



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ソレクトロン

「ソニー、エレクトロニクス機器生産を売却工場に委託」

(毎日新聞 2000年10月18日)

「ソニーは18日、電子機器製造サービスの米ソレクトロンにソニー中新田(宮城県中新田町)、ソニー・インダストリーズ・タイワン(台湾・高雄市)の2工場を売却したうえで、両工場で生産していたカーナビゲーション、カーオーディオ、リチウムイオン電池などのエレクトロニクス機器をそのまま生産委託すると発表した。ソレクトロンは中新田約1300人、台湾約750人の従業員全員を、これまで通りの待遇で引き継ぐ。

ソニーはパソコンやデジタルテレビなどの中核事業分野を中心に、生産体制の効率化を目指した工場の再編を進めており、2工場の売却に踏み切った。記者会見した安藤国威社長は『エレクトロニクス事業の強化には、パートナーに任せるところは任せて投資にメリハリをつける必要がある。従業員のケアを含めたソレクトロンとの協力により、長期的な効率化につながる』と狙いを説明した。

ソレクトロンは世界57拠点で、大手電機メーカーの製品設計から、生産、物流まで請け負う総合的な電子機器製造サービスを提供しており、サプライチェーンの活用による時間短縮や効率化で工場の拡大に成功している。同社にとっては日本、台湾での拠点は初めてとなる。コウイチ・ニシムラ社長は『ソニーとの協力によりサービスプラットフォームの強化にもつなげたい。携帯電話などの生産も手掛け、工場の規模を3～4倍に広げたい』と抱負を述べた。」

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科専任講師 岡田正大が公表資料に基づいてクラス討議のために作成したものであり、経営の巧拙を論じるものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 岡田正大 (2000年12月作成)

米ソレクtron社

サンフランシスコ周辺地域にはベイ・エリアと呼ばれる一帯が存在する。湾の西岸は言わずと知れたシリコンバレー地域であり、スタンフォード大学、ヤフー、オラクル、サンなど、名だたるハイテクの雄が軒を連ねるわけであるが、東岸はちょっと趣きが違う。こちらはクロラックス(洗濯用漂白剤の老舗)、クローリーマリタイム(海運業)、ドレーヤーズグランドアイスクリーム。このニューエコノミーとオールドエコノミーを隔てるかのような湾の東側、つまりオールド側にソレクtronの本社工場は位置する。それもそのはず、ソレクtronは昨今のハイテク企業が最もいやがる仕事、「モノ作り」に特化した企業なのである。

ソレクtronはメキシコ、ブラジル、マレーシア、スコットランド等、全世界23箇所に工場を構え、30,000人の従業員が白衣を着てハイテク製品の製造に携わっている。ソレクtronは、年間5,000万個以上のプリント回路基板を生産する世界最大のEMS(Electronics Manufacturing Services、電子機器製造請負サービス)である。同社は回路基板のみならずPC、プリンター、ルーター、電話交換スイッチや携帯電話など、完成品も生産している。1999年、同社は2,500万台の携帯電話機を生産したが、これは世界の生産台数の10%を超えるものだった。比較的安価な普及品のみならず、同社はNCR社のデータウェアハウスを管理するサーバーなど、一台5万ドルから2千5百万ドルにのぼる高価格製品の組立も行なっている。

EMSの市場特性とそのビジネスモデル

EMSビジネスはBtoCのドットコム企業のように表立って目立つ存在ではないが、その役割は年々増すばかりである。ソレクtronの売上は1999年の\$8.4Bから2000年には\$13Bと、50%以上の伸びを記録した。同社の競合であるフレクストロニクス、ジャビルサーキット等の売上も全く同様の伸びを示している。ソレクtronの売上は、さらに2001年8月末には\$23Bに到達すると予測されている。ハードウェアメーカーが自社の製造機能をアウトソースし、開発や販売に集中するに従い、EMS市場全体が急拡大しているのである。長年垂直統合型の典型であったルーセントやノーテルなどの通信機器メーカーでさえも、いまやなだれを打って生産委託に動いている。1998年に\$90Bだった市場規模は、2001年には\$200Bに拡大すると見られている。

例えばネット機器大手のシスコは、プリント回路基板の100%、完成品組立の55%をEMSに委託している。シスコの製造担当上級副社長、カールレッドフィールドは、「これで我が社のコアコンピタンスに集中できるのだ」と語っている。シスコのEMS委託分の90%は5社の手に委ねられており、その中でソレクtronは最大の供給者である。一方で、シスコはソレクtronの

