



慶應義塾大学ビジネス・スクール

三洋電機株式会社

——ヨーロッパ地域戦略——

5

三洋電機株式会社の井植敏社長は1990年1月、同社は年内を目途にヨーロッパに設置されている子会社を総合管理する欧州統括本社をEC域内に設立する、と発表した。この措置は、1992年のEC市場統合に対応して、EC域内での事業展開を強化し、同時に製造、販売政策に対する調整機能を高め、EC域内で確固とした経営基盤を築くことが目的であった。三洋電機は現在、音響、映像、無線、その他の家電製品などの製造拠点を6カ所、販売拠点を7カ所経営している。そしてこれらの子会社への金融支援および資金運用を目的として、イギリス、オランダの2カ所にファイナンス・カンパニーを設置している。従来はこれらの子会社を管理するために、スイスのバーゼルにヨーロッパ事務所を置いていたが、1992年の市場統合に先立ってEC域内での経営戦略を強化するために、三洋電機はヨーロッパ組織の拡充を明らかにした。これらの対策のなかには、製品の研究・開発拠点の拡充も含まれている。そして、同社は1989年に10億ドルであったEC域内の販売総額を1992年には20億ドルに倍増させる計画を立てている。

また、EC統合と並行して東欧情勢の急速な変化により、特に東欧諸国に市場拠点をもつ三洋電機にとって、家電製品を中心に新たな市場展開が訪れようとしている。同社はすでに東独にVTRを10万台輸出する契約を結ぶなど、東欧圏とのビジネスにもいち早く取り組んできている。欧州統括本社はこれら東欧圏の新市場開拓と事業展開を支援することになる。

三洋電機はアメリカですでに1963年12月に三洋ノースアメリカを設立し、アメリカ内の子会社を統括・管理している。今回の欧州統括本社がスタートすれば、日本、アメリカ、ヨーロッパの3本社体制が確立すると同時に、三洋電機のグローバル化がより一層進むことになる。

三洋電機の歴史

30

三洋電機の歴史は、戦後間もなく昭和22年までさかのぼることができる。当時松下電器

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科藤枝省人教授がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。このケースの作成については三洋電機株式会社の好意ある御協力を得た。ここに記して深甚なる謝意を表したい。(1990年7月作成)

産業の専務をしていた井植歳男氏は、この年独自に自転車用発電ランプを製造する三洋電機製作所を設立した。そして、25年に同社を改組して、三洋電機株式会社が誕生した。同社が電機業界に確かな地位を築いたのは、27年にラジオ市場でプラスチックラジオを発売したことに始まる。ラジオについて同社が製作したのは電機洗濯機であった。すなわち、昭和28年当時最も革新的と称された噴流式の電機洗濯機を市場で発売した。その結果、30年には洗濯機のシェアが28.8%と業界1位になり、それに松下、東芝が続いていた。その後、同社の製品ラインはTV、冷蔵庫、トランジスタラジオへと拡大していき、昭和34年5月の決算では売上高が100億円の大台を越えて140億円に達した。また、同年には生産拠点を拡大する目的で、群馬県の中島飛行機跡に東京三洋電機株式会社（東京三洋）を設立した。東京三洋は次第に冷凍機応用部門、無線関係、半導体を重点的に生産するように整備されていった。一方、35年には、新たに三洋電機貿易株式会社（三洋貿易）が設立された。この措置は従来あった貿易部門を独立させて、三洋電機とは分離した独立体制を取らせることによって、貿易の一層の促進を図ろうとする同社の政策を反映するものであった。こうして、三洋電機は国内では家電製品ラインの生産、販売の拡大、国外では輸出力の強化を図り、総合家庭電気メーカーへと発展していった。

昭和40年代は家庭電器業界にとって好景気をもたらした。すなわち、40年の不況を経験した後、40年代前半いざなぎ景気が到来し家電業界を成長させた。CTV、エアコン、電子レンジ、Hi-Fiステレオ、テープレコーダー等が自動車と共に耐久消費財の需要を支えて行った。三洋電機も好景気を享受し、なかでも、CTVは42年には業界でトップの量産体制を確立した。そして、これらの製品の過半数が輸出で占められていた。その後もCTVの需要は急速に拡大していったが、同社はすでに42年にCTVの専門工場として、岐阜に工場を新設しており、これらの需要増に対応することができた。同年にはまた暖房機などの電気機器や家庭用機器を製造するために、鳥取三洋電機株式会社を設立した。かくして45年には、同社の主力製品はCTV（市場シェアは10%）となり、次いでテープレコーダーが続いていた。これらの製品を中心として、三洋電機は売上高約2,400億円（輸出比率30%弱）の総合家電メーカーに成長することができた。40年代後半になるに従い消費景気は後退期を迎え、同社の家電製品も需要の停滞に直面した。なかでもCTVの需要の減退は、同社に少なからず影響を与えた。新しく同社の社長になった井植薫氏は家電販売の拡販強化を中心とした新たな方針を打ち出した。これは海外活動の新展開を含めた、製品分野の拡大・多様化、その他のマーケティング、合理化、R&Dの強化を図るという内容であった。この方針にしたがって、電装、食品、事務機、空調等の分野への進出をめざして、それぞれの専門会社が次々と設立されていった。そして58年になると、これらの会社は三洋電機特機株式会社に再編成された。

ニクソン・ショックによる景気後退から世界経済が急速に回復した47年になると、同社は輸出の促進を中心とした積極的な海外活動を展開していった。しかし、48年の石油危機に始まる経済の停滞は、従来の積極的な成長政策の再検討を余儀なくされた。井植薫社長はこの新たな事態にたいして、いち早く財務体質の強化に重点をおいた堅実経営の方針を打つ出した。その重点目標は、国内販売の充実、海外現地生産の強化、財務内容の充実、5
世界で活躍する人材の育成、新技術の開発であった。

昭和60年には三洋電機グループの全売上高が1兆円を越えた。国内販売4,100億円、輸出6,300億円、海外生産4,100億円であった。しかし、昭和60年9月のプラザ合意以来円高傾向が強まる中で、同社は輸出体制の再検討を余儀なくされた。NIES 10
諸国で生産される家電製品の市場競争力が高まるなかで、同社製品の輸出競争力は低下して行った。世界市場において良質の映像、音響、家電機器を安く提供してきた従来の戦略は、この新しい事態に直面して再検討を迫られた。従来は、三洋電機、東京三洋、鳥取三洋がそれぞれ生産した製品を国内向けには三洋電機が、海外向けには三洋貿易が販売してきた。しかし生産、販売体制は次第に複雑の度合いを高めてきていた。例えば、音響製品 15
については国内では、三洋電機、東京三洋、鳥取三洋が並行生産し、台湾では三洋電機と鳥取三洋が、シンガポールでは三洋電機が、韓国では東京三洋がそれぞれ生産していた。同時に三洋貿易を中心とした輸出の促進は、時として国内各社間の競争を加速し、アメリカ、ヨーロッパ市場で三洋ブランドとフィッシャー・ブランドが過度の競争を引き起こす結果となった。国内市場でも、また国際市場でもこのようにグローバル化した三洋電機グ 20
ループは円高経済のなかで、同社の組織と国際戦略の再検討を余儀なくされた。

かくして、昭和61年12月には三洋電機と東京三洋の合併が発表され、また鳥取三洋の連結子会社化によって、同社組織は以下の8事業部に再編成された。すなわち、映像・音響、家電、空調、コールドチェーン、電子ビジネス機器、半導体、電池・部品の各事業部 25
に統合された。この新しい組織体制は、輸出の強化をメイン・テーマにするのではなく、各事業部が開発・生産・販売体制の一元化、収益性の確保を重視したグローバル市場で全責任を担う組織を、再構築することであった。

これらの新体制は国内にあっては、高付加価値製品を開発・生産・販売することを意味していた。すなわち、情報システム、半導体、電池・電子部品等へ経営資源を移すこと 30
であった。国内の生産組織はこうして再編成されていった。

この間にあって、三洋電機は円高不況を反映して、61年の売上高は対前年比20%減少した。その後は、売上高は徐々に回復に向かっていたが、輸出比率は年々低下してきていた。そして、経済環境の変化（円高経済）のなかで、同社は輸出削減目標を達成すべく努

力した結果、平成元年には売上高は1兆円を回復したが、輸出比率は昭和60年の60%にたいして、平成元年は31%と大きく構造変革を実現した。

海外事業の展開

5

代理店第1号

家電業界の発展史は、1950年代揺籃期、1960年代成長期、1970年代国際的発展期、1980年代グローバル展開期と言われている。1950年代、1960年代の前半は、品質的にも日本よりヨーロッパ市場に輸出できる製品は皆無と言ってよかった。その当時、三洋電機で輸出できる製品は、発電ランプを中心とした自動車用部品のみであった。発電ランプは1947年（昭和22年）2月に三洋電機北条工場で製造開始し、1949年2月にGHQから納入指令を受けたのを契機に、ストックホルムに本社をもつチェルベル社を代理店とし輸出を開始した。このような苦い経験を経て、1964年（昭和39年）、同社は初めてルーマニア向けに大量のテレビキットを日越商事を通じて成約し、その後のルーマニアのテレビ公団との緊密な取引関係確立の端緒となった。

トランジスタの時代

その後、半導体の飛躍的発展により、無線商品は真空管、ハイブリッドの時代からオールトランジスタの時代へと、急速に変革をとげた。この技術革命により、三洋電機も、1958年（昭和33年）1バンドの6C-11、2バンドの8SP2というラジオを開発した。それが海外に輸出され、10年以上にわたり三洋の代表的トランジスタラジオとして世界を席卷した。三洋電機は、アメリカではチャンネルマスター社、ヨーロッパではスピッター社およびキシンチャンネル社を通じて、大量販売した。これは、イギリスおよびギリシャへ丸紅を通じて輸出する足掛かりともなった。

