画もある。主要な生産拠点とその床面積は表2のとおり。2003年には2002年に比べ製造拠点数は19カ所から14カ所に減っている（閉鎖したのはスウェーデン1、米国3、その他地域1）。その後、現在ではインドにも製造拠点を設けている。

**表 2： エリクソンの製造拠点と床面積（2002年・2003年）**

国	2003年		2002年	
	拠点数	床面積 (平方メートル)	拠点数	床面積 (平方メートル)
スウェーデン	10	310,000	11	327,000
米国	0	0	3	14,400
中国	3	9,500	3	9,500
ブラジル	1	22,100	1	22,100
その他地域	0	0	1	6,600
合計	14	341,600	19	379,600

出所： “Ericsson Annual Report 2003”

同社は世界 25 カ所に R&D 拠点を設置しており、1 万 6,500 人のスタッフを擁する。同社の年間売上高に占める R&D 支出は過去 3 年間、約 2 割となっている。2003 年における R&D 支出は 232 億クローナ<sup>2</sup>であった。同社は第 3 世代 (3G) 技術の開発に 10 年以上前から取り組んでいたが、3G が市場に導入された現在、既に 3G を超える技術開発に着手している。

同社は情報通信技術に関する知的財産権を数多く保有しており、特にモバイル・コミュニケーション分野で多く、UMTS/WCDMA をカバーする特許数では世界のトップに立つ。2003 年 12 月末時点で同社が保有する特許件数は、全世界で 1 万 5,000 件を上回った。これらには、GSM/GPRS および TDMA、CDMA の 2G/2.5G 規格に不可欠な特許をはじめとして、WCDMA や CDMA2000、EDGE を含む 3G 規格に不可欠な特許などが多数含まれる。このほかにも、VoIP (Voice over IP) や ATM、WAP、WLAN 並びにモバイルプラットフォームやブルートゥースなどさまざまな分野で多くの特許を有する。同社は毎年約 1,000 件のペースで新技術の特許を申請している。

## (2) 欧州における活動拠点と事業内容

### 西欧

西欧では、ルクセンブルクを除く EU15 カ国およびアイスランド、ノルウェー、スイスで業務を展開している。西欧では、スウェーデンが唯一の製造拠点となっており、10 カ所を有する。このほか、持ち株会社 7 社、ファイナンス会社 3 社がある。主な拠点と株式所有状況については以下のとおり。

表 3： 西欧の拠点と種類および株式所有状況

国名	区分*	株式所有形態	持株割合	数
オーストリア		親会社による所有	100%	1
デンマーク		親会社による所有	100%	1
フィンランド		親会社による所有	100%	1
フランス		子会社による所有	100%	1
		親会社による所有	100%	1
ドイツ		親会社による所有	100%	1
アイルランド		子会社による所有	100%	1
		親会社による所有	100%	1
		親会社による所有	100%	2
イタリア		子会社による所有	72%	1
		親会社による所有	72%	1
ノルウェー		親会社による所有	100%	1
スペイン		子会社による所有	100%	1

2 組織再編費用および資本形成を除く。

スウェーデン	親会社による所有	100%	2
	子会社による所有	100%	7
	合併	50%	1
	親会社による所有	100%	4
	子会社による所有	100%	1
	親会社による所有	100%	4
	子会社による所有	100%	1
	親会社による所有	100%	1
スイス	親会社による所有	100%	1
オランダ	子会社による所有	100%	1
	子会社による所有	100%	2
英国	子会社による所有	100%	2
	親会社による所有	100%	1

注) \*区分は、 : 製造または流通、開発拠点、 : 持ち株会社、 : 金融会社

出所 : "Ericsson Annual Report 2003"

## 中・東欧

中・東欧では、クロアチアに株式の49%を所有する合併会社があるほか、ハンガリーおよびロシアには100%子会社がある。またトルコには子会社が100%所有する孫会社があり、これらの拠点では販売が主となっている。中・東欧では、以下の国に進出している。

- ボスニア・ヘルツェゴビナ
- ハンガリー
- ルーマニア
- ブルガリア
- ラトビア
- ロシア
- クロアチア
- リトアニア
- スロバキア
- キプロス
- マケドニア
- トルコ
- チェコ
- モルドバ
- ウクライナ
- エストニア
- ポーランド

これらの拠点は中・東欧市場向けばかりでなく、欧州市場全体に向け生産を行う。

また、エリクソンは80年代から特に携帯電話に関して、コア部分以外の製造や組み立てを電子機器受託製造業者(ECM)に委託してきた。エリクソンのECMであるフレクストロニクス、ソレクトロン、セレスティカ、エルコテック、パワーウェーブなどは、中・東欧で生産を行い、特にエルコテックのバルト3国における拠点や、フレクストロニクスのハンガリー拠点が大きい。フレクストロニクスは、チェコ(ブローノ)、ウクライナ(キエフ、ヴィニツサ)でも生産活動を行っている。ソレクトロンは、チェコ、ハンガリー、ポーランドでの労働コスト高騰のため、ルーマニアにも工場を持つようになった。またソニー・エリクソンの携帯電話機の修理契約を獲得したイギリスのCRCグループは、ポーランドに工場を持っている。エリクソンのECMは、エリクソンの同意を得てサプライヤーを選ぶことになっている。

同社は自らの生産拠点において製品化を行っている。これは、製品テストおよび顧客

ニーズの取り込みが生産と深くかかわるため、同社の生産拠点での製品化後、製品を安定的に大量に生産できる状態にしてから ECM に生産を移している(ジェトロ・ストックホルムによる同社広報担当リンドスコグ氏へのインタビューより)。

エリクソンは、中・東欧において現地のソフトウェア開発企業との協力関係を強めている。スロベニアのヘルメス、ロシアのルクソフト、ウクライナのソフトラインなどで、これらの企業は GRPS、WAP などの技術開発にも関連している。将来は、ウクライナ、ベラルーシ、ロシアのソフトウェア開発企業との提携強化の可能性が高いとみられる。

### (3) 欧州戦略

エリクソンが世界で目指しているのは、移動体通信におけるブロードバンド・インターネット通信分野を展開すること。同社は GSM や EDGE、WCDMA、CDMA2000 など全ての 3G 規格に対応したソリューションを提供できるという強みがあり、これをテコに通信事業者への供給を広げ、さらにモバイル・ブロードバンド・インターネットのソリューションを提供していくという狙いがある。エリクソンの本拠地があり、設備やソリューションの供給実績も大きい欧州市場を、こうした先端的な事業を展開する市場の一つとして捉えている。

モバイル・ネットワークのブロードバンド化は、通信事業者にとっても新しいビジネス機会を生むものであり、エリクソンはこの分野で持っている技術力を背景に着々と実績を築いている。2003 年に BT、インテル、英国のエンターテインメント機器の IBN と組んで、英国で公共無線 LAN のアクセスポイント(ホットスポット)を展開することになった。これは「ザ・クラウド(The Cloud)」と呼ぶホットスポット・ネットワークを共同で構築するもので、これによりホットスポットに無線接続する機能をブロードバンド事業者やサービス・プロバイダー提供できる。2004 年には既に 6,000 カ所のホットスポット・ネットワークを構築している。

2004 年には、アイルランドのアイアコムとモバイル・ブロードバンド・サービスのソリューション供給で契約するなど、西欧ではブロードバンド化を進める一方、中・東欧やロシアでも供給事業の拡大を進めている。2004 年にはハンガリーの携帯通信業者 5 社との運営・メンテナンスの請負契約、セルビアの最大手の携帯通信業者とネットワーク拡充契約、さらにロシア最大手の MTS と GSM 拡大による設備供給を決めている。こうした中・東欧やロシアでの事業は、将来的にモバイル・ブロードバンドの事業につながると期待している。

このほか通信事業者以外へのサービス拡大も図っており、顧客マーケティング会社のプロクシミティ・ワールドワイドとは、モバイル・マーケティングのソリューションの共同開発で合意した。また、ワーナーミュージックとは欧州 28 カ国でのモバイル音楽配信で契約しているが、これはエリクソンのモバイル音楽サービス「M-USE」で、ワーナーのコンテンツを配信するものである。一般消費者向けの携帯電話機でも、ソニー・エリ

クソンと組む戦略が効を奏しており、2004年第3四半期に欧州市場で前年同期よりも出荷台数で倍増、シェアも4%以上伸ばして出荷台数とシェアを減らしたノキアとは対照的となった。

携帯端末から通信事業者や企業へのソリューション提供を通じた「モバイル・ブロードバンド・インターネット・コミュニケーション」の展開において、同社の欧州戦略はそのまま世界戦略への布石となっている。

## 2. エレクトロラックス (Electrolux)

### 基礎データ

設立年：	1925 年
売り上げ：	1,240 億 7,700 万 SEK (2003 年度：暦年)
営業利益：	71 億 7,500 万 SEK (2003 年度：暦年) (Operating Income)
従業員数：	7 万 7,140 人
本社所在地：	AB Electrolux S:t Göransgatan 143 SE-105 45 Stockholm, Sweden Tel: +46 8 738 60 00 Fax: +46 8 656 44 78 (ウェブサイトによると、PR および東欧を含む全欧州についての一般的な問い合わせには本社が対応する)
CEE 諸国連絡先：	Electrolux Central and Eastern Europe GesmbH.NFG.KG <u>Thomas Mader</u> Sales and Key Account Manager for the Central and Eastern European Region Herzigasse 9, A - 1230 Vienna, Austria Tel: +43 (0) 1 866 40 294 Mobile: +43 (0) 664 320 34 85 E-mail: thomas.mader@electrolux.co.at <PR> <u>Christina Dubisar</u> Head of PR Central and Eastern Europe Tel: +43 1 866 40-223 Fax: +43 1 866 40-380 Mobile: +43 664 125 128 7 E-mail: christina.dubisar@electrolux.co.at

### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

エレクトロラックスは、家電や業務用の厨房機器、冷蔵機器、洗濯機、乾燥機、さらにアウトドア関連機器などさまざまな分野においてグローバルに事業展開している。各事業分野において、圧倒的シェアを持つマーケットリーダーとして確固たる地位を確保している。1970 年代から積極的な海外展開を行っており、現在 60 カ国に 500 社余りのグループ企業を持ち、グループ内の多岐にわたる文化を生かした生産活動を行っている。

主要事

業部門は、白物家電製品を主とする耐久消費財(売上高の 85%) および業務用機器(売上高の 15%。森林、造園・建設機器などアウトドア部門を含む)である。

2004 年度決算発表においては、事業のコア製品部門への集中と生産拠点の低コスト地

域への移転を骨子とする、100億スウェーデン・クローナ（以下クローナ、1クローナ＝約15.3円）規模のコスト節減計画が発表された。

コア事業への集中では、アウトドア用家電製品部門を本体から切り離す。例えばアウトドア部門で最大の芝刈り機や電気のごぎりを扱う部門は、ヒュースクヴァーナというブランド名を持っているが、これは新たに分社化し、2006年半ばには株式会社（従業員1万1,500人、年間売上高約270億クローナを予測）としてストックホルム証券取引所に上場する見込みである。現在のエレクトロラックスの株主が新会社の株を自動的に取得するとみられるが、アウトドア部門はグループの中でも大きく利益を生み出している部門であり、他社に売却される可能性もある。コア事業への集中により株価を高める効果を狙い、同社がいずれ周辺事業を整理することは予想されていた。

生産拠点については、現在進めている賃金水準が低い国・地域への移転を、2008年までに完了するとしている。これに伴うリストラ費用は100億クローナと見積もられている。同社では2000～2004年の間の5年間に1万人が解雇され、多くの工場が閉鎖・移転あるいは売却された。2004年にも4つの工場の閉鎖を決定した。この4工場を除くと、現在白物家電と掃除機の工場は43あり、そのうちの16は賃金水準が低い国・地域にある。賃金水準の高い国・地域にある残りの27工場のうち、約半分が移転・閉鎖する方針であり、ストールベリィ社長は記者発表で、現時点ではどの工場が対象となり、どのくらいの規模の人員削減が国内で起こるかについては未定としたが、「欧州、米国、オーストラリアにある約10工場が関連してくるだろう」と述べている。

## (2) 欧州における活動拠点と事業内容

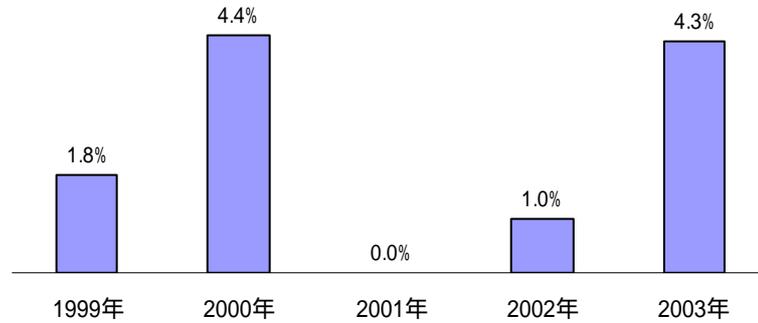
地域別の事業状況をみると、2003年には、ブラジルを除く全地域で耐久消費財の売上高が増加、家電製品の出荷台数は、米国、欧州の両地域で増加を記録した。家電製品、フロアケア商品、業務用アウトドア商品が好調な伸びを見せたが、食品サービス機器の売り上げの伸び悩みが欧州市場の需要の低下を反映し、グループ全体で低迷した。

売上高に占める欧州地域の割合は、2003年に47.9%（594億5,900万クローナ）で、従業員数は約2万7,800人。欧州に136の生産拠点を構えている。エレクトロラックスの欧州における2003年の市場シェアは約20%で、主要ブランド名は、エレクトロラックス、AFGおよびザヌッシとなっている。主要競合会社は、BSH、メルローニ、ワールプールである。耐久消費財部門の欧州における2003年売上高は、473億1,200万クローナ。欧州における業務用アウトドア製品の2003年の売上高は、悪天候が起因となり低迷した。

欧州市場の2003年の出荷量は、前年度比4%増の約7,300万台（電子レンジ、電気コンロ、フード（換気設備）を除く）で、そのうち西欧は75%を占める。西欧の伸び率3%に対し、中・東欧では約10%の伸びを記録している。エレクトロラックス・ブランドに

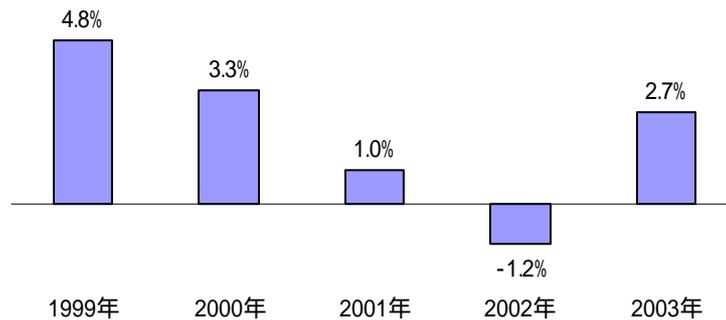
ついても、家電市場の成長を反映し、中・東欧および西欧ではスペインと英国で好調だった。

図 2 : 欧州家電市場における出荷量の成長推移 (99~2003年)



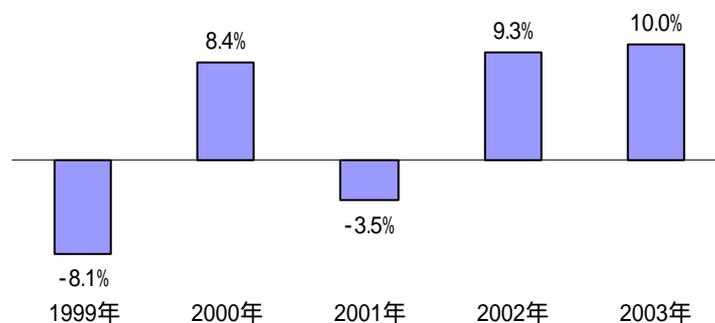
出所： エレクトロラックスウェブサイト

図 3 : 西欧家電市場における出荷量の成長推移 (1999~2003年)



出所： エレクトロラックスウェブサイト

図 4 : 中・東欧家電市場における出荷量の成長推移 (1999~2003年)



出所： エレクトロラックスウェブサイト

## 西欧

エレクトロラックスでは、生産拠点の統合・移転や生産システムの改変により、生産における効率性の向上に努めている。スウェーデン・ヴェステルヴィクの掃除機工場を閉鎖し、ハンガリーに拠点を移転するための調査は 2004 年 2 月から開始された。スウェーデ

ン国外の主要生産拠点は、イタリア（11 カ所）、フランス（6 カ所）である。2005 年第 1

四半期までにフランスのランスにある調理器・オープン工場の閉鎖も発表している。

主要欧州市場についての徹底的な顧客調査に基づいたブランド戦略のため、デザイン研究所も設置している。

**表 4： 西欧における国別売上高（1999～2003 年）**

（単位：100 万

SEK）

	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	総売上高に占める割合（％）
ドイツ	13,758	12,127	13,076	11,653	10,777	8.7
英国	6,892	7,198	7,441	7,270	6,610	5.3
フランス	6,169	6,603	7,040	6,789	6,525	5.3
イタリア	6,827	6,610	7,249	6,773	6,027	4.9
スウェーデン	4,422	4,464	4,518	4,473	4,307	3.5
スペイン	2,948	2,777	2,981	2,868	3,306	2.7
スイス	2,174	2,012	2,214	2,350	2,283	1.8
オランダ	2,047	1,740	2,067	1,879	1,811	1.5
ノルウェー	1,892	1,820	1,907	1,881	1,803	1.5
デンマーク	2,001	1,801	1,967	1,902	1,800	1.5
フィンランド	1,742	1,620	1,712	1,582	1,598	1.3
ベルギー	1,235	1,081	1,218	1,190	1,234	1.0
オーストリア	1,356	1,148	1,215	1,228	1,227	1.0
アイルランド	593	629	766	818	844	0.7
ギリシャ	477	529	632	615	684	0.6
ポルトガル	444	442	509	578	591	0.5
ルクセンブルク	124	220	248	177	168	0.1
計	55,101	52,821	56,759	54,028	51,595	41.6

出所： エレクトロラックスウェブサイト

## 中・東欧

同社のコスト削減策の要である生産移転において、メキシコ、アジア地域のほか、中・東欧が主な移転先となっている。2003 年には、6 億クローナを投資してハンガリー（ニーレジハーザ工業開発区、冷蔵庫・冷凍庫工場：年間生産量 56 万台）に、また 8,000 万クローナを投資してロシア（洗濯機工場：初期生産量 15 万台）に新たな工場の建設を決定している。ハンガリー工場は従業員 600 人規模で、中央政府、地方当局からも補助金を受けた。2004 年春に着工し、生産開始は 2005 年上半期とされている。ポー

ランドにある既存の洗濯機・乾燥機工場も年間生産量を 20 万台から 80 万台に増加させるため、2 億 7,000 万クローナを投資している。現在はルーマニアでも生産を行っている。また、リトアニアの冷蔵庫メーカー、スナイゲは、エレクトロラックスからコンプレッサーを調達しているが、エレクトロラックスが中・東欧への生産移転を加速する中で、両社の取り引き関係にも影響が出るものとみられる。

**表 5：中・東欧における国別売上高（1999～2003 年）**

（単位：100 万 SEK）

	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	総売上高に 占める割合 (%)
ポーランド	968	986	1,280	1,261	1,004	0.8
ロシア	607	804	1,254	1,722	2,093	1.7
チェコ	755	737	913	1,040	1,014	0.8
ハンガリー	686	726	916	1,057	1,020	0.8
トルコ	436	535	300	253	231	0.2
バルト三国	346	320	282	363	376	0.3
ルーマニア	246	295	337	419	644	0.5
スロバキア	222	288	365	333	299	0.2
スロベニア	203	199	299	224	161	0.1
ウクライナ	63	55	107	183	193	0.2
キプロス	41	53	64	62	70	0.1
ブルガリア	58	46	60	88	101	0.1
その他	284	304	520	601	658	0.5
計	4,915	5,348	6,696	7,606	7,864	6.3

