

シーメンスの汎欧州事業戦略

ミュンヘン事務所

中・東欧主要国のEU加盟に伴い、グローバルに事業を展開する西欧企業が製造拠点・市場として中・東欧に注目する動きがあることを本誌2004年3月号、5月号でご紹介した。

今回も引き続き、ドイツ企業の事業戦略として、シーメンスについて、ジェトロ・ミュンヘンがまとめた報告を紹介する。

シーメンスは、ドイツ・ミュンヘン市に本社を置く総合電機メーカーで、2003年営業年度の売上高は742億ユーロ、従業員数は41万7,000人を数え、世界190カ国に事業拠点を持つグローバル企業である。本稿では、同社副社長で、チーフエコノミストのステッヒャー氏とのインタビューと発表資料に基づいて同社の汎欧州事業戦略を概観する。

1. 企業概要

シーメンス株式会社(Siemens Aktiengesellschaft)は、ドイツ・ミュンヘン市に本社を置く総合電機メーカーで、2003年営業年度(2002年10月～2003年9月)の売上高は742億ユーロ、従業員数は41万7,000人を数える。

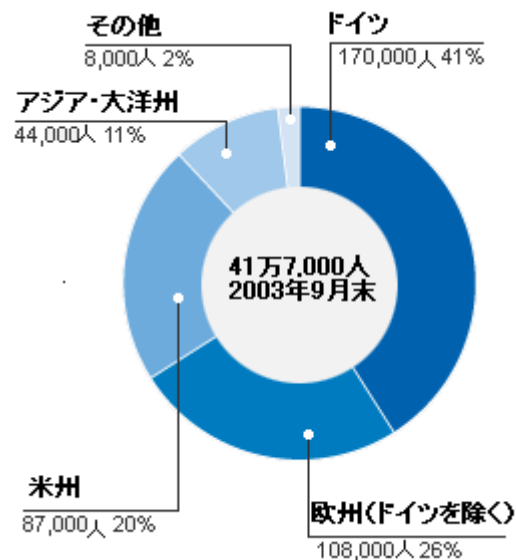
2003年度の売上高を地域別にみると、ドイツ国内で23%、ドイツを除く欧州で34%、米州(北・中南米)で25%を占めており、アジア・大洋州は12%、その他が6%となっている。(表3参照)

従業員数で見ると、ドイツ国内では17万人が働いており、全体の41%を占める。

(表1)ドイツを除く欧州は、10万8,000人で、26%、米州は8万7,000人で20%、アジア・大洋州は4万4,000人で11%、その他が8,000人で2%となっている。

シーメンスは総合電機メーカーであるが、消費者と直接接点のある商品は

(表1) シーメンスの従業員地域別構成



出所：表1～5、シーメンス社本社および日本支社HPおよび年次報告書

携帯電話など少数で、どちらかというと、電気・電子部門のインフラ用機器、資材の供給を主たる業務としている。

(表2) シーメンスの組織体制



同社の組織図を表2に掲げたが、同社の事業展開、海外活動を把握する上で特徴的なのが、同社が独自の事業部制を採用していることである。同社には、金融・不動産部門を除くと、情報・通信、オートメーション&コントロール、電力、交通、医療、照明の5つの事業グループがある。このなかに全部で13の事業部門があるが、これらの事業部門があたかも独立した企業のように事業活動を行っている。子会社として法人化されている事業部門もある。

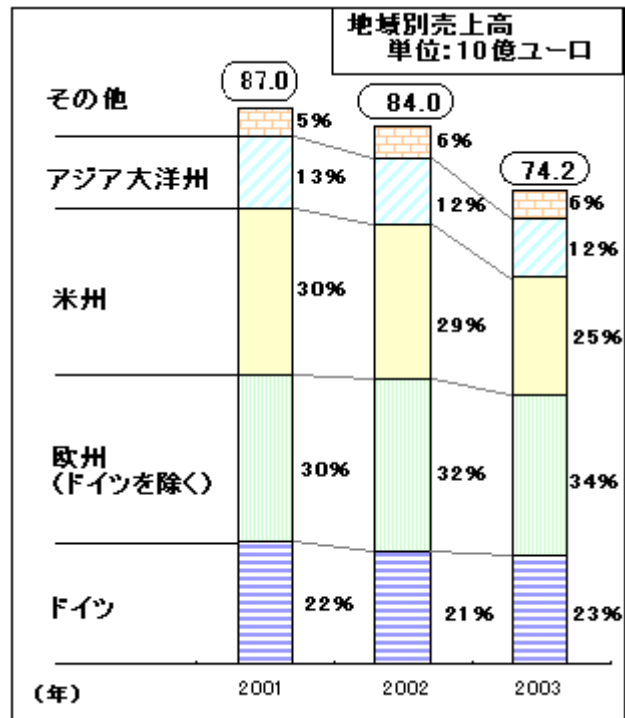
各事業部門の事業展開方針等は常に中央管理部門と協議・調整のもとに遂行されており、また、各事業部門間の調整も中央管理部門のよってなされている、とシーメンスは説明し