販売基盤の構築

ドイツ市場の攻略にさきがけて、周辺のイタリアおよびスペインがその対市場活動の中心となった。三洋電機としては、トランジスタラジオを中心とした無線機器の製造拠点確保のため、1969年（昭和44年）にスペインのアスナレス社への本格的資本参加を行っていた。

一方、三洋電機のドイツ、フランスへの輸出は、電圧の問題、各国の安全規格など、技術的、品質的問題のために、程遠い状態であった。同社はこの機会に、なんとかヨーロッパ

市場への本格的進出の突破口を開くための方策が検討された。

三洋電機はトランジスタラジオを、ドイツ、フランスを中核とするヨーロッパに大々的に
5 拡販するため、三洋ヨーロッパ事務所の設立を計画していた。1959年（昭和34年）
の春、スピッツァー社社長の来日の際、その構想をスピッツァー社長に打ち明け、賛同を
得た。こうして関係事業部から技術者の応援を得て、同年ドイツで本格的な営業活動を開
始した。

フランスは当初輸入が禁止されていた。三洋電機は1962年（昭和37年）、西独で簡
単な組み立てを行い、フランスへ輸出することを計画、シツツットガルトでトランジスタ
ラジオの組み立てを行ったが、1963年（昭和38年）、ライセンスが下りるなり、ス
ピッツァー社を通じて輸出を開始した。 10

また、フランスでは事務機市場開拓のため、代理店に三洋フランスを名乗らせ、さらに
フィッシャー製品拡販のため、フィッシャー・フランスを設立した。

イタリアは、完成品の対日輸入禁止で、日本からの輸出はできなかった。そこで同社はス
ピッツァー社の紹介で、シダノルド社と取引を開始した。

三洋電機はイギリスには昭和20年代から発電ランプを輸出していたが、1959年から 15
丸紅を通じてトランジスタラジオの輸出を開始した。その後は同社が代理店であったが、
1969年（昭和44年）同社との合併で、販売会社三洋丸紅（英国）を設立した。

1965年から1975年までの約10年間は、まさに基礎作りの時期であった。ハノー
バーショー・ミラノショーといった国際見本市、東欧では1975年（昭和50年）に 20
チェコのプラチスラバで行われた三洋電機単独のショーなどを利用して、同社は三洋ブ
ランドによる市場への浸透を計った。また、シャウブローレンツ、テレフンケン、トムソ
ンといった西独、フランスの主要メーカーとの取引も積極的に推進した。新技術の吸収を
はかる一方、販売基盤の構築に努めた。

製品的には、昭和20年代のイギリスへの発電ランプに始まった同地域への輸出は、昭和 25
30年代初めのトランジスタラジオの出現により本格化した。

1959年（昭和34年）から始まった三洋電機の白黒テレビの輸出は、西独では196
0年に12インチ型が日本メーカーで初めてVDE規格に合格し、三洋製品の評価を高め
た。

1962年（昭和37年）からは、三洋電機のテープレコーダーの輸出が始まり、196 30
4年頃からはラジオをぬいて同社の輸出トップ製品となった。1973年（昭和48年）
からはカラーテレビの輸出も始まったが、テレフンケン社の特許による台数制限があるた
め、自由な輸出は抑えられていた。

フィッシャー社

1975年（昭和50年）、三洋電機は西独のUHER、DUALと並ぶアメリカの高級音響機器メーカーFISHER社を買収し、音響機器の高級品をフィッシャーブランドで販売することになった。フィッシャー社の販売政策は、日本メーカーとは異なり、高級品中心に特定の顧客を対象として販売し、ヨーロッパ市場に独自の基盤を築き上げていた。オーディオ・マニアからは、高く評価されていた。

このような高級イメージをもったフィッシャー社を傘下に収めた三洋電機は、既存の三洋ブランドと共存をはかり、フィッシャーのブランド・イメージを維持すべきであると考えていた。新しいコンセプトによる販売を推進することが、三洋ブランドとフィッシャーブランドの共存・発展を実現する唯一の道であった。

こうした現状分析と戦略的目的の基に、1977年（昭和54年）5月、西独に現地資本との合弁により、フィッシャー・ハイファイ・ヨーロッパ販売（有限）会社が設立され、音響機器の販売を開始した。

本格的なヨーロッパ進出

三洋電機にとって1970年代は、本格的なヨーロッパ進出の時代であった。同社の販売部門は、1977年（昭和52年）7月に三洋イタリアーナ、8月にはヨーロッパ地区統括事務所、三洋ヨーロッパ・インターナショナルが設立された。

1984年（昭和59年）10月には西独、北欧、ベネルックス3国、東欧の三洋ブランド事務機器代理店であった三洋西独事務機販売会社に資本参加した。1985年（昭和61年）1月には、西独に三洋ブランド民生商品の販売会社として、三洋ドイツ販売会社をスタートさせた。

一方、製造部門でも1977年（昭和52年）12月にイタリアの音響メーカーであるエマーソン電子会社に、そして1978年2月にはスペインのユーロトロン会社に、それぞれ資本参加した。1980年代になって、発展途上国を中心に表面化した現地化の動き、さらには輸出規制の強化などにより、製造拠点の海外シフトが積極的に進められた。

カラーテレビ、ビデオのイギリス市場への供給を目的として、1982年（昭和57年）に三洋工業（英国）が設立された。また、1984年2月にはフィッシャーブランド・ビデオの製造を目的として、フィッシャー工業ドイツが設立された。

これら以外にも、スペイン地区の製造・販売を強化するため、アスナレス・グループに追加投資をすると共に、三洋電機の開発および生産技術を導入した、企業体質の変革、経営基盤の強化が計られた。

EC諸国を取り巻いている周辺諸国において、地味ながら三洋製品を販売し続けている代

理店グループの存在も、重要であった。これらの国々に築き上げられた”三洋”のイメージは、E C諸国以上に市場に定着し、高く評価されていた。

第2の創業期

こうして、築きあげられたヨーロッパの生産・販売のネットワークも、1988年（昭和60年）から徐々に台頭してきた世界的な経済改革・価値観の転換、さらには人間の意識改革に対応するたるに、体制の抜本的な再構築が避けられない状況になった。これが1986年（昭和61年）の”第2創業期宣言”である。

1987年（昭和62年）10月三洋電機は、資金調達およびグループ関係会社への資金供給のため、ヨーロッパに金融会社、三洋電機ファイナンス（オランダ）を設立した。

1988年2月には、国際財務戦略の一貫として、オランダに引き続きイギリスに金融子会社、三洋電機インターナショナル（英国）が設立された。さらに、同年3月に、電子レンジを生産する三洋電機（英国）製造会社が設立され、9月には現地化による経営推進のための第一回ヨーロッパ戦略会議を、西独で開催した。

1989年（平成元年）6月には、マグネトロンと電子レンジの一貫生産を行う三洋電機（英国）製造が、本格的に生産開始した。同年6月には、イタリアにオリベッティ社と三井物産との合併で、ファックスの生産会社「オリベッティ三洋工業」が設立された。また、同年11月には、三洋スペインに新社屋も完成した。

ヨーロッパ子会社

三洋電機はすでに、E C域内に製造会社6社、販売会社7社、金融会社2社を設立して、ヨーロッパ市場開拓に努めて来た。これらの子会社の概要は、以下の通りである。

（イギリス）

市場の動き

イギリスの家電製品を中心とした耐久消費財市場は価格競争が激しく、その結果製品は急速に普及して行く傾向にあった。そして、製品需要も短期間に飽和状態に達するという、特徴をもっていた。

一方、イギリスの大手家電量販店であるコメット、ディクソンズは2社で市場の35%を占有していた。量販店は低価格製品を特徴としていることから、市場競争の主役を担っていた。これらの2社は組織強化を図っており、今後市場シェアを45%まで伸ばすことが

予想されており、イギリスの流通業界は量販店による寡占化が急速に進むものと考えられていた。さらに、イギリスの家電市場では、ソニー、松下、日立が強い競争力を維持しており、企業の総合的イメージは松下、三洋が高い評価を受けていた。

1989年12月初め、イギリスのある民間家電製品検査機関が電子レンジの品質、性能の検査結果を公表した。このニュースは、イギリスTVの消費者向けの番組の中で放送された。その内容は、各種の電子レンジ105機種⁵の加熱効果について、そのテスト結果を公表したものであった。105機種中25機種の電子レンジは、温度を60度に加熱したとき加熱ムラが生じバクテリア（サルモネラ菌）が殺菌されなかったと言うものであった。このニュースはイギリスの消費者に電子レンジへの注意を喚起する結果となり、1989年¹⁰のイギリスの電子レンジ市場は、対前年比35%も需要が減少した。その後、電子レンジ業界は品質、性能の改善を図り、現在では製品の加熱ムラ問題は解消している。この事件は、イギリス人の食品の衛生、安全加工に対する意識の高さを示すものであった。

