

アプライアンス企業のグローバル化（1）

大 貝 威 芳

キーワード

アプライアンス
グローバル化
エレクトロラックス
ワールプール
BSH
メイトグ
GE

目 次

- I. 問題認識と先行研究
- II. 欧米アプライアンス企業のグローバル化
(以下次号)
- III. 日本アプライアンス企業のグローバル化
- IV. 中国・韓国アプライアンス企業のグローバル化
- V. 結 論

I. 問題認識と先行研究

1. 問題 認 識

家電産業という場合、民生用エレクトロニクス分野（テレビ、ビデオ、オーディオなど）とアプライアンス分野（冷蔵庫、エアコン、洗濯機など）の両方を含めるのが普通であるが、家電産業のグローバル化という観点からはエレクトロニクス分野に焦点があてられ、アプライアンス分野を研究対象とした文献が少ない。これはエレクトロニクスの場合、トランジスタラジオ、ビデオテープレコーダーのような製品イノベーションをはじめ、カラーテレビでは、回路は真空管式から半導体へ、ブラウン管は液晶やプラズマディスプレイへと進化したし、オー

ディオでもレコードプレーヤーから CD、MD へ、そしてビデオは DVD へとイノベーションを繰り返し続けた。かくして日本企業は世界市場へ優位性をもって進出した。これに対し、アプライアンスはそうした日本のオリジナリティやイノベーションが見当たらないため国際競争力が弱く、目立たなかった。

またアプライアンスは各国の生活文化に規定される製品の性格上、グローバル化に必要な標準化が困難であること、価格に占める輸送費用が大きいこと、などで、国際流動性が低く、市場のグローバル化が後れたこともある。このため、エレクトロニクス製品が開発の当初から世界市場を対象としていたのに対し、アプライアンスは国内市場中心の思想であった。しかし 1970 年代に開発された電子レンジ（マイクロウェーブ オーブン）は初めてのグローバル・アプライアンスであった。その欧米への輸出急増はアンチダンピング訴訟をも引き起こした。そして生産の現地化が進んだ。

一方、1980 年代から韓国が、1990 年代後半より中国がアプライアンスの分野で急速に成長し、いくつかの製品で世界一の生産量を誇る企業が出現し輸出するようになった。安泰であった日本国内市場も輸入品との競争にさらされるようになった。世界市場も NAFTA や EU のようにブロック化が進み、地域市場が巨大化し、その中では製品の電気規格が統一されるようになった。

このようにアプライアンスもエレクトロニクスと同様にグローバル化の宿命をもつようになった。本論では、グローバル化を、世界にオ

ペレーション(生産・販売・調達・R&Dなど)の拠点が配置され、それらがコントロールされ、調整されたネットワークと定義する。

本論は政治的、経済的環境変化を捉えて、世界の主要アプライアンス企業がどのようなグローバル化戦略をとっているのか、またとらえているのかを分析することを狙いとする。アプライアンスは欧米の方がはるかに技術的に進んでいたものが多い。かれらは世界市場においてどのような戦略をとったのだろうか。代表企業を中心に分析する。

次に、日本のアプライアンス企業のグローバル化はどうか。世界市場において競争優位に立てるコアコンピタンスはあるのだろうか。最もグローバル展開が進んでいる松下電器のケースを中心にしてみる。

第3に、厳しい国際競争にさらされている日本アプライアンス企業の今後のグローバル展開について考える。国内市場だけの守りの経営戦略は通用しなくなった今、エレクトロニクス同様、グローバル化で国際競争に勝つ戦略は打ち出せるのであろうか。

第4に、1980年代半ばよりグローバル化に入った韓国企業、そして1990年代より急速にグローバル化が進んだ中国アプライアンス企業の戦略を明らかにする。

結論では、アプライアンス企業はグローバル化したといえるのか、とくに日本企業のグローバル化の課題はなにかを明らかにする。

アプライアンスは通常、「白物」とか「電化製品」とか呼ばれることが多い。またアプライアンスをメジャーアプライアンス(major appliances)と小物(small appliances)に分類するのが国際的に業界の慣わしになっている。一般的に前者は冷蔵庫、ルームエアコン、洗濯機、掃除機、電子レンジなどであり、後者はトースター、ブレンダー、アイロン、扇風機などを指す。本論では主としてメジャーアプライアンスを取り上げる。

ヨーロッパ市場の特性については2002年7月、イタリアの有力電器店を訪問したほか、元英国

パナソニック社長・片山淳吉、元ドイツ松下社長・辻本嘉秀、元スペイン松下社長・伊瀬亘の各氏にヒアリングを行った。韓国メーカーの戦略については日本サムスン電子を訪問し、インタビューの協力を得た。中国市場については元中国松下電器社長・青木俊一郎から情報を得た。洗濯機については元松下電器洗濯機事業部海外部で、フィリピン松下でも製造経験のある坂本勝から技術的情報を得た。業界最新のデータは日本電機工業会、家電製品協会の刊行物と、インターネットおよび消費者テスト雑誌 Consumer Reports(アメリカ)、Which?(英国)を利用した。

2. 先行研究

アプライアンス産業・企業のグローバル化について次の3つの視角からの研究をあげることができよう。

(1) マキージャとウィリアムソン(Mona Makhijya and Sandra Williamson)¹⁾は、主要国別、産業別(SICコードによる)グローバル化度を測定する方法として、国際貿易のレベル(LIT: level of international trade)と産業内貿易のレベル(IIT: intra-industry trade)を考えた。LITとは、輸出入および技術移転、経営ノウハウのフローを含み、国際的リンケージの程度を表す。IITは、国際分業によって完成品、部品の産業内での交換が行われている程度を示すものであり、このことは対外投資(FDI: foreign direct investment)による多国籍企業のグローバルネットワーク取引の大きさを示す。

この2つの指標から産業を4タイプに分類できる。まずマルチドメスティック産業(MD: multi-domestic)では、付加価値活動が1国内に留まっており、他国とのリンケージが少ない。よって輸出入ともに小さい。第2のタイプはマ

1) Mona Makhijya and Sandra Williamson, 'The Globalization of US Industries', T. L. Brewer/G. Boyd, *Globalizing America, the USA in World Integration*, Edward Elgar, 2000, pp. 98-133.

