

欧州エレクトロニクス産業調査

- デジタル家電および周辺機器・部品 -

(日系電子機器・同部品メーカー編)

ブリュッセル・センター

本誌・2005年3月号「Report2」で、欧米アジアのエレクトロニクス産業の欧州戦略を、同2005年7月号「Report1」では、欧州で活躍する非日系エレクトロニクス部品メーカーの動向および戦略を取り上げたのに続き、本レポートでは日系メーカーおよび同部品メーカーについて、その欧州戦略を取りまとめた。

本レポートの作成に当たっては、各メーカーの年次報告書やウェブでの一般公開情報を中心にまとめ、欧州における主な生産・研究開発（R&D）などの拠点確認は、英国の調査会社（Europa Business Services）を通じて行った。調査期間が長期にわたったことから、情報の確認時期にばらつきがあり、必ずしも最新情報でない部分もある点ご留意願いたい。

. 欧州の日系エレクトロニクスメーカーの動向	1
1 . 松下電器産業 (Matsushita Electric Industrial Co., Ltd)	2
(1) 企業動向と業績	2
企業の動向	2
グループ全体の業績	2
欧州での実績	3
(2) 欧州拠点の動向	4
生産拠点およびR&D拠点	4
販売拠点の再編	7
(3) 欧州の事業展開	7
DVD事業の戦略	7
薄型テレビの生産移管	8
カーエレクトロニクス部門の再編	8
環境 (廃家電・電子機器のリサイクル) 対策	8
ロシアへの本格的進出	9
2 . ソニー (SONY)	10
(1) 企業動向と業績	10
企業の動向	10
グループ全体の業績	10
欧州での実績	11
(2) 欧州の拠点動向	12
生産拠点およびR&D拠点と業務内容	12
中・東欧工場の管理体制の一元化	13
(3) 欧州の事業展開	13
薄型テレビの生産・販売	13
DVD製品の生産戦略	14
3 . 三洋電機 (SANYO)	15
(1) 企業動向と業績	15
企業の動向	15
グループ全体の業績	15
欧州での実績	16
(2) 欧州の拠点	17
(3) 欧州の事業展開	18
エナジー & エコロジー製品の拡大	18
薄型テレビ市場への参入	18
4 . シャープ (SHARP)	19
(1) 企業動向と業績	19
企業の動向	19

グループ全体の業績	19
欧州での実績	20
(2) 欧州の拠点	21
(3) 欧州の事業展開	22
液晶テレビの開発・生産戦略	22
太陽電池モジュールの現地生産	23
カラー液晶携帯電話の供給	23
5 . 東芝 (TOSHIBA CORPORATION)	24
(1) 企業動向と業績	24
企業の動向	24
グループ全体の業績	24
欧州での実績	25
(2) 欧州の拠点	26
(3) 欧州の事業展開	28
6 . 三菱電機株式会社 (Mitsubishi Electric Corporation)	29
(1) 企業動向と業績	29
企業の動向	29
グループ全体の業績	29
欧州での実績	30
(2) 欧州の拠点	30
(3) 欧州の事業展開	31
7 . 日立製作所 (Hitachi, Ltd.)	33
(1) 企業動向と業績	33
企業の動向	33
グループ全体の業績	33
欧州での実績	34
(2) 欧州の拠点	34
(3) 欧州の事業展開	36
デジタル家電の強化	36
カーエレクトロニクス製品の生産	36
8 . 日本ビクター (Victor Company of Japan, Ltd. (JVC))	37
(1) 企業動向と業績	37
企業の動向	37
グループ全体の業績	37
欧州での実績	38
(2) 欧州の拠点	39
(3) 欧州の事業展開	39
大型PDPテレビの生産・販売	39
DVDレコーダの生産体制	40
9 . パイオニア株式会社 (PIONEER)	41
(1) 企業動向と業績	41