最大の顧客でもあった。1999年時点で総売上の14%がシスコからもたらされていた。

EMS ビジネスのマージンは決して高いものではない。税引き後純利益は平均4%を切る程度である。これはマージンの非常に高いソフトウェアビジネスとはかけ離れており、むしろウォルマートなど伝統的小売業のマージンに近い。

コウイチ・ニシムラ

ニシムラはソレクトロン社のCEO。63歳。1938年パサデナ生まれの日系2世である。流暢な日本語をしゃべる。第2次世界大戦中は、3歳から7歳になるまでの4年間、他の日系米国人と同様強制収容所の有刺鉄線の中での生活を経験している。その後彼はスタンフォード大学で材料科学の分野でPh. D.を取得、以後1988年にソレクトロンに来るまでは23年間IBMで働いていた。

ニシムラは1965年、サンノゼ市の中流階級の住む地域に200平米の家を購入したのだが、今もその同じ家に住んでいる。「こんなに成功した経営者が、なんで裕福なハイテク長者の住む高級住宅街に住まないんですか？」と記者に聞かれ、彼はこう答えている。「何でわざわざ引っ越さなきゃならないんだ。僕はこの近所が大好きなのさ、この近所が。」ニシムラ氏は1993年型のホンダアコードに乗っているのだが、もうメーターの距離はゆうに12万キロを超えている。「ホンダはいい車を作るからねえ。いやね、これは別に僕が貧乏だからじゃない。単に僕はあまり物質的豊かさに興味が無いだけなんだ。」こんな言葉を裏付けるかのように、ソレクトロンの本社社屋は非常に簡素である。ニシムラのキュービクルは人が気楽に立ち寄れるよう、いつもドアが開いている。

買収による成長戦略

ソレクトロンは当初、プリント回路基板(PCB)以外の製造はほとんど手がけていなかった。しかしながらここ数年のEMS ビジネスへの需要は「量」が拡大するだけでなく、その「幅」も急速に広がっていた。基板から完成品製造へ、さらには製品設計、そして今や販売後のサービス(メンテナンスや修理)にまで需要は拡大していた。トーマスウィーゼル・ベンチャーキャピタルのアナリスト、ジムサベッジは「ソレクトロンのような企業は、多くの顧客企業のサプライチェーンの中核を担うようになってきている。」と語る。

こうした需要の拡大・多様化に対応し、ソレクトロンは基板ビジネス以外の分野への多角化を進めた。1998年、プリント回路基板の製造・検査事業は売上の90%を占めていたが、1999年には80%へ、2000年には60~70%へ低下したと見られている。それ以外の収益は主に完成品製造である。その一方で、デザインや製品開発、サービスの占める割合は1999年時点で1%に満

たなかった。このような状況下、ソレクトロンは従業員数 550 名のシーケル(Sequel)社を買収、ラップトップコンピュータのサービス機能を強化した。1999 年 7 月に完了したこの買収により、サービス事業からの収入は年間 \$ 50M から \$ 130M へ増加した。

5 5
10 15
その後のソレクトロンは、矢継ぎ早に顧客の製造事業の買収を進めていく。1999 年 2 月にはテキサス州オースチンにあった IBM の工場を買収。IBM のノート PC 用プリント回路基板を製造する機能を入手。工場は買収前と変わらずに同様の製品を製造し続けたが、従業員は IBM でなくソレクトロンに雇用されることになった。ソレクトロンのビジネス統合ディビジョンの上級副社長、ウォルトウィルソンは「我が社は年に 6 工場位までは買収する用意がある。これらの工場は、より多くの顧客に製品を製造・供給することで、より効率良く生産することができる。」と語っている。ソレクトロンは同様の製造事業買収を、ヒューレットパッカード、三菱、フィリップス、エリクソン、テキサスインスツルメントに対しても行った。2000 年 10 月には NEC のブラジル工場、そしてソニーの 2 工場である。Fortune 誌 2000 年 2 月 21 日号によれば、ソニーは今回売却した 2 工場を含め、全世界 70 製造拠点のうち 22 ヶ所を売却もしくは閉鎖する予定、と報道されている。また今回のソニー工場買収はソレクトロンに \$ 1B の売上増をもたらすと考えられている。さらに、ソレクトロンが担当することになるカーオーディオ製品、コードレスフォン、リチウムイオンバッテリーパックなどは、ソレクトロンはもちろん、EMS 業界でもほとんど手がつけられていない未開の新分野であった。