出所：エレクトロラックスウェブサイト

### (3) 欧州戦略

世界市場で勝ち残るための戦略として、商品、ブランド、価格、購買、生産効率性、能力管理の 6 つに焦点を当てた事業展開を行っており、製品開発とマーケティングへの投資も増強している。ドル安などの為替動向や競争からくる価格低下によるマイナスの影響は、中・東欧への生産移転などにより、効率性を増強することで相殺していく方針だ。欧州における生産拠点を半数程度に削減する計画の中で、グローバルな生産体制に向けた市場トレンドへの対応、部品の標準化、製品範囲の簡素化、生産拠点における専門性・統合性の向上を目指している。また、グループ内のブランド数を減らし、エレクトロラックスを主導的なグローバルブランド名として絞るため、2003 年からオーストリア、デンマーク、ルクセンブルク、オランダ、英国で「ダブル・ブランディング」（1 つの商品に 2 つのブランド名を表記）を開始している。2004 年には全商品の 60% がダブル・ブランド化される予定である。

### 3. フィリップス (Royal Philips Electronics)

#### 基礎データ

設立年：	1891年
売り上げ：	290億3,700万ユーロ（2003年度：暦年）
営業利益：	4億8,800万ユーロ（2003年度：暦年） (Income from Operations)
従業員数：	約16万6,800人
本社所在地：	Breitner Center, Amstelplein 2, 1096 BC Amsterdam, The Netherlands <u>Roger Woods</u> Communications Manager for Europe, Middle East and Africa: Tel: +31 20 5977198

#### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

オランダに本拠地を置くロイヤル・フィリップス・エレクトロニクス（以下、フィリップス）は、照明機器やオーディオ機器や家電製品、医療システム、半導体等を手掛ける世界有数のエレクトロニクス企業で、世界60カ国以上で事業を展開している。特に照明機器とシェーバー及びDVDレコーダーでは金額ベースで世界最大のシェアを握るほか、オーディオ・ビデオとCRT（ブラウン管）では欧州第1位となっている。また、カラーテレビやディスプレイ、無線通信、音声認識、ビデオ圧縮、ストレージ、光学製品のデジタル技術、半導体技術においても、業界を主導している。フィリップスが公表している金額ベースの世界市場シェアは表6の順位のとおり。

表 6： フィリップス製品の世界市場シェア・ランキング（金額ベース）

製品種類	世界ランキング	欧州ランキング
照明機器	1	1
コンシューマー・エレクトロニクス(オーディオ/ビデオ)	3	1
モニター	4	3
シェーバー	1	1
スチームアイロン	2	2
半導体	9	4
カラー・ピクチャ・チューブ	3	1
DVDレコーダー	1	1
医療映像機器	2	1
デンタルケア（電動歯ブラシ等）	2	2

出所： フィリップスウェブサイトより



同社は 1891 年に白熱電球等の照明器具製造会社として設立された後、照明技術の進歩にとともに販売子会社を海外に設立するなど、事業規模を着実に拡大し、20 世紀初頭には欧州最大級の企業に成長した。

1914 年に物理化学研究所を設立するなど、革新技術の研究開発に重点を置いた事業拡大が特徴的で 20 世紀前半は X 線放射機やラジオ、電子管、電気シェーバーの製造やテレビ放映等にいち早く取り組んだ。20 世紀後半にも革新技術志向を崩さず、省エネルギーランプや集積回路 (IC)、光学ディスク、コンパクトディスク (CD)、光学通信技術等、最先端技術を駆使した製品を相次いで生み出した。

また、72 年のポリグラム設立やマグナボックス (1974 年) やシグネティックス (1975 年) の買収等、グループとしての規模拡大も進んだ。現在では同社の事業は、コンシューマー・エレクトロニクス、家電、照明、医療機器、半導体の 5 部門に大きく分けられており、約 60 種類の事業を抱える総合エレクトロニクスメーカーとなっている。デジタル革命を推進するメーカーとしても注目を集めている。同社が扱う 5 事業の概要は以下のとおり。

## コンシューマー・エレクトロニクス部門

ホームエンターテイメントとパーソナル・エクスペリション (個人用通信・表現機器) SOHO (Small Office Home Office) を対象としたエレクトロニクス機器全般を扱っており、

DVD レコーダーでは世界最大のサプライヤーである。またオーディオ・ビデオで世界第 3 位 (欧州最大)、CRT (ブラウン管) で世界第 3 位 (欧州最大)、モニターで世界第 4 位 (欧州第 3 位) の座を占めている。主な製品分野としてはオーディオ・ビデオ、光ディスク製品 (DVD 製品やスーパーオーディオ CD 等)、インターネット接続デバイス (デジタルテレビシステムやインターネットオーディオシステム等)、PC 用モニターと周辺機器 (PC カメラや LCD プロジェクター等)、個人用通信機器 (携帯電話やデジタルコードレス電話) 等が上げられる。同部門における 2003 年度の売り上げは 91 億 8,800 万ユーロで、売り上げベースで同社の最大部門となっている。営業利益は 2 億 4,800 万ユーロであった。

## 家電部門

キッチン用器具、アイロン、掃除機、シェーバー、電動歯ブラシ、ビューティーケア製品、フィットネス機器等の家庭用電化製品を扱う。シェーバーでは世界第 1 位、スチームアイロン及び電動歯ブラシでは世界第 2 位のシェアを占めている。また、同部門だけで、世界 7 カ国 (10 カ所) に生産拠点を設けるほか、40 カ国以上に販売ネットワークを広げている。同部門では、製品群ごとにコンピテンスセンター (competence centre)

が設けられ、リサーチや消費者テスト、トレンド分析のほかテクノロジーのノウハウや科学的知識が実際に製品に生かされているかどうかをチェックしている。コンピテンスセンターでの活動はフィリップス社の一部であるパーソナルケア研究所および家電・パーソナルケア (Domestic Appliance and Personal Care/DAP) 先端テクノロジーセンターとの協力で進められている。同部門における2003年度の売上高は21億3,100万ユーロ、純利益は3億9,800万ユーロであった。

## 照明部門

白熱電球、ハロゲンランプ、蛍光灯、自動車用ランプ、照明器具、安定器等を広範に手がけており、照明機器業界で名実ともに世界トップ企業となっている。商用照明ではオフィスの約30%、主要空港の約65%、病院の約30%、自動車の約35%、サッカー場の約55%が同社製品を利用している(同社ウェブサイトより)。同部門では世界に4万4,000人の従業員を有し、オランダ、ベルギー、ドイツ、フランス、英国、ポーランド、米国、ブラジル、インド、インドネシア、タイ、中国、韓国、スペイン、メキシコで製造されている。

同部門における2003年度の売上高は45億2,200万ユーロ。営業利益は5億7,700万ユーロで、5部門中、最高額を計上している。

## 医療機器部門

X線、超音波、磁気共鳴(MP)、コンピュータ断層撮影(CT)、核医学及び陽電子放出断層撮影(PET)、患者モニタリング等の製品のほか、教育研修やコンサルタント業務、金融、電子ケア等の医療関連サービスを提供している。画像診断装置では世界第2位、欧州第1位のメーカーとなっている。世界中にネットワークを広げており、世界63カ国に3万1,000人の従業員を抱えるほか、40以上の医療関連機関とパートナー契約を交わしている。

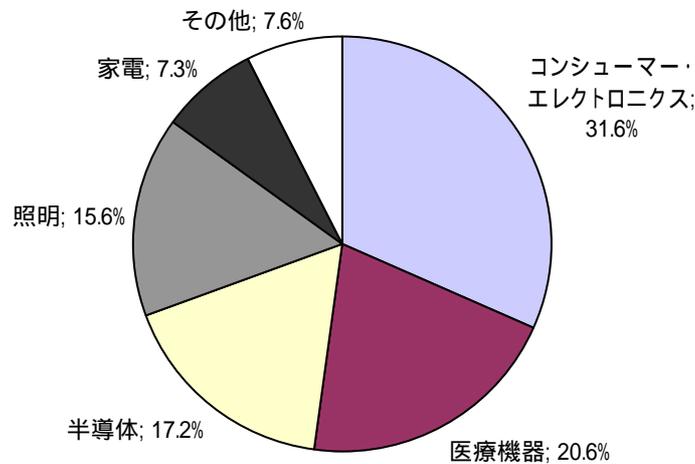
同部門における2003年度売上高は59億9,900万ユーロに上り、4億3,100万ユーロの営業利益を計上した。

## 半導体部門

双方向(インタラクティブ)接続を視野に入れた家庭内ネットワークのほか、無線周波(RF)とネットワーク接続、移動通信、デジタル・ディスプレイ等の分野で半導体を供給している。同部門のネットワークは世界50カ国以上に及んでおり、20カ所の生産拠点と、20カ所のデザインセンター、4カ所のシステム研究所、100以上のオフィスにおける従業員数は約3万3,000人に及ぶ。半導体サプライヤーとしては、世界第9位、欧州第4位。

同部門の2003年度の売上高は49億8,800万ユーロ。営業利益は世界情勢の悪化とそれに伴う米ドル下落などでマイナスとなり、損失額は3億4,200万ユーロとなった。

図 5： フィリップスの事業内訳（売り上げベース）



出所： フィリップスのウェブサイトを基に EBS 作成

同社の研究機関であるフィリップスリサーチは 1914 年にオランダのアイントホーフェンに設立された。現在では、オランダのほかベルギー、英国、ドイツ、アメリカ、中国に研究所を持ち、約 2,100 人のスタッフを擁する世界有数の民間研究組織となっている。

同社は現在、同地に研究開発活動の中核施設となる「ハイテクキャンパス」を建設している。完成は 2005 年となる見通しで、完成後はこれまで数カ所に分散していた基礎及び応用研究活動が占有面積約 17 万 4,000 平方メートル（サッカー場 30 個相当）の同キャンパスに集約される。ここを拠点に研究活動を行う専門家の数は 8,400 人に上る予定で、同社は研究開発から商品化までのプロセスを加速させるとともに、ハイテク市場における主要研究所の 1 つとしての地位確立を目指している。

フィリップスは革新技术開発をテコに成長してきた。同社の発明にはシェーバー用のロータリーヘッドやコンパクトオーディオカセットテープ、100Hz テレビ、コンパクトディスク、ワン・チップ・テレビなどが含まれる。また、約 10 万件に及ぶ特許権のほか、約 2 万 2,000 件の商標登録、約 6,000 件の意匠登録、約 2,000 個のドメイン名を知的財産権として保有している。これらの知的財産権は Phillips Intellectual Property & Standards Organization によって管理されており、同組織は世界 23 カ所に 300 人の専門スタッフを擁する。

## (2) 欧州における活動拠点と事業内容

### 西欧

同社の西欧における活動拠点は以下のとおり。照明部門では、オランダ、ベルギー、ドイツ、フランス、英国に製造拠点を置いている。

- |          |          |          |
|----------|----------|----------|
| • オーストリア | • ギリシャ   | • スペイン   |
| • ベルギー   | • アイルランド | • スウェーデン |
| • デンマーク  | • イタリア   | • スイス    |
| • フィンランド | • オランダ   | • 英国     |
| • フランス   | • ノルウェー  |          |
| • ドイツ    | • ポルトガル  |          |

### 半導体部門の販売拠点

- |        |            |          |
|--------|------------|----------|
| • イタリア | • スウェーデン   | • ノルウェー  |
| • オランダ | • スペイン     | • フィンランド |
| • ギリシャ | • デンマーク    | • フランス   |
| • スイス  | • ドイツ（4カ所） |          |

\* スイス、スウェーデンについてはフィリップス現地法人、そのほかについてはフィリップスセミコンダクター社。

### メディカルシステム部門の販売・サービス拠点

- |          |         |          |
|----------|---------|----------|
| • オーストリア | • ドイツ   | • スペイン   |
| • ベルギー   | • ギリシャ  | • スウェーデン |
| • デンマーク  | • イタリア  | • スイス    |
| • フィンランド | • ノルウェー | • オランダ   |
| • フランス   | • ポルトガル | • 英国     |

### 中・東欧

ポーランドには、照明製品の製造拠点および家電製品製造拠点を含めて6つの工場がある。このうち、CRTテレビ組み立て工場について、2004年10月に工場を閉鎖し、エレクトロニクス製造業者のジェイビル・サーキット社に売却することが決定している。

フィリップスの中・東欧における活動拠点は以下のとおり。

- |         |         |         |
|---------|---------|---------|
| • ブルガリア | • ポーランド | • スロバキア |
| • チェコ   | • ルーマニア | • トルコ   |
| • ハンガリー | • ロシア   | • ウクライナ |

## 半導体部門の販売拠点

- ウクライナ
- スロバキア
- チェコ
- トルコ
- ハンガリー
- ブルガリア
- ベラルーシ
- ポーランド
- ユーゴスラビア
- ロシア

\* ウクライナ、スロバキア、トルコ、ハンガリー、ブルガリア、ロシアはフィリップス現地法人、またポーランドとユーゴスラビアはフィリップスセミコンダクター社。チェコはフィリップス地域本社、ベラルーシはフィリップス駐在事務所。

## メディカルシステム部門の販売・サービス拠点

- アルバニア
- アルメニア
- アゼルバイジャン
- ベラルーシ
- ボスニア・ヘルツェゴビナ
- ブルガリア
- クロアチア
- チェコ
- エストニア
- グルジア
- ハンガリー
- カザフスタン
- ラトビア
- リトアニア
- マケドニア
- モルドバ
- ポーランド
- ルーマニア
- ロシア
- スロバキア
- トルコ
- ウクライナ

### (3) 欧州戦略

欧州最大の家電メーカーであるフィリップスは、2004年8月に、従来の電球やテレビといった伝統的な家電製品のメーカーからハイテク・ヘルスケアとライフスタイル事業を行う企業へと転身を図ることを発表した。これに伴い、一般消費者向けの健康・ウェルネス製品部門が新たに創設され、家庭用心臓モニター機器のような製品を取り扱う。同社では健康・ウェルネス部門の売り上げをここ2、3年間で10億ユーロ計上することを見込んでいる。これを機に同社のキャッチフレーズは1995年以来使用されていた「sense and simplicity」から「let's make things better」に切り替えられた。

新事業立ち上げの一方で、これまで同社は徹底的な事業の再編に取り組んできた。近年ではコンシューマー・エレクトロニクス部門で、ハンガリーのテレビモニター製造拠点の中国への移管や、ポーランドのテレビ組み立て工場の売却など、コスト削減と組織の簡素化を行ってきた。

さらに、2004年11月に同社は、今後3、4年にわたって年間5億ユーロのコストを下げるプログラムを実施することを発表している。これに伴い、ファイナンスや購買、人事などの分野でのオペレーションが簡素化される。同社は、労働コストの安い国へ生産移転し、革新的な製品の開発に専心してきたが、さらに事業移転やアウトソーシングを進めて1万人に上る従業員を削減する見込みである。

## 4. ノキア (Nokia)

### 基礎データ

設立年：	1865 年
売り上げ：	294 億 5,500 万ユーロ (2003 年度：暦年)
営業利益：	50 億 1,100 万ユーロ (2003 年度：暦年) (Operating Profit)
従業員数：	5 万 1,359 人
本社所在地：	Keilalahdentie 2-4 P.O. Box 226 FIN-00045 Nokia Group Finland Tel. +358 (0) 7180 08000 <Press /PR> Tel: +358 (0)7180 34900 Fax: +358 (0)7180 38226 E-mail: press.office@nokia.com

### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

ノキアは、1865 年に鉱山技師フレデリック・イデスタムが、フィンランド南西部に設立した製紙パルプ会社を発端とする。1912 年には、ヘルシンキの中心地にノキアの通信事業のルーツともいえるフィニッシュ・ケーブル・ワークスが事業を開始した。当時は送電や電報・電話ネットワークへの需要が急増しており、ケーブル需要の高まりとともに同社は急成長を遂げた。海外進出の大きな足がかりとして、旧ソ連、西側諸国との取引を開始していった。1966 年から 1967 年にかけてノキア、フィニッシュ・ラバー・ワークス、フィニッシュ・ケーブル・ワークスが合併し、現在のノキア・グループが形成された。

同社は 1967 年にはアナログ音声信号をデジタル化し、電話線の通信容量を大幅に増やす伝送方式であるパルス・コード・モジュレーション (PCM) を初めて成功させている。また、1969 年には業界初となる国際電信電話諮問委員会 (CCITT) 標準規格に準じた PCM 方式の通信機器を販売し、早い時点から先進のデジタル通信技術に注力して大きな成果を挙げた。1970 年代後半から 80 年代にかけて、国内外向けに携帯電話機や通信インフラ製品の開発を進めた。

ノキアはモバイル・コミュニケーション分野では現在世界最大手であるが、同社の 2003 年の売上高は、グループ全体で 295 億ユーロ、営業利益は 50 億ユーロを計上した。2003 年は携帯電話機産業にとっては記録的に好調な年となり、携帯電話機の売り上げ個数は

世界市場全体で4億7,100万に上り、同社は市場シェアを38%まで伸ばした。

現在世界52カ国で業務を展開しており、9カ国16カ所に生産拠点ならびに7カ国11カ所に研究・開発(R&D)拠点を設置している。主要市場は、米国のほか、英国、ドイツ、中国、アラブ首長国連邦、インドなどで、これらの主要10カ国での売上高はノキア全体の約61%を占める。また、地域別では、欧州・アフリカ・中東地域は最大の市場でノキア全体の57%を占めるほか、アジア太平洋が22%、米国が21%となっている。

**表 7 : ノキアの世界トップ 10 カ国における売上高 (2002 年・2003 年)**

(単位：100万ユーロ)

	2003 年	2002 年
米国	4,475	4,665
英国	2,693	3,111
ドイツ	2,297	1,849
中国	2,013	2,802
アラブ首長国連邦	1,886	925
インド	1,062	539
イタリア	1,003	1,342
フランス	867	1,273
ブラジル	805	773
スペイン	748	531

出所：“Nokia in 2003”

同社は携帯電話、ネットワーク、ベンチャーの3つの部門から成る。携帯電話部門が売上高、従業員数において最も規模が大きく、2003年売上高は236億1,800万ユーロと全体の8割以上を占める。一方、ネットワーク部門は56億2,000万ユーロで全体の19%となっている。

**表 8 : 事業部門別売上高 (2002 年・2003 年)**

(単位：100万ユーロ)

	2003 年	2002 年
携帯電話 (Nokia Mobile Phones)	23,618	23,211
ネットワーク (Nokia Networks)	5,620	6,539
ベンチャー事業 (Nokia Ventures Organization)	366	459

出所：“Nokia in 2003”

**表 9 : 事業部門別従業員数 (2002 年・2003 年)**

(単位：人)

	2003 年	2002 年
携帯電話 (Nokia Mobile Phones)	27,785	26,090
ネットワーク (Nokia Networks)	15,301	17,361
ベンチャー事業 (Nokia Ventures Organization)	1,561	1,506
グループ機能	6,712	6,791

ノキアグループ全体	51,359	51,748
-----------	--------	--------

出所：“Nokia in 2003”

生産拠点は、携帯電話部門ではブラジル、中国、フィンランド、ドイツ、英国、ハンガリー、メキシコ、韓国、米国にある。ネットワーク部門事業では中国とフィンランドにあり、R&D 拠点についてはフィンランド（3カ所）のほか、中国、ドイツ、ハンガリー、日本、英国、米国（3カ所）に設置しており、約1万9,900人（全従業員の約4割）のスタッフがR&D活動に従事している。同社は携帯情報通信産業における競争力維持のためのR&D活動を重視しており、2003年にはR&Dへの投資額を37億6,000万ユーロ（売上高の約12.8%に相当）に増額した。

2004年3月には、携帯電話、マルチメディア、ネットワーク、エンタープライズソリューションの4事業部門体制に移行した。また、事業部門を横断する3つのサポート体制が整えられた。これらは、カスタマー・マーケットオペレーション、テクノロジー・プラットフォーム、リサーチ・ベンチャー・ビジネスインフラと呼ばれ、各事業部門と連携している。各事業部門の業務内容は次ページのとおり。

## **携帯電話**

ほぼ全ての主要な規格および顧客タイプ向けに携帯電話機を開発している。携帯電話機は、主に GSM (Global System for mobile communications)、CDMA (Code Division Multiple Access: 符号分割多重アクセス)、TDMA (Time Division Multiple Access: 時分割多元接続) といった移動体通信方式がベースとなっている。

## **マルチメディア**

画像やゲーム、音楽、メディアなどの機能を携帯電話のデバイスやアプリケーションとして製品化している。代表的な製品には Nokia 7700 メディアデバイスや Nokia6600 イメージ電話機、Nokia 7600 3G 電話機、Nokia N-Gage モバイルゲームデッキなどがある。