企業の動向.....	41
グループ全体の業績.....	41
欧州での実績.....	42
(2) 欧州の拠点.....	42
(3) 欧州の事業展開.....	43
DVDの販売.....	43
カーナビ事業.....	44
プラズマテレビの拡販.....	44
. 欧州の日系エレクトロニクス部品メーカー動向.....	45
1 . 日系エレクトロニクス部品メーカーの動向.....	45
(1) 欧州進出日系エレクトロニクス部品企業の立地の変化.....	45
(2) 欧州進出日系エレクトロニクス部品メーカーの立地国の推移.....	45
(3) データに示された部品メーカーの全体的動向.....	46
(4) 主要エレクトロニクス部品メーカーの動き.....	47
生産機能を西欧から東欧へ移管した事例.....	48
欧州の生産を縮小・閉鎖した事例.....	49
欧州に新規に工場を設立した事例.....	51
2 . 日系エレクトロニクス部品メーカーの欧州拠点（企業ダイレクトリー）....	53

図表リスト

表 1 :	松下電器産業の欧州における主な生産・R&Dなどの拠点.....	4
表 2 :	ソニーの欧州における主な生産・R&Dなどの拠点.....	12
表 3 :	三洋電機の欧州における主な生産・R&Dなどの拠点.....	17
表 4 :	シャープの欧州における主な生産・R&Dなどの拠点.....	21
表 5 :	東芝の欧州における主な生産・R&Dなどの拠点.....	26
表 6 :	三菱電機の欧州における主な生産・R&Dなどの拠点.....	30
表 7 :	日立の欧州における主な生産・R&Dなどの拠点.....	34
表 8 :	日本ビクターの欧州における主な生産・R&Dなどの拠点.....	39
表 9 :	パイオニアの欧州における主な生産・R&Dなどの拠点.....	43
表 10 :	欧州進出日系エレクトロニクス部品メーカーの立地状況.....	45
表 11 :	在欧州日系エレクトロニクス部品メーカーの国・地域別の推移.....	46
図 1 :	松下電器の事業分野別の売上高比率.....	3
図 2 :	松下電器の地域別の海外売上高比率.....	4
図 3 :	ソニーの部門別の売上高比率.....	11
図 4 :	ソニーの地域別の海外売上高比率.....	11
図 5 :	三洋電機の部門別売上高比率.....	15
図 6 :	三洋電機の製品別の売上高比率.....	16
図 7 :	三洋電機の地域別の海外売上高比率.....	16
図 8 :	シャープの部門別の売上高比率.....	20
図 9 :	シャープの地域別の海外売上高比率.....	21
図 10 :	東芝の部門別の売上高比率.....	25
図 11 :	東芝の地域別の海外売上高比率.....	25
図 12 :	三菱電機の部門別の売上高比率.....	29
図 13 :	三菱電機の地域別の海外売上高比率.....	30
図 14 :	日立製作所の部門別の売上高比率.....	33
図 15 :	日立製作所の地域別の海外売上高比率.....	34
図 16 :	日本ビクターの部門別の売上高比率.....	38
図 17 :	日本ビクターの地域別の海外売上高比率.....	38
図 18 :	パイオニアの部門別の売上高比率.....	42
図 19 :	パイオニアの地域別の売上高比率.....	42

・欧州の日系エレクトロニクスメーカーの動向

欧州では西欧市場を中心に、DVD（デジタル多用途ディスク）プレーヤーやレコーダ、液晶テレビ、プラズマテレビなどデジタル家電製品の販売が伸びている。これを見越して日系の大手エレクトロニクスメーカーも、2001～2003年にデジタル家電製品の欧州現地生産に着手し、生産台数を増やした。しかし、高付加価値とされていたデジタル家電製品でも次々と価格下落が始まり、販売量は増えても利益に結びつかないという状況も出てきている。さらにデジタル家電でも国や製品によっては需要が頭打ちとなってきた。日系メーカーを含めて欧州に拠点を持つエレクトロニクスメーカーは、こうした動きへの対応を迫られている。

これまで日系メーカーも含めて欧州のエレクトロニクスメーカーは、ブラウン管テレビやビデオデッキなど低付加価値で低価格の旧世代製品の生産を西欧から中・東欧に移管し、西欧の生産拠点は高付加価値製品の生産に転換してきた。しかし、DVDプレーヤーやDVDレコーダで価格競争が激化しているため、これらデジタル家電製品でも生産コストの安い中・東欧拠点への生産集約が進んでいる。中国などアジアからの製品が市場に出回り、予想以上に速いスピードで価格が下落するという価格破壊的な状況が起きているためである。

