



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ノキアの構造改革

### —— 多角化事業からモバイルの世界企業へ ——

5

今日「NOKIA」（以下ノキア）という会社を未だ知らない人は、ほんの一握りだと思う。しかし、今や携帯電話で有名になったこのノキアが、10年前はコングロマリットだったということを知っている人は少ないかもしれない。

#### ノキアの概要

10

ノキアは、日本では通信業者からの販売される携帯電話で知られており、市場価値が2000年2月末2360億ドルで世界第9位にランクされたことは周知の事実だろう。ランキングの前後には、6位にボーダフォン、7位にドイツ・テレコムAG、8位にエリクソンや10位にNTTがランクされており、市場価値から見るとトヨタは1530億ドル、ソニーは1240億ドル、コカコーラが1200億ドルとなっている。

15

また、米国のハイテク調査会社ガートナーグループのデータクエスト部門によると2000年における世界の携帯電話出荷台数は4億1270万台（前年比45%増）。台数シェアでは、ノキアは30.6%で2位に倍以上の差をつけてトップ。以下、モトローラ（14.5%）、エリクソン（10%）、シーメンス（6.5%）、パナソニック（5.2%）と続く。

人口が5百万人強のフィンランドに本拠地をおく同社は、2000年冬には驚くべきことに、ヘルシンキ株式市場における市場価値の62%を占めるに至り、ヘルシンキの株式市場をも狂わせてしまった。実に、ノキア1社のみで、他に登録されている150社前後を合算したものよりも価値があることにもなってしまったのである。ノキアに関してこういった数字を挙げればきりが無い程で、少なくともフィンランドでは驚異の大企業である。

20

25

しかし、いまや世界トップクラスの大企業となったノキアも、10年前は先行きが不透明な欧州の単なる一コングロマリットとして経営に喘いでいた。では、この驚異的企業は、どのように形作られ、成長をしてきたのだろうか。

30

---

本ケースは慶応ビジネス・スクールの海外ケース作成プログラムの支援により、柴田典男教授とのノキア訪問、企業の構造改革研究会でのノキア・ジャパンの関口前会長の講話そして、許斐研究室の横井靖裕との研究により作成した。本ケースの文責はケース作成の許斐義信と横井靖裕とにある。

（作成者：許斐義信、横井靖裕、2002年10月改訂、2003年6月再改訂）