## **ネットワーク**

ネットワークのインフラストラクチャーの構築、サービス・デリバリー・プラットフォームやその他携帯電話オペレーターやサービス・プロバイダー向けの関連サービスなどのモバイルアクセスソリューションの提供。現在は、GSM 方式に重点を置いており、同社は GSM、EDGE (Enhanced Data rates for Global Evolution: GSM 拡張版向けの高速度データ・レート) および WCDMA (Wideband Code Division Multiple Access: 広帯域時分割多元接続) ネットワークにおいてトップとなることを目標としている。同社のネットワークは世界の主要な市場で採用されているほか、ネットワーク部門はブロードバン

ド大手プロバイダーでもあり、また公的保安セクターにおける専門ユーザー用の TETRA ネットワークのプロバイダーでもある。

## 法人向けソリューション

ビジネス用の携帯端末から IP ネットワークのセキュリティ(ファイアウォール、VPN)、モバイル・コネクティビティソリューションなどを企業ユーザー向けに提供し、企業の従業員やパートナーが、安全性かつ高い信頼性を保ち携帯電話で会社のネットワークに接続することを可能にする。

### (2) 欧州における活動拠点と事業内容

#### 西欧

西欧では EU15 カ国のほか、ノルウェーに活動拠点を設置している。西欧における製造拠点の中心地はフィンランドで、このほかドイツ、英国にも携帯電話の製造拠点を設置している。これらの国には R&D 拠点も設置している。

表 10：ノキアの西欧における製造拠点

国名	社名 (地名)	製品	施設面積 (m <sup>2</sup> )
フィンランド	Nokia Mobile Phones (Salo)	携帯電話	42,157
	Nokia Networks (Espoo)	スイッチ、コントローラー、トランスコーダー、ベースステーション、ラジオアクセス製品	8,997
	Nokia Networks (Limingantulli)	GSM、WCDMA ベースステーション製品のプラグインユニット	7,224
	Nokia Networks (Rusko)	ベースステーション	13,069
ドイツ	Nokia Mobile Phones Produktions GmbH (Bochum)	携帯電話	26,019
英国	Nokia UK Ltd. (Fleet)	携帯電話	2,728

西欧における活動拠点と事業内容は以下のとおり。

表 11：西欧におけるノキアの活動拠点の概要

国名	事業	設立時期	
オーストリア	販売	1995 年	携帯電話：1980 年代
ベルギー	販売	1994 年	携帯電話：1980 年代後半
デンマーク	販売	1989 年	携帯電話：1980 年代
フィンランド	本社 研究開発、生産	1865 年	
フランス	販売	1990 年	携帯電話：1980 年代
ドイツ	販売	1989 年	携帯電話：1980 年代
	研究開発 生産	1990 年	
ギリシャ	販売		携帯電話：1993 年
アイルランド	販売	1996 年	携帯電話：1980 年代
イタリア	販売		携帯電話：1980 年代後半
オランダ	販売	1990 年	携帯電話：1980 年代後半
	金融	1991 年	

ノルウェー	販売	1994年	携帯電話：1980年代
ポルトガル	販売(携帯機器のみ)		携帯電話：1990年代初頭
スペイン	販売		携帯電話：1980年代後半
スウェーデン	販売	1986年	携帯電話：1980年代
スイス	販売	1992年	携帯電話：1980年代
英国	研究開発 生産		携帯電話：1980年代

出所： ノキアウェブサイト ([www.nokia.com](http://www.nokia.com))

## 中・東欧

中・東欧では12カ国で事業を展開している。中でも、ハンガリーは同社の中・東欧地域のコア拠点となっており、生産およびR&Dが行われている。ハンガリーでは以下の4つの事業を展開しており、総勢1,600人の従業員を擁する。

- ・ Nokia Telecommunications：固定・移動ネットワークのシステムとソリューションの供給
- ・ 同 R&D センター：1998年初頭にブダペストに開設
- ・ Nokia Mobile Phones：アナログ・デジタル式携帯電話機と付属品のトップサプライヤー
- ・ Nokia Display Products：高品質モニターを生産し、主要な国際市場へ輸出

ハンガリー以外では、ブルガリア、チェコ、エストニア、ラトビア、リトアニア、ポーランド、ルーマニア、ロシア、スロバキア、トルコ、ウクライナの11カ国に活動拠点を置いている。以下に各拠点の設立時期と取扱製品および同社携帯電話の販売開始時期を示す。

表 12：中・東欧市場におけるノキアのネットワーク

国名	設立時期	取扱製品	ノキア製品の販売開始時期
ブルガリア	1999年	ネットワーク製品	携帯電話：1990年代初頭
チェコ	1991年	携帯電話機器、ネットワーク製品	携帯電話：1992年
エストニア	1994年	携帯電話機器、ネットワーク製品	携帯電話：1996年
ハンガリー	1995年	携帯電話機器、ネットワーク製品	携帯電話：1980年代後半
ラトビア	1995年	携帯電話機器、ネットワーク製品	携帯電話：1990年代初頭
リトアニア	1999年	携帯電話機器、ネットワーク製品	携帯電話：1990年代初頭
ポーランド	1993年	携帯電話機器、ネットワーク製品	携帯電話：1990年代初頭
ルーマニア	1998年	携帯電話機器、ネットワーク製品	携帯電話：1993年
ロシア	1971年	携帯電話機器、ネットワーク製品	テレコム機器：1970年代、携帯電話：1992年、 家庭用デジタル通信製品：1990年代後半
スロバキア	2000年	携帯電話機器、ネットワーク製品	携帯電話：1990年代初頭
トルコ	1986年	携帯電話機器、ネットワーク製品	携帯電話：1980年代
ウクライナ	2000年	携帯電話機器、ネットワーク製品	ネットワーク製品および携帯電話機器：1990年代初頭

出所： ノキアウェブサイト ([www.nokia.com](http://www.nokia.com))

### (3) 欧州戦略

ノキアは1998年から2001年にかけて欧州における製造および流通システムに10億フィン・マルカ（約1億6,819万ユーロ<sup>1</sup>）を投資し、ハンガリーに新しい製造・流通センターを設立するとともに、フィンランドの携帯電話機工場の拡張を行っている。ハンガリーは、地理的な好条件とともに既存のインフラストラクチャーがあり、優秀な人材が揃っていることから立地として選ばれた。

2004年第3四半期に利益が急激に減少しており、トレンド性のある製品の幅の充実に遅れたことが一因として指摘された。現在、欧州の携帯電話機市場は飽和状態にあり、各社の熾烈な競争の中、同社は携帯電話機のモデルに2つ折りのデザインの製品や中程度の価格のカメラ付き製品がなく、製品幅の格差が大きい。このため、2005年には40種の新モデルを導入し、3分の2のモデルにはカメラを導入するとともに、半数以上のモデルを2つ折またはスライド式にするなど、デザインを刷新する予定である。また、2006年末までにR&D投資を従来の12%超から9~10%に下げるとともに、営業マージンを今後2年間に携帯電話事業で17~18%、モバイルインフラストラクチャー事業で14%とするよう目指すと発表している。

---

<sup>3</sup> 1ユーロ：5.94573FIMで計算（ユーロ導入時の固定レートを使用）

## 5. ボッシュ (Robert Bosch GmbH)

### 基礎データ

設立年	:	1886年
売り上げ	:	363億5,700万ユーロ(2003年度グループ合計:暦年)
営業利益	:	17億3,300万ユーロ(2003年度グループ合計:暦年) (Operating Income before Taxes and Financial Results)
従業員数	:	23万2,000人
本社所在地	:	Robert Bosch GmbH P.O. Box 10 60 50D-70049 StuttgartGermany Tel: +49 (0) 711 811-0 E-mail: callbosch@de.bosch.com

### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

約4兆7,000億円超の売上高を誇る世界有数の総合電子・電気機器メーカー。自動車機器テクノロジー、消費財・建設関連テクノロジー、産業機器テクノロジーの3分野で多岐にわたる事業展開を行っている。世界各国で事業展開を行っており、世界50カ国以上の国々で子会社および系列会社を保有している。2003年は、設備投資に20億ユーロ、R&Dに27億ユーロを投資している。2003年、ボッシュが出願した国際特許は2,750件。総従業員数23万2,000人のうち研究開発に従事する従業員数は2万1,000人を上回っている。そのうち2,000人余りがアジア、米国大陸で研究開発に従事しており、グローバルな研究開発網を展開している。

#### 主要製品:

自動車機器テクノロジー、電動工具、サーモ・テクノロジー、パッケージング・テクノロジー、オートメーション・テクノロジー、住宅機器、セキュリティー・テクノロジーなど。

#### 事業分野別売上高比率(2003年)

自動車機器テクノロジー	: 65.0%
消費財・建設関連テクノロジー	: 23.1%
産業機器テクノロジー	: 11.9%

## 地域別売上高（2003年-全域総額 364 億ユーロ）

欧州：246 億ユーロ（ドイツ：106 億ユーロ、ドイツ以外の欧州諸国：140 億ユーロ）

アメリカ：66 億ユーロ

アジア、アフリカ、オーストラリア：52 億ユーロ

2003年の売上高はドイツ以外の市場が71%を占め、生産拠点に関してはドイツ国外の欧州、南米アメリカ、アフリカ、アジアおよびオーストラリアに185カ所も設置している（生産拠点計249超）。

**表 13：地域別 2003 年売上高**

（単位：億ユーロ）

地域	売上高
ドイツ	10.6
欧州（ドイツを除く）	14.0
北/南アメリカ	6.6
アジア、アフリカ、オーストラリア	6.6
総額	36.4

出所： ボッシュアニュアルレポート（2003年）

北米自由貿易地域（NAFTA）がドイツ国外の中核市場となっており、自動車関連機器、電動工具、家電、セキュリティ・システム、オートメーション・システム、パッケージング機器が生産されている。北米地域以外については、特には日本、中国、韓国の自動車機器市場での売り上げが伸びている。

**表 14：ドイツ以外の主要市場の 2003 年売上高**

（単位：億ユーロ）

地域/国	売上高
NAFTA	5.8
フランス	3.3
日本	2.3
イタリア	1.9
英国	1.7
スペイン	1.4
韓国	0.8
オーストリア	0.8
スウェーデン	0.7
中国	0.7

出所： ボッシュアニュアルレポート（2003年）

## 系列会社

- 自動車機器テクノロジーセクター  
Blaupunkt GmbH ( ボッシュ持株比率 100% ): カー・マルチメディア  
ZF Lenksysteme GmbH ( ボッシュ持株比率 50% ): Z F ステアリング・システム
- 消費財・建設関連テクノロジーセクター  
BSH Bosch und Siemens Hausgerate GmbH ( ボッシュ持株比率 50% ): 住宅機器  
Bosch Sicherheitssysteme GmbH ( ボッシュ持株比率 100% ): セキュリティ・システム  
Bosch Breitbandnetze GmbH ( ボッシュ持株比率 100% ): 広域ネットワーク
- 産業機器テクノロジー  
Bosch Rexroth AG ( ボッシュ持株比率 100% ):  
ドイツ国内に 22 拠点と 6 カ所のセールスセンター、世界 36 カ国に子会社、80 カ国に販売ネットワークを保有している。

## (2) 欧州における活動拠点と事業内容

### 西欧

1898 年、ボッシュ最初の海外代理店がロンドンに設置され、その 9 年後に、Bosch Magneto Company Limited が設立された。ボッシュは、英国における主要メーカーおよび輸出メーカーとして事業展開を行ってきた。ミドルセックスのデナム (Denham) を本拠地としており、ボッシュ製品の販売および流通活動を管轄している。1991 年に設置されたカーディフ近郊のミスキン (Miskin) にある自動車機器工場では、英国および海外市場向けの製品が生産されている。

### 英国におけるボッシュの主要活動拠点

- St. Neots (Bosch Rexroth)
- Worcester (Worcester Heat Systems Ltd)
- Stowmarket, Suffolk (Acto-Qualcast Limited)
- Milton Keynes (Bosch and Siemens Home Appliances Ltd. – BSH Ltd)

世界有数の家電製造業者である BSH ( ボッシュとシーメンスの合併事業 ) は、同社サービス会社の Appliance Care と共に Milton Keynes を本拠地としている。60 万平方フィートある敷地の 3 分の 4 が、搬入ベイ・ドック 8 つの白物家電製品の専門倉庫として使用されている。冷蔵庫、洗濯機、食器洗い機、オープン、電子レンジ等のフリースタンドイング、ビルトイン機器を生産販売している。欧州のほか、ブラジル、ペルー、メキシコ、中国および米国に活動拠点を置いており、従業員数は 3 万 1,000 名である。

電動工具事業部門は、DIY および業務用工具を扱う「スキル」( Skil )、DIY 市場を中心としたドレメル ( Dremel ) の製品を扱っている。

ボッシュのサーモ・テクノロジー部門の傘下にあるウォーセスター・ヒート・システムズ ( Worcester Heat Systems ) は、1971 年に英国市場最初のコンビネーション・ボイラーを紹介して以来、住宅用セントラル暖房システム ( 石油およびガス吸収式 ) において先導的な地位を築いてきた。生産拠点は、ウォーセスターのほかにチェスターフィールド近くのクレイクロスに置いている。

**表 15 : ドイツ以外の西欧における販売・サービス・生産拠点と従業員数**

( 2004 年 1 月現在 )

国	従業員数	事業内容	国内拠点数
オーストリア	2,280 人	販売・サービス : 生産 : オートモーティブ・テクノロジー、オートメーション・テクノロジー、マテリアル・テクノロジー	6 カ所
ベルギー	2,110 人	販売・サービス 生産 : オートモーティブ・テクノロジー	4 カ所
デンマーク	340 人	販売・サービス 生産 : パッケージング・テクノロジー	3 カ所
フィンランド	210 人	販売・サービス	1 カ所
フランス	10,500 人	販売・サービス 生産 : 住宅機器、サーモ・テクノロジー、オートモーティブ・テクノロジー、オートメーション・テクノロジー、マテリアル・テクノロジー	20 カ所
ギリシャ	660 人	販売・サービス 生産 : 住宅機器	1 カ所
イタリア	3,540 人	販売・サービス 生産 : オートモーティブ・テクノロジー、電動工具、オートメーション・テクノロジー	8 カ所
ノルウェー	190 人	販売・サービス	2 カ所
ポルトガル	3,660 人	販売・サービス 生産 : オートモーティブ・テクノロジー、サーモ・テクノロジー、セキュリティ・システム	6 カ所
スペイン	7,860 人	販売・サービス 生産 : テクノロジー、住宅機器	19 カ所
スウェーデン	940 人	販売・サービス 生産 : オートメーション・テクノロジー	5 カ所
スイス	2,130 人	販売・サービス	9 カ所

英国	4,290 人	生産：電動工具、オートメーション・テクノロジー 生産：電動工具、テクノロジー、サーモ・テクノロジー、 オートメーション・テクノロジー	11 カ所
----	---------	--	-------

注) 非連結会社も含む。他にもベラルウス、ブルガリア、クロアチア、エストニア、アイルランド、ラトビア、ルクセンブルク、ルーマニア、ウクライナにも拠点を置いている

出所：ボッシュアニュアルレポート（2003 年）を基に EBS 作成

## 中・東欧

中・東欧（トルコを含む）の売上高は前年度比約 30% 増の 19 億ユーロ。約 1 万 6,200 人の従業員が各事業分野で従事している。高圧ディーゼル・インジェクト・システム、電子部品、電動工具等の生産拠点に巨額の投資を行い、ハンガリー、チェコ、トルコを中心として展開している。

表 16：中・東欧における販売・サービス・生産拠点と従業員数（2004 年 1 月現在）

国	従業員数	事業内容	国内拠点数
チェコ	7,370 人	販売・サービス 生産：自動車テクノロジー、サーモ・テクノロジー	7 カ所
ハンガリー	2,830 人	販売・サービス 生産：自動車テクノロジー、オートメーション・テクノロジー	5 カ所
ポーランド	1,130 人	販売・サービス 生産：自動車テクノロジー、住宅機器	4 カ所
ロシア	1,630 人	販売・サービス、自動車テクノロジー、住宅機器	3 カ所
スロバキア	510 人	販売・サービス 生産：住宅機器	2 カ所
トルコ	5,320 人	販売・サービス 生産：自動車テクノロジー、サーモ・テクノロジー、住宅機器	4 カ所

注) 非連結会社も含む。ベラルウス、ブルガリア、クロアチア、エストニア、アイルランド、ラトビア、ルクセンブルク、ルーマニア、ウクライナにも拠点を置いている。

出所：ボッシュアニュアルレポート（2003 年）を基に EBS 作成

## (3) 欧州戦略

西欧市場では、新製品開発のために多額の投資を行ってきたボッシュの革新的な製品である ESP（エレクトロニック・スタビリティ・システム・横滑り防止装置）やディーゼル燃料噴射システムなど、革新的な製品の売り上げが伸びている。ボッシュの統計によると、ボッシュのディーゼル燃料噴射システム（コモンレールおよびユニット・インジェクタ）を採用したディーゼル車の勢いが好調（2003 年新規登録乗用車の約 43% にディーゼル エンジンが搭載された）で、ドイツ国外（特には墺、伊、英、西、白、仏）のディーゼル車の登録台数が伸びを見せ市場が拡大している。ボッシュは、現在も増加

を続けている生産台数から、数年内に西欧の乗用車新車登録台数に占めるディーゼル車の割合がほぼ50%になると予測している。ドイツでは全新車の55%にESPが装備されているが、仏、西、英、伊については13~29%と、今後市場拡大の可能性を秘めている。

同社は今後もさらに欧州圏外の多くの国々でディーゼル車への需要を拡大させ、ESPを普及させる方針である。技術開発のほか、さらなる市場開拓として、新車販売に携わる人たちに「ESPerience (ESP体験)」というESPの理解を深めるためのトレーニングを開始するなど、多数のプロモーションも企画、実施している。

自動車機器分野のほか、セキュリティ技術の領域でも事業活動を拡大している。100%子会社であるボッシュ・セキュリティシステム社は、世界36カ国に90以上の販売拠点、6つの製造工場を置いており、従業員は約4,400名である。

ボッシュの経営方針における最優先事項であるグローバルイゼーション強化のため、事業提携を進めている。2003年中頃、ドイツのブデルス(Buderus AG、本社：ドイツ ヴェツラー)を買収し、欧州のサーモ・テクノロジー分野のリーダー的地位を確立した。事業統合により、欧州のサーモ・テクノロジー産業(主に暖房器具や湯沸器などの開発・製造・販売)において、両ブランドのさらなる市場浸透、収益増加、両社の流通・販売・サービス網の相互補完により欧州でさらに市場を拡大する可能性が生じている。省エネ型コンデンシング技術を採用した高効率な給湯・暖房器具は、ドイツの市場シェアの60%を占めているが、英国ではわずか15%である。2005年から新技術が新しい施設内の給湯・暖房設備で採用することが規定されるため、英国のシェアの大きな伸びが予測されている。

安価な中国製の製品(例：電動工具)に代表されるように、世界市場の動向として供給、コスト面での圧力が高まっており、売り上げ全体に占める欧州圏以外の市場の割合が今後増えると予測されている。ボッシュでは、こうした市場動向に対応するため、低コスト国に拠点を配置することで生産力を高めていく方針である(生産のシフトにより、ドイツの生産拠点到さらなる強力な調整が要求されている)。

## 6. インデシット (Indesit Company S.p.A )

### 基礎データ

設立年：	1975年
売り上げ：	30億800万ユーロ（2003年度：暦年）
営業利益：	2億4,600万ユーロ（2003年度：暦年） （Ebit）
従業員数：	2万人
本社所在地：	Indesit Company Spa Viale Aristide Merloni, 47 60044 Fabriano (AN) Italy （東欧・CIS その他新規市場向けのマーケティング部門がある） Tel: +39 0732 6611 Fax: +39 0732 662380

### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

創立30年を迎えたメルローニ・エレクトロドメスティチ社は、2005年1月より社名をインデシット・カンパニー（Indesit Company）と変更、イタリアの感性を備えた汎欧州企業としての再スタートを切った。保有するブランド・ネームのなかでも最も認知度の高いインデシットの名前を前面に出すことによって、さらなる国際化の推進を目指しているが、基本的な戦略はこれまでのものを継承していくとしている。