ルチドメスチック変化型 (MT: multi-national transition) で、国内市場中心ではあるが、かなりの輸出も行っている。ただしこの輸出は国際的に調整されたものではなく、国際的リンケージは少ない。第3の単純グローバル型産業 (SG: single global) は、競争の範囲が国内を越え、本国で生産された製品の輸出が中心である。製品の標準化レベルは高く、輸出主導型国際リンケージである。最後の統合グローバル型産業 (IG: integrated global) は高度の国際競争下にある、競争優位はグローバル付加価値活動の高いレベルの調整から得られる。製品は標準化されたものと個性化されたものの両方からなり、最も進んだグローバル化産業の形態である。

彼らはこの分類を1970年から1986年の17年間について主要国の27産業に適用した。その結果、アプライアンス産業についてはアメリカ、フランスを MT、日本を MD、ドイツ、英国を IG に分類した。この結果をたとえば情報通信産業と比較するとアプライアンス産業のグローバル化度は低い。

しかし、この研究では LIT と IIT の数値による分類の基準が明確でなく、さらに国際的ネットワークづくりに大きな変化が生じたプラザ合意以後が含まれていない。

(2) サミー (Saeed Samiee) はアプライアンス企業のグローバル化を、国内売上げ/国外売上げの比率の視角から取り上げた²⁾。彼はスエーデンのエレクトロラックス (Electrolux)、アメリカのワールプール (Whirlpool) とメイタグ (Maytag) の3社についてグローバル化のプロセスの違いを明らかにした。彼によれば、世界のアプライアンス市場は年間2億3,500万台、販売金額700億ドルであり、ドイツのボッシュ・シーメンス (Bosch-Siemens)、エレクトロラックス、松下電器、イタリーのメルローニ (Merloni) とオーシャン (Ocean)、ワール

表1 売上構成変移

(単位: 100万ドル)

		エレクトロラックス		メイタグ		ワールプール	
年		金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)
1986	国内	514	11	684	100	3,763	91
	国外	4,163	89	0		369	9
	合計	4,677	100	684	100	4,131	100
1991	国内	1,464	11	2,317	78	5,416	80
	国外	11,844	89	654	22	1,354	20
	合計	13,308	100	2,971	100	6,770	100
1996	国内	1,279	8	2,706	89	5,392	62
	国外	14,704	92	334	11	3,304	38
	合計	15,983	100	3,040	100	8,696	100
1998	国内	1,160	8	3,621	89	5,574	54
	国外	13,345	92	448	11	4,749	46
	合計	14,505	100	4,069	100	10,323	100

出所) Saeed Samiee (2002), p. 216.

プール、フランスのトムソン (Thomson) によって支配されているという。

サミーによれば、取り上げた3社の売上げ構成は次のように変移した (表1参照)。

表1から明らかなように、1986年時点では、先のマキージャとウイリアムソンが指摘した通り、アメリカの代表的なアプライアンス企業のグローバル化度は非常に低い。それに対してヨーロッパに本社をおくエレクトロラックスのグローバル化度は非常に高い。それが1998年ではワールプールが国内と国外の売上で均衡した。メイタグは多少は改善したが、依然として国外販売は低いままである。サミーはこうしたグローバル化の違いが生じたのは M&A を中心とする各社のグローバル戦略によることを明らかにした。

しかしながら国内市場の小さな国と大きな国では売上比率に差が生ずるのは当然であり、これだけでグローバル化度を比較できない。

(3) 第3の視角は製品同質化によるグローバル化度の評価である。レビット (Levitt, 1983) がアプライアンスの中で洗濯機の例をあげて指摘

2) Saeed Samiee, 'Globalization of firms: strategies and outcomes' M. Kotabe/ P. S. Aulakh, *Emerging Issues in International Business Research*, Edward Elgar, 2002, pp. 201-222.

するように、製品同質化によって規模の経済が生じコストが安くなればグローバル化は容易なはずである³⁾。しかしベイドン-フラーとストップフォード (Baden-Fuller & Stopford, 1991 & 1994) は、グローバル戦略をとった白物企業が利益を落とし、ホットポイント (Hotpoint) のように英国国内に集中したところが成功したことを紹介している。ただし彼らはグローバル統合のベネフィットとローカル対応の両方を同時に満足させるようなイノベティブな経営手法は必要と述べている⁴⁾。またラグマン (Rugman, 2002) は、グローバルなのは民生エレクトロニクス業界ぐらいで、自動車業界も、化学業界も世界3極で生産され、その生産の90%以上がそれぞれの地域内で販売されている。グローバルカーといわれるものはない。製品やサービスに世界同質化はなく、生活水準の差と多様化するニーズはますますニッチを要求する。NAFTA, EU, APEC の出現はますますグローバル市場を不完全なものにするだろう、と主張する⁵⁾。