「三洋丸紅（英国）株式会社」¹⁵

三洋貿易は1969年に、三洋製品のイギリスにおける販売代理店であった丸紅のロンドン事務所に資本参加し、三洋丸紅（英国）を設立した。資本金は10万ポンドであった。同社はイギリスにおける三洋製品の販売促進を目的としていた。その後、数回の増資によって、現在の資本金は500万ポンドとなっている。同社はまた、1983年に全額出資の三洋丸紅（アイルランド）の販売会社を設立し、アイルランドへの販売網を確立した。²⁰同社は当初イギリス市場に、主としてトランジスター・ラジオ、テープレコーダー、ラジオカセットなどホームミュージック商品を販売していた。その後はCTV、VTR、Hi-Fi、電子レンジ、オーディオ機器、ラジオ・カセット、ラジオなど販売製品の種類が拡大していった。このうちCTV、電子レンジは英国内の三洋企業から、VTRは西独の三洋企業から、その他は日本の三洋貿易から輸入していた。²⁵

「三洋工業（英国）株式会社」

イギリスのサーフォーク州ローストフト市に所在する三洋工業（英国）はEC国内におけるCTVの現地生産を目的として、ローストフト市にあったフィリップス会社の一部を買収して1981年11月に設立された。当初の資本金は380万ポンドであった。資本金³⁰はその後1983年には500万ポンドに増資された。

同工業は当初音響製品、CTVとVTRを生産していたが、1986年には音響製品の生産を中止し、VTRの生産は西独にある三洋工業ドイツに移転し、以後の生産はCTVに

集中することになった。同工業が生産した製品は三洋丸紅を通じてイギリス国内に販売されていたが、今後はその多くをEC諸国へ輸出する計画も立てていた。

ローカルコンテンツ

現在EC委員会が規定しているTVの原産地規制は、付加価値ベースで45%と決められている。同社はすでにこの基準を大幅に満ちしていた。TV生産のうち主要部品のブラウン管はそのうち35-40%を占めているが、それらはトムソン、フィリップス、ノキヤなどのTVメーカーから購入していた。また、IC部品は日本製品以外では、フィリップス、ITTなどの現地部品を使うように努力していた。イギリスのTV市場が厳しい競争に直面していることから、同社は今後の目標として品質や性能を高めること、またコスト削減による価格の引き下げに重点をおいている。

「三洋電機製造（英国）株式会社」

三洋電機製造（英国）は1988年、マグネトロンと電子レンジの一貫生産を目的にして、三洋電機、三洋貿易の共同出資によって資本金500万ポンドで、イギリス、ダーラム州ニュートンのエクリフ工業団地に設立された。同社はここに電子レンジ工場を、またクリーブランド州ティーサイド工業団地にマグネトロン工場を設立した。両工場とも同年後半に生産を開始した。

ローカルコンテンツ

電子レンジについての原産地規制は、現在最低40%の現地部品調達率が規定されている。同社は現在付加価値ベースで、現地調達率をクリアしていた。数年前、ECでの韓国製電子レンジの安売りに端を発し、EC委員会は日本、韓国製品を対象にダンピング提訴を行った。このなかで同社はいち早く現地生産に着手した。当時輸入部品に賦課されていた関税は5.1%であった。同社が電子レンジの主要部品であるマグネトロンを現地生産し始めたとき、EC委員会は日本企業の要請に答え、1989年よりこの輸入関税を0にすることを決定した。現地調達を高めることに努めている同社はこの措置に抗議した。その結果、EC委員会はすべての輸入部品の関税を0にすることを決定した。

(西 独)

市 場 の 動 き

西独のHi-Fi・ステレオ製品市場ではすでに73%の普及率に達しており、CTVやカー・ステレオはそれより早く95%の普及率を維持していた。これらの製品に比べてVTRは35%、8ミリビデオは5%の普及率に止まっており、潜在需要の大きさを予想させた。

このなかで1990年に同社は、8ミリビデオ、VTR、CTV、カー・ステレオ、CDプレーヤー、レシーバーの各製品の販売を増加させる計画を立てている。現在西独の無線関連製品市場は、ソニー、グルンデッヒ、フィリップス、ブラウプンクト、テクニクス、オンキヨーを含め13社が激しい市場競争をしており、20%以上の市場占有率を有している企業はソニー（8ミリビデオ、ハイパー・ステレオ）、ブラウプンクト（カー・ステレオ）、オンキヨー（レシーバー）のみであり、ほとんどの製品で第1位のメーカーも10-15%の市場占有率しか維持していなかった。

「三洋フィッシャー販売有限公司」

三洋貿易は従来からヨーロッパ諸国への販売網として、ドイツ人のヘレンボックと代理店契約を結び、ドイツ国内に販売代理店を開設してきた。この代理店を通じて三洋貿易は事務機、音響、ラジオ、TV製品を販売してきた。そして、1977年には、三洋貿易が呼びかけてヘレンボックの三洋事務機販売会社に資本参加して、ミュンヘンに合弁会社としてフィッシャー・Hi-Fi・ヨーロッパを設立した。この会社はアメリカで販売されていたフィッシャー・ブランドのHi-Fi製品をヨーロッパ諸国（東欧諸国を含めて約20か国）に販売する事を目的としていた。

フィッシャー製品はエマーソン電機グループ時代にもヨーロッパに販売されていたが、販売網が弱体であったために、改めてこの新会社が中心となって販売網の整備に乗り出した。当初はHi-Fi製品の販売に重点をおいていたが、その後徐々に製品の種類を広げて行った。その結果、音響、TVなどの家電製品まで販売するようになった。

こうして、フィッシャー・Hi-Fi・ヨーロッパ会社はフィッシャー・ブランドで、また三洋ドイツ販売会社は三洋ブランドで、実質的には同一の製品を販売することになった。このため消費財市場ではブランドの差異による価格の変化など不必要な混乱をもたらす結果となった。このため、1989年9月に三洋貿易はこの2つの販売会社を統合させ、三洋フィッシャー販売会社を設立した。

一方、スイスのバーゼルに30年ほど以前から取引契約を結んで来た、三洋貿易の総販売代理店（MSM）が存在していた。この代理店はスイス人のM.スピッツァーが経営しており、その販売する製品は三洋ブランドの製品（音響、ラジオ、TVなど）であった。販売テリトリーはスカンジナビヤ、ベネルックス、オーストリー、スイス、東欧、西独、フランスで、各地にMSMが販売代理店を置いていた。三洋貿易はこれら諸国のうち西独を販売の拠点と考え、スピッツァーに呼びかけて、西独の代理店に三洋貿易が資本参加し、

ミュンヘンに1986年新たに三洋ドイツ販売会社（資本は50：50）の合併会社を設立した。こうして三洋貿易は西独の販売力の強化に乗り出した。その結果として、西独には三洋貿易にとって2つの販売会社が存在することになった。

西独では販売網の整理・統合が実現したが、これも西独国内だけが対象とされた。旧フィッシャー・Hi-Fi・ヨーロッパ会社のテリトリーであった西独以外のヨーロッパ諸国では、三洋フィッシャー販売会社は依然としてフィッシャー・ブランド製品のみを販売することになっていた。

三洋製品とフィッシャー製品の販売の推移をみると、1987年まではフィッシャー・ブランドが三洋ブランドより売上高が多く、1988年以後はこの売上推移が逆転した。Hi-Fi、VTRについては、フィッシャー・ブランドが圧倒的に強かったが、Hi-Fi製品は年々売上高が減少していた。1988年はフィッシャー製品の売上高が対前年比減少したが、三洋ブランドはわずかではあるが売上高が増えていた。

「三洋工業ドイツ有限会社」

1983年、84年にフィリップス方式のVTRが日本の据え置き型VTR（VHS方式）に圧倒され、現地メーカーがVHS方式へ転換したのに伴い、これを育成する目的と、日本製VTRのヨーロッパへの輸出規制や、技術協力を中心とした日系メーカーのEC進出などの諸条件を背景として、1984年西独、バイエルン州ネルドリンゲン市郊外に三洋工業ドイツが設立された。同社はVTR（VHS方式）のEC域内向けの製造販売を目的としていた。当初の資本金は1,000万マルクであった。その後1988年に増資され、現在は1,350万マルクである。

VTRの需要増加を反映して、同社は三洋ブランドのVTRの生産開始1年後には、すでに10万台の生産を達成した。その後も年々販売数量は増加した。また、同社はすでに、EC委員会が要求するローカルコンテンツ（45%）は達成していた。

一方、1985年、86年には日本のほとんどのVTRメーカーがECに進出し、生産を開始したことや、輸出規制の対象外であった韓国メーカーの進出などで、ECでの生産は供給過剰状態になってきていた。また主要なEC諸国の市場は、据え置き型VTRについては普及率40%前後で飽和状態に達しており、過剰生産能力や市場価格の低下などによって、今後は厳しい競争が予想されている。

「三洋事務機（ヨーロッパ）販売有限会社」

三洋事務機（ヨーロッパ）販売は、西独のミュンヘン市に1969年設立された。当初は

ヘレンボックとの合併会社であったが、現在は三洋貿易の全額出資（1,500万マルク）の子会社に改組された。同社の主力製品はファクスミリ、コンピューター、P P Cその他カドニカ電池、シェーバー、電卓、事務機、テープレコーダーである。

(フ ラ ン ス)

5

「フィッシャー・フランス」

日本の三洋電機は、フランスで現地人との間に販売代理店契約を結び、販売活動を展開してきた。そのほかは資本参加による三洋電機の子会社は、フランスには存在しなかった。これらの販売代理店はフィッシャー・フランスと、三洋・フランスの2社であった。三洋・フランスは20年前からサンヨー製品を取り扱って来た。そのうち音響関連製品を分離し、1982年パリ郊外に新たに設立されたフィッシャー・フランスが、それらを販売することになった。同社も三洋貿易とは独立の販売代理店であった。