こうした中でエレクトロニクスメーカー各社は、製品に応じて西欧拠点での生産、中・東欧拠点での生産、中国などアジアの拠点で生産し欧州市場に輸入するという選択肢の中からコストを考えて最適な方法を選ぶようになっている。ただ、チェコやハンガリーなどEU加盟を果たした中欧各国では賃金も年率10%以上という急上昇を示しており、中国などアジアに対するコスト競争力が低下してきている。このため、一部の高付加価値製品を除いて、欧州での家電生産は今後ますます厳しい状況になると予想されている。

プラズマテレビなど薄型テレビで特に大型のもの、DVDレコーダの一部などはEUの関税や物流コストなども勘案すると、西欧での生産でもしばらくは採算面で優位性が残るとされている。しかし、こうした高付加価値製品でも、製品ごとに各国の需要や価格の動き、総合的なコスト状況などを見極めて、迅速かつ的確に生産拠点を決めていくことが必要となってきた。

1. 松下電器産業 (Matsushita Electric Industrial Co., Ltd)

(1) 企業動向と業績

企業の動向

松下電器産業（以下、松下電器）は、1998年の経営方針発表の際に、4大事業である「半導体」「光ディスク」「移動体通信」「ディスプレイ」に加えて「デジタルテレビシステム」を主力事業に追加した。こうしてセット・トップ・ボックス（STB）、システムLSIの開発、ディスプレイの開発でデジタル家電分野にいち早く対応するとともに、英国のデジタルテレビ放送事業にも参画するなど、欧州におけるデジタル家電の動きに対応して早くから戦略を展開している。

デジタル家電は販売台数においては急速な増加が見込まれるものの、同時に世界規模での競争の激化から価格も低下しており、松下電器では放送と通信などの事業領域の「融合」を図ることによって付加価値を生み出し、価格競争に巻き込まれない戦略に着手している。デジタル化による成長を維持するため、SD（メモリーカード）、DVD、デジタルテレビの「3Dバリューチェーン」をコーポレートスローガンに掲げ、これらの連携・融合を図ることで新たな事業展開を図ろうとしている。特に、携帯電話が利益を生んだ実績からも先端微細加工技術を用いた薄型・小型商品の製造に注力しており、SDメモリーカードをDVD、デジタルテレビ、デジタルカメラの連携を可能とするブリッジ・メディアとして戦略的コアコンピタンスに位置付けている。

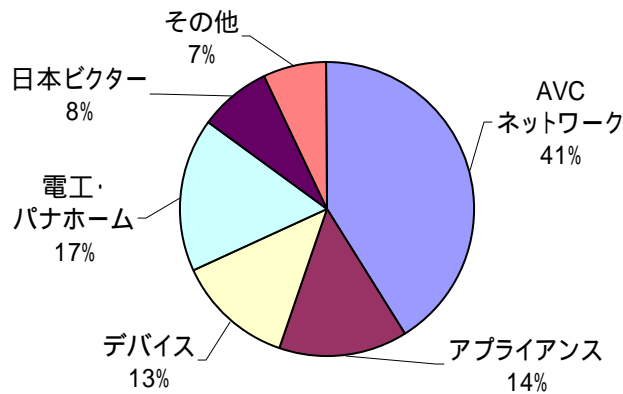
また、2000年から過去最大の企業リストラクチャリングに着手し、伝統的な事業部制を解体し、ドメイン（事業領域）制を導入した。2003年には松下通信工業、九州松下電器など系列企業と本体の事業部を再編し、本社傘下にAVC（音響、映像、情報機器）、移動体通信などの14の関連会社を置く体制を構築。ドメイン会社は子会社や社内分社など様々な形式となっているが、事業として同列に位置付けられ、フリーキャッシュフロー（純現金収支）が3年連続で赤字となった場合、撤退させるというガイドラインを設けるなど、「自主経営責任」が導入され、自ら成長戦略を描くことが義務付けられている。このようなドメイン制導入は欧州においても事業再編につながっている。

グループ全体の業績

2004年の松下グループ全体の業績は好調で、日本国内では「ホットサマー」「オリンピック」「デジタル」をキーワードに、デジタルAV機器を中心とした「V商品」やアプライアンス・デバイス分野の売上高を伸ばし、2004年9月中間期の連結決算の売上高は前年同期