同社は欧州における白物家電メーカーで、エレクトロラックス、BSH（Bosch and Siemens Home Appliances）に次ぎ3位の地位にある、イタリアの大手家電メーカー。アプライアンスの年間出荷台数1,300万、欧州の市場シェア15.5%を誇っている。2003年の売上高は前年度比21%増の30億ユーロを計上した。企業ミッションは、メルローニの家電製品を使用している5万を超える消費者家族の「時間の質」を高めることである。ブランド名アリストンおよびインデシットで販売しているビルトイン、フリースタanding機器分野においては欧州のリーディング企業である。地域ブランドであるホットポイント（Hotpoint）、ショルツ（Scholtes）、スティノール（Stinol）については、英国、フランスおよびロシアで高いシェアを占めている。

世界各国に18の生産拠点、23の子会社を設置しており、売り上げに占める西欧の割合は67%、東欧及びその他の国々については33%であった。2005年1月より会社名が、国際レベルで主力ブランド名であるインデシットに改名される。サービスやブランド名を展開させる上で重要となる研究開発、マーケティングに向けた投資を25%増加させて

いる。

## (2) 欧州における活動拠点と事業内容

欧州における事業内容は以下の部門によって管轄されている。

- 調理機器事業部：従業員 3,000 人以上。ポーランド、英国、イタリア、フランスの 5 ヶ所で 35 万台を生産している。
- 冷却装置事業部：インデシットの生産量の 3 分の 1 を占める。7,000 人の従業員。西欧、東欧に生産拠点を置いている。
- 洗濯機事業部：洗濯機と乾燥機を独占的に扱っている欧州最大の生産構成。4,000 名が 47 万台を生産している。
- 食器洗い機事業部：イタリアのノーネ (None) 工場为中心的に生産されている。アリストン、インデシット、ショルツ、ホットポイント (2003 年より) の全ブランド製品を生産。従業員は、650 名。西欧の食器洗い機の普及率は約 40% であるが、東欧の普及率がわずか 2% である。全製品レンジを改良し、デジタル化では 2002 年の 70% から 2003 年末までに 95% を達成したもよう。
- コンシューマー・ケア事業部：アフターサービスネットワーク。コールセンターを、イタリア、CIS、フランス、ポーランド、ハンガリー、英国に置いている。

### 西欧

フランス、スペイン、オランダ市場で特に強い成長率が記録されている。イタリアのファブリアーノ (Fabriano) を本拠地としており、西欧を主な生産拠点としている。中核生産拠点となっているイタリア、英国、ポルトガル、フランスにも生産拠点を置いている。

2002 年、英国の最大家電製造業者である GDA (General Domestic Appliances) 社を買収し、ホットポイントのブランド名を獲得した。英国の市場シェア 30% を独占している GDA 社は、英国における白物家電の最大メーカーで、4 つの生産拠点と共に、最大サービス・ネットワークを構築している。この買収により、インデシットの収益は、25% ~ 35% 増加すると予測されている。インデシットは、ホットポイントのブランド性を高め、製品および生産過程を開発するために 900 万ユーロを投資している。英国で販売されている洗濯機、乾燥機の実に 50% がメルローニ (現インデシット) 製となっており、英国が西欧における中核市場となっている。

英国、イタリア、ポルトガルで市場シェアが 25% 増加しているが、フランスは、英国に次ぐ中核市場となっている。西欧における 2003 年の生産台数は、前年度比 1.2% 増の

605万台であった。

## 中・東欧

東欧での生産台数は前年度比8%増の19.5%を記録している。2003年には、市場拡張の可能性、家電の低普及率、潜在的な市場規模の魅力を持ち合わせたロシアおよびCIS地域に向け、1億ユーロを投資している。ロシアとポーランドの生産拠点を拡張しているほか、アリストンとインデシット製品の紹介、通信、マーケティング、サービスにも投資を行っている。ブダペストのコールセンターは、ハンガリー、ルーマニア、チェコ、スロバキア地域を対象として建設されている。流通の効率性を高めるため、物流拠点の改良も実施している。東欧地域における統括拠点の設置にも多額の投資を行っている。

EU拡大に伴い、東欧市場の可能性が増している。4億人を上回る市場規模は、西欧に類似しているが、一般家庭における家電の普及率は低い(洗濯機の普及率70%)ことから、市場参入の可能性が高まっている。このような市場動向に並行し、西欧と東欧における生産を分散するため、ポーランドの調理機器工場を2倍に拡張するほか、ウッジ(ポーランド)に冷却装置工場を新設(2004年第4四半期より稼働開始)している。他にもロシアに2カ所(ロシアの主要産業センターであるリペツクに洗濯機工場を新設)、トルコに1カ所生産拠点を置いている。

### (3) 欧州戦略

欧州7カ国に19の生産拠点、事務所を21カ国に設置しているインデシットは、欧州市場の成長に焦点を当てている。欧州で競合地位を維持するには、製品の革新性に重点を置き、消費者の「時間の質」を高めるための事業展開を図っている。その戦略は自動洗浄オープンや洗濯機や食器洗い機の騒音の削減などに反映されている。インデシット製品とアリストン製品の商業化を成功させるには、国際的なビジョン、産業計画の追従、才能ある人材の確保が要求されている。

ビルトイン分野、技術開発の潜在性、成熟市場(飽和市場)で普及率の低い製品の開発などを通し、事業展開を行っていく。

## 西欧

西欧における白物家電産業は、伝統的で標準的な商品の生産に限られた、新たなサービスや付加価値を生み出す可能性の低い産業としてとえられていることが多く、欧州の商業システムを独占する流通業者にもマイナスのイメージを与える可能性がある。このため、流通戦略の一環として、同社は2003年より「パイロット・プロジェクト100」を開始、ライフスタイルへの提言と同分野のダイナミックさをアピールしている。同プロジェクトを通じ、同社は主要ショッピングセンター、主要都市で、家電製品のアピールを図るとともに、流通業者と提携し、新製品の革新性と利便性についての理解を高め

るための新しいディズプレイ・ソリューションを導入している。

## 中・東欧

アリストンのブランド名強化を図るため、主要都市であるモスクワ、ポーランド、イスタンブール、ワルシャワで各種 PR を行っている。ロシア、ポーランドおよびトルコの地域サプライヤーネットワークと提携することで、ロシアにおける白物家電製品市場を確立している。

2003年10月時点で、西欧におけるインデシット社の生産は欧州全体の86%を占める一方で、西欧向け出荷額は全体の67%を占めるに過ぎなかった。同社では中・東欧、ロシア CIS 諸国、トルコといった地域の成長力に注目しており、東西の生産と販売のバランスの不均衡を是正していくことを重視し、生産拠点の東への展開を進めてきている。現時点ではポーランド、ロシア、トルコに生産拠点を保有しており、現地の経済成長に貢献しつつ、市場を開拓していくという戦略をとっている。

同社は2005年の戦略として、引き続き「グレーター・ヨーロッパ」を重視し、特にスペイン、中・東欧、ロシア CIS 市場での販売強化を行うとしている。

### a) ポーランド・ウッジ工場

ウッジ工場は1999年10月に操業を開始した、インデシット・ブランドのキッチン製造工場である。同社はポーランドにおいて、1993年よりアリストン、インデシット・ブランドのキッチン、洗濯機、食器洗浄機、冷蔵・冷凍庫といった製品の販売を開始している。同国を市場として開拓していく過程で、欧州でも屈指のポテンシャルを持つとともに、欧州標準に近い動向を示す消費者、能力の高い労働力、物流に有利な立地、EU加盟といった点に着目した結果、ウッジ工場の設立が決定された。

当初6,000万ドルを投資し、700人の従業員で年間70万台のキッチン製造能力を備えるとともに、営業拠点としても活用される施設として操業を開始し、現在では生産能力100万台、従業員が1,000人にまで拡張されている。同工場の製品のうちポーランド国内へ流通するのは20%程度であり、残りは他のEU諸国へと出荷される。仕向け地別の割合をみると、西欧諸国30%、中・東欧側諸国20%、ロシア CIS 諸国25%となっている。なお、同社のポーランドにおけるシェアはインデシットとアリストンを合わせて14%となっている。

2004年10月には、4,000万ユーロを投資して冷蔵庫工場を増設した。2007年までには、年間100万台の冷蔵庫を従業員900名で生産する稼働力を持たせる計画となっている。

### b) ロシア・リベツク工場

もともとロシアの冷蔵庫メーカーであった、NLMK（ノヴォリペツキ・メタルルジケス

キ・コンビナート)グループ傘下のスティノール社が前身であるリペツク工場は、2000年10月に1億2,000万ドルで買収した生産拠点で、4,000名の従業員で年間130万台のスティノール、インシデット、アリストンの各ブランドの冷蔵庫を製造している。

さらに2004年4月には5,000万ドルを追加投資、年間100万台の洗濯機を従業員1,000人で生産する工場を増設した。

CIS市場には1993年に参入、現在では35%のシェアを握っているとしており、この優位を生かして拡大を続けるマーケットの主導権を握る目的で投資に踏み切った。旧スティノール社はロシアの冷蔵庫トップメーカーであり、流通網およびサービス網が既に整備されていること、さらにリペツク工場は89年および93年にメルローニ社が技術援助して建設された工場であるなど、同社にとっては有利な条件が揃っていたことも理由に挙げられる。

### c)メルローニ・プロジェクト社

メルローニ・プロジェクト社は1973年に設立された、メルローニ・グループ傘下のエンジニアリング会社である。家電分野を中心に技術移転やプラント輸出などを手がけてきており、ロシア、中国といった現在注目されている市場に強みを持っている。

同社がこれまでに手がけた中・東欧案件は、CIS諸国で計20件、ポーランド2件、ハンガリー1件、スロベニア1件となっており、これには上述のポーランド・ウッジ工場、ロシア・リペツク工場が含まれている。

このように中・東欧におけるインシデット社本体が進出する先においては、技術面で同社のサポートがあり、本体の中・東欧進出と現地化に大きく貢献している。

**表 17 : 2004年の市場規模トレンド**

	前年比伸び率	拡大している市場	縮小している市場
西欧	3.5%	英国、スペイン	ドイツ、オランダ
東欧	3.0%	チェコ	ルーマニア
ロシア CIS	15.0%		
トルコ	60.0%		

出所：インシデット社広報資料

表 18：2003年の欧州C I S諸国におけるインシデット社のシェア

25%以上	イタリア、英国、アイルランド、ポルトガル、ロシア、ウクライナ、モルドバ、ベラルーシ、リトアニア、エストニア、ラトビア、アルメニア、グルジア、アゼルバイジャン
10%以上 25%未満	フランス、ギリシャ、ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー、ルーマニア、ブルガリア、スロベニア、クロアチア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、セルビア・モンテネグロ、マケドニア、アルバニア、トルコ
5%以上 10%未満	ベルギー、オランダ、ルクセンブルク、スペイン
5%未満	ドイツ、オーストリア、スイス、デンマーク、ノルウェー、スウェーデン、フィンランド

出所：インシデット社広報資料

表 19：インシデット社の市場/生産拠点の欧州における東西移転（台数ベース）

		西欧	中・東欧、C I S
販売	2003年	67%	33%
	2005年見込	62%	38%
生産	2003年	86%	14%
	2005年見込	72%	28%

出所：インシデット社広報資料

## 7. シュネデール・エレクトリック (Schneider Electric)

### 基礎データ

設立年： 1838年（99年に現社名に変更）  
 売り上げ： 87億8,000万ユーロ（2003年）  
 営業利益： 10億700万ユーロ  
 従業員数： 8万5,000人  
 本社所在地： 43-45 boulevard Franklin Roosevelt  
 92504 Rueil-Malmaison（パリ市近郊）  
 Cedex-France

### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

中・低圧の受配電機器、自動制御機器・システムメーカー。配電機器事業は売り上げ全体の69%（低圧52%、中圧17%）、自動制御装置・システムは31%を占める。配電機器ではメランジェラン（Merlin Gerin）スクエアディ（Square D）のブランドを持ち、世界最大。また自動制御・オートメーションではスクエアディ（Square D）のほか、テレメカニク（Telemecanique）のブランドで、世界2位。スウェーデンのABB、米国のゼネラル・エレクトリック（GE）、三菱電機、ドイツのシーメンスなどと競合している。

同社の事業はa. 欧州（中・東欧、ロシア・CISを含む）、b. 北米、c. アジア・大洋州、d. インターナショナル（スペイン、ポルトガル、南米・アフリカ・中東）の4つの地域に分割されており、売上高のうち、欧州が全体の48%とほぼ5割を占める。次に北米が22%、アジア・大洋州が15%と続く。

2003年の売上高は87億8,000万ユーロで前年から3.1%減となったが、中国（22%増）、インド（54%増）、東欧（14%）など企業設備投資の伸びが著しい新興工業国における売り上げ増が続いた。

特に中国における販売額は、95年の9,100万ユーロからほぼ5倍の5億5,900万ユーロ

に拡大。このペースで伸びが続けば、中国は「ここ数年でフランス、米国の売り上げに追いつく（ドゥラージュ欧州産業部長）」見込み。

世界130カ国に177の生産拠点及び1万3,000の販売拠点があるが、近年はアジア事業を強化している。2003年は「アジア・大洋州地域統括本部」を香港に設置。中国には17の生産拠点のほか、上海に研究開発（R&D）センターがある。

日本では現地法人「日本シュネデール・エレクトリック」による特高・高圧配電システム事業のほか、東芝と配電・制御機器、およびインバータで合併事業を行っている（前

者は「東芝シュネデール・エレクトリック」、後者は「東芝シュネデール・インバータ」。

2002年にはHIM機器メーカーであるデジタル(世界シェア18%)を買収。日本事業を強化し、自動制御・オートメーション部門における同社の製品ラインナップを拡充した。

デジタルは日本(3工場)、中国、インドネシアに工場を持つほか、R&Dセンターを日本、カナダ、オランダの3カ国に設置している。

**表 20：世界における事業展開**

	統括本部所在地	売りに占める比重	従業員数
欧州・CIS	パリ	48%	4万2,500人
北米	シカゴ	22%	1万6,500人
アジア・大洋州	香港	15%	1万3,000人
南米・アフリカ・中東	バルセロナ	6%	5,000人
TAC社、MGE UPS社*	-	9%	5,000人

\*2003年に買収。両社の売りに占める比重を欧州に含めると、その比重は48%→57%に上昇する。

(出所)シュネデール

## (2) 欧州における活動拠点と事業内容

### 本社機能

欧州事業部の本部はパリにある。同本部はスペイン・ポルトガルを除く西欧と、中・東欧、ロシア・CISを含む広い範囲を統括する。

スペイン・ポルトガルは「歴史的、言語的にも南米との関係が強い(ドゥラージュ欧州産業部長)」などの理由から「南米・アフリカ・中東」事業に分類されており、スペインのバルセロナに統括本部を置く。

### 生産拠点

欧州に93の生産拠点を持つが、そのうち半数近く(44工場)はフランス国内にある。フランスでの売りに占める比重は全体の16%を占めるが、近年、需要の伸びが頭打ちとなっていることから、過剰生産能力の削減を進めている。

### 西欧内の主な活動拠点

- ・ フランス ・ 英国 ・ ドイツ ・ イタリア ・ アイルランド ・ ノルウェー
- ・ スウェーデン ・ フィンランド ・ デンマーク ・ オランダ ・ ベルギー
- ・ スイス ・ オーストリア ・ ギリシャ

(出所) シュネデル社ウェブサイト (<http://www.schneider-electric.co.jp/www/www.html>)

中・東欧には 12 拠点を持つ。主な生産拠点はポーランド(2工場)、チェコ(1工場)、ブルガリア(1工場)、ハンガリー(2工場)、リトアニア(1工場)、ロシア(2工場)。同地域における従業員数はおよそ 2,000 人で欧州全体のほぼ 1 割を占める。

中・東欧地域向けに a. コンセント、遮断器など端末機器、b. 産業用自動制御機器、c. 低圧受配電機器、d. 各種電気設備装置の 4 つの事業を行っている。経済成長に伴い商工業用ビルや住宅の建設が盛んなことから、コンセント、低圧遮断器など端末機器の生産が主流である。ただ、ビルや住宅のオートメーション化が進んでいる西欧諸国に比べると、付加価値の低い製品が多い(ドゥラージュ欧州産業部長)。

## 物流拠点

物流拠点は、設備の整ったロジスティック・センターや簡易な物流中継地を含めると、域内に散在するが、生産拠点との関係から中心となるのは、西欧ではフランスとベネルクス 3 国(ベルギー、オランダ、ルクセンブルク)、中・東欧ではチェコ、ハンガリーである。

## 研究開発拠点

欧州における R&D 事業はフランスに集中している。2004 年はパリ郊外にあった 2 つの R&D センターを閉鎖し、エレクトロニクスとナノテクノロジーの一大集積地である東部グルノーブル市にエレクトロニクス関連の R&D 機能を集中させた。一方、自動制御・オートメーションの R&D センターは、情報技術(IT)関連技術の集積地である南部ソフィア・アンティポリスにある。

## (3) 世界戦略と欧州・中東欧戦略

### グローバル戦略

#### a) 非ユーロ圏への生産拠点移転

2005 年 1 月に発表された 2005 ~ 2008 年の経営戦略によると、営業収益率 12.5 ~ 14.5% の確保を目標に掲げる同社は今後、需要拡大が著しい新興工業国への生産拠点集中、高成長部門(産業用オートメーション、無停電電力装置(UPS)、端末機器など)への事業集約化、新興工業国への R&D 事業移転によるコスト削減、などを進める方針だ。

新興工業国への生産拠点移転は、「需要拡大が顕著な市場に近づく」というだけでなく、「生産と販売の地理的均衡を図る」ことで、為替相場変動の影響を最小化にもなる。

同社では現在、生産コストに占めるユーロ建ての割合が 60% と 5 割を超えるにもかか

ならず、売り上げでは新興市場での販売急増を受け、ドル建てが5割を超える。このため、為替変動の影響を受けやすく、ユーロがドルに対して19.6%（年平均レート）上昇した2003年は、売上高の7.5%にあたる6億8,200万ユーロの為替差損が生じていた。

## b) アジア事業を強化

同社が生産拠点を含め事業強化を打ち出しているのは、急激な需要拡張が見込まれる中国とインドである。中国には80年代後半に進出、低圧配電機器を中心に合弁製造会社を次々と設立した。95年7月、北京に持ち株会社「シュネデール・エレクトリック・インベスティメント」を設立し、これら合弁製造会社（11社）の販売を一元化。99年には上海にR&Dセンターを開設した。

生産拠点としては、国内17件目の工場を開設したばかりだが、中国で販売されている製品のほぼ5割はフランスから輸入している。国内の建設ラッシュに押され、配電機器・自動制御器ともに好調な売り上げ（2003年は22%増）を示していることから、中国での工場建設の動きは続きそうだ。

95年に参入したインドでは、2000年に国内企業2社（S&S Power Switchgear、Crompton Greaves LV）を買収、事業を本格化した。現在のインドを「10年前の中国」と捉える同社は、企業買収を含め、この5年間に2,000万ユーロの投資を行った。

現在、インドには3つの生産拠点があり、従業員は1,300人。2003年の売り上げ増は50%を越したが、2004年も40%を越すとみられており、シュネデールのアジア事業の軸となっている。2004年2月、アジアでは上海に続き2件目となるR&Dセンターを開設。エレクトロニック・デザインなどの分野でR&D事業を開始した。およそ100人の研究員を2006年までに300人まで増加する予定だ。

アジアを成長の軸と位置付けるシュネデールは、同地域における買収・提携を活性化している。2003年8月、オーストラリアのジェラード・インダストリーズの配電機器事業を買収。アジア最大手の配電機器ブランド「クリプサル」を手に入れることで、アジアにお

ける配電機器事業を強化した。

また、日本の富士電機グループと中国・大連に低圧遮断器製造の合弁会社を設立。2004年6月から共同で商品開発・生産を行っている。同年7月から低圧遮断器の需要拡大が見込まれる中国国内での販売を開始。今後は徐々にアジア諸国へ販売を拡大する予定だ。