フィッシャー・フランスは当初高級H i - F i製品を販売していたが、徐々に音響、C T V、V T R、ラジオなど無線関連製品全体を販売するようになった。フランス市場では、これらの製品の販売量は順調に伸びていた。なかでも無線関連製品市場では、販売競争が激しくなっていた。また、H i - F i製品については、フランス政府の規制政策が最近暫定的に緩和されて来ていた。具体的には、チューナー部品の厳しい輸入規制措置が緩和され、E C域内のどれかの国で輸入されたものであれば、フランスへの輸入は政府に形式的な申請をするだけでよいことになった。このため、現在輸入関税14%を支払えば、フランス市場で販売する事が可能になった。このような情勢変化を反映してH i - F i製品の販売が急速に伸び、競争も激しくなっている。価格も他国での市場価格と平準化されてきていた。

「三洋・フランス」

三洋・フランスは1971年パリ郊外に設立された。同社は三洋貿易のフランスにおける独立の販売代理店であり、三洋貿易からの資本参加は全くなかった。三洋・フランスは当初から三洋ブランド製品の中でO A機器を中心として販売してきた。

フランスのO A機器市場は、1980年に入って急速に拡大してきた。フランス政府のコンピューター、情報機器市場の拡大政策によって、今後フランスのO A機器市場は堅調に推移することが予想されていた。

30

(ス ペ イ ン)

市 場 の 動 き

スペインの製品市場は政府の輸入禁止措置もあって、1988年まではCTVは全面輸入禁止されて来た。同社がCTVを内製化してきた背景はこのようなスペイン政府の産業保護政策にあった。この内製化の努力のなかで同社はとくに製品の品質向上に重点をおいた生産態勢をとってきた。その結果、スペイン市場における同社製品の品質についての信頼性が高まり、市場占有率の向上をもたらした。ヨーロッパ市場で高い占有率をもつフィリップス製CTVとほぼ互角の力をもつ同社のCTVはこうしてスペイン市場で着実な地盤を築いていった。

1989年よりスペイン政府はCTV17インチ以上の製品のEC諸国からの輸入を、また1990年よりは全機種の輸入の自由化を発表した。このようにしてスペイン市場へのCTVの輸入が急増するとともに、競争が激化し価格低下をもたらした。

「三洋・スペイン」

スペイン人のルイス・アスナレス・ペレスは1961年スペインのナバラ州トゥデラ市にアスナレス電子工業を、そして1966年にアスナレス工業ナバラをそれぞれ設立、ラジオおよびその関連製品の生産を始める一方、三洋電機貿易の販売代理店として三洋製品の販売を行ってきた。三洋電機貿易は1969年に上記2社に資本参加した。その後1984年にこの2社を合併し、社名も「三洋・スペイン株式会社」に変更した。現在では三洋貿易が100%の資本を取得した。アスナレス電子工業は生産工場として、またアスナレス工業ナバラは販売部門を担当するように変更された。

また他方で、ルイス・アスナレス・ペレスは1975年にアラゴン州ウエスカ市に白黒テレビ、Hi-Fi製品を生産するユーロトロン株式会社を設立した。1978年に三洋貿易が資本参加、その後1989年に80%の資本を取得し、事実上三洋貿易の子会社になった。同社は途中からプリント基板と14インチのカラーテレビの生産を行っている。これらの製品は三洋・スペインを通して販売された。

三洋・スペインは1983年には三洋貿易の幹部社員が副社長に就任し、同社は事実上三洋貿易の指導の基に運営されるようになった。同社はまた、100%の子会社としてアエロバ会社（不動産管理）、フィッシャー・スペイン会社（フィッシャー・ブランド製品の販売）を所有している。現在、三洋・スペイン、ユーロトロンとも社長はスペイン人、その他の取締役は三洋貿易社員が就任している。

生産・販売

三洋・スペインは三洋電機から完成品、キット、事務機を、またその他の部品はスペインや海外諸国から、それぞれ輸入し、ツデラ工場とウエスカ工場で製造・加工し、CTV、VTR、Hi-Fi製品として主にスペイン国内に販売している。

製品別にはC T V、V T R、ラジオカセットがその大半を占めた。同社のスペイン市場における知名度は高い。

研究開発

同社はバルセロナの販売事務所内にC T Vに関するR & D部門を所有していた。このR & D部門はスペイン国内でC T Vを生産する必要から設置されたものである。

(イタリヤ)

「三洋イタリヤーナ株式会社」

三洋イタリヤーナは三洋電機の全製品をイタリアに輸入販売することを目的として、1977年イタリアのミラノ市に設立された。資本金は300万リラであった。しかし、一部製品ではイタリア政府の輸入規制が厳しく、直接日本から輸入することは事実上不可能であった。そこで、スイスのバーゼルに設けた販売会社である三洋（ヨーロッパ）インターナショナル会社を通して、輸入していた。イタリア市場における三洋製品のイメージは高く、同社の売上げは着実に伸びて来ており、特に最近ではイタリア経済の好況を反映して、急速な伸びを示していた。なかでもV T R、H i - F i、C T Vの売れ行きが目立っていた。

「オリベッティ・三洋工業株式会社」

三洋貿易はイタリアのO A機器メーカー、オリベッティとの間に、1989年9月イタリアのナポリ湾沿いのポッツォ市に合併会社オリベッティ・三洋工業を設立した。資本金は32億リラである。同社は当初、従業員140人で操業を始め、年間20万台のファクシミリを生産し、生産が軌道に乗れば、1992年までに2倍に生産規模を増加する計画であった。また、同社はイタリア市場のみならず、ヨーロッパ全域に販路を拡大することを計画していた。

三洋欧州事務所

スイスのバーゼルに数年前に、三洋欧州事務所が開設された。この事務所はヨーロッパに所在する三洋グループを支援することを目的としていた。その業務内容は以下の通りである。

- 1) バーゼルにあるスピッツァーの総販売代理店に、三洋製品を供給する。
- 2) R & D活動の強化。三洋グループが供給する製品について安全規格などのテストを実施し、各国別規制に会うよう調整する。この欧州事務所には、日本の三洋本社あるいは

は各事業部から技術者が派遣され、R & D活動に参加している。

3) ヨーロッパ市場の情報収集。

三洋欧州事務所長の杉本肇氏は、この事務所の役割について次のように語った。

[EC諸国の家電製品やOA機器の安全規格は、国別に異なっていますから、ヨーロッパで販売する三洋製品はすべてここでテストすることになっています。そのため、日本からそれぞれの技術者が来て居ます。また、市場の特徴も各国別に異なっています。言葉、習慣、趣味、通貨、安全規格なども、同じではありません。これらの情報をどのように三洋製品に反映させるかが、最も重要な課題です。この事務所はヨーロッパの三洋グループにとって、大事な役割を担っていると考えています。EC域内では、西独、イギリス、フランス、イタリア、スペインの5か国で市場の約70%を占めています。日本製品は幸いにもイタリア、スペインで高い評価を受けていますが、西独、イギリス、フランスの主要3国の市場を拡大することが必要であると考えています。]

15

ヨーロッパ市場の動き

ヨーロッパ市場における音響、映像機器などの民生用電子機器は、ほとんどの製品が普及率34-40%の水準で市場の飽和点に達し、その後は市場の成熟化が進んでいる。白黒TVは1975年、CTVは83年、Hi-Fi製品は85年、VTRは89年にそれぞれ需要のピークを迎えていた。8ミリビデオだけは、対前年比35%もの成長をしていた。各国別には、西独、イタリア、スペインにおける家電製品の価格は比較的高く、次いでフランス、ベルギー、その他の国が続き、そしてイギリスでは市場競争が激しく価格も他国に比べて安い製品が多かった。また製品のデザイン、規格では、日本とイギリスは類似しており、大陸諸国の製品は日本と異なった特徴をもっていた。とくに、西独製品は洗練されているものが多かった。

競争企業

ECにおけるエレクトロニクス業界の大手企業は、シーメンスを初めとしてフィリップス、CGE、ボッシュ、トムソン、CECなどであるが、そのうち家電産業ではフィリップス、ボッシュ、トムソン、ノキア、メッツ、シュナイダー、ブラウブントなどが、生産、販売を行っている。

現在ヨーロッパの大手総合家電メーカー・グループとして注目されるのは、オランダのフィリップス・グループ、フランスのトムソン・グループ、フィンランドのノキア・グループの3グループである。以下は、これらの3グループについて、最近の経営状況を概観したものである。

フィリップス・グループは西独のグルンデッヒ、ロウェオプタを既に見取しており、トムソン・グループは西独のノルドメンデ、テレフンケン、サバの各社を、またイギリスのファーガソン、アメリカのRCAを見取していた。ノキア・グループはまた、西独のS. E. L.、ITT、グラエツ、フランスのオーシャニック、フィンランドのサロラ、スウェーデンのルクサーの各社をそれぞれ見取し、1992年のEC市場統合に備えていた。

日本の大手家電メーカーですでにEC市場に進出している主な企業は、日立製作所、松下電器、東芝、三菱電機、ソニー、シャープ、三洋電機、等である。これら日本の企業は、ヨーロッパの主な家電メーカー・グループとEC各国で市場競争を展開している。これらの会社の最近の動きは、つぎの通りである。

「松下電器産業」

松下電器が現在ヨーロッパ市場で販売している製品は、30%が現地生産されている。今後2年間で50%に現地生産比率を高める計画を立てている。そのために、イギリスにOA機器モーター、電子レンジ用マグネトロン生産拠点、エレクトロニクスの総合基礎研究所を、1-2年以内に建設することを考えている。また、同社はヨーロッパ地域の製造子会社の工場運営を支援するために、「プロダクトサポート・センター」を西独のフランクフルトに開設している。