20 最近のニシムラ氏は、日本の大手メーカー幹部に製造工場をソレクトロンに売却するよう説いて回っているという。彼はいかにソレクトロンが買収した工場設備を近代化し、コストを下げ、古びた配送システムを刷新して生産効率を上げられるかを説明しているとされる。

25 30
ソニーの 2 工場に続き、その後も買収攻勢が続いている。ノーテルのネットワーク機器製造事業の一部を \$ 900M で、さらにメモリーモジュールのメーカーであるスマートモジュラーテクノロジー社を株式交換 (\$ 2B 相当) で買収している。しかしこれまでで最大のものは \$ 2.4B のナットスチールエレクトロニクス買収である。同社はアップル社に対する最大のマザーボード供給業者で、シンガポール政府が一部所有している。この買収に関しては、スマートモジュラーテクノロジー社の売上の 90%以上が需要変動の激しい PC ビジネスであることや、最近の買収戦略の進展と共に 1 年で 4 倍に増えたソレクトロンの長期債務 (約 \$ 3.3B) をさらに悪化させると危ぶむ声もある。しかしニシムラ氏は同社が中国やタイに持つ 11 の工場がアジア戦略上重要なものだと認識していた。

30 35
買収候補工場の選定は慎重に行なわれている。ソレクトロンと同業のフレクストロニクス幹部によると、「我々が買収する工場はまずローカル市場へのアクセスを保証する地理的な位置が重要になる。次に我々がない技術や能力が手に入るかどうか。」現地の製造企業との競争も考えられるが、「これはあまり大きな問題ではない」という。

統合サプライチェーンとインターネットの役割

EMS の活用はインターネットによるサプライチェーンの統合と結びつくことでより強力な効果をもたらすため、EMS を活用する多くの企業がインターネットによるサプライチェーンの統合を合わせて試みている。この現象はPC 産業に限ったことではない。データストレージ機器及びサービスを提供するアダプテック社も EMS の顧客である。週ごとに需要が変動する業界にあって、これまではカリフォルニア州の本社で注文を受けてからシンガポール工場で製造・出荷するまで105日かかっていたが、サプライヤーをパートナーと考え、両者に共通のソフトウェアを導入することによりネット同期化、リードタイムは55日に減少、さらには仕掛かり在庫が半減した。同様に、合成繊維のユニフィ社も生産スケジュールと品質管理情報を、原材料サプライヤーであるデュポン社とネットを通じてデイリーに共有している。ボーイングの宇宙船用エンジン製造では部品サプライヤーとの連携により仕掛かり品在庫が1998年1年で約\$2M削減、船外機のマーキュリーマリンなどもインターネットを活用して顧客であるボートメーカーやエンジン販売業者との連携を強めている。

アダプテックに SCM 統合ソフトウェアを提供したイクストリシティ・ソフトウェア社の副社長、デイブコープは「将来は巨大なヴァーチャル企業の集合体が市場を席捲するだろう。原材料サプライヤーからずっと下って最終顧客まで、情報は前後左右に電子のスピードで行き来し、数多くの企業がサプライチェーン上で統合されている。あたかも巨大な魚群から常に魚が出入りしつつ、全体としては完全に統制が取れた状態で自由自在に市場ニーズに合わせて方向転換する姿だ。」と言う。こうした統合サプライチェーンは他の言葉では「イクステンデッドコーポレーション(拡張された企業体)」「ボーダーレス企業」「ヴァーチャルケイレッツ」などと呼ばれることもある。アビコン社のコンサルタント、アン・グラックリンによれば、「企業はこの統合チェーンによって、在庫を激減させつつ顧客の需要変動に瞬時に対応できる能力を手に入れられる」と語る。

EMS の活用とネットによるサプライチェーン統合が急速に広まりつつある背景には、1995年頃からはやりだし、多くの企業が導入したERP (Enterprise Resource Planning System) が思うような成果を上げていないことがある。デロイトコンサルティングのロバート・デローチャーによれば、「当初ERP を導入した企業は、これによって自社のサプライチェーンがよりタイトに、無駄がなくなると考えたが、莫大な金額と何ヶ月もの期間をかけて作り上げたERPが何のことはない、工場では全くうまく動かなかった。」

SCM の限界

EMS を活用し、自社は R&D など得意な機能に集中しつつ、ネットによる瞬時の情報共有によって複数の企業があたかも一つの企業の如く動き、中間在庫等の無駄を持つことなく製品を市場に