筆者の調査でもアプライアンスでは、製品同質化を活かすようなグローバルブランドがエレクトロニクスほど見当たらない。価格だけの勝負ではなさそうである。

本論では以上3つの視角を踏まえつつ、大きな変化が生じた1980年代後半以降のグローバル化についても分析する。とくにコントロール、

配置 (configuration), 調整 (co-ordination) のネットワークの視角からグローバル化を捉えていく。コントロールでは本社支配と子会社の自主権 (autonomy) の関係はどうか、経営の現地化はどうか、配置は製造・販売拠点の地理的配置を意味し、その効率性はどうか、そしてそれら製造、販売、調達、研究開発のグローバルネットワーク調整はどうか、人材育成はできているかなどを取り上げる。また製品同質化についてもAV市場との違いを見ていく。アプライアンス世界市場は約700億ドルで、AVエレクトロニクス機器市場が2000億ドル弱であるから市場規模としては半分以下になる。アプライアンスの基礎技術は成熟し、電子レンジ以後新しいイノベーションは見られない。そのなかで競争して各国の文化や生活水準、慣習に対応した製品をつくりださねばならない。たとえば洗濯機では、ドイツ人は熱い湯で洗たくするし、日本人は冷たい水を使う。中国では洗濯機でも洗うという。音のうるささに対する感覚も、地下に洗たく室のあるアメリカと狭い日本の住環境では異なる。掃除機は部屋が畳か絨毯かでパワーが違う。そこにアプライアンスはローカル対応が重視される理由がある。しかしコアとなる技術、たとえばコンプレッサー、マグネトロン、モーターなどの基幹部品はグローバルに共用が可能である。その上で個々の市場で製品の差別化、多様化を図らねばならない。

II. 欧米アプライアンス企業のグローバル化

世界におけるアプライアンス企業トップ10社は表2の通りである。

表2に示すごとく1位と3位がアメリカのメーカー、2位がスエーデン、4位がドイツ、5位と8位が韓国、6位が中国で、日本メーカーは9位と10位である。第7位はシアーズローバックのごとき流通のブランドである。ただしこれは台数の比較であり、含まれている製品の構成が不明なので、金額ベースでの規模と一致しない。しかし、いえることは韓国や中国

3) T. Levitt, 'The globalization of markets', *Harvard Business Review*, Jan. -Feb. 1989, pp. 83-92.

レビットは洗濯機のように国によって好みが違うものでも、フーバー社が大々的宣伝と価格の安さで顧客の好みを変えて同質化に成功した例をあげている。

4) C. W. F. Baden-Fuller/ J. M. Stopford, 'Globalization Frustrated: The Case of White Goods', *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 493-507 and *Rejuvenating the Mature Business*, Harvard Business School Press, 1994.

(石倉洋子訳『成熟企業の復活——ヨーロッパ企業はどう蘇ったか』文眞堂, 1996年)

5) A. M. Rugman, 'Multinational Enterprises and the End of Global Strategy', J. H. Dunning and Jean-Louis Mucchielli (eds.) *Multinational Firms*, Routledge, 2002.

表2 世界の大型アプライアンス企業

2000年 順位	企 業	販売台数(千台)		市場シェア(%)	
		1999年	2000年	1999年	2000年
1	ワールプール	32,104	34,085	11.3	11.3
2	エレクトロラックス	23,113	24,782	8.1	8.2
3	G E	14,523	14,952	5.1	4.9
4	ボッシュ・シーメンス	12,344	13,506	4.3	4.5
5	サムソン	7,277	8,593	2.6	2.8
6	ハイアール	7,986	8,346	2.8	2.8
7	プライベートラベル	6,107	7,391	2.2	2.4
8	LGエレクトロニクス	5,556	7,243	2.0	2.4
9	松下電器	6,184	6,287	2.2	2.1
10	シャープ	6,080	6,234	2.1	2.1

出所) アジアITビジネス研究会編『図解 中国』総合法令, 2002年, 223ページ。

のウエイトが高まっていることである。

アメリカ企業のグローバル化戦略からまず見ていくことにしよう。

1. アメリカ企業のグローバル化戦略

アメリカの消費者テスト雑誌, コンシューマ・レポート (*Consumer Reports*) の最近のアプライアンステスト結果をみると, 表3のようなブランドがリストされている。ただしこれらのテストは市場の有力機種を抽出して行ったもので, すべてのブランドを網羅しているわけではない。

表3から明らかなようにアプライアンスの総合ブランドは Kenmore, Whirlpool, Maytag, GE である。このなかで Kenmore はデパートのシアーズローバック (Sears Roebuck) のプライベートブランドであり, メーカーブランドではない。よってシアーズを除く3社について見てみよう。この3社はいずれも複数のブランドを持っている。市場シェアは洗濯機を例にとると, この3社でアメリカ市場(台数ベース)の84%を占有している (*Intellect Monthly Review*, March 2001, Washers Share of Unit Sales)。

1) ワールプール

アメリカ最大のアプライアンスメーカーである同社の2001年12月決算では, 売上げは103億4300万ドルで, 1998年以降はほぼ横ばいである。

表3 アメリカ市場アプライアンスブランド

ブランド	冷蔵庫	エアコン	洗濯機	掃除機	電子レンジ
Whirlpool	x	x	x	-	x
Roper	-	-	x	-	-
KitchenAid	-	-	x	-	-
Maytag	x	x	x	-	x
Amana	x	-	x	-	x
Hoover	-	-	x	x	-
GE	x	x	x	-	x
Hotpoint	x	-	x	-	-
Electrolux	-	-	-	x	-
Eureka	-	-	-	x	-
Frigidaire	x	x	-	-	-
Kenmore	x	x	x	x	x
Fedders	-	x	-	-	-
Friedrich	-	x	-	-	-
Carrier	-	x	-	-	-
Bissel	-	-	-	x	-
Kirby	-	-	-	x	-
Dirt Devil	-	x	-	x	-
Emerson	-	-	-	-	x
Panasonic	-	x	-	x	x
Sharp	-	x	-	x	x
Sanyo	-	-	-	x	x
Goldstar	-	x	-	-	x
LG	-	x	-	-	x
Samsung	-	x	-	x	-
Haier	-	-	x	-	-
Fisher & Pykel	-	-	x	-	-
Oreck	-	-	-	x	-
Fantom	-	-	-	x	-
Simplicity	-	-	-	x	-

出所) *Consumer Reports*, various issues in 2001 & 2002.