「シャープ」

シャープはずでに、フランスに複写機、ファックスの生産工場を、スペインにCTVの生産工場を設立しており、さらにフランスではOA機器の生産会社が操業を開始している。同社はまた、商品企画部の現地化を推進するほか、イギリスのオックスフォードにオプトエレクトロニクス、情報処理技術分野の研究所を設立している。販売部門については、イギリスのエレクトロラックス社と提携する一方で、西独に物流センターを設立している。

「東芝」

同社はヨーロッパのOA事業強化を推進するため、ヨーロッパ地域別事業戦略体制の構築を目的として、ロンドンにヨーロッパ統括事務所を設置している。とくに西独には、パソ

コン・センターを開設している。なかでも、シーメンスとは次世代の最先端製品の開発を含む技術提携を結んでおり、先端技術の強化・推進に努力している。

「日立製作所」

日立は半導体の一貫生産工場を、西独のミュンヘン近郊に建設しているほか、イギリスのケンブリッジ大学、アイルランドのダブリン大学に研究開発拠点を設置している。また家電製品に関しては、イギリスのロンドンに「家電事業本部推進センター」を新設し、ヨーロッパにおける家電製造・販売の一体的な事業運営体制の構築に努めている。これに基づいて、ロンドンにヨーロッパ全体の販売を統括するヨーロッパ・センターを開設している。

10

「ソニー」

同社はすでに、ヨーロッパ主要国内に家電製品の生産・販売拠点を開設し、市場開拓に努めてきており、ヨーロッパ地域統括本社をロンドンに設置している。また、最近「ヨーロッパ・デザイン・センター」をイタリアのミラノに新設し、製品開発に力を注いでいる。

15

「三菱電機」

同社はフランスで、自動車電話とファックスの生産拠点を開設している。現在同社は、ヨーロッパに地域統括会社を設立すべく、検討を重ねている。

地域別販売状況

ヨーロッパの3大家電メーカーの最近の営業活動は、概ね以下の通りである。

フィリップス・グループ（従業員310,300人）は1988年における全売上高560億7,900万ギルダー（3.5兆円）のうち、オランダ市場で21.7%、その他のヨーロッパ市場で61.3%のシェアを確保しており、ヨーロッパ全域で80%以上の売上高を達成していた。その他の市場では北米が22.2%を占めていた。フィリップス・グループは過去2年間売上高が低迷しており、1988年やや回復したものの85年の水準には達していなかった。製品別にみると、民生電子30.7%、業務・システム25.5%、電子部品18.6%、家電11.3%の順であった。

30

トムソン・グループ（従業員116,000人）は1988年における全売上高748億3,000万フラン（1.5兆円）のうち、フランス市場で39%、その他のヨーロッパ市場で25%を占めており、ヨーロッパ市場全体で64%を確保していた。それ以外では

中近東市場で19%を占めていた。トムソン・グープの過去の売上高は年間4-5%の伸びを示していたが、1988年は対前年比24%の急成長を記録した。製品別では、民生電子47%、防衛電子45%で大半を占めていた。

ノキア・グループ（従業員44,600人）は1988年に218億1,900万マルク（0.7兆円）の売上高を確保した。このグループは過去年間10%以上の伸びを示して来たが、1988年は対前年比56%の高率成長を達成した。全売上高のうち北欧市場で47%を占めており、それ以外のヨーロッパ市場で40%を確保していた。製品別に見ると、エレクトロニクス60%（民生電子31%、OA機器23%、その他6%）、ケーブル・機械18%が主なものであった。このうち、民生電子は対前年比120%、OA機器は同166%の伸びを示した。このようにして、同グループはヨーロッパ市場で急成長をしてきていた。

流通業界の変化

ヨーロッパ企業500社の中にはいる流通業界の企業は現在約60社を数えるが、小売業界でもヨーロッパ規模での連合・買収などの再編成が続いている。イギリスの小売業界のトップ企業であるマークス&スペンサー、J. セインズベリー、Tescoの2大スーパー、フランスの大型スーパーであるカルフル、プロモード、そしてデパート関連企業ではドイツのアスコ・ドイツ・カウフハウスやカールスタット、オランダのベンディックスなどが、EC域内の店舗展開や企業買収に積極的に乗り出している。

専門量販店の大手であるイギリスのディクソンズやコメットもフランス、西独への積極的な店舗展開を進めている。この結果、ECの小売業界では、イギリス企業と大陸諸国の企業の競争的店舗展開が、ますます激しくなるものと予想されている。

1992年 EC 市場統合

1957年3月ローマ条約（EEC-欧州経済共同体、EURATOM-欧州原子力共同体の設立協定）の締結に始まるヨーロッパ諸国の経済統合計画は、1967年7月EEC、EURATOM、ECSC（欧州石炭鉄鋼共同体）の統合によるEC（欧州共同体）の誕生を契機として、着実に推進されてきた。EC加盟国はフランス、西独、ベルギー、ルクセンブルグ、オランダ、イタリアの当初の6か国に、イギリス、アイルランド、デンマー

クが1973年に、ギリシャが1981年に、スペイン、ポルトガルが1986年にそれぞれ加盟して、現在12か国で構成されている。そして、1985年6月にEC委員会は「域内市場統合白書」を発表し、翌1986年2月にはEC閣僚理事会において、1992年EC市場統合を定めた重要な単一欧州議定書が調印された。この議定書では市場統合の完成時期を1992年12月31日と定めている。市場統合白書では域内の貿易障壁とEC加盟国の国内法による各種の規制撤廃をスケジュール化し、3億2,000万の人口を擁する12カ国（GNP総額は4兆2,000億ドル）の市場を統合化することが謳われている。そのためには1992年までに279項目の法律を採択しなければならないが、1989年4月現在130項目の法律が採択されている。

以下にまとめたものは、市場統合白書を中心に1992年計画と最近のEC委員会の政策について、要約したものである。

域外企業と相互主義

ECの1992年計画では、域外企業のEC域内子会社が加盟国の国内法に基づいて設立され、域内に主要活動部門を登録していれば、これらの子会社は域内企業と同等の条件下で事業を行う権利が認められている。EC域内に基盤のない域外企業は1992年以後不利な立場におかれることが予想されている。これはEC委員会が1992年計画に相互主義制度を取り入れようとしているからである。同委員会によると、相互主義は「母国の市場がすでに解放されているか、もしくは自主的、または2国間、多国間協定に基づいて市場を解放する用意のある国の企業に対して、ECは1992年計画のもたらす恩恵を全面的に享受することを認める」と定義されている。

EC通商法

域外企業にとって最も関心のある問題の一つは、ECの対外通商政策である。1992年計画によると、反ダンピング政策や関税規制政策は存続することになっている。すでに1984年以後日本製品に対するダンピング提訴が頻発していた。とくに、電子レンジ、VTR、半導体、CDプレーヤー、電子タイプライター、複写機等のエレクトロニクスを中心とする製品がダンピング提訴されていた。1987年6月にEC閣僚理事会はダンピング防止規則の改正をおこなった。これは部品ダンピング防止に関する規則であり、域外企業がダンピング防止税を回避する目的で、完成品の代わりに部品を輸出して現地で「スクリーン・ドライバー・アSEMBリー」（簡単な組み立て生産）をするのを防止するものであった。この防止措置によって、域外企業のEC域内での生産は現地部品調達率を40%以上にすることが求められている。

さらに、複数国から調達された部品やコンポーネントからなる製品の原産地国の決定に関して、ECは1968年に”原産地証明に関する規則”を定めている。この法律では、製品の原産地国を”経済的側面から正当化できる最終的かつ実質的な組み立てもしくは生産がなされた国”と定義されている。そこには生産の明確な現地調達率は規定されていない、現実にはこの原産国ルールにしたがって、多くの家電製品にローカル・コンテンツ比率が 5 設けられている。

技術および製品規格

現在、技術規制や製品規格に関する法規について、EC加盟国間にさまざまな差異が見られるが、これはECの市場統合にとって大きな障害になっている。EC域外の企業はEC 10 への輸出に際して、EC各国の技術と製品規格に合わせねばならないという問題に直面している。このため、EC委員会は白書のなかで新たなアプローチを採用している。

それによると、保健、安全確保、環境保護について、EC加盟国の法律上の目的が本質的に同じであると認識し、これらの項目について問題となる製品の域内自由移動を認めるには、最低限のEC基準（欧州基準）が満たされていなければならない。保健、安全確保、 15 環境保護について問題のない製品については、加盟国の規則と基準にたいする相互認承（ある加盟国で合法的に製造、販売される製品は、他の加盟国への自由な流入を認めねばならない）を基本とする。このアプローチはEC域内外の企業にさまざまな影響を与えることが予想される。

消費者保護

EC委員会は1985年に、プロダクト・ライアビリティ（製造物責任）指令を正式決定した。これは欠陥製品にたいして責任を有する製造者および輸入業者に、厳格責任を課すことを規定したものである。この指令はEC加盟国内ですでに実施されており、EC委員 25 会は消費者保護の強化を鮮明に打ち出している。

競争政策

ローマ条約第85条および86条は、EC加盟国の通商に影響を与えるカルテルおよび反競争的な行為を禁止し、独占禁止法の違反については、罰金（売上高の10%）を賦課する権限をEC委員会に認めている。同委員会はEC域内の市場プログラムを強化するため 30 に、競争政策を積極的に推進する方針を打ち出している。