送り出す。これが統合サプライチェーンの眼目だが、ここではオーダー、マーケティング、生産の全情報が企業の枠を超えてシームレスに交換されることが絶対条件になる。しかしこれには二つのボトルネックが存在する。これまでのビジネス慣習と人間の性（さが）である。

「サプライチェーンをタイトに結合し、日々情報交換を行ないながら協働するための技術は確かに我々の目前に存在している。しかしマネジメントプロセスはいかがなものか。サプライチェーン上の各企業間では需要と供給に基づいて供給契約が締結される。これが世の習いである。つまり大部分の企業にとって、『他社との情報共有』というのはこれまで学習したことのない不慣れた行為なのだ。彼等にとって『調達』とは、いまだに半ば敵対的關係で繰り広げられる価格交渉の世界なのである」（クリストファー・ゴープル、アーネスト&ヤングのグローバルディレクター）。

今一つの問題は、サプライチェーン上を行き来する情報の正確性である。C-ブリッジ・インターネットソリューション社のサプライチェーンコンサルタントによると、「チェーン上の各プレイヤーは、行き来する情報を自分にとって都合が良いように書き換えたり調整したりするインセンティブが非常に強く働く。結果として情報がサプライチェーン上を移動する際にフィルタリングされてしまう。EMS 企業にコンピューターチップを供給する Taiwan Semiconductor Manufacturing 社の米国におけるカスタマーサポートディレクター、モンティ・ボトキンはこのように嘆いている。「うちは食物連鎖の一番底にいるようなものです。上流の企業から流れてくる情報に基づいて何百万ドルもの設備器具を常時購入していますが、いくらサプライチェーンの下流（最終市場方向）を目を凝らして見ても、流れてくるのは新聞に載っているようなものやここかしこの顧客からの断片的な情報です。本来的に重要な情報を共有するメンタリティーがまだ存在していないのです。」一方ウォルマートでは、7,000 にのぼるサプライヤーは、毎朝 4 時になると夜中 12 時まで売れた過去 2 年間の全ての商品名と数量が各店舗毎に検索できるようになっている。こういった事例は例外的なのかもしれない。

EMS モデルに発生している問題

EMS モデルにとって現在最も深刻な実務上の問題は重要部品の不足である。EMS が完成品を製造する場合は、そこに高機能部品やコンポーネントを供給する業者が存在するが、彼等の供給が需要の伸びに追いつけないのである。デルタエレクトロニクス社は液晶モニター、電源、ネットワーク機器のメーカーだが、近年のラップトップ、携帯電話機、携帯情報端末の需要の急増に対応しきれず、大量のバックオーダーを抱えているという。さらに顧客の中には必要数の 2 倍も 3 倍ものコンポーネントを注文する者も出てきた。ソレクトロンの CFO、スーザン・ウォンによると、「私達は顧客の OEM 企業からの注文数を必ず念押し、すばやくチェックします。一体

注文数が本当にこれだけ必要なのかを再確認して、それが将来の見込み分だとわかった場合、これは確実なオーダーじゃない、保険のために積み増しされたものなのだ、とわかります。」

日本企業の動向

「モノ作り」は日本企業の最強の武器であった。しかし事情は変わりつつあるのだろうか。1998年の三菱以降、NEC、富士通、そしてソニーは目立たぬようにアメリカの製造拠点を米国企業（そのほとんどはEMS企業）に売却している。

『For Sale』日本企業の米国工場

（中略）日本企業が自社ブランド製品を製造するためにアメリカ企業に頼っている？ これはエスキモーがイグルーの作り方を突然忘れてしまったのだろうか？ 一つの答えは日本の7年間に及ぶ景気後退と低迷する株式市場のせいで、日本企業が『全てを自前でやりたがる夢』をとうとうあきらめた、ということである。彼等はもはや工場の売却とアウトソーシングを無視することはできない。これがファイナンシャルに妥当なモデルだと気づいたのである。（後略）

（Fortune 誌 2000年2月21日号）

もちろん日本企業はビデオカメラやテレビといったエレクトロニクスの特定分野では世界に冠たる品質を誇っているかもしれない。しかし、製品ライフサイクルが極端に短く、需要予測に基づくBTS（Build to Stock、製品在庫を前提とした生産）でなく顧客のオーダーに応じて生産するBTO（Build to Order）の世界では事情は大きく異なる。ここでは日本のお家芸である「大量反復生産」が逆に最大の弱点となりかねない。ある製造コンサルタントは「日本メーカーは多品種少量の受注生産に関してはひどい状況だ。反復大量生産はそれが全て売れてこそ成功するのであって、そうした時代は既に終わっている。予測不能で大きく変動する需要にいかん迅速に適應できるか、これが昨今の製造に求められる条件だ」という。