比 19%増の 4 兆 3,185 億円となっている。そのうち、テレビ、ビデオ、通信、パソコン、カーエレクトロニクスを含む AVC ネットワークが全体の 41%を占めており、事業全般にわたる家電（デジタル家電を含む）の大きさを示している（図 1）。

図 1： 松下電器の事業分野別の売上高比率



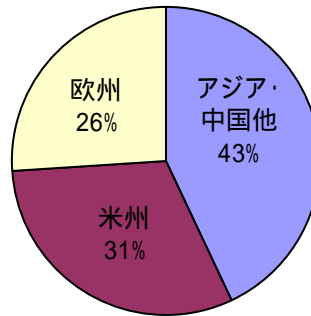
出所： 松下電器の連結業績資料を基にジェトロ作成

欧州での実績

2004 年 9 月中間期の連結売上高を地域別で見ると、国内の売上高が 2 兆 2,029 億円と全体の 51%、海外売上高が 2 兆 1,156 億円と 49%で両者が同規模となっている。2005 年 1 月 11 日発表の 2005 年度の経営方針によると、2004 年 1 月に発表された「躍進 21 計画」実現には、海外事業の成長が不可欠とうたわれており、全社の「成長エンジン」として全社収益の 60%を確保すべく取り組むとしている。従って、今後ますます海外事業に注力するものと思われる。

地域別海外売上高比率（図 2）を見ると、欧州の占める割合は 26%となっており、米州（31%）とアジア・中国他（43%）の 3 極の中で最も低い。しかし 2004 年 3 月期のアニュアルレポートによると、欧州ではプラズマテレビ、DVD レコーダの売れ行き好調で、今後数年の間に、欧州における海外事業の拠点統廃合、販売網の拡充、実需促進体制の強化、経営インフラの強化などを図りながら、これらの高付加価値商品を中心に欧州での販売を強化していくとしている。

図 2： 松下電器の地域別の海外売上高比率



出所： 松下電器の連結業績資料を基にジェトロ作成

(2) 欧州拠点の動向

生産拠点および R&D 拠点

松下電器の欧州拠点の設置は 1962 年のドイツのハンブルクに端を発している。その後、欧州におけるプレゼンスは急速に拡大し、現在では、欧州で約 1 万 5,000 人が製造、販売、R&D、サポート業務に従事している。欧州で販売されているパナソニック製品の約 60% を欧州で現地生産している。また 1990 年代後半からは、欧州における生産拠点を英国、ドイツなどの西欧からチェコ、スロバキアなどの中・東欧へとシフトさせている。松下電器の欧州における生産および R&D などの主な拠点を表 1 にまとめた。

表 1： 松下電器産業の欧州における主な生産・R&D などの拠点

現地法人名	業務内容	連絡先
Panasonic Europe Ltd. (Headquarters) (英国)	欧州統括 (ファイナンス) 持株会社	3 Furzeground Way Stockley Park, Uxbridge, Middlesex UB11 1DD Web: www.panasonic-europe.com/
Panasonic Manufacturing (U.K.) Ltd (英国)	電子レンジの製造、デジタルテレビの設計・開発	Wyncliffe Rd. Pentwyn Ind. Estate Cardiff CF23 7XB Web: www.meluk.co.uk
Panasonic UK Ltd (英国)	欧州統括 (民生・商用エレクトロニクス製品の製造・販売)	Panasonic House Willoughby Road, Bracknell Berkshire RG12 8FP