資 本 移 動

ローマ条約の第67条は、資本の自由移動に対する制約の撤廃を規定している。EC委員会はこの規定に基づいて、EC全域における資本移動の自由化は、金融サービス部門の調和、財政上の安定、経済政策にとって、必要不可欠であると認めている。現在EC域内の資本移動の自由化促進措置が取られており、1988年6月第4次資本移動自由化指令が採択された。この指令は、短期資本移動に関する規制の撤廃、他のEC加盟国に於ける個人口座の開設を自由化、金融取引に関する信用供与を自由化、することを目的としている。そして、この指令の発効（1990年7月）すると、EC域内の資本移動に関する規制はほぼ完全に撤廃されることになる。これによって、EC域内に子会社をもつ域外企業はECのマネー・マーケットにたいするアクセスを拡大することが可能となり、資金調達も容易になるであろう。

三洋電機のEC地域戦略

三洋電機では、ヨーロッパ市場戦略を担当する部署は、海外企画部と各事業本部の海外営業部と三洋電機貿易（株）である。なかでも、海外企画部はこれらの部署や経営企画部と協力して、EC市場統合に対処すべく鋭意地域戦略構想を検討して来た。

EC市場は全体としてみると巨大な市場であり、アメリカ市場と比べても潜在的にはより規模が大きいと期待されている。三洋電機では、1995年までは少なくともEC域内の家電製品需要は、年率4-5%伸びると予想している。しかし、EC加盟国を中心として、多くの国々がそれぞれ固有の文化をもち、生活様式や製品へのニーズ、嗜好も異なっており、これらの国々の市場を同一視し、標準的な企業戦略を展開するのは難しいと、三洋電機の首脳陣は考えている。

従来は、これらの基本的な考え方に基づいて、各国別にその市場の成長性、外国資本導入を考慮しながら、生産・販売拠点の開拓に努力してきた。新たな市場統合は、同社の従来の方針の再検討を必要としていた。EC市場統合は、市場規模の拡大が予想されることから、同社は効率的な市場戦略を展開するための具体策を検討している。それは基本的には、整理統合による経営の効率化を高めることを意味している。

他方、これらの集約化と調和する形で、各国別の文化や製品ニーズの違いを反映する製品開発の必要性も、今後はますます高くなると同社首脳陣は考えている。

現在三洋電機はヨーロッパで、CTV、VTR、電子レンジ、ファックスを生産している

が、そのほか今後大きな市場が予想される情報機器、半導体、バッテリーなどの製品については、同社はヨーロッパに生産拠点を所有していなかった。これらの製品開発をヨーロッパで展開するか否かは、アメリカ、アジア市場の動向を踏まえて慎重に検討すべきものと、同社は考えている。

5

東欧市場の今後の動向は極めて流動的であるが、同社は大きな期待を抱いている。少なくとも今後4-5年間は、潜在的需要は高いものと予想されており、三洋電機としては積極的な営業戦略を採りながら、他方で資金回収は厳しくする考えである。東欧諸国に生産拠点を設けるか否かは、今後の課題とされた。

10

ヨーロッパ統括本社構想

従来三洋電機のヨーロッパ市場の拠点は、イギリスを中心に置かれてきた。今後はEC域内の市場動向を展望すると、西独が重要な位置を占めることが予想される。しかし、西独は東西ドイツの統合とECの実質的指導権をもつ国として重要であるが、EC全域を総合的に管理・運営するには、あまりにも”火中の国”であり、むしろ周辺のアランダ、ベルギーなどの国々が統括本社として最適ではないかと、同社首脳陣は考えている。

ヨーロッパ統括本社の基本的機能は、経営方針の管理である。それはマーケティング活動が中心になる。なかでも、製品規格、価格調整、宣伝を重点とした、全体としての効率性を高めることであり、そのための調整・統制を行うことである。また、営業活動のベースとなる物流サービス機能も、統括本社の重要な要素と考えられている。

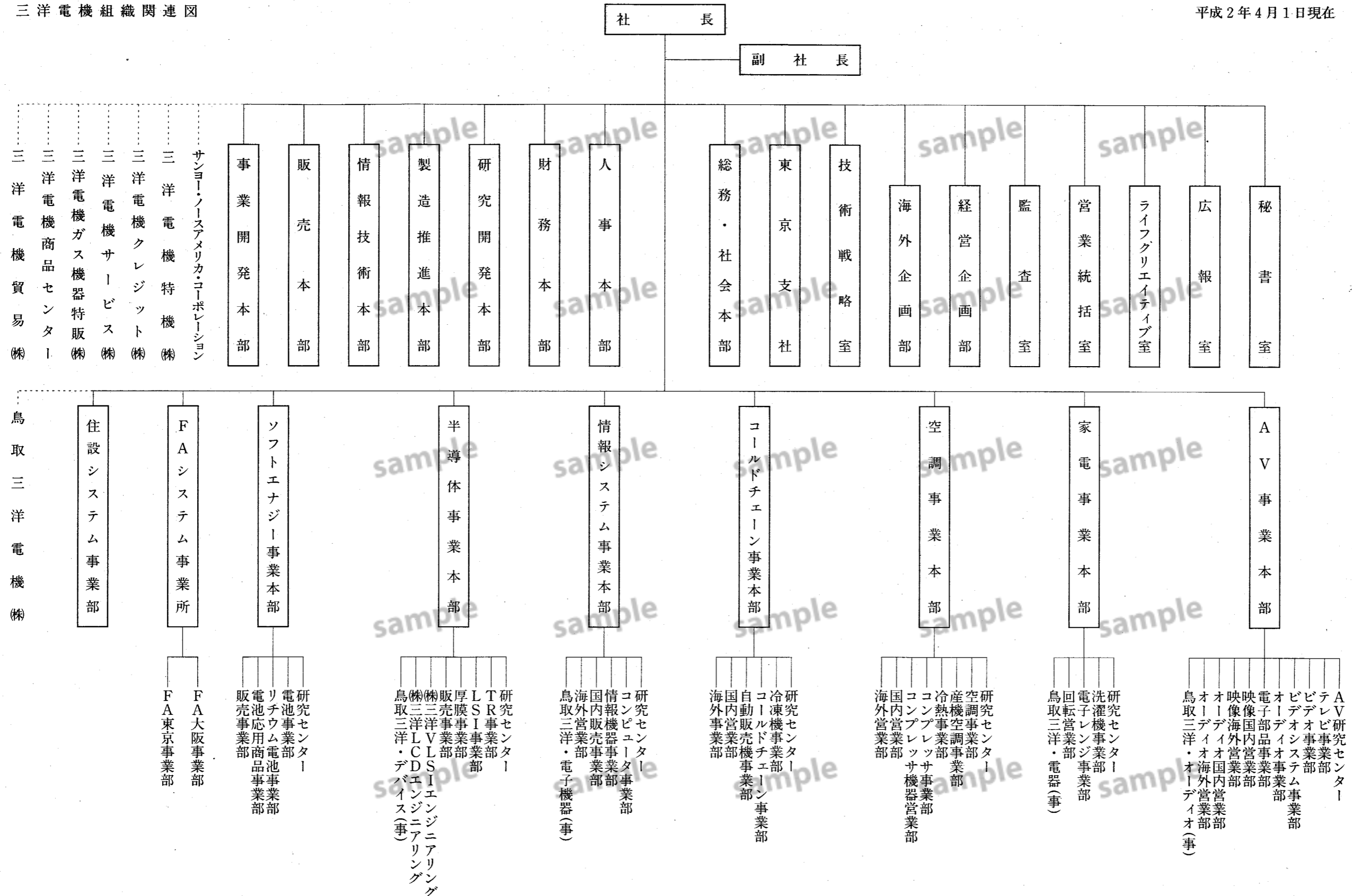
25

30

資料 1

三洋電機組織関連図

平成2年4月1日現在



資料 2

【欧州の現況】(1987年)

1. 3つの経済ブロックからなる欧州

1) EC (EUROPEAN COMMUNITY: 欧州共同体)

国名	人口 (万人)	名目GNP (億ドル)
西ドイツ	6,105	8,970
フランス	5,539	7,242
イギリス	5,676	5,540
イタリア	5,722	4,554
オランダ	1,456	1,751
ベルギー	991	1,149
ルクセンブルグ	36	56
デンマーク	512	787
アイルランド	354	217
ギリシャ	997	393
スペイン	3,867	2,270
ポルトガル	1,029	222
計	32,284	33,151

2) EFTA (EUROPEAN FREE TRADE ASSOCIATION: 欧州自由貿易連合)

国名	人口 (万人)	名目GNP (億ドル)
スウェーデン	837	1,178
ノルウェー	417	683
スイス	650	1,425
オーストリア	756	936
フィンランド	492	501
アイスランド	24	37
計	3,176	4,760

※参考

日本	12,149	19,627
米国	24,160	42,300

3) COMECON (経済相互援助会議) 10ヶ国

ブルガリア、ハンガリー、ルーマニア、ポーランド、チェコ、東ドイツ、ソ連、モンゴル、キューバ、ベトナム

(注) いずれにも含まれない国:

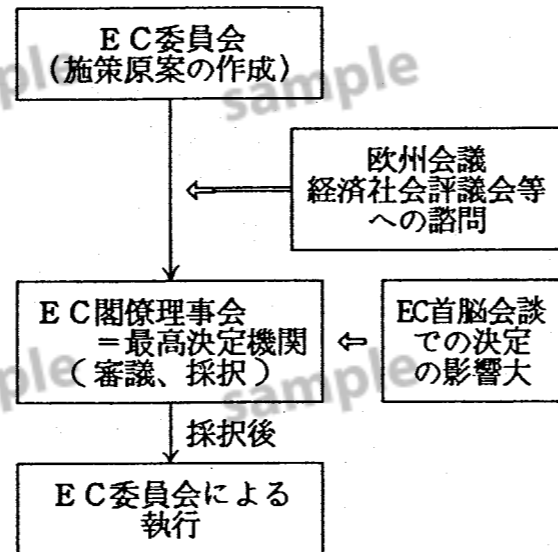
ユーゴスラビア、アルバニア

2. その他

・注目されるのはEFTA諸国の動向。現在、EFTAとECの間では関税は撤廃されているが、非関税障壁は高い。EFTAはEC統合が進展する中で、ECとEFTA諸国との結びつきが弱まり、繁栄から取り残されるといふ危惧が強い。こうしたことから、EFTA側は、ECとの一体化を強化する方向で積極的に動き出している。