バンクボストン・ロバートソン・ステファンスの最近の報告によると、「最も多くのEMSを利用するOEM顧客企業はヒューレットパッカードで、10社のEMSと契約、以下シスコ（9社）、IBM（8社）、ルーセント（7社）となっている。大手ブランドが全世界で販売するエレクトロニクス製品のうち、9.5%がEMSの手によるものであり、この比率は2003年までに17%に拡大する。日本の大手ブランド各社はこのトレンドに乗り遅れまいと矢継ぎ早に工場売却、EMSへの生産委託を始めた」と分析されている。

付表1：ソレクトロン社の歴史

- 1977
- 太陽エネルギーブームのさなかに Roy Kusumoto によって太陽エネルギー関連製品のメーカーとして設立される。ソレクトロンという社名はソーラーとエレクトロニクスを合成した造語。
 - カリフォルニア州の社屋に従業員 100 名で操業。
- 1978
- Winston Chen 博士が社長就任。
 - 請負製造のビジネスをシリコンバレーの電子機器会社を顧客にして拡大させる。
- 1981
- 「品質標準」を導入
 - システム製品の完全請負開始。
- 1982
- 「ソレクトロン大学」を開設、品質管理テクニックを工場従業員に教育、またマネージャーにリーダーシップ研修を提供。
- 1984
- 業界に先んじて SMT（サーフェスマウント技術）を用いて基板製造を開始。
 - 不良率低減のための統計的プロセスコントロール導入。
- 1985
- 週間顧客満足度調査を導入。
 - ジャストインタイムシステム導入。
 - 全社的に「継続的カイゼン」の考え方を採用。
- 1988
- 品質・生産性カイゼンプロセスを導入。
 - 回路試験機能を追加。
 - 単一サイトシステムを統合。
- 1989
- Koichi Nishimura 博士が CEO としてソレクトロンに参加。
 - NYSE にて IPO（株式公開）を果たす。
 - 補修サービス開始。
 - マルコムボルドリッジ品質賞の基準を全社の基準に。
 - マニユファクチャリングリソースプランニングシステムを導入。
- 1992
- マルコムボルドリッジ品質賞を受賞
 - マレーシア ペナン島に最初の海外工場を建設。
 - 5S 運動を実施。
- 1993
- ワシントン州エベレットにあったヒューレットパッカード社のプリント基板事業部門、及びスコットランドのフィリップス回路基板組立工場を買収。
 - グローバルに迅速な顧客対応を実現するため事業所間のコミュニケーション機能を拡充。
 - 自己管理型の業務チーム制を実行開始。
 - カリフォルニア州ミルピタスの新社屋完成。
- 1994
- 2 対 1 の株式分割。
 - 売上高が初めて US\$1B（約 1000 億円）を突破。
 - ソレクトロントータルクオリティ評価プログラム導入。
- 1995
- 全世界で従業員数が 10,000 名以上に。
 - ヒューレットパッカードのドイツ工場を買収。
 - カリフォルニア事業所が州知事のゴールドステート品質賞を受賞。
 - Fine Pitch Technology 社を買収、クイックターンプロトタイプ技術を入手し製造前工程を強化。
 - 顧客のニーズに応え、市場投入期間短縮と早期量産体制確立のための「高速製造」プロセスを導入。
 - テキサス州オースチンにあった Texas Instruments 社のカスタム製造サービス事業を買収。
 - 研究開発を集約し、ソレクトロンテクニカルセンターを設立。
- 1996
- マサチューセッツ州ウエストボローに工場建設。
 - マレーシア工場がマレーシアの品質管理エクセレンス賞を受賞。
 - ノースカロライナ工場が品質リーダーシップ賞を受賞。
 - テキサス工場がテキサス州品質賞を受賞。
 - マレーシアと中国に新工場建設。
- 1997
- 創立 20 周年
 - 2 対 1 の株式分割。
 - メキシコに新工場建設。
 - 台湾にアジア太平洋本社を設立。