Panasonic Communications Co. (U.K.) Ltd (英国)	PBX、電話関連機器の製造	PencarnWay, DuffrynNewport, SouthWales NP10 8YE Web: www.kmeuk.co.uk
Panasonic Mobile Communications Development of Europe Ltd. (英国)	GSM携帯電話、次世代移動体通信のR&D	2 Gables way, Colthrop, Thatcham Berkshire RG19 4ZD
Panasonic OWL (英国)	デジタル AVC 機器関連ソフトウェアのR&D	2 Anderson Place Edinburgh EH6 5NP
Panasonic Electric Works (Europe) A.G. (ドイツ)	欧州統括、制御用リレーの販売	Rudolf-Diesel-Ring 2 D-83607 Holzkirchen
Panasonic Industrial Europe GmbH (ドイツ)	欧州統括 (産業用製品販売・マーケティング)	Winsbergring 15 22525 Hamburg
Panasonic AVC Networks Germany GmbH (ドイツ)	家庭用VTR、CDプレーヤ、ミニコンポ、MD、DVDプレーヤの製造・R&D	Hesebergweg 49, 31228 Peine
Panasonic Automotive Systems Europe GmbH (ドイツ)	カーオーディオなど車載用マルチメディア機器およびシステム機器の開発・販売	Hans-Pinsel-Str. 2, 85540 Haar
Panasonic R&D Centre Germany GmbH (ドイツ)	デジタルAV、移動体通信システムなどのR&D	Monzastrasse 4c 63225 Langen
Panasonic Battery Belgium N.V. (ベルギー)	乾電池、充電式電池の製造・デザイン	Industriezone Ravenshout Zone 4.215 - Havenlaan 6 B-3980 Tessenderlo Web: www.panasonic-batteries.be/ /
Panasonic Eastern Europe GmbH (オーストリア)	中・東欧市場マーケティング総括	Laxenburgerstr, 252 A-1232, Wien Web: www.panasonic.at
Panasonic Battery Poland S.A. (ポーランド)	マンガン乾電池の製造	UL Sloneczna 42 62-200 Gniezno
Panasonic AVC Networks Czech s.r.o. (チェコ)	カラーテレビ、プラズマ (PDP) テレビ、液晶テレビの製造	U panasoniku 1, 320 84 Plzen

Panasonic Mobile Communications & Automotive Systems Czech s.r.o. (チェコ)	GSM 携帯電話およびカーオーディオ製品の製造。欧州市場向けに多品種生産を展開。2002年3月に工場完成。同年4月から操業を開始した生産拠点で、ロシア、トルコを含む全ヨーロッパ市場を対象とする。	U panasoniku 266 530 06 Pardubice-Stare Civice
Pananonic AVC Networks Slovakia s.r.o. (スロバキア)	VTR、各種プリント基板、DVDプレーヤーおよびレコーダの製造	Hornadska 80 POB 19, 05342 Krompachy

出所： 各種資料ヒアリングよりジェトロ作成

販売拠点の再編

松下電器は、EU拡大に合わせて2004年より欧州を東欧、西欧、南欧、北欧、中欧の5つのブロックに分け、欧州の販売体制の再編を進めている。地域別ブロック化の狙いとしては、

- EU共通市場でも各国で商品需要が異なるため、異なる商品需要や各販売店への対応力を高める
- これまで各国別に存在していた販売会社を地域ブロックごとに集約することで、量販店への卸価格を迅速に決める

などが挙げられている。南欧の再編から着手し、2004年5月にフランスとスペインの販社を統合し、情報通信ネットワーク技術を活用して経理、管理、物流などの機能を統合している。

(3) 欧州の事業展開

DVD 事業の戦略

松下電器は、DVD プレーヤ・レコーダの生産・販売に力を入れ、2003年には世界出荷台数で全体の42.5%と最大のシェアを占めた。この中で、欧州をDVD製品の有力市場と位置付けており、日系電機大手企業の中ではいち早く欧州現地生産を開始している。欧州向け汎用モデルを輸出から欧州現地生産に切り替えるため、2002年にドイツで普及モデルのDVD再生プレーヤの生産を開始。しかし、DVDプレーヤの世界的な価格下落が進行したため、労働コストを抑える必要性が高まり、それまでビデオデッキを始め、AV機器を生産してきた松下オーディオ・ビデオ・スロバキア（2000年設立）で、DVDプレーヤの一貫生産体制を整備し、生産機能をドイツ工場から移管した。現在、ドイツは開発拠点に特化している。

また、英国、ドイツ、イタリア、ポーランドなどで需要の落ちているビデオデッキや、利幅の薄いDVDプレーヤに比べて高い利益が期待できるDVDレコーダを戦略商品として現地生産を始め、スロバキアの生産拠点としての機能を高めた。まず、社名を「松下オーディオ・ビデオ・スロバキア」から「パナソニックAVCネットワークス・スロバキア(PAVCS)」に変更し、1,000万ユーロを投じて設備を刷新し、欧州向けDVD機器の主要生産拠点として強化した。2004年からDVDレコーダの本格的な生産に乗り出しており、同工場の生産能力はビデオデッキで日産9,000台、DVDプレーヤで同3,000台、モニター一体型DVDプレーヤで同2,000台となっている。