## 欧州・中東欧戦略

### a) 西欧の位置付け

西欧では企業設備投資の低迷を受け、2002、2003年と売り上げが縮小した。2004年は景気の持ち直しから伸びは上向き見通したが、西欧が成熟市場であることから、新興工業国のような急激な伸びは期待できない。

2005～2008年の経営戦略の中で「新興工業国への生産移転」を打ち出している同社は、欧州、とりわけ生産高の35～45%を占めるフランスで生産能力の調整を進める。2003年6月、フランス国内で2年間に1,000人程度の人員削減を決定。「国内生産拠点のいくつかも、既に閉鎖または売却された(ドゥラージュ欧州産業部長)」。

ただ、今後、西欧では建築物の近代化、オートメーション化が加速することで、技術集約的な高付加価値製品への需要が高まるとみており、主なR&D事業はフランスの2つの産業集積地(上述、グルノーブル、ソフィア・アンティポリス)に集中させ、技術革新に注力する方針だ。

また、こうした高付加価値分野における製品ラインナップの拡充や新技術の獲得に向け、企業買収を積極的に進めている。2003年、同社はスウェーデンTACの買収でビルのオートメーション事業へ参入。さらに無停電電源装置の欧州最大手であるフランスのMGE UPSシステムズ(本社：グルノーブル)を子会社化することで、安全性が求められる給電システム事業を強化した。

クレディ・アグリコル銀行の推計によれば、同社はフランス同業ルグランの持ち株売却資金35億ユーロに加え、コスト削減や売り上げの持ち直しなどにより、2004年に7億5,000万ユーロ、2005年には9億5,000万ユーロの余剰資金(フリーキャッシュフロー)を計上すると試算されており、買収資金は豊富。今後も技術革新的な企業を買収・合併に積極的に取り組むものとみられる。

## b) 中・東欧の位置付け～アジアとの比較

### ・中・東欧の位置付け

中・東欧では近年、売り上げを急速に伸ばしているものの、「中国などアジアでの需要の伸びとは比較にならない(ドゥラージュ欧州産業部長)」上、付加価値の低い製品への需要が高く、同社が今後、事業を集約していく技術集約的・高付加価値製品の需要は伸びないとみている。

このため、中・東欧は「非戦略地域」と位置付けられており、需要拡大を睨んだ「生産拠点の設置などは考えていない」という。現に「チェコ進出は今からおよそ15年前」であり、ここ数年、同地域では工場を建設していない。

シュネデルは生産拠点づくりでは中・東欧よりむしろ、アジアを優先地域と捉えている。生産拠点づくりの基本方針を「需要があるところで生産し、生産するところで部品を調達する」とするドゥラージュ欧州産業部長は、「製品への需要が大きく、部品・原料の供給ネットワークが充実しているのは東欧ではなく、アジアだ」とした。

同社は生産拠点の設置条件としてa. 市場の大きさ、b. 現地サプライヤーの層の厚さ、c. 労働コストの安さ、d. 先端技術分野における高い潜在能力の4つを挙げるが、どの

項目でもアジア（特に中国、インド）が中・東欧を上回るという。

特に先端技術分野については「中国、インドは技術潜在力で東欧を大きく上回る。東欧では機械技術のノウハウはあるが、先端技術は弱い」と指摘。経営戦略に技術革新的な製品の開発を挙げる同社にとって、中国やインドが持つ「潜在的な技術力の高さ」が大きな魅力であることを強調した。中国とインドに R&D センターを設置した理由も、コスト削減

減のほかに、この「技術革新における潜在能力の高さ」がある。

## ・EU 拡大の影響と拡大 EU 周辺国

EU 拡大の影響については「通関などモノの流れを改善するのに役立つが、賃金上昇という打撃の方が大きい」としている。とくに「ポーランドは労働コスト（時給）が急増したことで、競争力を喪失した」と説明。賃金面でも「中国、インドネシア、インドの方が魅力的だ」とした。

また EU 拡大により、中・東欧が「ユーロの影響を受けやすくなった」と指摘。為替変動の影響を最小化するため、非ユーロ圏へ生産移転を進める同社が「東欧へ生産拠点を設置する理由はさらに失われたことになる」と説明した。

賃金面でより競争力がある拡大 EU 周辺国についても、生産拠点拡張には慎重だ。「東欧において労働コスト面で競争力が残っているのはルーマニアとブルガリアだが、生産拠点を設置するために我々が必要とするサプライヤーの層が薄い」と話す。また両国は 2007 年に EU 加盟を控えており、やがてユーロの影響下に入るということも二の足を踏む理由のようだ。

さらにバルカン半島、ロシア、ウクライナについては、今のところ「不安定な政治経済情勢が足枷になっており、進出は最小限に抑えている」。市場占有率の引き上げという面から「機会があれば現地企業を買収することも考えている」としているが、「買収しようにも所有者が誰なのかははっきりしないケースが多い」ことや、市場参入が目的とはいえ「工場の生産設備がひどい状態で、余剰人員が多すぎる」ことなどから、実際には計画が頓挫することもあるという。同地域でのビジネス環境の改善状況を注意深く見守りながらも、まずは、アジア事業の拡張に経営資源を集中投入する方針である。

## 8. ゼネラル・エレクトリック (GE)

### 基礎データ

設立年	: 1892 年
売り上げ	: 1,341 億 8,700 万ドル (2003 年度グループ合計: 暦年)
営業利益	: 199 億 400 万ドル (2003 年度グループ合計: 暦年) (Earnings before Income Taxes and Accounting Changes)
従業員数	: 30 万人 (グループ合計)
本社所在地	: 3135 Easton Tpke. Fairfield CT 06828 0001 United States +1 203 373 2211      +1 203 373 3131
欧州本社所在地	: GE Corporate Europe 2-4 Rond Point Schuman Brussels B-1040 Belgium E-mail: <a href="mailto:Gecorporate.Cem@ge.com">Gecorporate.Cem@ge.com</a> (同社は電話番号や問合せ先の詳細を公表しないポリシー。同社ウェブサイトによる欧州・中東・アフリカおよび国際広報についてのプレス用問い合わせ先は以下のとおり。) Ms Louise Binns Tel: +32 2 235 6912 E-mail: <a href="mailto:louise.binns@ge.com">louise.binns@ge.com</a>

### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

ゼネラル・エレクトリック社 (以下、GE) は、トムソン・ヒューストン・エレクトリック社 (Thomson-Houston Electric) と、発明家であるトーマス・エジソンが設立したエジソン・ゼネラル・エレクトリック社 (Edison General Electric) の合併により 1892 年に生まれた。創業当時の製品には電球やモーター、トースター、エレベーター、その他家庭用電化製品などがある。同社は 1900 年には米国初の民間 R&D センターを設立した。その後、複数の企業を吸収合併して規模を拡大し続け、1980 年までに、プラスチックや家庭用エレクトロニクス、核リアクターやジェットエンジンなども手掛ける企業に成長し、その後これらの各部門は分社化された。同社は 100 カ国以上で 11 事業を展開している。

#### GE の事業ポートフォリオ

- GE アドバンス・マテリアルズ (プラスチック・シリコン・クォーツなどの素材)
- GE インシュアランス (再保険など)
- GE インフラストラクチャー (水処理、セキュリティ、センサーなど)

- GE エキップメント・サービス（設備管理、コンテナリースなど）
- GE エナジー（電力設備）
- GE コマーシャル・ファイナンス（機器・自動車リースなどの法人向け金融）
- GE コンシューマー&インダストリアル（家電、照明、電子部品、モーターなど）
- GE コンシューマー・ファイナンス（クレジットカードなどの個人向け金融）
- GE トランスポーターション（航空機エンジン、鉄道、船舶など）
- GE ヘルスケア（医療用画像診断装置など）
- NBC（放送）

各部門別の売上高は表 21 に示すとおり。インシュアランスやファイナンス、電力システムなどが上位を占めており、産業用製品・システムおよびコンシューマー・プロダクツは両部門を合わせて 170 億ドルとグループ全体の 13%を占める規模にとどまる。

表 22 に示すように、2003 年度の同社の国際事業収入は 608 億ドルで、連結収入の 45%を占める。

**表 21：部門別売上高\*（2003 年度）**

部門	売上高 (100 万ドル)	シェア (%)
インシュアランス	26,194	19.5
コマーシャル・ファイナンス	18,869	14.1
電力システム	18,462	13.8
コンシューマー・ファイナンス	12,845	9.6
航空機エンジン	10,703	8.0
メディカルシステム	10,198	7.6
産業製品・システム	8,396	6.3
コンシューマー・プロダクツ	8,282	6.2
NBC	6,871	5.1
プラスチック	5,245	3.9
エキップメント・マネジメント	4,707	3.5
スペシャルティ・マテリアルズ	3,126	2.3
輸送システム	2,543	1.9
その他の全 GECS	1,664	1.2
セグメント間取引の消去および本社勘定	-3,918	-2.9
合計	134,187	100.0

注) \*ゼネラル・エレクトリック・カンパニーおよび連結子会社。事業改変前の事業部門。

出所： “GE 2003 Annual Report”

表 22：地域別国際事業の連結収入（2002 年度・2003 年度）

地域	2003 年度	2002 年度
欧州	30,505	24,813
環太平洋地域	13,119	12,026
アメリカ大陸	5,854	5,165
その他の地域	4,608	3,911
計	54,086	45,915
米国からの輸出	6,719	7,481
合計	60,805	53,396

出所：“GE 2003 Annual Report”

2004 年 1 月に事業再編が行われ、従来の GE コンシューマー・プロダクツと GE インダストリアル・システムが統合されて GE コンシューマー & インダストリアルとなった。同部門は 100 カ国以上の国々で 7 万 5,000 人の従業員を擁し、電気製品および照明製品、総合的な工業機器、システムおよびサービスを提供する。同社のブランドには、消費者向けのモノグラム（Monogram®）、プロファイル（ProfileTM）、GE®、Hotpoint®、SmartWaterTM、Reveal®および産業用の EntellisysTM などがある。同部門は、米国を本社とし、ハンガリーに欧州本社、中国にアジア本社を置く。

同社は、世界でも有数の研究開発施設を有し、100 年以上にわたり医療用画像診断、電力開発技術、ジェットエンジンや照明など様々な分野で画期的な発明を生み出してきた。GE グローバル・リサーチは 1900 年に設立された米国初の産業研究所である。研究所の本部は米国ニューヨーク州にあり、このほかインド、中国、ドイツにも拠点を置いている。同社は創立以来、米国だけでも 7 万件以上の特許を登録しているほか、過去には 2 人のノーベル賞受賞者を輩出している。同社による発明の代表的なものには、世界初の医療用 X 線管、人工ダイヤモンド、レキサン®ポリカーボネート、世界で最大級の推力を誇るジェットエンジンなどが挙げられる。

## (2) 欧州における活動拠点と事業内容

同社の欧州における主な事業活動と拠点を以下に示す。

GE Aircraft Engines (GEAE) :

航空機エンジンの製造およびデザイン、開発、サービス。フランスのスネクマ社との合併会社 CFM International は CFM56 エンジンを生産しており、創立当初の 1974 年以来、約 700 億ドルの売り上げを有する。英国およびハンガリーに GE Engine Services のサービス事務所を置く。欧州での GEAE 従業員数は 2,700 人。

## GE Power Systems (GEPS) :

電力、石油、ガス発電事業および配電事業の製品およびソリューションの提供。フランス、ドイツ、英国、ノルウェー、オランダ、イタリア、ハンガリーに事務所を設置している。

## GE Medical Systems Europe (GEMSE) :

画像テクノロジー、診断システム、IT ネットワーク、ヘルスケアサービス提供。フランスに欧州本社を置き、従業員はフランスに 1,600 人以上、欧州・中東・アフリカに 6,000 人。

## GE Power Controls (GEPC) :

低・中電圧の電気製品およびシステム・ソリューションの製造。スペインを欧州の本拠とし、16 カ国（主として欧州）に 8,000 人の従業員を擁する。また、イタリア、ルクセンブルグでも製造を行う。

## GE Lighting :

欧州・中東・アフリカの 35 カ国に約 1 万 3,000 人の従業員を擁し、欧州 10 カ国に 11 工場を有する。本社をハンガリーに置く。

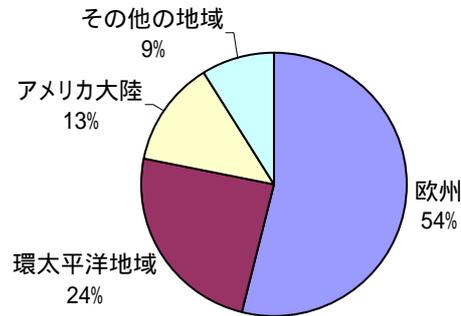
## GE Appliances :

ベルギーに欧州本社を置き、米国向け冷蔵庫のトップサプライヤー。英国では GE ブランド製品はマルコーニ社との合併の GDA が販売を担当。GE ブランド以外にはホットポイント (Hotpoint)、クレダ (Creda) などがある。

## GE Information Technology Solutions (GECITS) :

IT 製品・サービスの汎欧州プロバイダー。1996 年に設立され、ドイツに本拠を置く。オーストリア、デンマーク、フランス、ドイツ、ギリシャ、ノルウェー、ポルトガル、スペイン、英国に広がる 60 カ所の活動拠点に 6,000 人以上の従業員を擁する。同社は、ベンダーから独立している IT サービス・プロバイダーとしては大規模な企業のひとつ。2003 年度における同社の国際事業の収入（608 億ドル）の過半数を欧州が占める。

図 2 : GE の地域別国際事業の連結収入 (2003 年度)



出所 : “GE 2003 Annual Report”

#### 西欧

ドイツには、同社 4 番目の研究拠点が 2004 年 6 月 28 日にミュンヘンに開設された。

#### 中・東欧

GE Lighting は 1990 年にハンガリーの地元の大手電球製造業者を買収し、同国の製造拠点とした。同拠点は、製造および原材料の供給のほか、テクノロジーセンターの機能も併せ持つ。

### (3) 欧州戦略

#### 中・東欧

ハンガリーには製造拠点のほか、ブダペストに同社で 2 番目となる照明部門の R&D と機械部門のセンター・オブ・エクセレンスがある。また、欧州コールセンターも設立された。2002 年には、欧州・中東・アフリカの本社機能がハンガリーに移管されるなど、ハンガリーは同社の照明分野における欧州の中心となっている。

同社は地域のニーズに応える地元志向の製品を供給するという目標があり、米国や欧州、日本などのような成熟市場だけでなく、開発途上市場においても同様な取り組みが行われ、売り上げ拡大を睨んでいる。同社の東欧およびロシア、イラクでの売上高は 2003 年度には 12 億ドルであったが、2005 年には 50 億ドルに達する見込みである。また、ロシアでは、鉄道システムを近代化する 7 億ドルの契約が交わされ、さらに 20 億ドルの発電プロジェクトが控えている。このほか、東欧における消費者向けおよび法人向けファイナンスの利益が年 30% の割合で増加している。

## 9. ヒューレット・パッカード (Hewlett-Packard/HP)

### 基礎データ

設立年：	1939年
売り上げ：	730億6,100万ドル(2003年度：2002年11月～2003年10月)
営業利益：	28億9,600万ドル(2003年度：2002年11月～2003年10月) (Earnings from Operations)
従業員数：	14万5,600人
本社所在地：	3000 Hanover Street Palo Alto, CA 94304-1185 USA Phone: (650) 857-1501 Fax: (650) 857-5518
スイス拠点所在地：	Hewlett-Packard (Suisse) S.à.r.l. Route du Nant-d'Avril 150 CH-1217 Meyrin 2 Tel: 0041 227 808111 (英国拠点によると、欧州全域での活動はスイス拠点が統括している)

### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

HP ヒューレット・パッカード社(以下、HP)は、1939年にスタンフォード大学のクラスメートだったビル・ヒューレットとデビッド・パッカードの2人によって創業された。同社の第一号製品は音波測定用の新型音声発振器(音響技師が使う電気試験計器)で、ウォルトディズニースタジオが最初の顧客の一社となった。この製品は、ウォルトディズニー映画「ファンタジア」の音響システムの開発とテストのために使われた。

その後、医療用電子機器や化学分析機器、コンピュータ、ビジネスコンピュータなどに事業を拡大し数々の合併を行ってきた。2002年にはコンパック・コンピュータ(Compaq Computer Corporation)との合併により、世界178カ国で14万2,000人の従業員を擁する企業となった。同社は2004年フォーチュン500の11位にも選ばれている。

同社は一般消費者および企業、機関に世界的な規模でサービスを提供するテクノロジー・ソリューション・プロバイダーとして成長を遂げ、ITインフラストラクチャーやコン

サルティング・インテグレーションサービスからパーソナルコンピュータ、情報携帯端末(Personal Digital Assistants/PDA)、プリンタまで幅広い製品やサービスをカバーしている。同社の製品群は、プリンタをはじめとして、ストレージシステム、サーバーなどの分野で世界トップシェアを誇る。同社が公表している個数ベースの世界市場シェアと順位は以下のとおり。

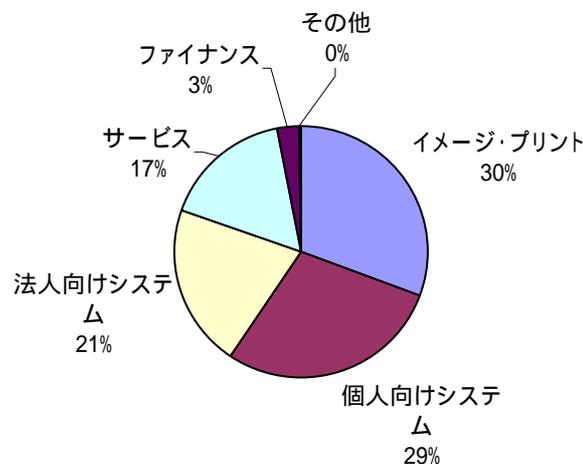
表 23：HP 製品の世界市場シェア・ランキング（ユニットベース）

製品種類	世界シェア	世界ランキング
レーザージェットプリンタ	52.0%	1
ディスクストレージシステム	50.7%	1
インクジェットプリンタ	41.2%	1
UNIX サーバー	33.8%	1
Windows サーバー	33.2%	1
ストレージ関連ネットワークシステム	31.4%	1
Linux サーバー	28.1%	1
ハンドヘルド	25.9%	2
外付け RAID ストレージシステム	20.1%	2
ノートブック PC	16.9%	1
デスクトップ PC	16.1%	2

出所：“HP Annual Report 2003”

同社の事業部は、個人向けシステム、イメージ・プリント、法人向けシステム、サービス、ファイナンスサービスの5部門に分かれており、中でもイメージ・プリント部門が全体の約3割を占め、個人向けシステムと並んで主力部門となっている。

図 3：HP の事業部内訳（金額ベース：2003 年）



出所：“HP Annual Report 2003”

同社の HP 研究所は、1966 年の創立以来、感熱式インクジェット印刷技術から世界初の拡張やプログラムの可能なユーティリティー・データセンターにいたるまで、各種技術の開発・革新を手がけ、同社の成長の原動力となってきた。初期の開発成果としては、ポケット型関数電卓、発光ダイオード、感熱式インクジェット印刷、高精度アーキテクチャ RISC 技術、AltaVista 検索エンジン、デスクトップ並みの高性能ポケット・コンピュータなどが挙げられる。

最近の開発例には、インテルの Itanium マイクロプロセッサの基盤となった 64 ビット・アーキテクチャ (IA-64) やフィルム式に劣らない Photosmart 高画質デジタルカメラ、写真画質のプリンタ、PDA 用モバイル IPv6、ストレージ・エリア管理技術、世界初の分子論理ゲート技術などがある。HP 研究所は本部を米国カリフォルニア州パロアルトに置き、米国マサチューセッツ州ケンブリッジ、英国 (ブリストル)、インド (バンガロール)、イスラエル (ハイファ)、日本 (東京) にも研究所を構える。米国とイスラエルの研究拠点では旧コンパック社の研究施設を活用している。同社の研究開発費は年間 40 億ドルに上る。

同社はまた、IT 産業では世界でも最多の知的財産権を有する企業の 1 つで、2004 年現在で約 2 万 1,000 件の特許を保有している。米国特許庁によると、同社は米国で 5 番目に多く新たな特許権を生み出す企業とされ、1 日当たり 11 件の新特許技術が生まれている。これらの知的財産権は同社の知的財産ライセンスグループによって管理されている。