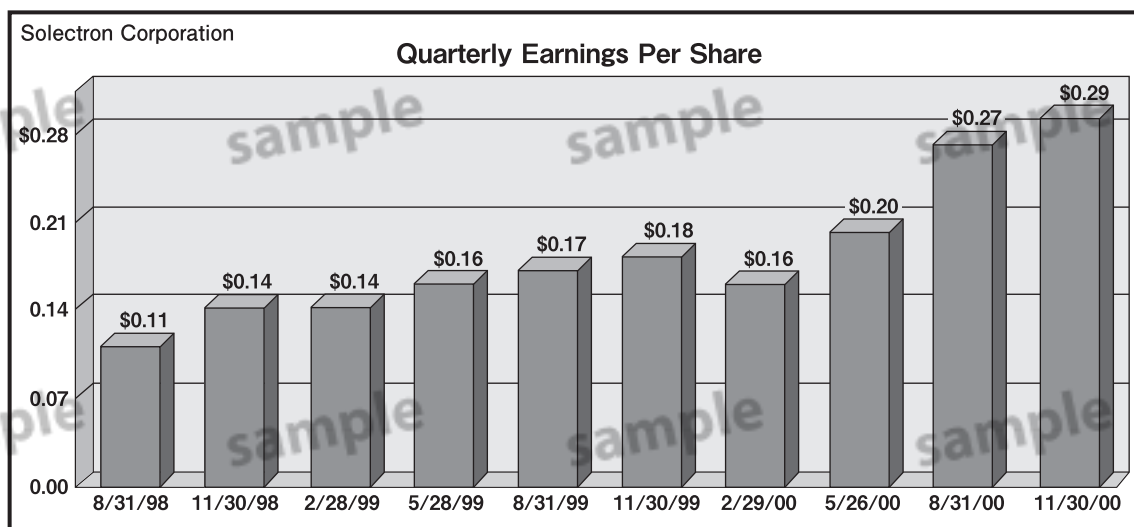
- 1998
- 製造部門で2度目のマルコムボルドリッジ賞を受賞。11年間の同賞の歴史で、2回受賞した最初の企業となる。クリントン大統領自ら同社を表彰。
 - ムーディーズ、S&P、Duff & Phelps による債権格付けが一斉に上がる。
 - メキシコに第2工場建設。
 - 26のパーツサプライヤーに対し、その継続的オンタイム配送、高品質、長期的サポートと貢献をたたえるクリスタル賞を授与。
 - スウェーデンにある新製品導入センターを拡充。
 - NCR コンピュータ社とリテールソリューショングループの製造機能を買収、ジョージア州、サウスカロライナ州、アイルランドに生産拠点を確保。
 - 従業員数が全世界で2万人を突破。
 - ルーマニアに最新鋭のフルサービス、大量生産、低コスト生産拠点を設立。
 - ノースカロライナにあった IBM 社の電子カード組立・試験事業を買収。
 - 拡大しつつある電子機器市場を押さえるため、イスラエルにオフィスを開設。
 - 売上高が US\$5B (約 5000 億円) に到達。
- 1999
- Mitsubishi Consumer Electronics America 社(MCEA)と北米の携帯電話分野で製造パートナーシップ契約を締結。同契約の一部として、ソレクトロンがジョージア州にある MCEA の携帯電話事業を買収。MCEA は日系の OEM 業者として初めて製造機能を請負企業に売却。
 - S&P500 インデックスに採用される。
 - 2対1の株式分割。
 - テキサス州オースチンにあった IBM の電子カード組立・試験事業を買収。
 - IBM が携帯情報端末製品に搭載するマザーボードに関し、ソレクトロンが全世界市場における製造担当企業に採択される。
 - メキシコ工場がジャリスコ州品質賞を受賞。
 - 米国の EMS 企業として初めて日本にデザインと製造センターを開設。
 - ビジネスウィーク誌がソレクトロンを世界のベスト IT 企業の第3位にランキング。
 - 電子商取引の標準確立を狙いロゼッタネット社を買収。
 - SEMI/SEMANTECH コンソーシアムから、もっとも Y2K 問題のリスクが低い企業と評価される。
 - Sequel 社を買収。これにより顧客サービスコールセンターを通じてグローバルレベルで最終顧客にダイレクトにサポートを提供。
 - 従業員数 33,000 名を超える。全世界に 23 の製造拠点。
 - Fred Forsyth と Daniel Perez をトップマネジメントに迎える。
 - IBM の Greenock 事業所で製造される PCB (printed circuit board, プリント回路基板) に関し、ソレクトロンが全世界市場における新製品導入と製造に関する責任を持つ旨、IBM と覚書を締結。
 - 売上高が US\$8.4B (約 8,400 億円) を突破。
- 2000
- 最新鋭設備の製造工場をルーマニアにオープン。
 - Acer 社と戦略提携。ソレクトロンが Acer に OEM 供給するパソコン、サーバー、ワークステーションの世界市場におけるデザイン、製造、サービスを共同で行なうことに。これにより顧客は、両社の幅広い技術、マザーボードやシステムレベルのデザイン、製造、世界規模の物流基盤、サービス網へのアクセスが可能になるため、顧客企業のグローバルサプライチェーンをさらに合理化することが可能になる。既に潜在顧客とのプロジェクトが進行中。
 - コンピューターや入出力装置に内蔵されるメモリーモジュールやメモリーカードのデザインと製造を手がける SMART Modular Technologies 社の買収合併を終了。この US\$2B の買収は製造請負業界では過去最大のもの。技術とデザイン能力、インフラを手に入れ、ソレクトロンがグローバルサプライチェーンファシリテーターとして進化を遂げる重要な1歩に。
 - IBM の Greenock 事業所にて、Netfinity サーバー用の PCB (プリント回路基板) の全世界新製品導入と製造の責任をソレクトロンが全うすることに。
 - 新製品導入センターをスコットランドに新設。
 - ジョージア州に最新設備の製造工場 (370,000ft²) をオープン。