税引後純利益はわずか2,100万ドルであった。同社はブランドとして上記の Whirlpool, Roper, KitchenAid のほかに Estate, Admiral, Speed Queen, Bauknecht, Ignis, Laden, Algor, Fides の11ブランドを世界的に有し, 13カ国で生産し, 170カ国で販売している。2001年売上げの30%は冷蔵庫・冷凍庫, 洗濯機・乾燥機が同じく30%, 調理機器が16%, その他24%となっている⁶⁾。

ワールプールの創業は1911年で, Lou Upton と Emory Upton が Upton Machine Company をミシガン州セントポールに設立し, 洗

6) Whirlpool Corp. Report 06/07/2002.

濯機の生産を開始したのが始まりである。1916年にはシアーズローバックのカatalog販売用洗濯機の供給を始めた。ワールプールとシアーズの密接な関係はここからスタートし、今でもシアーズのケンモア(Kenmore)ブランド・アプライアンスの有力な供給者である。このシアーズの海外販売展開がワールプールのグローバルビジネスのきっかけとなった。ケンモア洗濯機は英国、ウエーデンなどへ輸出されるようになったのである。

1929年にニューヨークの Nineteen Hundred Washer Company と合併し、社名を Nineteen Hundred Corporation に変更した。第2次大戦後 Whirlpool ブランドを発表し、商品レンジを洗濯機から乾燥機、アイロンに拡大した。そして1950年に社名をワールプールに変更した。1955年より冷蔵庫、エアコン、調理用レンジを発売したが、1957年には RCA が生産していたエアコン、レンジを RCA-Whirlpool のブランドで生産し、やがてそのブランドでアプライアンスの全商品を出すようになる。1957年、シカゴの掃除機メーカー Birtman Electric Company と合併した。さらに同年には、海外ではじめてブラジルのアプライアンスメーカーの買収を行った。

しかしワールプールは1980年代まで基本的にアメリカ国内志向企業であった。やがて、国際競争でリーダーシップを握るためにはグローバル化が必要との認識が生まれた。アプライアンス市場は成熟しているので新規投資よりも買収と合併の戦略がとられた。メキシコの Acros, Supermatic, Crolls, アジアの Narcissus, SMC, ヨーロッパの Ignis, Estate などをつぎつぎと傘下に収めた。しかし最大のグローバル化戦略はオランダのフィリップスとの合併である。ヨーロッパの市場統合をにらんで、アプライアンスのヨーロッパ市場での地盤を築くため、1988年にフィリップスのアプライアンス部門に20億ドルを投じ53%の株式を取得した。これで強いフィリップスブランドと並んでワールプールブランドのアプライアンスがヨーロッパ市場に出るこ

とになった。この合併によりオーストラリア、マレーシア、日本、シンガポール、タイ、台湾でもワールプールブランドの販売が可能になった。

ワールプールはこのグローバル戦略を成功させるため、製品開発の標準化を行うと同時に、人材の育成や組織の見直しを行って企業カルチャーの国際的共有を図ろうとしている。

CEO のウイットワム(David Whitwam)はグローバル企業であるためには、国際的規模やブランドの展開だけでは不十分で、製品ごとのクロスボーダーの事業チーム(cross-border product business team)が全世界の活動をコントロールし、特定製品のベストのスキルが得られるところに開発センターを集結することを考えている。ただしこれはバーチャルチームであってすべての人が集まることではない、と彼は述べた⁷⁾。

2) GE

GE のアプライアンスとの関係は古く、1879年に設立された GE の前身エジソン・エレクトリックがホットポイント(Hotpoint)を買収してアプライアンスの分野に入っている。

GE は今日、世界最大の電機メーカーであるが、2001年の売上げに占めるアプライアンスの比率は4.6%にすぎない。しかし金融・サービス部門を除く製品売上げに対しては8.5%を占め、GE の重要な事業に位置づけされている。アプライアンス売上げ金額は58億ドルで税引前利益は6億4千万ドルをあげている⁸⁾。GE 全体の国外売上げは514億ドルで総売上げ1,259億ドルの41%にあたる。国外売上げのうち283億ドルが金融・サービスを除く製品部門である。アプライアンスについていえば、冷蔵庫、調理機器、電子レンジ、冷凍庫、皿洗機、洗濯機、乾燥機、ルームエアコンなどを GE, Hotpoint, Monogram, Profile ブランドで販売している。冷蔵庫、洗濯機は自社生産が中心で、電子レンジは OEM 調達をしている。

7) 'The Right Way to Go Global' *Harvard Business Review*, March-April, 1994, p. 145.

8) *GE Annual Report* 2001.

ジャック・ウエルチ (Jack Welch) が1981年に CEO に就任するや GE の文化を変えることに全力をあげた。そのなかには GE のグローバル化も含まれている。それまでの GE は国内志向が強く、海外売上げは12-13%を占めるぐらいであった。もちろん海外進出も企図したが成功したとはいえない⁹⁾。第2次大戦前の主な海外投資としてはドイツの AEG (Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft), フランスの CFTH (Compagnie Francaise Thomson Houston), 英国の AEI (Associated Electrical Industries) に、日本の東芝に対してであった。これらの投資は技術の移転を図るのを目的としたものであった。戦後、外国製品がアメリカに流入するのを見て、GE も輸出に目を向けたものの製品事業部の意欲が低く、市場にマッチした製品が開発されるまでには至らなかった。ウエルチも、80年代はじめの GE で真にグローバル化しているといえるのはプラスチックと医療機器だけだったと述べている¹⁰⁾。