薄型テレビの生産移管

ウェールズ議会の発表によると、松下電器は2004年1月、国際競争の激化と価格の下落を理由に英国・ウェールズのカーディフ工場のカラーテレビとセット・トップ・ボックスの生産を2004年内で中止すると発表した。生産はチェコの工場に移管され、カーディフ工場では約1,300人の従業員のうち600人を削減した。チェコ工場（ピルゼン）では、2004年5月から液晶とプラズマの薄型テレビを生産し出荷を始めている。2003年に松下電器が欧州で販売したプラズマテレビは約10万台だったが、日本で生産してEU域内に輸入すると14%の共通関税がかかるため、EU加盟を果たしたチェコで生産することになった。欧州販売分の全てをチェコ工場で生産する計画である。

カーエレクトロニクス部門の再編

2003年1月のグループ事業ドメインの再編に伴って、カーエレクトロニクス部門を再編し、パナソニック・オートモーティブ・システムズを発足させた。パナソニック・オートモーティブ・システムズは、グローバル4極（日本、北米、欧州、中国）それぞれで開発・製造・販売の一元化体制を構築するという戦略を打ち出し、欧州では2003年10月に再編に着手した。

まず、パナソニックASドイツ（PASD/Panasonic Automotive Systems Deutschland GmbH）の開発部門と販売会社であるパナソニック・インダストリー・ヨーロッパのカーエレクトロニクス部門を統合し、2004年4月から新たにパナソニックASヨーロッパ（PASE）を設立。これによりPASEはヨーロッパ松下電器の傘下で自動車向けマルチメディア機器およびシステムの開発・販売のほか、車載用環境・エネルギー・安全関連機器の販売を手がけることになった。この再編に伴って、欧州の自動車メーカー向けカーオーディオの開発・製造拠点であったPASDを2004年3月末に閉鎖し、PASDの製造部門はチェコのパルドビツェにあるパナソニックMC・ASチェコに移管している。製造コストの低減などで市場競争力のアップを狙ったものである。

PASEの売上高目標（2005年）は4億5,000万ユーロ。本社をミュンヘン・ハールに置き、開発はPASDの拠点だったノイミュンスターとエヒターディングンで行い、ハンブルクや英国のブラックネルに販売拠点を設ける計画。エヒターディングンには販売機能も持たせる計画である。

環境（廃家電・電子機器のリサイクル）対策

EUでは、廃電気・電子機器（WEEE）リサイクル指令に基づき2005年8月からWEEEの

リサイクルが義務付けられているが、松下電器は2005年4月、ドイツ・ヴィースバーデンに使用済み家電製品やパソコンのリサイクル管理を行う新会社「エコロジーネットヨーロッパ(有)、EcologyNet Europe GmbH (ENE)」を設立した。新会社の資本金は50万ユーロで、松下の欧州統括会社が全額出資。ドイツ以外での事業展開も検討している。またトムソン(フランス)、日本ビクターと欧州の製品リサイクルで提携も決めており、新会社を通して両社と連携した処理体制づくりを具体化している。

ロシアへの本格的進出

他の日系エレクトロニクスメーカーに先駆けてロシアでの事業基盤を整え需要を取り込むため、2004年秋にマーケティング拠点と開発拠点を新設して、ロシアでの販売額を2006年度に1,000億円強に引き上げる計画を進めている。2003年のロシアを含むCIS諸国での売上高は約700億円で、このうち8割がロシア向け。商品は小型ビデオカメラやブラウン管テレビ、エアコン、放送機器などで、中・東欧で生産した製品を代理店経由で販売している。なお、松下電器では、すでにモスクワに現地法人のパナソニックエンジニアリングCISがある。

2. ソニー (SONY)

(1) 企業動向と業績

企業の動向

ソニーはここ数年、競争力が高かったビデオカメラ、オーディオなどのシェアが低下して収益が悪化し、パソコン、テレビ、携帯電話など事業規模が大きい分野でも、厳しい国際競争に晒されている。