付表 2 : ソレクトロンとその競合企業 (1999 年 8 月末)

社名	PER	売上高 (\$B)	株式の2年間の リターン	各社の特徴
Flextronics	49.2	2.0	488%	Revenues should double next year with major acquisition of DII Group.
Celestica	47.8	5.3	439%	Dominates the workstations market; Sun Microsystems alone accounts for 20% of sales.
Jabil	41.9	2.3	435%	Determined to expand globally with new facilities in Brazil, Hungary, and China.
Solectron	48.4	8.4	385%	Best positioned to grab share in the \$100 billion-plus repair-services market.
SCI Systems	35.6	6.7	203%	Finally plunged into telecom with last year's major factory purchase from Nortel.

(Fortune 誌 2000 年 5 月 1 日号より抜粋)

付表 3 : ソレクトロンの最近の業績 (四半期毎)

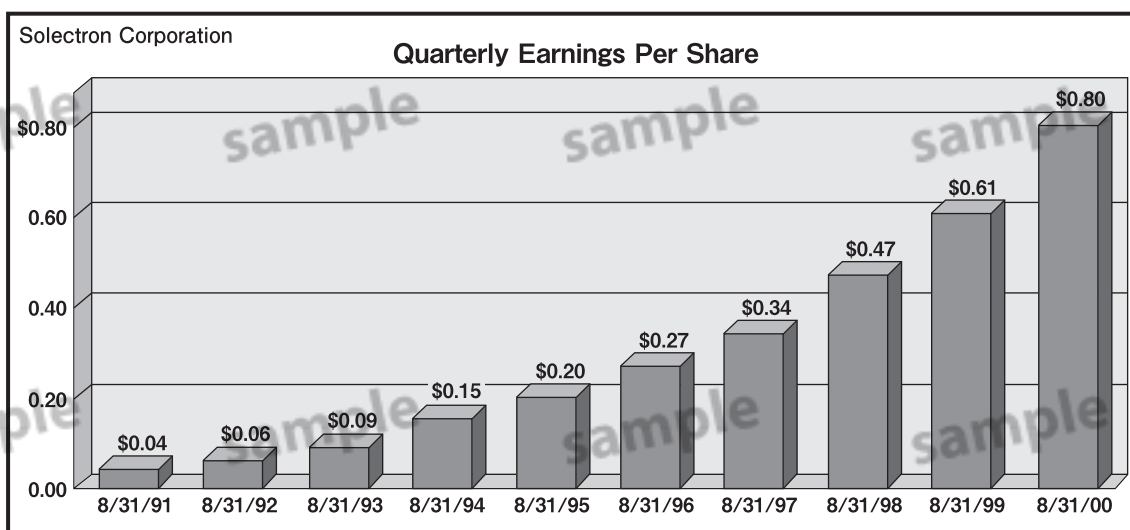


Quarter Ended:	5/28/99	8/31/99	11/30/99	2/29/00	5/26/00	8/30/00	11/30/00
Revenues	2,366.00	2,939.70	2,834.60	2,859.70	3,592.30	4,736.20	5,695.50
Net Income	90.00	105.90	113.30	99.90	122.90	171.00	190.60
Shares Outstanding	506.44	594.10	592.66	596.21	601.51	605.00	645.53
Earnings per Share: (Diluted) Net Income	0.16	0.17	0.17	0.16	0.20	0.27	0.29
Dividends	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Figures in millions except earnings per share. U.S. dollars except shares outstanding. Brackets indicate losses.