## (2) 欧州における活動拠点と事業内容

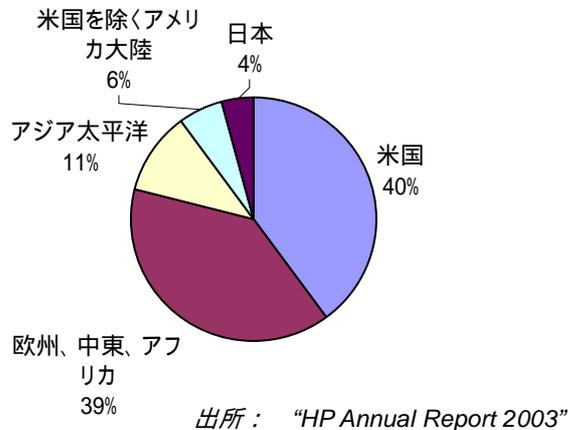
### 西欧

HP は 1959 年に欧州での事業を開始した。同社の 2003 年度の欧州・中東・アフリカ地域 (Europe, the Middle East and Africa/EMEA) における売上高は 285 億ドルと世界全体の 39% を占め、米国 (292 億ドル) に並ぶ規模である。西欧では、EU 15 カ国のほか、スイスとノルウェーに活動拠点を置いている。これらを統括するのが、スイスに本拠を置く欧州・中東・アフリカ本社である。

同社は EMEA で最大の IT ベンダーであるだけでなく、輸出に関しても、PC では IBM とデルの合計輸出量を上回るほか PC サーバーでは他のトップ 10 ベンダーの合計をも上回る。2003 年にイメージ・プリンティング分野の新製品約 50 種を発売した際には、EMEA 市場では記録的な売り上げを達成した。EMEA における HP はストレージ部門でもトップで、コンパックとの合併以来その市場シェアは拡大している。また、法人向けのサーバー・コンピュータ部門では、同社は欧州の全ての国でトップを誇る。

また、HP サービスグループ EMEA の副社長によると、EMEA 地域における公的セクターでの IT 市場は 800 億ドルにのぼり、2003 年からの 2 年間に年 9.2% の割合での成長が見込まれている。公的セクターにおける同社の市場シェアは過半数を占めると予想される。同社はスロバキアの財務省をはじめ、フランスの雇用エージェンシー ANPE、ベルギーの国営ポータル、スウェーデン政府、ブルガリア内務省および欧州議会などとのサービス契約を受注してきた経緯がある。

図 4： HPの地域別内訳（金額ベース：2003年）



中・東欧

中・東欧におけるの同社の活動拠点は、以下のとおり。

- ブルガリア
- クロアチア
- キプロス
- チェコ
- エストニア
- ハンガリー
- カザフスタン
- ラトビア
- リトアニア
- ポーランド
- ルーマニア
- ロシア
- セルビア・モンテネグロ
- スロバキア
- スロベニア
- トルコ
- ウクライナ

東欧<sup>5</sup>において同社は、政府、製造業、金融サービス、テレコムセクターなど幅広い顧客層を有し、IT分野ではトップ企業とされる。2003年第一四半期には、東欧のIT市場における同社のシェアは約12%と、2位のIBMを大きく引き離しトップの座に立った。これは、東欧市場で強いプレゼンスがあったコンパックとの合併も一因となった。また、市場は年率12%で成長し続けており、同社にとって東欧は重要な市場として位置付けられている。特に、2004年のEU拡大前には、新規加盟予定国では政府内や企業におけるIT改革が急ピッチで進み、需要が大きかった。

同社は2003年にハンガリー政府と契約を締結し、2003年中に合計4,500万ドルに上る製品とサービスを同国政府系機関に供給した。この契約にはHPのサーバーをはじめ、ストレージ、PC、プリンタ製品およびこれらの保守・点検サービスが含まれる。東欧にお

<sup>5</sup> アルバニア、アルメニア、アゼルバイジャン、ベラルーシ、ボスニア・ヘルツェゴビナ、ブルガリア、クロアチア、キプロス、チェコ、エストニア、グルジア、ハンガリー、ラトビア、リトアニア、マケドニア、モルドバ、ポーランド、ルーマニア、ロシア、セルビア・モンテネグロ、スロバキア、スロベニア、ウクライナ

ける同社のパートナー契約先には、ルーマニア・ナショナル・ヘルス・インシュアランス・ハウス（ルーマニア）、スロバキア・ポスト（スロバキア）、スロブナフト（スロベニア）のほか、コムスター（ロシア）、ポルコムテル、ポーリッシュ・テレコム（以上ポーランド）、モビルテル（ブルガリア）といったテレコム企業などがある。

### (3) 欧州戦略

#### 西欧

2004年5月の同社の発表によると、統合IT市場で同社は英国のブリティッシュ・テレコム（BT）と提携し、15億ドル相当の共同プロジェクトを開始する。同プロジェクトでは、BTがHPの欧州・中東・アフリカ地域の音声・データネットワークおよび製品サポートコールセンターを管理する一方、HPはBTの従業員用デスクトップ・コンピュータおよびヘルプデスク、ならびに中規模サーバーとその顧客管理を担当する。同プロジェクトは7年間の予定で、約15億ドルの売り上げは両社が折半する。

両社は既にバンク・オブ・アイルランドや英国国民健康サービス、北アイルランドの公教育分野などで提携業務を行っている。両社は業務提携により、IT市場の競合他社に攻勢をかける意向である。標的とするのは業務をグローバルに展開している欧州企業であるが、提携内容は英国の中間マーケットや一般消費者、中小企業もカバーしている。

欧州・中東・アジア地区のHPサービス社長によると、トラブルが発生した場合にどこに問題があるのかをサポートセンターに伝えることは容易ではなく、特に世界中に配置された中型サーバーの故障やネットワークに問題が発生した際に、顧客は1つのコンタクトポイントで総合的に問題を解決することを望むという。同社はBTとの提携により、2004年後半には欧州の主要企業との契約獲得を視野に入れており、このようなアウトソーシング・サービスをさらに拡大したい意向である。提携先であるBTは、他のITプロバイダーとの提携によって昨年度に英国内で大規模プロジェクトを多数獲得している経緯もあり<sup>6</sup>、BTとの提携は、同社の欧州におけるサービス市場での地位の確立に役立つとみている。

#### 中・東欧

同社は1960年代に中・東欧地区での販売を始めており、1989年にベルリンの壁が崩壊するまで、相当大きな販売ネットワークを有していた。1990年代初頭から、旧共産主義

---

<sup>6</sup> Capgemini との提携で2003年12月に内国歳入庁（Inland Revenue）との51億ドルの契約、Accenture との提携では16億ドルの英国（NHS）へのサービス提供プロジェクト、2003年5月にはComputer Sciences との提携により24億ドルのロイヤルメールとの契約を取り付けた。

経

済を近代化するための IT 機器やサービスへの需要が高騰し、同社の中・東欧での売り上げは一気に伸びた。同社は中・東欧地区では PC から、プリンタ、ソフトウェア、サービスまで西欧同様にフルレンジの製品を提供しているが、サービス部門の需要は西欧に比べやや低い。

同社は、2 大市場であるロシアに 350 人、ポーランドに 500 人の従業員を擁し、これらを含めて中・東欧の従業員数は 3,000 人に上る。その大半が地元顧客へに直接あるいは多数の流通業者を通して製品供給やサービス活動に従事している。同社は EMEA および欧州全域でコールセンターを構築中で、中・東欧地区にはスロバキアに 2 カ所、ポーランドに 1 カ所および政府・官庁セクターの顧客向けのものがブルガリアに 1 カ所設置されている。

中・東欧の IT 市場は西欧よりスケールは小さいものの成長のスピードは速く、経済成長率の 2、3 倍にのぼる。同社の売上高も市場の成長率を上回る速度で伸びている。ロシアでは、2004 年の経済成長率は 8%と予測されているが、IT 市場の成長率は 15%に上るとみられている。同社は 2004 年第 1 四半期に 25%の売り上げ増となり、6 カ月後には 40%に達する見込みである。

2007 年に世界の年間売上高を昨年度の 7 億ドルから 20 億ドルに増やす計画であるが、中国やインドと並んでロシアは主要なターゲット市場とされている。西欧では PC 市場の 50~60%をトップ 3 メーカーが占めるが、中・東欧では輸入部品を使って地元メーカーが組立てたコンピュータが市場の半分を占めている状況にあり、同社は今後中・東欧におけるハードウェア製造を強化する意向である。

## 10. IBM

### 基礎データ

設立年：	1911年
売り上げ：	891億3,100万ドル（2003年度：暦年）
営業利益：	108億7,400万ドル（2003年度：暦年） （Income from Continuing Operations before Income Taxes）
従業員数：	31万9,000人
本社所在地：	International Business Machines Corporation New Orchard Road, Armonk, NY 10504, USA Tel: (914) 499-1900

欧州・中東・アフリカ統括拠点所在地：	IBM Europe, Middle East, Africa Tour Descartes La Defense 5, 2, Avenue Gambetta 92066 Paris la Defense cedex, France Tel: +33.1.41.88.60.00 Website: www.ibm.com E-mail: 上記のウェブサイトから直接送ることが可能 （下記のメディア担当ディレクターによると、中・東欧における活動は同拠点の管轄となっている） <u>Fred P. McNeese</u> Director, Media Relations Tel: 33-1-4188-5994 Fax: 33-1-4188-5250 fredmc@fr.ibm.com
--------------------	---

### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

IBM はコンピュータ・システムおよびソフトウェア、ネットワークシステム、記憶装置、マイクロエレクトロニクスなどを含む世界最大の情報テクノロジー企業で、世界 170 カ国で業務を展開している。製造拠点としては北米（10 拠点）および欧州（6 拠点）、アジア太平洋（8 拠点）の合計 14 カ国に 24 拠点を有するほか、6 カ国 8 カ所に基礎研究所を有する。地域別の売上高では、アメリカ大陸が最も大きく 380 億ドル、次いで欧州・中東・アフリカが 291 億ドル、アジア太平洋が 193 億ドルで、その他 OEM が 26 億ドルとなっている。

同社の事業は、ハードウェア、ソフトウェア、グローバル・サービス、グローバル・ファイナンス、エンタープライズ・インベストメント/その他の 6 部門に分かれている。売上高の内訳は、サービスが最も多く 426 億ドル、次いでハードウェア（282 億

ドル)、ソフトウェア(143億ドル)、グローバル・ファイナンス(28億ドル)の順(表)。

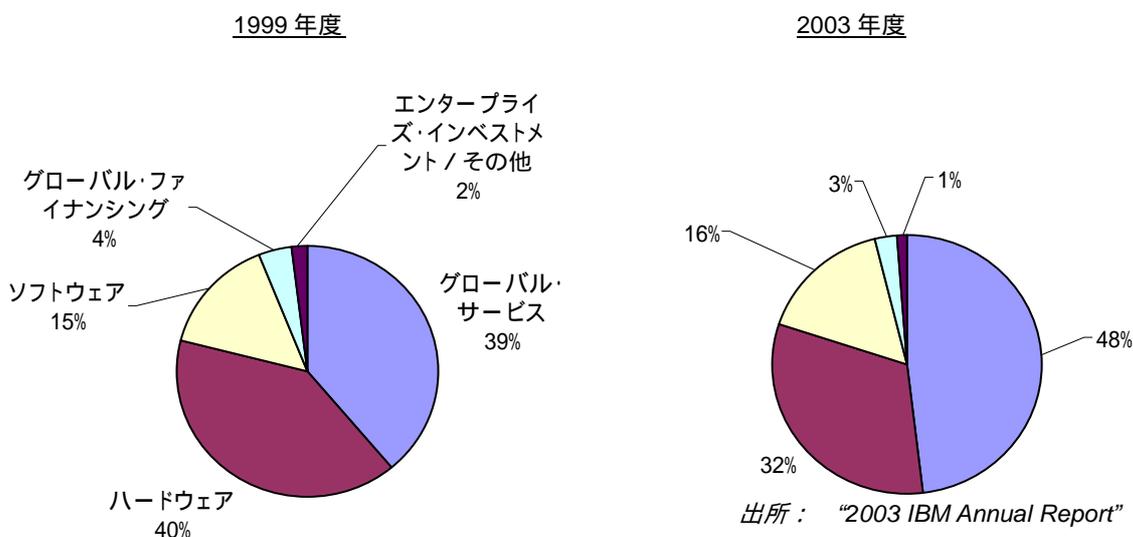
同社は2002年10月にプライスウォーターハウスクーパース・コンサルティング社を買収し、52カ国にある事業所と3万人に上る従業員を獲得した。これにより、同社のコンサルティング部門を増強し、コンサルティングとITサービスを行うグローバル・サービス部門を形成し、総勢17万5,000人の専門家を擁する世界最大のビジネス・コンサルティング組織となった。この結果、グローバル・サービス部門は巨大な部門と化して、2003年度の売上高ではハードウェア(32%)をはるかに上回り、全体の約半分を占める規模となった。2002年度との比較においても、前年度比17.3%増と他部門を大きく引き離している。

**表 24 : 事業部門別売上高 (2003年度・2002年度)**

	2003年度	前年度比増加率	2002年度
総売上高	891億3,100万ドル	9.80%	811億8,600万ドル
グローバル・サービス	426億3,500万ドル	17.30%	363億6,000万ドル
ハードウェア	282億3,900万ドル	2.90%	274億5,600万ドル
ソフトウェア	143億1,100万ドル	9.40%	130億7,400万ドル
グローバル・ファイナンス	28億2,600万ドル	12.6%	32億3,200万ドル
エンタープライズ・インベストメント/その他	11億2,000万ドル	5.2%	10億6,400万ドル
売上総利益	330億1,800万ドル	9.0%	302億8,400万ドル
売上総利益率	37.0%		37.3%

出所： IBM ウェブサイトより

**図 5 : 事業部門別売上高シェア (1999年度・2003年度)**



IBM の各事業部の概要は以下のとおり。

- グローバル・サービス：

コンサルティングサービス（システム戦略計画、業務改革アウトソーシング、サプライチェーンマネジメントなど）、IT 構築・運用サービス（システム・インテグレーション、アプリケーション開発・保守、システムおよびネットワークの運用・管理・搬入・保守サービス、設備機器の構築・統合移設・管理、研修サービス）

- ハードウェア：

サーバー、ストレージシステム、パーソナルシステム、プリンタおよびサプライ関連製品、店舗用端末

- ソフトウェア：

上記ハードウェアに付随するシステム・ソフトウェアおよびミドルウェア

- グローバル・ファイナンス：

上記ハードウェアおよびソフトウェア製品のリース

- エンタープライズ・インベストメント / その他

2003 年度における同社の地域別売上高の内訳は、アメリカ大陸が 380 億ドルで全体の 42% を占める。次いで欧州・中東・アフリカが 291 億ドル、アジア太平洋が 193 億ドルの順となっている。欧州・中東・アフリカでは、英国および中欧、中東、アフリカでの売り上げが大きかった。

**表 4：地域別売上高（2002 年・2003 年）**

（単位：100 万ドル）

地域	2003 年	2002 年
アメリカ大陸	38,078	36,423
欧州・中東・アフリカ	29,102	24,260
アジア太平洋	19,317	17,153
OEM	2,634	3,350
合計	89,131	81,186

出所： “2003 IBM Annual Report”

## (2) 欧州における活動拠点と事業内容

### 西欧

西欧においては、EU15 カ国のほか、アンドラ、フェロー諸島、ジブラルタル、グリーンランド、アイスランド、リヒテンシュタイン、モナコ、ノルウェー、サンマリノ、スイスに進出している。このうち、アイルランド、フランス（2カ所）、英国、ドイツに製造拠点を設置しているほか、スイスには基礎研究所がある。

### 中・東欧

同社の中・東欧における活動拠点は以下のとおり。

チェコ	スロベニア	グルジア
エストニア	アルバニア	マケドニア
ハンガリー	アルメニア	モルドバ
ラトビア	アゼルバイジャン	ルーマニア
リトアニア	ベラルーシ	ロシア
マルタ	ボスニア・ヘルツェゴビナ	セルビア・モンテネグロ
ポーランド	ブルガリア	トルコ
スロバキア	クロアチア	ウクライナ

同社は、1995年にハンガリーにコンピュータ用記憶装置であるハードディスクドライブ（HDD）製造拠点を開設している。同工場のあるセーケシュフェヘルバールは1990年代にハンガリーで最も急成長した工業地帯の一つで、同工場はハンガリー政府の10年間税金免除措置のもとで設立された。同工場のハンガリー経済における役割は重要で、2001年における同工場の年間総売上高と営業利益はハンガリーで6番目に大きく、同工場からの1年間の輸出額はハンガリーの輸出全体の約6.2%とトップのアウディに続く規模であった。

しかしながら、世界市場におけるHDD販売の見通しが暗いという理由から2002年11月に生産中止となり、2003年6月に工場閉鎖となった。工場閉鎖による失業者数は3,700人にのぼり、民営化開始後の同国における外国企業による人員整理では最大規模であった。ハンガリー工場閉鎖の背景には、IBMが2002年6月にHDD事業を日立製作所に売却したことがある。これによって、日立は70%マジョリティを有する新会社を設立し3年後には日立の100%子会社となる予定である。同社はHDD工場閉鎖後も、ハンガリーから完全撤退はしておらず、Vac市の工場で電子デバイスの製造を続けている。

### (3) 欧州戦略

IBM は事業の比重をコンピュータのハードの販売からサービスに移しており、欧州でもその動きを積極的に進めている。しかも従来のサービス事業では、情報システムの維持・運営の請負が中心だったが、これとは一線を画す新たなサービスを欧州で導入している。

その一例が、2003年に実施されたドイツの最大手金融機関、ドイツ銀行の勘定系の情報システムを IBM に移管したことである。これに伴い欧州 8 カ国に分散していた同行の約 900 人の担当者とコンピュータ、ソフトなどの資産も IBM に移り、現在では預金などのデータ処理はドイツ銀行ではなく IBM が行っている。データ処理量の発生に応じてドイツ銀行が IBM に料金を支払うもので、ドイツ銀行にとっては情報処理コストがこれまでの固定費から変動費になった。

これは IBM が目指している IT 産業の公益事業化の一環である。すなわち電力や水道と同じように、それを生み出すハードは持たずに使った分だけ料金を支払うというシステムである。従来型のサービス需要が飽和状態にあることと、企業が複雑化した情報システムに対応しきれないこと、資産を持たない効率経営の志向などから出てきたものである。さらに欧州では、欧州市場統合の中で企業が情報システムの効率的な運営に対処しきれない点も、潜在的な需要になると踏んでいるためである。

また IBM はフランスの通信機器大手アルカテルと提携し、情報通信網の構築を請け負うサービス事業に乗り出している。これはインターネット技術を使った低価格の IP 電話の導入などで協力するもので、欧州・中東・アフリカ地域を対象にしている。企業に対して最適の情報通信網の提案をする IBM のコンサルティングの強みを生かすものである。同社はこうした新しい収益源を求めたビジネスモデルの展開で、欧州を重要な市場ととらえている。

## 11. ワールプール (Whirlpool Corporation)

### 基礎データ

設立年：	1911 年
売り上げ：	121 億 7,600 万ドル (2003 年度：暦年)
営業利益：	6 億 5,200 万ドル (2003 年度：暦年) (Earnings from Continuing Operations before Income Taxes and Other Items)
従業員数：	6 万 8,407 人
本社所在地：	Administrative Center 2000 North M-63 Benton Harbor, MI 49022-2692, USA
欧州連絡先：	Whirlpool Europe s.r.l European Operations Center Viale G. Borghi, 27 21025 Comerio (VA) Italy Tel: +39 0332 757 007 <u>Mr Filip van der Linden</u> Vice President Sales Central Europe (下記の同社 PR 担当によると、同社は中・東欧の販売・マーケティングも管轄している) <PR> <u>Eileen Robinson</u> Manager, Communications & Corporate Relations Tel: +39 0332 759 353 Fax: +39 0332 759 110 E-mail: eileen_robinson@whirlpool.com

### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

年間売り上げ 120 億ドルを上回る、世界的大手の家電製品メーカー。170 を上回る世界各国で 11 の主要ブランドを販売し、製造拠点を 13 カ国に置いている。2003 年売上高に占める地域別シェアは、北アメリカ(64%)、欧州(22%)、中南米(11%)、アジア(3%)となっている。