課題として、ディスプレイデバイスなど基幹部品開発遅れの問題が挙げられる。ソニーの場合、薄型テレビで出遅れて2003年時点でもテレビ事業の売上高の約56%はブラウン管だった。ソニーは開発の遅れを取り戻すため、2004年にデバイス開発のため電機大手で最大規模の4,100億円を投資した。特に半導体の投資額は2003年度からの3年間で5,000億円となっている。現在、高速処理が必要なデジタル家電用として、IBMおよび東芝と共同で高性能半導体『セル』を開発している。しかし、開発投資の本格的な効果が出るにはしばらく時間がかかると予想されている。

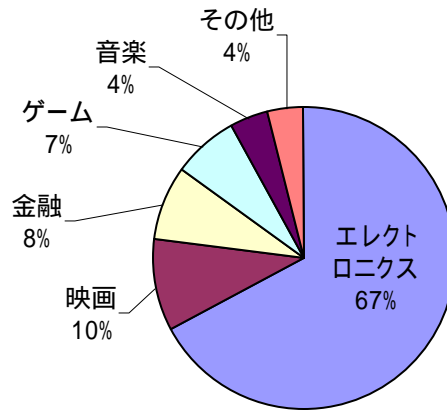
デジタル家電では、薄型テレビでプラズマテレビから液晶テレビに比重を移すことになり、2005年半ばからサムスン電子との合弁工場で液晶パネルの研究開発を行うとことを明らかにしている。また米国で好調なリアプロジェクション型テレビの生産強化を検討している。

グループ全体の業績

2004年度上半期のソニー全体の売上高に金融サービス収入などを加えた営業収入は、前年同期比2.5%減の3兆3,144億円となった。分野別の売上を見ると、エレクトロニクスが全体の67%を占めており、続いて映画(10%)、金融(8%)、ゲーム(7%)、音楽(4%)、その他(4%)となっている¹。

¹ ソニー・グループは、従来ゲーム分野に含まれていたソニー・コンピュータエンタテインメント (SCE) の半導体製造事業を、2004年度第2四半期以降、エレクトロニクス分野に計上している。

図 3： ソニーの部門別の売上高比率

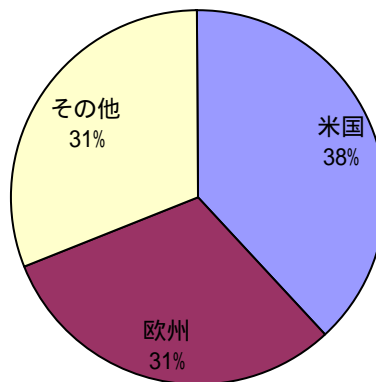


出所： ソニーの連結決算資料を基にジェトロ作成

欧州での実績

欧州は海外売上高全体の 31% を占めており、米国の 38% には及ばないものの、世界市場の一角を担っている（図 4）。ソニー全体では単独ベースで 2004 年 3 月期に営業赤字となったが、欧州事業は一貫して黒字経営を続けており、欧州での業績は国内と比べると好調に推移している。なお、欧州では、携帯型オーディオやビデオカメラが低調となったが、ゲーム部門は増収となっている。

図 4： ソニーの地域別の海外売上高比率



出所： ソニーの連結決算資料を基にジェトロ作成

(2) 欧州の拠点動向

生産拠点および R&D 拠点と業務内容

ソニーは、欧州本部をドイツ・ベルリンに置き、エレクトロニクス部門の従業員数は、2004年3月31日現在で約1万3,000人（世界全体16万2,000人）となっている。ソニーの欧州における主な生産拠点および R&D 拠点は表 2 にまとめたが、スペイン工場は薄型テレビ、ハンガリー工場は DVD 製品の製造拠点として位置付けられている。