(Source: Wall Street Journal Interactive)

付表 4 : ソレクトロンの業績推移 (1991-2000)



Year Ended:	8/31/96	8/31/97	8/31/98	8/31/99	8/31/00
Revenues	2,817.19	3,694.39	6,102.20	9,669.20	14,137.50
Net Income	114.23	158.06	251.30	350.30	500.70
Shares Outstanding	420.09	458.18	470.67	594.10	605.00
Earnings per Share: (Diluted) Net Income	0.27	0.34	0.47	0.61	0.80

Figures in millions except earnings per share. U.S. dollars except shares outstanding. Brackets indicate losses.

(Source: Wall Street Journal Interactive)

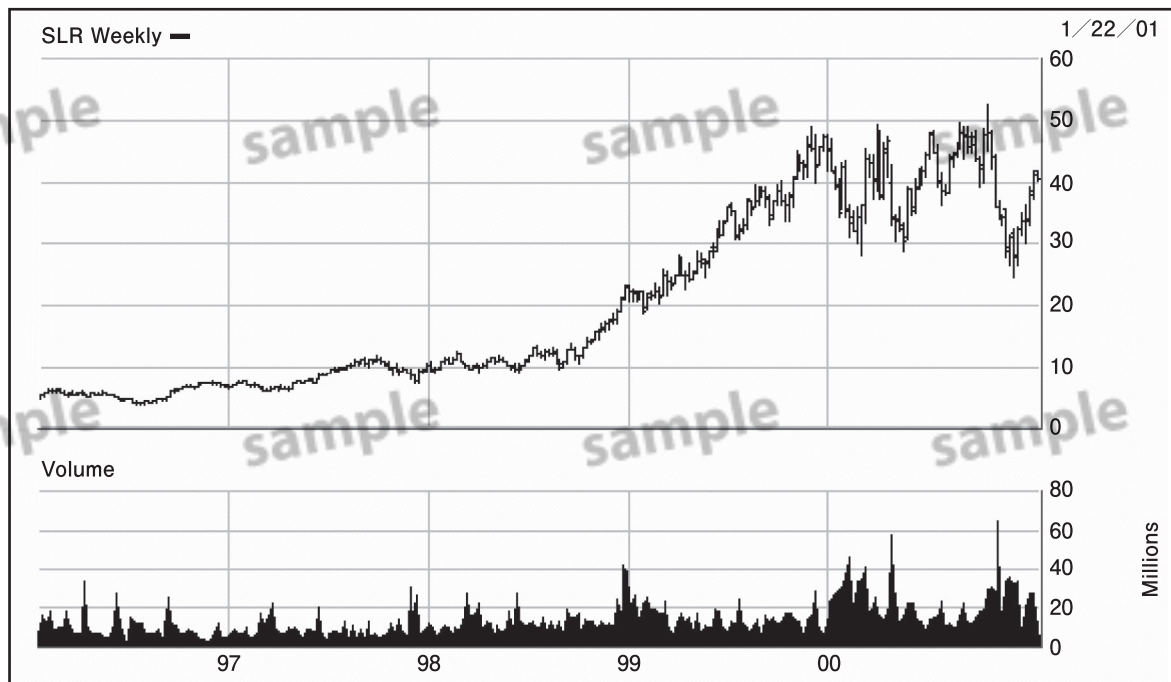
付表 5 : 主な財務指標

Selected Balance Sheet, Ratios and Comparisons			As of 01/12/2001
Assets	14,026.50	Long-Term Debt	4,893.90
Price-to-Earnings	45.95	Price-to-Earnings Versus Industry	137.96%
Price-to-Book Value	5.26	Price-to-Book Value Versus Industry	105.46%
Debt-to-Equity	0.95	Debt-to-Equity Versus Industry	241.12%
Return-on-Equity	15.52%	Return-on-Equity Versus Industry	87.62%

Assets and long-term debt in millions of U.S. dollars. Equity figures refer to common equity.
Price ratios based on recent share price of \$41.95. Price-to-earnings and return-on-equity based on most recent announced earnings, generally updated within 24 hours. Comparison against MarketGuide Electronic Instr. & Controls industry.

(Source: Wall Street Journal Interactive)

付表 6 : ソレクトロンの株価の推移



(Source: Wall Street Journal Interactive)

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 2012.3 PDF