そこでパオロ・フレスコ (Paolo Fresco) 国際担当副社長が中心になってグローバル化が積極的に進められた。そのブレイクスルーとなったのが、1989年の英国 GEC (General Electric Co. Ltd. 現在のマルコーニ社) アプライアンス部門買収である。これは GEC が敵対的買収の危険にさらされていて、同社のウエインストック (Lord Arnold Weinstock) 会長からの申し出により、発電システム、配電、医療システムなどとともに買収したものである。その前の1988年にウエルチはフレスコとともにフィリップスのアプライアンス部門の買収交渉に入っていた。フィリップスはこの分野ではヨーロッパで第2位の地位にあり、GE としてはぜひ欲しい相手であった。しかし、交渉は失敗し、ワールプールがフィリップスを買収することになった。アジアではインドにアプライアンスの工場建設を考えたが、電力の供給が不安定なため取

りやめている。中国はあまりにもメーカーの数が多く中止している。しかしインドではソフトの研究、中国では医療機器、電力設備、航空機エンジンのビジネスに機会があると見ている。

3) メイタグ

Maytag はアプライアンスで最もプレステージの高いブランドの一つである。2001年フォーチュン (*Fortune*) 「グローバル500社」には入らぬが、「アメリカ500社」のなかでは361位である。メイタグは1893年にフレデリック・ルイス・メイタグ (Frederick Louis Maytag) と3人のパートナーによって農機具メーカーとして設立された。不良が多く、ルイス・メイタグは1907年にパートナーの持ち分を引き取り、今後メイタグの製品は品質と信頼性がなければならぬと決意した。農機具の閑散期を利用して始めたのが家庭用木製タブのしほり式洗濯機である。1911年には最初の電気洗濯機を発売している。さらに摩擦でなく、水流で洗えるようアジテーター (攪拌器) を底部に取りつけたのが成功し、38位のメーカーが一躍トップに立った。それ以来、洗濯機・乾燥機の専門メーカーとして名声を保ってきた。1980年代に入って、戦略として2つの方向が示された。1つは総合アプライアンスメーカーを目ざすことであり、1981年にハードウィック・ストーブ (Hardwick Stove), 1982年にジェン・エア (Jenn Air) を買収し、ガスと電気調理器の分野をラインに加えた。1986年にはマジックシェフ (Magic Chef) を買収し、同社が保有する Magic Chef と Admiral のブランドで冷蔵庫、冷凍庫を、Toastermaster, Magic Chef, Norge のブランドで小物アプライアンスを加え、メイタグはワールプール、GE、ホワイト・コンソリデテッド (White-Consolidated) に次いで全米第4位のアプライアンスメーカーになった。アメリカ市場の80%はこの4社が支配した。

もう一つの方向はグローバル化である。1980年代半ばまではメイタグは輸出が少しあるだけで、グローバル活動はしていなかった。しかし生き残るためにはもはやグローバル化が避けら

9) 大貝威芳『アメリカ家電産業の経営史』第5章、中央経済社、1998年、参照。

10) Jack Welch, *Jack*, Headline, 2001, p. 304.

れないと判断し、買収戦略に転じた。まず1989年に、シカゴ・パシフィック(Chicago Pacific Corp.)からフーバー部門(Hoover Co.)を、さらに同年、ドイツの小物トップブランド、ロベント(Rowenta)を買収した。フーバー社は1827年、ヘンリー・フーバー(Henry Hoover)によってオハイオ州カントンに設立され、1908年から掃除機を専門とするメーカーである。1911年にカナダに、1919年に英国に掃除機工場を設立し、製品は各国に輸出された。Hooverブランドはヨーロッパやオーストラリアで最もよく知られたブランドであった。

買収されたフーバーは、英国、カナダのほかメキシコ、コロンビア、オーストラリア、フランス、南アフリカ、ポルトガルに子会社を持っていた。そして掃除機のほかに洗濯機、乾燥機、冷蔵庫、皿洗い機、電子レンジを生産・販売していた。Maytagのブランドはヨーロッパでは無名であり、この買収はヨーロッパ市場進出の好機であった。そこで英国にフーバー・ヨーロッパを設立してヨーロッパの事業を統括させた。こうしてヨーロッパに地歩を築いたものの、国際経営の経験がないメイタグは経営に失敗し、1994年にオーストラリア・フーバーを、1995年にはフーバー・ヨーロッパをそれぞれ売却する羽目になった。そしてフーバーの北米の掃除機事業に集約した。メイタグはこの売却により1996年の売上は30億ドルに落ち込んだが、純利益を1億6200万ドル計上できた。

一方、アメリカ国内では高級ブランドのアプライアンスメーカー、アマナ(Amana Appliances)を空調分野を除いて買収すると2001年に発表した¹¹⁾。これにより2002年の売上は約9億ドル増える見込みである。アマナはオハイオ州アマナに本社をおき、洗濯機、乾燥機、冷蔵庫、エアコン、業務用電子レンジの製造・販売を行い、とくに冷蔵庫で強い。約100カ国に製品を輸出しているが、メイタグの国際化に大きな変化を

与えるものではない。

1996年にメイタグは中国合肥榮事達に49.5%出資し、Roshingda-Maytag 2槽式洗濯機を発売した。今後は榮事達の製品をメイタグの販路で全世界に販売する計画である。

フーバーの買収によってせっかくグローバル化の機会を掴んだものの、国際経営に失敗したメイタグは、アメリカ3社のなかでも最もグローバル化度が低い。GEですら国際的に通用する人材の育成に力を入れているので、メイタグもまずそこから始めねばならないだろう。

4) 小 括

世界的にアプライアンス市場は成熟し、企業が成長するためにはグローバル化が必要であるが、アメリカ企業は競争優位となるイノベーションな技術や、国際的に強いブランドイメージを持っているわけではないので、ここで取り上げた3社ともに新規にグリーンフィールド進出をすることは考えていない。そこで既存の企業を買収することによってグローバル化を進めた。

主力3社の戦略を比較すると、ワールプールが抜きん出ていることがわかる。同社はヨーロッパの名門フィリップスのアプライアンス部門を買収したことでグローバル化を一段と加速した。コンシューマ・レポートの性能テストでもWhirlpoolとKenmore(Whirlpool製)ブランドの評価は常に上位にある。

それに比し、GEはGECの買収に成功したものの、フィリップス買収に失敗し、グローバル化度は弱い。No. 1, No. 2戦略をとるGEとしては逆にアプライアンスに見切りをつけるのが早いかもしれない。GEのコンピータンスがどこにあるか。かつて強かった大型冷蔵庫も1988年のロータリーコンプレッサー不良事故以来、その地位はゆらいだ。ただGEキャピタルが大きな金融資産を持っているだけに、世界的にNo. 1, No. 2になる可能性があれば積極的に企業買収を考えていくかもしれない。

メイタグは国内市場志向が強すぎる。品質・信頼性で名声を保ってきた同社も、最近のコンシューマ・レポートによれば必ずしも性能で上

11) www.applianceadvisor.com 'Corporate Press Release June 5, 2001'.