ECの組織と意思決定機能

・ECにおける施策の決定は、執行機関であるEC(委)が原案を作成し、これを域内各国の閣僚から構成されるEC閣僚理事会の採択によって実行に移される。



・ECの施策は拘束力に応じ、次のグレードに分かれる

- 1) 規則: 最も拘束力が強く、自動的にECの法律となる。
- 2) 指令: 加盟国を拘束して一定の結果を達成させることを目的とするがその方法は加盟国が個々に立法措置を講ずる必要がある。
- 3) 決定: 指名された対象国、企業、個人のみ拘束力が及ぶ。
- 4) 勧告・意見: いずれも拘束力はない。

「域内市場統合白書」と現状の進捗状況

・「人、物、サービス、資本が域内を自由に移動できる」ことを目標に、そのため除去が必要な286項目を指摘

1. 3つのカテゴリーに基づく障害286項目

- 1) 物理的障害の除去100項目 = 国境通過に際しての各種規制の撤廃
 - (1) 物の移動: 国境通過時の申請書類の書式統一、動植物検疫の廃止
 - (2) 人の移動: 国境での旅行者検問の廃止
- 2) 技術的障害の除去161項目 = 認証基準に関する非関税障壁の撤廃及び金融、サービス分野の規制緩和
 - (1) 製品の認証基準、技術規定、法規制の統一(75項目)
 - (2) 政府調達市場開放(5項目)
 - (3) 職業資格の統一(13項目)
 - (4) 金融・サービス市場の結合(41項目)
 - (5) 資本移動の自由化
 - (6) 産業協力のための法整備
 - (7) 共同体法適用上の障害の除去 (24項目)

3) 財政的障害の除去25項目 - 間接税率の統一(右記参照)

2. 障害項目解決の進捗度 ('88年3月時点)

	閣僚理事会		EC委員会	
	最終採択済	部分的採択済	原案提出済 (採択未済)	原案作成中
物理的障害の除去	24	3	21	52
技術的障害の除去	認証基準統一等	22	2	36
	職業資格統一等	6	0	5
	金融・サービス市場統合等	11	1	20
	その他	4	0	19
財政的障害の除去	2	0	19	4
合計	69	6	120	91
(): 全体に対する比率	(24%)	(2%)	(42%)	(32%)

・'88年3月まで69項目の採択
今後、EC委員会は現在原案作成中の91項目について、'88年中に、その90%を正式最終案を閣僚理事会に提出予定。

資料 3-1

フリック社の部門別営業利益

(単 : 100万ギルダー)

	1987年			1988年		
	売上	利益	率%	売上	利益	率%
民生電子	16,793	415	2.5	18,490	260	1.4
業務システム	14,653	612	4.2	15,359	368	2.4
電子部品	10,807	92	0.9	11,199	353	3.2
照明機器	6,557	620	9.5	6,974	777	11.1
家電	6,333	329	5.2	6,797	567	8.3
その他	1,796	142	7.9	1,396	115	8.2
(社内取引)	▲4,224	▲35		▲4,136	▲12	
(特別経費)						
合計	52,715	2,175	4.1	56,079	2,428	4.3

3.5兆円

1.515億円

資料 3-2

トムソン社の部門別営業利益

(単位・100万 F.フラン)

	1987			1988 (推定)			
	売上	利益	率%	売上	前年比	利益	率%
民生電子	21,626	786	3.6	35,000	(2) 62%	1,100	3.1
防衛電子	33,784	1,314	3.9	33,500	▲ 1%	1,400	4.2
医療機器	(1) 2,027	▲ 34	1.7	—	—	—	—
其他	4,639	▲ 243	5.2	6,330	36%	470	7.4
合計	60,182	1,823	3.0	74,830	24%	2,970	4.0

(注) 1. 87年1月～6月 半年のみ・其後G・Eへ売却
 2. 87年民生電子には白モノが含まれ、88年度の白モノは其他を含む
 87年民生機器のみでF. Fr. 15,920 Mioだった為、88年度の売上げは2.2倍

資料 3-3

ノキア社の部門別営業利益

(単位: 100万 F. マルク)

構成比	1987			1988		
	売上	利益	率%	売上	利益	率%
民生電子	2,702			5,968		
O. A.	1,835			4,877		
通信	1,458			1,497		
自動車電話	855			1,130		
(社内取引)	▲ 241			▲ 306		
合計	6,609	701	10.6	13,166	58	0.4 ▲92%
ケーブル	2,117			2,321		
機械	751			1,062		
電気卸業	721			1,022		
(社内取引)	▲ 278			▲ 330		
合計	3,311	214	6.5	4,075	406	10.0 90%
バルブ	2,357			2,618		
ゴム	1,349			1,426		
化学	438			542		
床材	255			311		
(社内取引)	▲ 142			▲ 148		
合計	4,257	354	8.3	4,749	513	10.8 45%
総計	13,998	1,269	9.0	21,819	977	4.5 ▲23%

0.7兆円

319億円

資料 4-1

製品規格の概要

1) Colour System

世界のCTVのColour-Systemは大きく分けて

- a) NTSC* (アメリカ、日本)
- b) PAL (ドイツを中心とした西欧、その他)
- c) SECAM (フランス、東欧、中近東)

の3種類がある。

基本的には、以下の通り。

	NTSC	PAL	SECAM
走査線数	525本	625本	625本
垂直周波数	60Hz	50Hz	50Hz
映像帯域	4.2MHz	5, 5.5, 6MHz	5, 5.5, 6MHz
色信号副搬送波	3.58MHz	4.43MHz	4.25/4.40MHz
色信号変調	AM	AM	FM
音声信号変調	FM	FM	FM/AM

〈主要採用国〉

- a) NTSC: 日本、アメリカ、カナダ、台湾、フィリピン、韓国、チリ
- b) PAL: イギリス、ドイツ、スイス、北欧諸国、ベネルクス、イタリア、スペイン、ポルトガル、東南アジア諸国(タイ、インドネシア)、インド、パキスタン、オーストラリア、ニュージーランド、ケニア、ナイジェリア、トルコ、中国、香港
- c) SECAM: 東欧(ソ連、東ドイツ、ポーランド、チェコ、ハンガリー)、フランス、ギリシャ、エジプト、サウジアラビア、イラン、イラク、リビア

※ NTSC: National Television System Committee

PAL: Phase Alternation by Line

SECAM: Séquentiel Couleur à Mémoire

資料 4-2

2) TV System

Colour System とは別に、世界の TV の放送方式には以下のものがある。

System	走査線数	垂直周波数	CH Band幅 (チャンネル)	音声搬送波	映像変調	主 要 国
B/G	625本	50Hz	7/8MHz	5.5MHz (FM)	負変調	西欧、北欧、東南アジア、太平洋、 アフリカ、中近東
D/K	625本	50Hz	8MHz	6.5MHz (FM)	負変調	東欧、中国
I	625本	50Hz	8MHz	6.0MHz (FM)	負変調	イギリス、香港
L/L'	625本	50Hz	8MHz	6.5MHz (AM)	正変調	フランス
M	525本	60Hz	6MHz	4.5MHz (FM)	負変調	日本、アメリカ、カナダ、ブラジ ル
N	625本	50Hz	6MHz	4.5MHz (FM)	負変調	アルゼンチン

実際には、前述の Colour System と、TV System との組み合わせで、

PAL-B/G (西欧、北欧、東南アジア、太平洋、アフリカ)、SECAM-B/G (中近東、東ドイツ)

PAL-D/K (中国、ルーマニア) SECAM-D/K (ソ連、ポーランド、チェコ、ハンガリー)

PAL-I (イギリス、香港) SECAM-L/L' (フランス)

PAL-M (ブラジル)

PAL-N (アルゼンチン)

に区別されます。

資料 4-3

- ①電源電圧の違い (100V、110V、220V…)
- ②CH (チャンネル) 周波数割当ての違い
(CCIR CH、OJET CH、AUR CH…)
- ③地磁気による差
…colourブラウン管は地磁気の影響を受ける為、仕
向地により調整を変えている。

などの組み合わせにより全世界では膨大な組み合わせのMDL数となっている。

3) 各国規格

大きく分けて、安全規格と電波規格があり、カラー-TVの場合、安全規格の多くはIEC Pub65を基本にしている。SPL Setを提出し、Testを受け合格後、販売開始。

西ドイツ	……VDE (安全)
	FTZ (電波)
	X-RAY
イギリス	……BEAB (安全)
フランス	……LCIE (安全、電波、性能)
スイス	……SEV (安全、電波)
北欧	……SEMKO / DEMKO / NEMKO / FEMKO (安全、電波)
オーストラリア	……SEC (安全)