主要ブランド: ワールプール、キッチンエイド(KitchenAid)、ブラステンブ(Brastemp)、バウクネヒト(Bauknecht)、コンスル(Consul)など。

## (2) 欧州における活動拠点と事業内容

ミシガン州ベントン・ハーバーを本拠地とし、ブラジル（中南米地域）、香港（アジア地域）に地域の統括拠点を置いている。欧州を統括しているワールプール・ヨーロッパはオランダを拠点としており、1989年にワールプール社とオランダのN.V. Phillips社の合併事業会社として設立された。欧州地域におけるアプライアンスの製造およびマーケティングを統括している。1991年7月よりワールプール社の完全子会社となった。

欧州事業部（ワールプール・ヨーロッパ）がグループ全体の売りに占める割合は22%（2003年）。欧州、中東、アフリカ、アジア地域で3番目に規模の大きい製造会社で、特に欧州におけるブランド名の浸透率が高い。2003年の売上高は、前年度比22%増の27億ドル、営業利益は1億2,400万ドルであった。総従業員数は、約1万4,000名。出荷台数は2002年に比べ5.1%増加。営業利益は、主に通貨変動の影響もあり22.4%増を記録。特に、フランス、イタリア、北欧、ポーランドで高い成長を記録した。

ブランド名：ワールプール、バウクネヒト、イグニス（Ignis）、ポラル（Polar）、ラデン（Laden）、キック（KIC）

主要製品：全自動乾燥機、全自動洗濯機、ビルトイン・クッカー（HOB）、ビルトイン・オープン、コンプレッサー、食器洗浄器、フリースタンディング・クッカー（垂直型調理器）、冷凍庫、電子レンジ、冷蔵庫

### 西欧

欧州統括拠点はオランダの登記事業所ワールプール・ヨーロッパ（Whirlpool Europe B.V.）とされるが、実際にはイタリアの欧州オペレーションセンターが販売、製造、サービス、テクノロジー分野における中核拠点として活動している。

### 欧州統括本部

Whirlpool Europe B.V.（登記事業所）

Luchtheavenweg 34, 5507 SK Veldhoven, The Netherlands

### 欧州オペレーション・センター

- イタリア（Comerio） - Europe Operations Center

## その他の営業拠点

- Austria Haushaltgeraete Vertriebsges, m.b.H. (オーストリア)
- Whirlpool Belgium S.A. (ベルギー)
- Whirlpool Nordic Akts (デンマーク)
- Whirlpool Nordic Oy (フィンランド)
- Whirlpool France S.A. (フランス)
- Whirlpool France S.A. CEMA (フランス)
- Bauknecht, Neunkirchen (ドイツ)
- Bauknecht, Schomdorf (ドイツ)
- Whirlpool Hellas Ae (ギリシャ)
- Whirlpool Ireland (アイルランド)
- Whirlpool Cassinetta (イタリア)
- Whirlpool Comerio (イタリア)
- Whirlpool Napoli (イタリア)
- Whirlpool Siena (イタリア)
- Whirlpool Trento (イタリア)
- Whirlpool Netherland BV (オランダ)
- Whirlpool Nordic A/S (ノルウェー)
- Whirlpool Portual Lda (ポルトガル)
- Whirlpool Iberia (スペイン)
- Whirlpool Nordic Ab (スウェーデン)
- Whirlpool Sweden (スウェーデン)
- Bauknecht A.G. (スイス)
- Whirlpool UK Ltd. (英国)

## 部品流通センター

- イタリア (Cassinetta)

## 製造工場

- フランス (Amiens)
- ドイツ (Neunkirchen、Schorndorf)
- イタリア (Napes、Sienna、Cassinetta、Trento)
- 南アフリカ (Isithebe)
- スウェーデン (Norrkoping)

## コール・センター

- イタリア (Cassinetta) とドイツ (Schorndorf)

## テクノロジーセンター

- ドイツ (Schorndorf) (乾燥機)
- ドイツ (Neunkirchen) (食器洗い機)
- イタリア (Cassinetta) (冷蔵庫および調理機器)

## 中・東欧

1990年代を通して、アプライアンスの販売、サービスを担う子会社を設置。

- Whirlpool Hungarian Trading Ltd. (ハンガリー)
- Whirlpool Tatramat (スロバキア)

1992年に開設。年間生産台数は、2,179台。その後、ポーランド、チェコ、ルーマニア、ブルガリアとロシアに販売拠点を設置。製造拠点は、ポーランド(ウロクラウ)、スロバキア(ポプラッド)に置いている。

## 営業拠点

- Whirlpool Belgium S.A. (ベルギー)
- Whirlpool Bulgaria (ブルガリア)
- Whirlpool Croatia (クロアチア)
- Whirlpool Eesti (エストニア)
- Whirlpool Hungary Ltd. (ハンガリー)
- Whirlpool Baltic Ltd. (リトアニア)
- Whirlpool Netherland Bv (ランダ)
- Whirlpool Nordic A/S (ノルウェー)
- Whirlpool Polar S.A. (ポーランド)
- Whirlpool Polska (ポーランド)
- Whirlpool Romania Srl (ルーマニア)
- Whirlpool Repr. Office (ロシア)
- Whirlpool Slovakia (スロバキア)
- Whirlpool Ukraine (ウクライナ)

## (3) 欧州戦略

グローバルレベルで成長を持続するための戦略として、革新的な製品、グローバル事

業の拡張、流通チャンネルの増加および効率化、M&A、事業提携を積極的に進めている。ワールプール・コンクエスト（Side-by-side 両開き冷蔵庫）の売り上げの増加は、欧州地域における冷蔵製品の高い需要を反映している。欧州顧客のライフスタイル、要求に見合ったビルトイン、省エネ型製品、革新的な製品の人気が高まっている。

世界各国の製造拠点においては、生産スキルおよび能力を向上させるための「シックス・シグマ」に基づく「オペレーショナル・エクセレンス」プロセスを導入している。

e ビジネス・プラットフォームの構築、インターネット・ツールにより、会社および取引パートナーの事業運営の簡素化、および費用の削減を図っている。2001年には、IBMとの製品技術の提携により、WebSphere（R）を使用したWebベースのオーダー処理ポータルを導入。オーダー処理のプロセスを大幅に効率化するため、販売業者がオンラインで

オーダーを発注できるB2B取引パートナー・ポータル（B2Bオーダー処理サイト）を開発し、既存の在庫管理システム、システム管理ツールと統合した。これにより、オーダー処理のコスト削減率80%以上を達成している。また、同システムを使用した、顧客が小型家電製品や周辺機器を注文できるeコマース・サイト（B2Cサイト）も構築している。

欧州では、欧州顧客の基本的なニーズ、要望、ライフスタイルの理解をさらに深め、革新的な製品を導入している（例：欧州顧客にアピールの高いワールプール・デュエット、ワールプール・パウクネヒト、ドリームスペース）。地域を横断的にまたぐ研究開発を行っており、地域および世界レベルでイノベーション・イニシアティブを導入している。

## 西欧

英国では、ワールプール・ドリームスペース洗濯機が、“Best White Goods Product of the Year”（Trade Magazine ERT）、”Appliance Innovation of the Year”（Your Home）を受賞しており、英国におけるワールプール製品の人気を反映している。1990年代後半より、世界最大手の家具会社イケア（スウェーデン）と戦略的パートナーシップを組み、独占的にビルトインを含む全ワールプール製品を全世界のIKEAに提供、同社の欧州における流通力、ビルトイン事業の拡張（特に調理機器）をバックアップしている。

また、ドイツでビルトイン器具の最大購入企業であるアルノ社との長期的なサプライ契約は、ドイツ国内の市場開拓を実現するための重要手段となっている。今後も、欧州地域における経済動向の上昇に比例した、売り上げの増強が予測されている。ワールプールおよびパウクネヒトのブランド名で販売されるプレミアム・クッキング・レンジといった新製品の導入、設備の最大利用、製造拠点を継続的に効率化していくことで費用削減を図る計画を立てている。

## 中・東欧

中・東欧における製造能力増強のため、ポーランドの大手家電メーカーであるポラル社を2002年に買収（ワールドプールの株保有率95%）。ポラル社のブランド名は、ポーランドと中・東欧における家庭用冷蔵庫、洗濯機分野において主導的な地位を確保しているが、同社の買収により、収益増強、製造および流通ネットワークが拡張されるだけでなく、

ワールドプール社のユニークな製品を低価格で提供できるようになっている。

ワールドプール・ヨーロッパは2004年4月、ポーランドのウロクラウに新たにクックトップ（Cooktop）の生産工場、研究開発センターの開設に向けて1億ユーロ投資を決定。2005年稼働が予定されている。西欧と中・東欧の製造拠点のバランスを保ちながら、「ベストコスト」生産により中・東欧における最強の地位を確立していく戦略を展開している。

### a) スロバキア・ポブラッド工場

ワールドプールは91年に、スロバキアのタトラマツトとの合併で洗濯機製造のワールドプール・スロバキアを設立、94年には同社の経営権を取得した。同社は、ワールドプールの低価格帯製品の生産をイタリアから移転する目的で設立された。操業開始後しばらくは、労働者の意識変革がなかなか進まないことで経営が軌道に乗らず、当初年間180万台を生産する目標だったが、初年の生産は実に10万台に満たないという、危機的な状況から出発した企業である。現在では投資総額が1億1,000万ドル、従業員1,200人を抱え、イタリアで製造していたものだけでなく、ドイツ、フランスで製造していた商品ラインの生産移転にも成功するまでに改善してきている。2005年には200万台の生産を行う予定。ここではワールドプール・ブランドのほか、パウクネヒト、イグニス、ラデン、エスラボン・デ・ルホ、コンスルの各ブランドの洗濯機が製造され、大部分が輸出に回されている。

このように徐々に軌道に乗ってきているポブラッド工場だが、2004年4月にはキッチンをポーランドもしくはスロバキアで製造するという、ワールドプール・グループ内の誘致競争に敗れたほか、同6月には用地買収の失敗により生産設備拡張計画を断念するなど、いまだ順風満帆とは言いがたい状況にある。

### b) ポーランド・ウロクラウ工場

ワールドプールがポーランドへ進出したのは1992年、販社のワールドプール・ポルスカを設立した際である。同社はワールドプール傘下の各ブランドの家電製品を取り扱っており、ワルシャワ本社のほか5都市に配送センターを構えている。

製造拠点を設立したのは2002年で、フランスのブランド・グループよりポーランドの

トップブランドであるポラール社株の 95%を 2,400 万ドルで買収したことにより実現した。現在までに 3,000 万ユーロを追加投資し、2,200 人の従業員を雇用、ワールドプール、ラデン、イグニス、バウクネヒト、ポラールの各ブランドの冷蔵庫と食器洗浄機を生産している。2004 年には 1 億ユーロを追加投資、1,000 人を新規雇用して年間 100 万台のキッチンを製造するプラントを増設することが決定され、2005 年中に操業が開始される予定。

## 12. サムスン (SAMSUNG Group)

### 基礎データ

設立年：	1938年
売り上げ：	1,017億ドル(2003年度グループ全体：暦年) 364億937万ドル(2003年度 Samsung Electronics：暦年)
営業利益：	56億ドル(2003年度グループ全体：暦年) (Net Income) 60億894万ドル(2003年度 Samsung Electronics：暦年) (Operating Profit)
従業員数：	20万1,000人(グループ全体)
本社所在地：	韓国、ソウル
欧州本社所在地：	Samsung Electronics (UK) Ltd. Samsung House 1000, Hillswood Drive Chertsey Surrey KT16 0PS UK Tel: +44 (0)1932 45 5000 Fax: +44 (0)1932 45 5400 (同社は中・東欧での活動も統括している)

### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

1938年の設立以来、韓国最大のグローバル企業として成長してきたサムソン・グループ。2003年には、売上高1,017億ドル、営業利益56億ドルを計上している。韓国のソウルを本拠地としており、従業員は20万1,000人(韓国は、12万9,000人)、世界58カ国に337カ所の営業所および生産設備を設置している、韓国最大のグローバル企業。サムソン・グループの系列会社は、IT企業サムスン電子を含む14社。中心的な事業は、エレクトロニクス、金融、貿易・サービス業。半導体、電子部品、情報機器・生活家電、石油化学製品、鉄鋼・金属製品等の分野でグローバルな事業展開を繰り広げている。

サムスン・グループの電子関連企業の中核となっている韓国最大のIT企業サムスン電子は、1969年11月サムスン・グループの子会社として設立された。2003年も業界景気の低迷に反し、売上高364億ドルという記録的な売り上げを計上している。収益の柱となっている半導体をはじめとし、家電製品から電子通信機器、コンピュータ機器まで、幅広い分野で製品を開発・製造している総合電子企業である。DRAM、SRAM、大型液晶、CDMA携帯電話では世界最大手である。半導体分野では、主力製品であるDRAMをはじめとしたメモリーを中心にMPU、ASIC、カスタムICなどを開発しており、特にには需要の

高い半導体市場で急成長を遂げている。世界 60 カ国に活動拠点を置き、コンシューマー・産業エレクトロニクス製品および半導体の開発、製造、販売を行っている。2003 年 12 月期の売上高構成比は、半導体・液晶 41%、通信機器 32%、デジタル・メディア 18%、家電 8%、その他 1%で、海外売上高比率 70%となっている。将来の成長を確保するため、2003 年設備投資に 56 億ドルを投入している。2004 年についても、R&D 投資に 30 億ドル超、設備投資に 70 億ドルを予定している。

## 事業内容

- デジタル・メディア：PDP テレビ、液晶テレビ、液晶モニター、ノート PC、DVD プレーヤー、デジタルビデオカメラ、レーザープリンタなど。  
デジタル TV などの主要製品のマーケティングに力を入れている。CTV、モニター、DVD コンボ・プレイヤーについても世界的な地位を確保している。
- 半導体：SRRAM、SRAM、NAND 型フラッシュメモリー、Smart Card、MCP および Sip、Combo Drive、HDD など。  
ナノテクノロジーに焦点を当てている。メモリーDRAM、SRAM については、世界第 1 位を誇る（市場シェア各 32.2%、27.6%）。半導体は、インテルに次いで世界 2 位。
- 情報通信：携帯電話、PDA など。
- デジタル電子機器：冷蔵庫、エアコン、空気洗浄器、洗濯機、電子レンジ、掃除機など。
- LCD：TFT LCD 等  
TFT LCD の市場シェア 17.6%。製造拠点は主に韓国、中国で展開している。

研究開発拠点は、韓国に 6 カ所、世界 8 カ国に 10 カ所設置しており、IT 産業における世界的なリーダーとしての地位を維持するため、グローバルな R&D ネットワークを構築している。デジタル・メディア、通信、デジタル製品、半導体の展開に焦点を当てている。従業員の 34%にあたる約 1 万 9,700 名の研究者がリサーチに従事している。2003 年は、売上高の約 8%である 29 億ドルを R&D に投資している。また、ソニー、HP といった世界大手企業とも技術研究における戦略的な提携を結んでいる。

## (2) 欧州における活動拠点と事業内容

### 西欧

フランス、英国、ポルトガル、スウェーデンを含む西欧地域における LCD TV の売り上げが第 1 位となっており、世界 29 カ国のモニター市場においても市場シェア第 1 位を確保している。TFT LCD モニター市場については、前年度比 44%増。世界戦略の一環とし

て、主要企業からの LCD モニターの受注の獲得に焦点を当てている（例：スイスの大手銀行クレディ・スイス、フランスの流通企業フラン、英国最大手の流通センター ディクソン）。モニターの輸出に関しても、市場シェア 1 位を誇っており、フランスを初め、中国、インド、ブラジルなどを含む世界 30 カ国以上に輸出を行っている。

半導体事業部門の販売会社は、ドイツと英国に設置されている。

- SAMSUNG SEMICONDUCTOR EUROPE GMBH (SSEG) [ドイツ]
- SAMSUNG SEMICONDUCTOR EUROPE LTD. (SSEL) [英国]

欧州全域の R&D 活動を支援するため、英国ミドルセックスにサムソン・エレクトロニクス研究所 (SERI) を設置している。技術開発、製品デザイン、通信、オーディオ・ビジュアル、マルチメディアなどの家電製品の研究開発を行っている。

## 販売会社

- SAMSUNG ELECTRONICS GMBH (SEG) [ドイツ]
- SAMSUNG ELECTRONICS FRANCE S.A.S. (SEF) [フランス]
- SAMSUNG ELECTRONICS ITALIA S. P. A. (SEI) [イタリア]
- SAMSUNG ELECTRONICS NORDIC AKTIEBOLAG (SENA)
- SAMSUNG ELECTRONICA PORTUGUESA S. A. (SEP) [ポルトガル]
- SAMSUNG ELECTRONICS NETHERLANDS B. V. (SEBN) [オランダ]
- SAMSUNG ELECTRONICS IBERIA, S.A. (SESA) [スペイン]
- SAMSUNG ELECTRONICS AUSTRIA GmbH. (SEAG) [オーストリア]
- SAMSUNG ELECTRONICS (UK) LTD. [英国]

英国のサリー州を本拠地としている。1984 年より英国市場における事業展開を開始。売上高 8 億 5,000 万ポンド、従業員 200 名。欧州カスタマー・サービスセンター、流通センターをテルフォード (Telford)、R&D センターをミドルセックスに設置している。

## 中・東欧

1989 年に開設されたハンガリー工場に続き、ロシア、中・東欧地域におけるテレビ、モニター需要の高まりに応え、さらには中・東欧に限らず EU 地域における市場拡張を図るため、2003 年 7 月に欧州地域の主要生産拠点として工場をスロバキア (SESK) に新設した。スロバキア工場開設に際し、英国のウィンヤード (Winyard) 工場を閉鎖し、スペインで行なわれていた VCR と DVD ラインも同スロバキア工場に移転している。スロバキア工場を、高額なデジタル製品を主要生産品目とする欧州の中核拠点としている。

ポーランドの販売会社は、2000年には1,080億ウォンだった売上高を2年後の2002年には2,170億ウォンの2倍にまで伸ばしている。

## 販売会社

- SAMSUNG ELECTRONICS POLAND, SP. ZO. O. (SEPOL) [ポーランド]

## 製造会社

- SAMSUNG ELECTRONICS HUNGARIAN CO., LTD. (SE) [ハンガリー]
- SAMSUNG ELECTRONICS SLOVAKIA CO., LTD (SESK) [スロバキア]

## CIS 地域

### 販売会社

- SAMSUNG ELECTRONICS RUSSIA CO., LTD. (SER) [ロシア]
- SAMSUNG ELECTRONICS KIEV OFFICE. (SEU) [ウクライナ]

### 製造会社

- SAMSUNG ELECTRONICS CO., LTD. MOSCOW TDX [ロシア]
- SAMSUNG ELECTRONICS ALMATY REPRESENTATIVE OFFICE [カザフ共和国]
- SAMSUNG ELECTRONICS TASHKENT OFFICE [ウズベク共和国]

## (3) 欧州戦略

欧州および米国や中国を対象とした輸出量の増加を図っている。また、ロシア、インド、東南アジア諸国といった新興成長市場への参入も積極的に行っている。企業の中核力となっている「革新性」と「質」を高めるため、世界最高の商品開発戦略、長期的な企業ビジョンである次世代テクノロジーの開発、パートナー提携を展開している。また、グローバルな成長を実現するため、知識、ブランド、デザイン力を増強し、地域レベルにおいて消費者のニーズに応えるトップブランドとなるため、社内のシステム革新やグローバル・マーケティング戦略に取り組んでいる。

欧州については、欧州の経済統合の進展とポーランド、ハンガリー、チェコといった中・東欧諸国のEU加盟による市場参入の可能性、市場拡張に伴う需要の高まりに対応する形で、既存の生産拠点を拡張している。英国、スペインの生産ラインを削減し、生産ラインをハンガリーとスロバキアに移転している。2003年7月に新設されたスロバキアの他にもハンガリー、ポーランド、モスクワなどに生産拠点を置いている。

その他の同グループ・エレクトロニクス関連企業の概要を以下にまとめる。

- サムスン電機 (SAMSUNG ELECTRO-MECHANICS)

2003年の売上高は、22億ドル。従業員数2万9,000人。世界的にも優位にある最先端技術を採用した電子部品のメーカー。特にHDI、DVDモニター市場で最強の地位を確保している。東芝、インテルと技術提携を結んでいる。