位になく、不良率では洗濯機のフロント・ロード（前開きドア）型、冷蔵庫のサイド・バイ・サイド（両開き）型でとくに悪い。グローバル化に欠かせない企業特殊優位はどこにあるのかを問われることになるだろう。

アメリカ市場では外国製の進出がめざましく、たとえば電子レンジは日本製、韓国製がほとんどで、最近では中国製が取って代わろうとしている。小型冷蔵庫では中国のハイアール（海爾）が強い。したがってどのアメリカメーカーもこれらの国からの OEM 調達が増えることになるだろう。

2. ヨーロッパ企業のグローバル化戦略

ドイツのボッシュ、シーメンス、AEG、オランダのフィリップスはヨーロッパを代表する電機企業であった¹²⁾。しかし、アプライアンスに関していえばイタリアの中小メーカー、ザヌシ（Zanussi）、ゾパス（Zoppas）などが1970年代半ばまで非常に大きな力を持ち、ヨーロッパ市場シェアの40%を占めていた。ところがグローバル化の波が押し寄せると、合併・吸収によって企業の集中が進み、1989年末ではトップ8社が76%のシェアを支配した¹³⁾。ヨーロッパアプライアンス企業のなかで「フォーチュン・グローバル500 2001」に入ったのはエレクトロラックスで売上は130億3千万ドル、398位である。アメリカのトップ企業ワールプールは103億2500万ドルで498位であるからエレクトロラックスは世界一のアプライアンス企業である。ヨーロッパでこれに次ぐのがドイツのBSHボッシュ・シーメンス（Bosch und Siemens Hausgerate GmbH 略称BSH）で売上は53億9600万ドルであった。ほかに売上規模とし

てはBSHの1/3ぐらいになるが、ドイツのミーレ（Miele & Cie）¹⁴⁾ イタリアのメルローニ（Merloni）¹⁵⁾をあげることができる。

ただし市場では多種のブランドが生き残っている。英国の消費者雑誌‘Which?’の最近のテストからブランドを整理すると表4のようになる。

表4からもわかるようにブランドの数が実に多い。しかも英国における所帯普及は1990年で冷蔵庫が100%、洗濯機89%になっており買替え需要のみで、成長は期待できない¹⁶⁾。トップ企業への生産集中が進んでいるにも拘らずこれだけのブランドがひしめいていることは英国特有の現象なのであろうか。それとも国ごとに異なったブランドが多く存在するのはヨーロッパ共通の現象なのであろうか。たしかにブランドロイヤルティが高く、なかなか他のブランドに乗り換えない保守性があるのかも知れない。とくに外国メーカーの市場参入には各国個別の安全規格という非関税障壁があった。よって日系、韓国系ともに電子レンジを除きプレゼンスは低い。

ここではグローバル化の最も進んでいる総合アプライアンスメーカーのエレクトロラックスとBSHを取り上げる。

1) エレクトロラックス

エレクトロラックスはスウェーデンに本社をお

12) Harm G. Schroter, ‘The German Question, the Unification of Europe, and the European Market Strategies of Germany’s Chemical and Electrical Industries, 1900-1992’, *Business History Review* 67, Autumn 1993, pp. 369-405.

13) C. W. F. Baden-Fuller/ J. M. Stopford, *op. cit.* 4).

14) ミーレの売上は2001年6月末決算で21億7千万ユーロ。その62%がドイツ国外。ドイツに9工場、オーストリアに1工場。販売はヨーロッパ全域、アメリカ、東欧、トルコなど。従業員15,259人うち3,434人がドイツ国外。ブランドはMiele。(www.miele.de/indexe.html.)

15) メルローニ（Merloni Electrodomestici）の売上は2000年で19億7100万ユーロ。工場はイタリア、フランス、ポルトガル、トルコ、ポーランド、英国に所在。従業員2万人。ブランドはARISTON, INDESIT, Hotpoint, Scholtes, STINOL, (www.merloni.com).

16) チャールス・ベイドン・フラー／ジョンM. ストップフォード『成熟企業の復活—ヨーロッパ企業はどう蘇ったか』文眞堂、1996年、前掲書4) 246ページ。

表4 英国市場のアプライアンス

ブランド	洗濯機	冷蔵庫	掃除機	電子レンジ
Electrolux	x	x	x	-
Zanussi	x	x	-	-
Bosch	x	x	-	-
Siemens	x	x	-	-
Ariston	x	-	-	-
Indesit	x	x	-	-
AEG	x	-	-	-
Beko	-	x	-	-
Belling	-	-	-	x
Brandt	x	-	-	-
Candy	x	-	-	-
Creda	x	-	-	-
De Longhi	-	-	-	x
Dyson	-	-	x	-
Electra	x	-	-	-
Hoover	x	x	-	-
Hinari	-	-	-	x
Hotpoint	x	x	-	x
Iceland	-	x	-	-
Lec	-	x	-	-
Liebherr	-	x	-	-
Miele	x	-	x	-
Morphy Richards	-	-	x	-
Philco	x	-	-	-
Sebo	-	-	x	-
Servis	x	x	-	-
Tricity Bendix	x	-	-	-
Whirlpool	x	x	x	x
Kenwood	-	-	-	x
Panasonic	-	-	x	x
Matsui	-	-	-	x
Sanyo	-	-	-	x
Sharp	-	x	-	x
Daewoo	-	-	-	x
LG	-	x	x	x
Samsung	-	x	x	x
Haier	-	-	-	x

出所) Which?, various issues in 2000 & 2001.