ている。しかし、各事業部門の独立性も高く、特に子会社となっているオスラム、シーメンス VDO オートモーティブは独自の事業展開を進めている。

2. グローバル戦略の中での欧州の位置付け

インタビューに応じたシーメンス副社長で、チーフエコノミストのステッヒャー氏によると、同社にとっての世界市場とは3分の1が米国、3分の1が日本、中国を含むアジア、残りの3分の1が欧州に大別されるという。欧州市場は、電気・電子機器、技術のマーケットとして依然として重要である。同社にとって売上高の伸びが大きい地域は欧州であり、収益性が高いのはアジアおよびEU新規加盟国とのことである。

(表3) シーメンスの地域別売上高の推移



3. 欧州域内での事業戦略

(1) 欧州域内での統括、R&D機能

欧州域内でのシーメンスの活動概要を表3に掲げた。

上述のようにシーメンスの事業活動は各事業部がほぼ独自に行っているが、金融部門を除く13の事業部門の「本社機能」はドイツにある。この意味で統括はすべてドイツで実施されている。

生産、販売、流通などについては、シーメンスとして、あるいは各事業部門として明確な戦略に基づいて拠点展開を行っているとはいえない。むしろ、それぞれの国への進出の歴史が古いこともあり、現地化が進んでいるため、各国のシーメンスの子会社が得意な分野で、結果として欧州の中心となることや輸出を行うこともあるという。

具体的には、以下のような展開が見られる。

① オーストリアのシーメンスの交通部門は、地下鉄、電車、自動車などの車両

生産の中心地。中国向けの地下鉄の製造や、欧州市場ではウィーン、チューリヒ、オスロ、プラハ向けの車両生産を受注するなどしている。

② フランスの子会社では補聴器のデジタル・プロセッサを世界向けに製造。

③ イタリアの子会社の情報・コミュニケーション部門はモバイル・ネットの中心。

(表4) シーメンスの欧州事業展開

国名	2003年売上高※ (ユーロ)	従業員数 (人)	主な営業活動など
英国	38億	1万8,100	コミュニケーション、交通、医療、生産部門における革新的技術、ソリューション、サービスが中心業務。
フランス	27億6,000万	1万1,000	フランスでの活動は100年以上の歴史。フランスで最大手のドイツ企業。
イタリア	33億	9,800	イタリアでは100年以上の歴史。情報・コミュニケーション、オートメーション・コントロール、医療、電力、交通の分野が中心。
オーストリア	19億7,000万	1万2,000	ボスニア・ヘルツェゴビナ、クロアチア、ルーマニア、セルビア・モンテネグロ、スロバキア、スロベニアを統括。
オランダ	13億5,000万	3,600	電力、情報・コミュニケーション、交通、医療、オートメーション・コントロール等が主要業務。
スペイン	25億	5,400	情報・コミュニケーション、交通、電力、医療、オートメーション・コントロールが主要業務。
チェコ	9億2,000万	1万100	情報・コミュニケーション、オートメーション・コントロール、電力、医療、交通の分野が中心。
ハンガリー	4億7,000万	1,400	情報・コミュニケーション、オートメーション・コントロール、電力、交通、医療が中心。
ポーランド	4億4,000万	1,300	情報・コミュニケーション、医療が中心。
ロシア	7億7,800万	8,000	ロシアで150年の歴史を持ち、全分野の業務を行っているが、特に情報コミュニケーションと医療機器のプレゼンスは大きく、同国の医療機器市場の25%を占める。