主要製品：各種基板、移動通信機器部品、コンピュータおよび周辺装置、インターネットおよびネットワーク製品、オーディオおよびビデオ付属部品、チップ部品など

欧州の生産会社

Samsung Hungary Electro-Mechanics Ltd. (SHEM)

欧州の営業拠点

販売会社

Samsung Electro-Mechanics GmbH

営業所

イスタンブール、ロンドン、パリ、コペンハーゲン

- サムスンSDI (SAMSUNG SDI - 旧サムスン電管)

2003年の売上高は、40.1億ドル。従業員数は、20,523人。世界上位のエネルギーおよびディスプレイの製造会社。主力製品は、PDP (プラズマ・ディスプレイ・パネル)。2003年に、3-パネル・テクノロジーを採用した世界最初のPDP大量生産ラインを導入。世界最大の70インチのフル・HD PDPも生産している。

主要製品：プラズマ・ディスプレイ・パネル、液晶ディスプレイ、真空蛍光ディスプレイ、タッチパネル、充電用バッテリー、カラーテレビ・ブラウン管、カラーディスプレイ・ブラウン管

- サムスン・コーニング (SAMSUNG CORNING)

主要製品：テレビおよびパソコン・ディスプレイ用ブラウン管、パルプガラス、LCD用ITOコーティングガラス、ロータリー・トランスフォーマー、FRITガラス

欧州の営業拠点

Samsung Corning Deutschland GmbH

- サムスン SDS ( SAMSUNG SDS )

主なビジネス：ビジネス・インテグレーション（インターネット・システム・インテグレーション、アウトソーシング、eビジネスコンサルティング、ITトレーニング）、eサービス（ASPサービス、災害復旧サービス、ホスティング・サービス）、コミュニティ（マーケットプレイス、ポータルサービス、ソリューション提供）、ベンチャー（ソフトウェア・ビジネス、PKGソリューション開発、ベンチャー・インキュベーション）

欧州の子会社 : Samsung SDS Europe（英国）

欧州の支店 : アイルランド、フランス、ポーランド、ポルトガル、スウェーデン、ロンドン、ドイツ、ドバイ

データセンター : ロンドン、フランクフルト

欧州ITセンター : ミドルセックス、英国

- サムスン・ネットワークス ( SAMSUNG NETWORKS )

主なビジネス：ネットワークサービス、テクノロジーサービス、eビジネスサービス  
ロンドンに営業拠点を置いている。

- サムスン・コーニング精密ガラス ( SAMSUNG CORNING PRECISION GLASS )

主要製品：TFT-LCD用ガラス基板

### 13. 大宇電子 (Daewoo Electronics Co., Ltd)

#### 基礎データ

設立年	:	1971 年
売り上げ	:	(非公表)
営業利益	:	(非公表)
従業員数	:	(非公表)
本社所在地	:	686 Ahyeon-dong, Mapo-gu Seoul, Korea
欧州連絡先所在地	:	Daewoo Electronics Europe GmbH Otto-Hahn-Strasse 21 D-35510 Butzbach Germany Tel: +49 60 33 96 91-0 Fax: +49 60 33 96 91-58 E-mail: info@daewoo-electronics.com

#### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

世界 40 カ国、70 カ所以上に販売、研究開発および生産拠点を設置し、グローバルネットワークを構築している。マルチメディアおよび包括的な家電製品分野における世界レベルの事業展開で収益を上げるため、資産、ビジネス組織、人材等の資源の合理化を積極的に図っている。デジタル製品のグローバルリーダーであり続けるため、新しい小型エンターテインメント製品および白物家電製品を中心的に展開させている。世界研究ネットワークでは、韓国を拠点とし、アジア/中東、欧州、アフリカおよびアメリカにも広げ、プラズマおよび LCD ディスプレイ、デジタル製品、モバイル・エンターテインメント、冷蔵庫、電子レンジと洗濯機の開発を促進している。

AV 事業部門 13 億ドル、冷蔵庫およびエアコン事業 8 億 240 万ドル、家電事業 8 億 140 万ドル、総額 29 億 6,000 万ドルの売上高を 2005 年までに達成することを目標として、今後数年間で既存の事業ラインの増強、および次世代の最先端技術を採用した電子機器開発に、2 億 4,500 万ドルの投資を予定している。

事業内容：映像機器 (PDP TV、デジタル TV 等の各種 TV 受像機、ビデオレコーダーなど) および白物家電等の製造および販売

主要製品：デジタルテレビジョンセット (DTVs)、プラズマ・ディスプレイ・パネル (PDPs)、DVD プレーヤー

## (2) 欧州における活動拠点と事業内容

欧州、アフリカ、アメリカ大陸、アジア・中東の4地域に統括拠点を置いている。欧州の地域統括拠点は、ドイツのブツバツハ (Daewoo Electronics Europe Gmbh) に置いている。生産拠点は英国、スペイン (冷蔵庫工場)、ポーランド (マルチ製品エレクトロニクス工場) にあり、販売会社は5社となっている。欧州における同社製品のブランド性を高めるため、ネットワーク構築と販売に力を入れており、継続的に高品質な製品を低価格で提供し、欧州地域における市場シェアの拡大を狙っている。研究開発拠点は、フランス、英国、ポーランドに置いているが、デザインを管轄しているフランスのデザインセンターが中核となっている。

### 西欧

1984年12月よりVCR輸出を開始。1988年には、フランスに電子レンジ生産工場を、北アイルランドにVCR生産工場を設置。1993年には、世界最初のウールやシルク (エアー洗濯機) を洗濯できる洗濯機を開発、インド、マレーシアとさらに生産拠点を拡張。1998年にはスペインに冷蔵庫生産工場を設置。2000年以降は、デジタルTVやDVDプレーヤーの海外輸出を増強。2001年より、PDP TVの第2モデルの対欧州輸出を開始。

### 活動拠点

- Daewoo Electronics Europe Gmbh (DEE) [ドイツ]
- Daewoo Electronics Europe, Spanish Branch [スペイン]
- Daewoo Electronics Europe Gmbh Italian Branch [イタリア]
- Daewoo Electronics Europe Gmbh Netherland Branch Office [オランダ]
- Daewoo Electronics Sales U.K. Ltd. (DESUK) [英国]
- Daewoo Electronics Stockholm Branch [スウェーデン]
- Daewoo Electronics S.A. (DESA) [フランス]

### 生産拠点

- Daewoo Electronics Manufacturing Espana S.A. (DEMESA) [スペイン]
- Daewoo Electronics United Kingdom Ltd. (DEUK) [北アイルランド]

## 中・東欧

2003年、フランスにあったテレビ生産工場をポーランドに移転。同時にテレビのR&Dセンターを設置。

1993年に設立された大宇ポーランドでは、デジタル・ディスプレイ製品仕様に基づいた生産のため、設備改良を進めている。

## 活動拠点

- Dawoo Electronics Deutschland Gmb Hungarian Trade Representaion [ハンガリー]
- Daewoo Electronics Europe Gmb Romanian Representative Office [ルーマニア]
- Dawoo Electronics Europe Gmb Moscow Office [ロシア]
- Daewoo Electronics Europe Gmb Vilnius Office [リトアニア]
- Daewoo Electronics Europe Almaty Office Almaty City [カザカフタン]
- Daewoo Electronics Europe Gmb Kiev Office [ウクライナ]
- Daewoo Electronics Poland SP.Z.O.O. (DEPOL) [ポーランド]

## 研究開発拠点

- DTV Research & Development Europe [ポーランド]

## 生産拠点

- Daewoo Electronics Manufacturing Poland SP.ZO.O (DEMPOL) [ポーランド]

## (3) 欧州戦略

新しいデジタル製品を生産するために必要とされている柔軟性を適用するため、韓国、中国、メキシコ、ポーランド、北アイルランド、スペインの生産拠点の改良を実施している。また欧州に限らず世界各国の活動拠点において、グローバル環境、地域の理解を深め、地域に密接した事業を展開するため、地域専門家の教育、訓練を行っている。

## 西欧

2003年1月より、経済および政策面で継続的に統合が進んでいる欧州市場における大宇電子の事業力を拡大するため、活動範囲の合理化を促進している。流通に関しても、欧州全域にネットワークを拡散させ、地域毎の顧客ニーズに答えた事業展開を行っている。生産拠点をフランスからポーランドに移転するなど、デジタル製品の世界的リーダーとしての地位を確保するため、欧州の生産拠点、流通および顧客関係を管理するため

のネットワークの効率化を図っている。生産、購買、IT、物流、サポートといった多岐にわたる事業分野を横断的にまたぐ統一プロセスも導入している。オランダ、スペイン、イタリアが中核拠点として、生産、流通ロジスティックスを管轄している。

地域別に倉庫を設置しているが、必要に応じ配達範囲以外の国への配達を行うなど、柔軟性を持ち合わせている。全称的なブランド名、多言語資料を採用した大宇電子の汎欧州製品方針が、欧州における広範囲な流通ネットワークを可能としている。

## 中・東欧

潜在性の高いCIS地域にも注目しており、地域の需要の高まりに対応するため、販売ネットワークを既存のモスクワからウラジオストクまで拡張することを予定している。

## 14. LG電子 (LG Electronics Inc.)

### 基礎データ

設立年：	1958年
売り上げ：	20兆1,770億ウォン(2003年度：暦年)
営業利益：	1兆620億ウォン(2003年度：暦年) (Operating Profit)
従業員数：	6万4,082人(韓国2万7,814人、海外3万6,268人)
本社所在地：	韓国、ソウル
英国事務所所在地：	LG House, 250 Bath Road, Slough, Berkshire, SL1 4DX Tel: +44 (0)1753 491500 Fax: +44 (0)1753 693 061 Website: <a href="http://uk.lge.com">http://uk.lge.com</a> (カスタマーサービスによると、欧州関連の問い合わせに対しては、まず英国事務所が対応する。同事務所は中・東欧に関する問い合わせも取り扱う。)

### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

1995年、設立当初の会社名「金星社」から「LG電子」へ変更された。世界120カ国以上に約300社の現地法人および支社を有し、13万人を超えるスタッフが電気・電子産業をはじめ、化学、エネルギー、機械、金属、貿易、サービス、金融などの事業領域に従事している。年間950億ドルの収益を誇るグローバル企業LGグループの電気・電子産業の中核を担うLG電子は、デジタル技術をもって、世界優良企業を目指している。

同社は、デジタル・ディスプレイ&メディア、デジタル・アプライアンス、情報通信の3つの事業本部を持ち、世界各国に76の海外現地法人、そして全世界をカバーするマーケティング組織を通して、グローバル経営活動を展開している。2003年の売上高は、各事業部門の成長、海外事業拡張を受けて前年度比18%増の20兆1,769億ウォンを計上した。輸出も32%増加している。国内の売上高4兆7,937億ウォンに対し、輸出による売上高は15兆3,832億ウォンだった。研究センターは、韓国に23カ所、海外に13カ所設置している。

### LG電子の主要生産製品

冷蔵庫、エアコン、洗濯機などの家電製品とデジタルTV、モニター、PDPなどのディスプレイ機器、CD-ROMドライブとホームシアター等のマルチメディア製品、交換電送システム、移動通信システム、ネットワークシステム、移動端末機などの情報通信製品。

## 事業領域及び主要製品

- デジタル・ディスプレイ&メディア事業本部  
デジタルTV、PDP、TV、モニター、DVD-ROM/CD-ROMドライブ、デジタルAVなど。韓国に生産拠点を置く。
- デジタル・アプライアンス事業本部  
エアコン、冷蔵庫、電子レンジ、食器洗浄機、掃除機、エアコン/冷蔵庫用コンプレッサーなど
- 情報通信事業本部  
TDX交換機、STAREX交換機、光交換機、先端情報ビルディングシステム( IBS )構築、システム統合サービス( S I )、衛星端末、移動マルチメディア端末、IMT-2000 端末機など

## (2) 欧州における活動拠点と事業内容

### 西欧

#### 販売法人

- LGEBN (LG Electronics Benelux) [ オランダ ]
- LGEAL (LG Electronics Antwerp Logistic n.v.) [ ベルギー ]
- LGEFS (Goldstar France S.A.R.L.) [ フランス ]
- LGEDG (LG Electronics Deutschland GmbH) [ ドイツ ]
- LGEHS (LG Electronics Hellas S.A.) [ ギリシャ ]
- LGEPT (LG Electronics Portugal S.A.) [ ポルトガル ]
- LGEES (LG Electronics Espana S.A.) [ スペイン ]
- LGESW (LG Electronics Sweden) [ スウェーデン ]
- LGENE (LG Electronics North of England Ltd.) [ 英国 ]
- LGEUK (LG Electronics United Kingdom Ltd.) [ 英国 ]

#### 営業所

- ウィーン、オーストリア
- パリ、フランス
- デュッセルドルフ
- マドリッド、スペイン
- スtockホルム、スウェーデン

## サービス・センター

- LGESE (LG Electronics Service Europe B.V.) [オランダ]

## テクノロジーセンター

- LG Technology Center in Europe [ドイツ]  
欧州テクノロジーの収集および分析
- LGTCI [イスラエル]  
イスラエル地域のテクノロジーの収集と分析

## R&D センター

- LGEDT (LG Electronics Design-Tech Ltd.) [ダブリン、アイルランド]
- LGEDM (LG Electronics Italia S.p.A.) [ミラノ、イタリア]  
欧州市場対象の製品モデルのデザインを行っている。

## 生産法人

- LGEWA (LG Electronics Wales Ltd.) [英国]

### 中・東欧

ポーランド工場の2002年出荷額は、低額のTVセット市場の伸びを反映し2億ドルを超えた。PDP、LCD、プロジェクションTVといった高付加価値製品の売り上げ全体に占める割合を2007年までに70%まで高めるため、中・東欧地域の生産拠点における製造ラインの向上を図っている。

## 販売法人

- LGECZ (LG Electronics Czech S.R.O.) [チェコ共和国]
- LGEMK (LG Electronics Magyar KFT) [ハンガリー]
- LGEPL (LG Electronics Polska Sp. Z. o.o.) [ポーランド]
- LGERO (LG Electronics Romania S.R.L.) [ルーマニア]
- LGEAT (Arcelik-LG Kilma Sanayi ve Ticaret A.S.) [トルコ]

### CIS地域

- LGERU (LG Electronics Russia & Ukraine) [ロシア]

## 営業所

- プラハ、チェコ
- ブダペスト、ハンガリー
- ブッカレスト、ルーマニア
- イスタンブール、トルコ

## CIS 地域

- カザフスタン
- ロシア（3カ所）
- ウクライナ

## サービス・センター

- LGEUR (LG Electronics Ukraine Inc.) [ウクライナ]
- LGERI (LG Alina Electronics) [ロシア]

## テクノロジーセンター

- LGTCM [モスクワ、ロシア]

CIS テクノロジーの収集および分析、ソフトウェア開発

## 生産法人

- LGEMA (LG Electronics Mława Sp. z o.o.) [ポーランド]

### **(3) 欧州戦略**

デジタル技術関連事業の力をさらに強化するために、デジタルTVとIMT-2000を含めた情報通信事業の資源に集中している。主力事業を中心にした、事業の革新力を更に強化することにより、最先端電子事業を代表する「デジタルLG」としてのブランド性を高め、2010年までに世界3大エレクトロニクス、情報、通信企業としての成長を目指している。

LG電子の成長戦略である、「早い開発、早い成長(fast innovation, fast growth)」をモットーに、ハイエンドブランドイメージ、多機能携帯電話、Side-by-side両開き冷蔵庫、フロントローディング洗濯機、DTVの開発を促進させている。グローバルレベルでの成長を確立するため、輸出に力を入れている。DBMハンドセット、ホーム・ネットワーク、ポストPC、テレマティクス(Telematics)といった長期的な成長製品の開発を中心とした市場展開を狙っている。中国、インド、ベトナムといった新興成長市場のほか欧州、北アメリカといった成熟市場の積極的な拡張も図っている。特にデジタル

テレビ産業における世界大手企業と戦略的アライアンスで提携をし、事業基盤を拡大している。

## 西欧

DVD レコーダーが欧州の最優秀商品に選定されたほか、英国でも同社の電子レンジが最優秀商品に選ばれている。多機能でスタイリッシュな携帯電話の需要が高い欧州では、主要製品であるカメラ付き携帯電話の市場拡張を展開しており、好調な売れ行きを記録している。欧州の携帯最大手のオレンジ社に欧州型 3G (第3世代)カメラを搭載した UMTS 携帯電話を供給しており、英国、フランスで発売を開始している。他の西欧諸国への進出も予定しており、スペイン最大の移動通信事業者であるテレフォニア・モバイル社とも UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) を採用した動画通話機能内蔵した携帯電話を供給することになっている。同社は、欧州戦略の一環として、市場および顧客のニーズを把握している欧州の主要事業者（特には流通）との強い提携関係を築いている。欧州で人気のあるスポーツ競技イベント（サッカー、F1、バレーボール、ヨットなど）で広告の独占権を取得、スポンサーとしての契約を結ぶなど「スポーツ・マーケティング」戦略を採用している。欧州で最も人気のあるスポーツ・チャンネル「ユーロスポーツ」を介した TV 広告、ビルボード、スタジアム内で宣伝を展開し、LG ブランドの名を高めている。

## 中・東欧

ウクライナやカザフスタンといった CIS 地域においても、同社製品は人気を誇り、多岐にわたる分野で最高位に選ばれている。

## 15. トムソン (THOMSON)

### 基礎データ

設立年	: 1879 年
売上高	: 84 億 5900 万ユーロ (2003 年)
営業利益	: 5 億 800 万ユーロ (2003 年)
従業員数	: 5 万 9,000 人
本社所在地	: 46 quai Alphonse Le Gallo 92100 Boulogne-Billancourt France

### (1) 会社概要および世界全体の展開と規模

コンシューマー・エレクトロニクスのメーカーから、メディア&エンターテインメント (M&E) 産業へのサービス、機器、技術のプロバイダー企業として変革中。2004 年 11 月 30 日に発表された「トムソン 2 カ年計画」によると、アジアを含めた M&E 産業のクライアントの増加、メディアにかかわる関連技術力の増強、エレクトロニック・コンテンツ (ポスト・プロダクションからホーム・ネットワーキングを含む) 増強、IP デバイスとソリューション部門の増強という、ハードウェア・メーカーからの脱皮が宣言されている。売り上げおよび利益でも、コンテンツ&ネットワーク部門を増強しながら、赤字部門であるコンシューマー・プロダクツから徐々に撤退していく様子が見えてくる。

表 26: トムソンの部門別売り上げおよび利益 (単位: 100 万ユーロ)

	99 年	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年
売り上げ総計	6618	8995	10391	10187	8459
コンテンツ&ネットワーク	927	1581	3460	3924	4495
コンポーネント	1279	1686	1642	1560	1297
コンシューマー・プロダクツ	4125	5339	4884	4264	3870
ライセンス	278	378	395	429	462
利益総計	366	546	636	718	508
コンテンツ&ネットワーク	132	271	458	420	436
コンポーネント	216	262	111	84	101
コンシューマー・プロダクツ	94	179	160	52	124
ライセンス	218	319	338	387	411

出所: トムソン「アニュアルレポート」

コンシューマー・プロダクツの効率化にあたり、近年のもっとも大きな話題は中国のTCLと合併でTCL トムソン・エレクトリック社を設立（2004年7月）し、テレビ受像機部門を同社に移転したことである。コンシューマー・プロダクツの多くは労働集約的であり、中国を中心とするアジアに同部門を移転することにより、利益率の高いコンテンツ&ネットワークに比重を移していくのがトムソンの戦略である。

## アジア地域を重視

同社はドラステックに急激な業態変換転換を図っているが、再編には地域的視点ではなく、業種的な視点が置かれ、製造業からサービス業への脱皮が図られている。

前出の2ヵ年計画の中で、トムソンがもっとも重要視しているのは、アジアのなかでも中国とインドである。今後、メインの中心事業となっていくM&E部門において、中国とインドは大きな「市場」に成長しており、特に中国については今後の「スタンダード・セクター」となりうるとしている。反面一方、中・東欧については、「製造拠点の縮小およびアジア・シフト」市場としてアジアと比較して小さいことから、戦略的には重要視されていない。