く世界最大のアプライアンス企業である。1901年に英国人ブース（H. C. Booth）が真空掃除機を発明した。スウェーデンのカーlustテッド（Sven Carlstedt）は1910年に掃除機用モーターの会社を興していた。一方、リンドブロム（C. G. Lindblom）は1901年にラックス・エレクトロメカニスカ（Lux & Electromekaniska）を設立して灯油ランプを製造していたが、電灯に押されたため1912年にカーlustテッドと共同

で掃除機を生産することにした。このラックス掃除機のドイツの代理店になったのがグレン（Axel Wenner Gren）で、それ以後、英国、ドイツの代理権をも獲得した。掃除機市場の成長を見込んだグレンは1914年に掃除機製造の会社を設立した。そして1919年にラックス・エレクトロメカニスカと合併し、エレクトロラックスが設立され、グレンが社長になった。1921年にシリンダー型掃除機を発売し、フーバーのアップライト型に対抗した。これが成功して1920年代に販売はヨーロッパからアメリカ、オーストラリア、南米へと拡大された。工場は1926年にベルリン、1927年に英国とフランスにそれぞれ設立された。

1925年に吸収式冷蔵庫のメーカー、アークチック（Arctic）を買収した。コンプレッサー式は騒音がひどいものに対して空冷吸収式冷蔵庫は静かで好評を博した。1927年に床磨き機を発売した。1928年では全世界に5工場、350営業所、20子会社を持つまでになった。第2次世界大戦中でもオーストラリア、ベネズエラ、コロンビアに事業を拡大している。

大戦後、冷蔵庫の大型化に伴い吸収式からコンプレッサー式に転換し、洗濯機、皿洗い機も生産したほか、掃除機の生産をブラジル、ノルウエーなど多くの国に拡大した。しかしこれらの子会社での生産は調整されておらず、お互いが競合していて、とてもグローバル企業といえるものではなかった。

1964年にスウェーデンの電気設備メーカー ASEA（現 ABB）がエレクトロラックスの株式の大部分を買収した。新社長のウエンバーグ（Harry Wennberg）はエレクトロラックスが規模で中途半端で、フィリップスや AEG に対抗するには不十分と判断した。またアメリカの進んだ生産技術に対抗する必要もあった。そこでノルウエーのエレクトラ（Electra）とデンマークのアトラス（Atlas）を1960年代に買収したのを手始めに、1974年にアメリカの掃除機メーカー、ユーレカ（Eureka）、1979年にタッパン（Tappan）を買収した。1980年代に入るやイタ

リアのザヌシ、アメリカのホワイト・コンソリデーテッド、英国のソーン EMI の白物部門などを次々と買収した。1996年にはグローバル化の最終段階としてブラジル第2位のアプライアンスメーカー、レフリパー (Refripar) を買収した。買収した企業数は1978年以降で50カ国、500社にのぼった。

買収した企業のなかでもホワイト社はワールプール、GE に次ぐ全米第3位のアプライアンス企業で、1858年にホワイト (Thomas H. White) が設立したミシン会社がその前身である。1960年代にミシンからアプライアンスに事業を拡大し、アメリカンモータースのケルビネーター・アプライアンス (Kelvinator Appliance)、ウエスチングハウスのアプライアンス部門、ゼネラルモータース・アプライアンス部門のフリジデア (Frigidaire) などを買収して成長した。

エレクトロラックスはこれらの買収を通じてアメリカおよびヨーロッパにおける約40の有名ブランドを手にした。販売は150カ国に及ぶが93%が北米とヨーロッパに集中している。ダニング (2002) によれば、エレクトロラックスのトランスナショナル度は92.7%でヨーロッパ企業としてはネスレ (Nestle) に次いで高いが、グローバル度では45.2%とやや低い数字になっている。このことは生産の本国依存が高いことを示している¹⁷⁾。エレクトロラックスは標準化が難しいアプライアンスのプラットフォーム共通化を進め、機種数の削減を図っている。また工場の生産統廃合も積極的に行い、イノベティブな製品開発にも取り組んでいる。部品調達と自社生産、およびマーケティングでグロー

バルレベルのシナジー効果を狙っている。ただ本社—子会社間のコントロールが大きな課題で、あまりにもスウェーデンに支配が集中している現在の経営構造 (役員はすべてスウェーデン人) をいかに国際化していくかが問われている。

2) BSH (BSH Bosch und Siemens Hausgerate GmbH)

BSH はドイツの電機メーカー、ボッシュ (Robert Bosch GmbH) とシーメンス (Siemens AG) の両社が50-50の出資で1967年に設立したものである。ボッシュは自動車用部品、シーメンスは重電や通信機器を主とするメーカーであるが、1930年代からアプライアンスも手がけていた。1967年に両社はヨーロッパ市場統合に備えて競争力を強化するため、アプライアンス部門を合併し、合併会社 BSH を設立した。

この時点ではドイツ国内に3工場を有していたが、1990年には3カ国に13工場となり、いまや15カ国、40工場で、その立地はヨーロッパ内のみならず、アメリカ、ラテンアメリカ、アジア、ロシアにまで広がっている。販売・サービスは世界にネットワークを有し、販売子会社は30カ国に100社存在する。全従業員は3万5千人で、本社はミュンヘンにある。グローバル化に力を入れたのは1990年代でスロベニア、中国、ブラジル、トルコ、ペルー、アメリカ、スペイン、ポーランド、ロシア、スロバキア、に買収または新設で生産拠点を設けた。