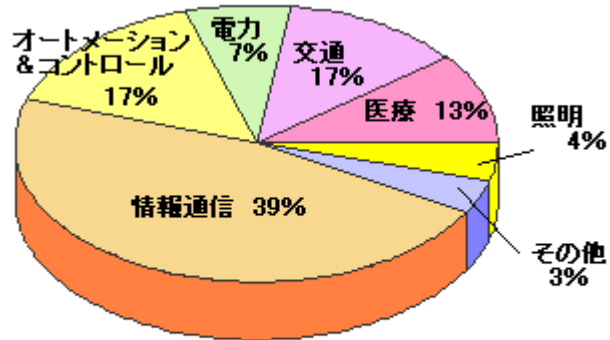
<参考>

米 国	154億	7万	電子製品からインフラ、テレコミュニケーション網、交通システム、送発電、医療までのあらゆる分野で活動。ジーメンスの売上高の21%が米国。
中 国	28億	2万1,000	インフラ整備とオートメーション・コントロールが主要業務。
日 本	7億9,700	2,000	100年以上の歴史。情報・コミュニケーション、オートメーション・コントロール、電力、交通、医療等が主要業務。

(注) 各国内のグループ企業を含む

R&Dについては、シーメンスとして基礎研究を行う大きな研究所を世界に6カ所所有しているが、そのうち2つは米国にあり、残りの4つのうち3つがドイツ（ミュンヘン、エアランゲン、ベルリン）、1つが英国にある。

(表4) シーメンスのR&D支出業種別内訳



総額:50億7,000万ユーロ
2003年9月30日現在

(2) 中・東欧諸国の位置付け

(以下はシュテッヒャー氏のインタビューに基づく)

中・東欧諸国には、シーメンス100年以上前から進出している。戦前から大型プラントにはシーメンスの技術が使われている。旧共産圏時代にはビジネスが少なくなったが、冷戦終結後、活性化しつつある、といえる。

チェコ、ハンガリー、ポーランドは各国別に子会社を作り進出している。それ以外の中・東欧諸国、ボスニア・ヘルツェゴビナ、クロアチア、ルーマニア、セルビア・モンテネグロ、スロバキア、スロベニアは、オーストリアの子会社が担当している。マケドニアはギリシャが、バルト三国はフィンランドが管轄している。

EU新規加盟国の中ではチェコ、ハンガリー、ポーランドを重視している。ポーランドは市場として大きいし、チェコ、ハンガリーについては第2次世界大戦前、工業国として知られていた。

新規加盟国では、電気機器市場が年率12~13%で成長するが、シーメンスは25%の成長を遂げている。ただし、市場としては大きくないため、全シーメンスの売上高の比較では5%のシェアを占めるに過ぎない。10カ国の市場でシーメンス社のシェアは10~15%であろう。すでに20の工場があり、研究開発も20カ所で行っている。主にインフラ整備部門、情報通信あるいはエネルギー部門が中心である。

中・東欧市場の長所としては、社会保障費などを含め人件費の水準が低いことと税金が安いことである。短所としては、法整備が遅れており、社会主義の伝統もあって労働者が保護され過ぎている傾向がある。ロジスティクスの面からはインフラ整備も不十分である。

生産拠点等の移転については、機会があるなら顧客に近いところで生産することが望ましいので、移転することもあるし、会計、人事、コールセンターなどの部門も移す可

能性もある。

ロシアについては最早、超大国ではないが、経済の実態と比較して評価は低い。資源を活用し、経済発展を図るべき。

(表5) シーメンスの日本国内会社

4. 日本企業との関係

日本では古河鋳業と協力し、富士電機を設立した。東芝、三菱電機、日立とも協力している。また、富士通と合弁でコンピュータの会社（富士通・シーメンス・コンピュータズ）を1999年10月に設立（本社：オランダ）している。

5. 海外の人事政策

シーメンスでは、海外子会社の人事は基本的に現地人に委ねる方針をとっている。

新規の市場では主要ポストを派遣することもあり、中国には100人程度派遣しているが、CEOは米国人である。

中・東欧は現地化が基本方針となっている。

日本法人 シーメンス(株)

交通(SV) シーメンスVDOオートモーティブ(株)

医療機器(Med) シーメンス旭メディテック(株) シーメンスヒヤリングインスツルメンツ(株)
--

オートメーション&コントロール(ビル管理SBT) シーメンスビルテクノロジー(株)

照明(オスラム) オスラム・メルコ(株) オスラム(株) 三菱電機オスラム(株)※

自動制御ドライブシステム(A&D) 安川シーメンスオートメーションドライブ※ 安川シーメンスNC(株)※

※は国内関連会社、それ以外はグループ会社