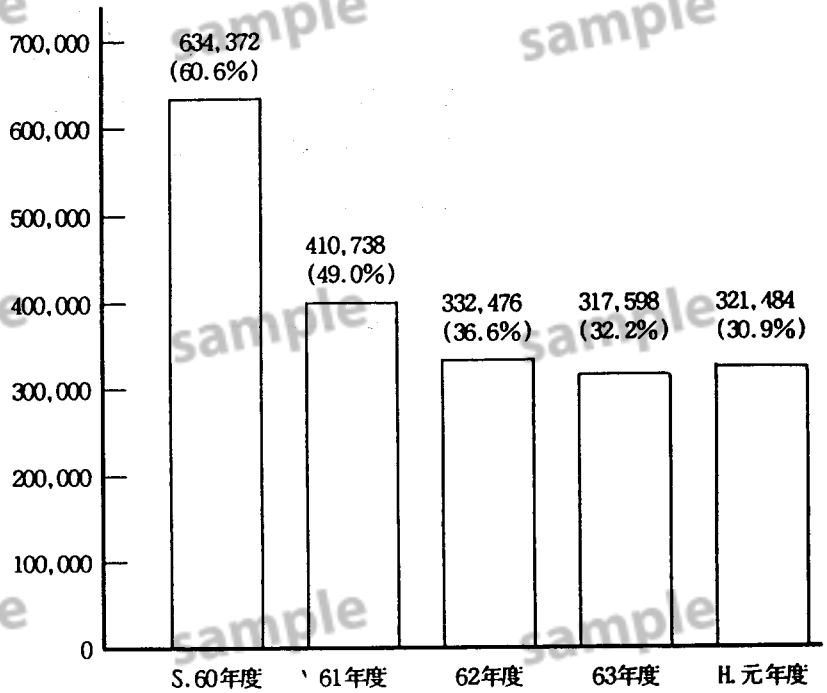
ニュージーランド	……NZSS (安全)
サウジアラビア	……SASO (安全)
アメリカ	……UL (安全)
カナダ	……CSA (安全)
日本	……電気用品取締り法
中国	……中国国家規格 (安全、性能)

その他、東欧諸国にもそれぞれ安全規格があり、申請/合格しなければ販売できない。

輸出高の推移

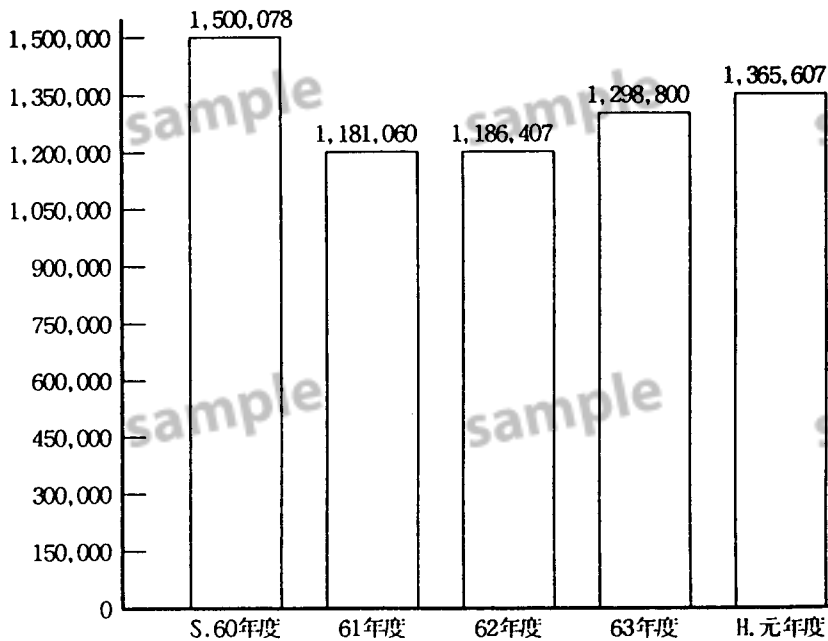
単位：百万円

輸出高（ ）内は輸出比率



連結ベース売上高の推移

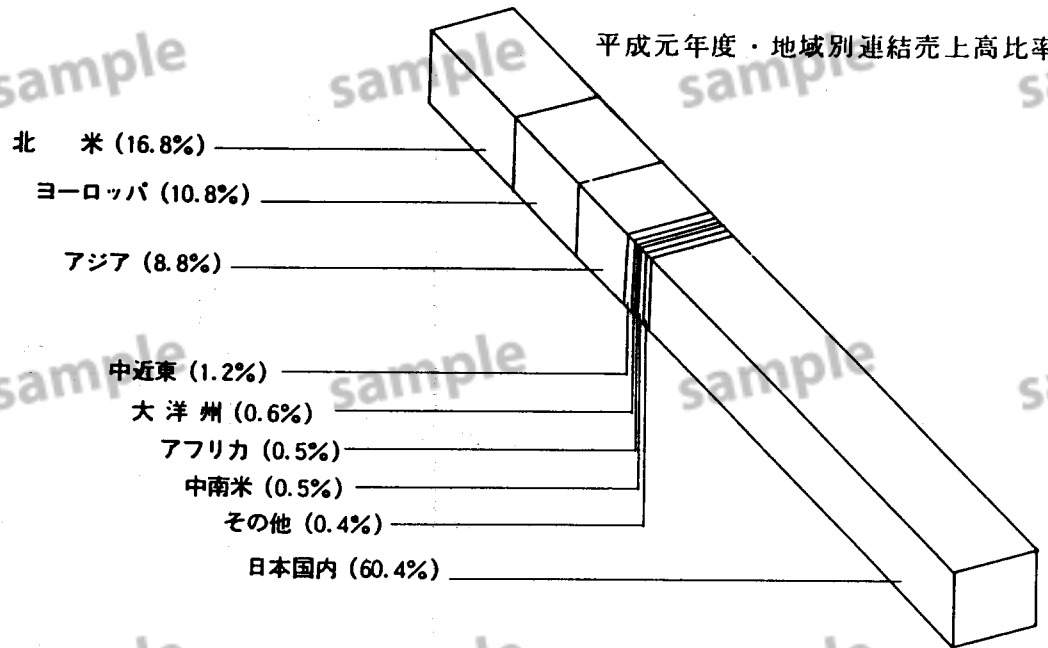
単位：百万円



※(平成元年度)連結対象会社/51社
 三洋電機株式会社、鳥取三洋電機株式会社、三洋電機貿易株式会社、新潟三洋電子株式会社
 三洋電機特機株式会社、三洋電機クレジット株式会社、三洋電機北海道販売株式会社
 三洋電機東北販売株式会社、三洋電機東京販売株式会社、三洋電機中部販売株式会社
 三洋電機近畿販売株式会社、三洋電機中国販売株式会社、三洋電機九州販売株式会社
 サンヨー・マニフアクチャリング・コーポレーション、三洋電機九州販売株式会社
 サンヨー・フィニッシャー(U.S.A)コーポレーション、他36社
 ※(平成元年度)持分法適用会社数/71社

(注)63年度については平成元年度より拡大した連結対象会社数と同じベースで算出したものを記載

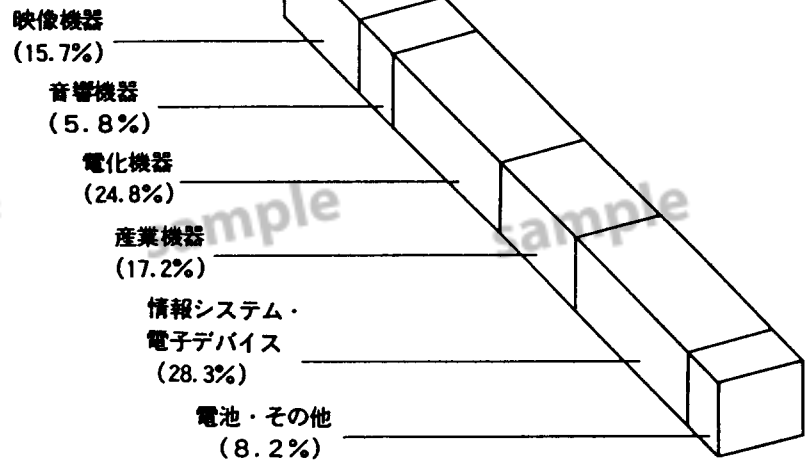
平成元年度・地域別連結売上高比率



地域別連結売上高比率

	昭和63年度 (第64期) S62.12.1~ S63.11.30	平成元年度 (第65期) S63.12.1~ H1.11.30		昭和63年度 (第64期) S62.12.1~ S63.11.30	平成元年度 (第65期) S63.12.1~ H1.11.30
	北米	16.4%		16.8%	アフリカ
ヨーロッパ	12.2%	10.8%	中南米	0.7%	0.5%
アジア	8.0%	8.8%	その他	1.9%	0.4%
中近東	1.2%	1.2%	日本国内	58.7%	60.4%
大洋州	0.5%	0.6%			

平成元年度・部門別売上高



部門別売上高

単位：百万円

	昭和63年度 (第64期) S 62.12.1~S 63.11.30		平成元年度 (第65期) S 63.12.1~H 1.11.30	
	売上高	構成比 (%)	売上高	構成比 (%)
映像機器	169,543	17.2%	162,838	15.7%
音響機器	78,445	7.9%	59,872	5.8%
電化機器	242,279	24.5%	258,364	24.8%
産業機器	170,280	17.3%	179,058	17.2%
情報システム・電子デバイス	251,648	25.5%	294,166	28.3%
電池・その他	75,342	7.6%	85,850	8.2%

資料 5-3

三洋電機グループ 欧州市場売上高(億円)

		1988年	
		売上高	構成比
E	西ドイツ	513	(35)
	英国	180	(12)
	スペイン	363	(25)
C	イタリア	180	(12)
	他	224	(16)
	EC合計	1,460	(100)
		83	
EFTA・東欧		290	17
欧州合計		1,750	100

sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 3.03・RP200