BSH は冷蔵庫、洗濯機、エアコン、掃除機、皿洗い機、電子レンジを生産しているが、そのブランドとしては Bosch, Siemens のグローバルブランドのほかにギリシア、トルコ、スペイン、ラテンアメリカに Balay, Profiro などの地域ブランドを持っている。さらに特定の顧客対象に NEFF, GAGGENAU など5つのブランドを有する。このようにブランドが多いのは M&A の企業ブランドを持続しているためである。2001年の売上は60億9200万ユーロで、ドイツ国内が約29%である。したがって国外売上は71%であるが、これは1995年では48%で

17) John H. Dunning, 'Globalizing Europe: the Overall Picture', T. L. Brewer/ P. A. Brenton/ G. Boyd (eds.) *Globalizing Europe*, Edward Elgar, 2002, pp. 43-61.

ダニングは企業のトランスナショナル度を表すのに全資産対国外資産残高、全売上げ対国外売上げ、全従業員対国外従業員の3つの変数の平均を用い、グローバル度は本国生産対国外生産の比率を用いた。データの原出所は UNCTAD, *World Investment Report 2000*.

あった¹⁸⁾。国外売上げの地域別販売構成は、西ヨーロッパが49%、東欧が5%、北米が6%、ラテンアメリカが5%、アジアが5%となっている。これを見る限り、統合されたグローバル企業というよりはヨーロッパリジョナル企業であろう。商品別では冷蔵庫・冷凍庫が21%、洗濯機・乾燥機が20%、皿洗い機が16%、調理機器が28%となっている (www.bsh-group.com/)。

BSHは2000年秋に日立と白物家電事業で提携し、タイで洗濯機の合弁生産を始めた。その提携関係を強めており、アジア、大洋州向けを中心に Bosch, Siemens ブランド冷蔵庫、洗濯機、エアコンを OEM で供給を受けている。中国では Siemens ブランドの洗濯機と冷蔵庫の生産販売を行っているほか、Yangzi ブランドの洗濯機を発売している。

3) 小 括

ベイドン・フラー (1991) によれば、アプライアンスの1986年のヨーロッパ市場占有率は、リーダーのエレクトロラックスで15%、フィリップス13%、BSHが8%である。あとは3-4%が多い。トップクラス企業といえどもヨーロッパのすべての国で強いわけではなく、国ごとにブランド選好が顕著である。彼の調査では洗濯機の場合、1984年で英国ではホットポイント25%、フーバー20%、フランスではブランドが41%、フィリップス25%、ドイツの場合はボッ

シュ/シーメンスが25%、ミーレ16%、イタリアーはエレクトロラックス (ザヌシ、ゾパスなどを含む) 28%、キャンディ15%などとなっている。そして1987年で英国の洗濯機のブランドが36、機種数が201であったことも明らかにした。前述した最近のウィッチでも洗濯機のブランドは18、冷蔵庫で15もあり、半減しているものの依然として多い。

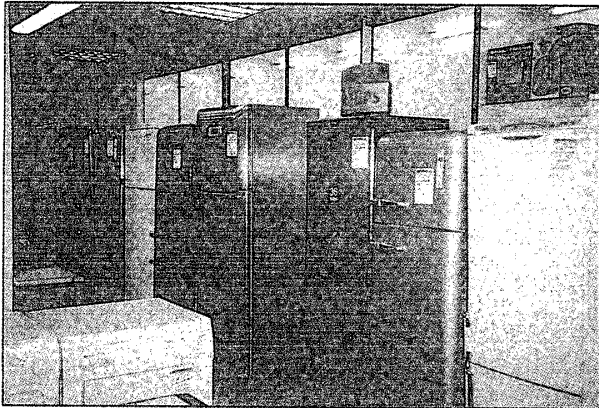
元英国パナソニック・片山淳吉に聞くと、「国ごとに家庭のインテリアにマッチしたデザイン (家具調など)、色、形、サイズが技術的性能以上に重視され、同時に堅牢性、耐久性、使い勝手が求められるため、フルラインを提供できる歴史のある古い専門メーカーが多く存在する理由になっている」とのことであった。筆者はイタリアのミラノ、フローレンス、ローマの有力電器店を訪問し、そのことを確認した¹⁹⁾。つまりグローバル競争のなかで、大メーカーに集約したものの、消費者の求める嗜好、ブランド、デザイン、機能、サイズ、安全規格が多様であることを示すものである。規模の経済と、この需要の多様性 (品揃え) をどのようにして解決していくかがグローバル化の課題である。(Ⅲ以下次号)

(受理 2002年10月5日)

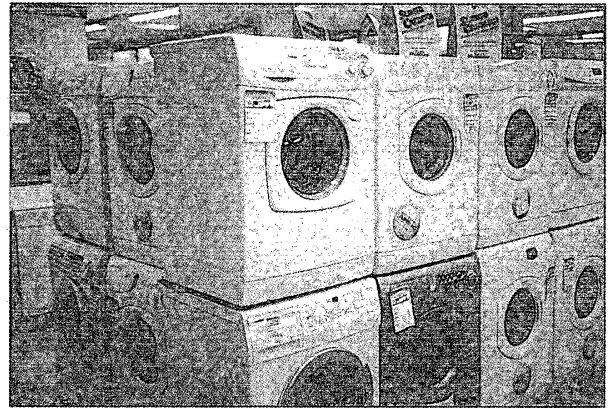
18) www.bsh-group.com, 'Summary of Past Performance' & BSH Group Annual Report 2001.

19) 筆者は2002年7月16日より22日までの間にミラノの Euronics, フローレンスの Imperial, ローマの Expert を訪問した。いずれもそれらの都市で最大の電器店チェーンである。

イタリア電器店 冷蔵庫売場



イタリア電器店 洗濯機売場



イタリア電器店 掃除機売場