表 2: ソニーの欧州における主な生産・R&D などの拠点

現地法人名	業務内容	連絡先
Sony Business Europe (英国)	欧州統括 (エレクトロニクス製品以外で PS2 や携帯電話などのマーケティング、販売などを統括)	The Heights Brooklands Weybridge Surry KT13 OXY
Sony Manufacturing Co. UK (英国)	エレクトロニクス製品製造	Pencoed Technology Park Bridgend Mid Glamorgan CF35 5HZ
Sony Manufacturing Co (UK) Ltd (英国)	テレビ製品 (CRT、液晶) および部品製図	Kingsway, Bridgend Ind Est Bridgend, M. Glam, CF31 3YH
Sony Europe (HQ) (ドイツ)	欧州統括 (エレクトロニクス製品) 欧州における関連会社の管理、エレクトロニクス事業の統括	Kemperplatz 1, 10785 Berlin Website: www.sony-europe.com
Sony France S.A. (フランス)	電子機器の製造・販売	15, Rue Floreal 75831 Paris CEDEX 17 Website: www.sony.fr
Sony DADC Austria A.G. (オーストリア)	オプティカルディスク CD-Audio, CD-ROM, DVD, PlayStation Discs、ミニディスク, CD-R, CD-RW, DVD-R, 記録型ミニディスク	<u>Anif工場</u> Sonystasse 20 A-5081 Anif/Salzburg <u>Thalgau工場</u> Enzersberg 160, A-5303 Thalgau
Sony Slovakia Eastern European TEC Trnava (スロバキア)	テレビの基幹部品である電子銃と偏向ヨークの製造・販売、ブラウン管テレビの製造	Trnava
Sony España S.A.-BCN Plant (スペイン)	プラズマテレビなどの製造 (生産品の 90%を他の欧州諸国に出荷)	Sabino de Arana, 42-44 Barcelona 08028 Website: http://sony.es/
Sony Hungaria Kft. (ハンガリー)	DVD 製品の製造	Szegedi ut 35-39 Budapest, 1135 Website: www.sony.hu

R&D、デザイン&開発拠点

- ブリュッセル（ベルギー）
- アルザス（フランス）
- パリ（フランス）
- シュツットガルト（ドイツ）
- バルセロナ（スペイン）
- ベーキングストーク（英国）
- ペンコイド（英国）

出所： 各種資料ヒアリングよりジェットロ作成

中・東欧工場の管理体制の一元化

2004年6月、ソニーはカラーテレビを生産するスロバキア工場とオーディオ、DVD製品を生産するハンガリー工場の経営管理体制を一元化した。欧州では2002年7月に英国のペンコイド工場とブリッジエンド工場を「ソニー・マニュファクチャリング（現UKテクノロジーセンター）として経営統合しているが、2国間にまたがる工場の一元管理は、ソニーにとって初めての試みである。スロバキアの生産子会社の社長がハンガリーの社長を兼務する体制となり、今後さらに人事面、資材調達、物流システム、情報システムの共通化に取り組み、効率的な生産体制と全体の最適化を目指している。また、両工場間の生産ノウハウの共有や情報交流も期待されている。この一元化によってスロバキアとハンガリーを中・東欧地域の中心拠点として位置付け、将来はロシア市場へ進出するための布石にする方針である。

（3）欧州の事業展開

薄型テレビの生産・販売

ソニーは、スペイン・バルセロナ、スロバキア・トゥルナヴァ、英国・ウェールズにカラーテレビの生産拠点を置いていたが、平面ブラウン管で競争力の高い製品を投入していたため薄型テレビへの進出は遅れていた。

バルセロナ工場では、ブラウン管などをアジアから輸入して小型の14インチ型のカラーテレビを組み立てていたが、欧州域内における60%以上の現地調達率を満たしていないため欧州域外部品は課税されていた。スロバキア工場は部品の現地調達率の達成が可能で、やや大型の21インチ型および29インチ型のカラーテレビを生産していた。2004年には生産効率とコスト削減を狙って、14インチ型テレビの生産機能をスペインからスロバキアに移管している。

この生産移管は、バルセロナ工場の薄型テレビの生産拡大に対応するとともに、ブラウン管テレビは需要が見込める中・東欧市場に近い工場生産することにしたものである。薄型テレビでは、2002年に欧州向けのプラズマテレビ（32型と42型）の生産を、2003年2月には30型の液晶テレビの生産をバルセロナ工場を開始しており、EU向け薄型テレビの生産拠点としての機能を高めた。また、日本で生産して欧州に輸出していた15型、17型薄型テレビの現地生産も2003年夏から開始し、欧州での生産・販売体制を強化している。

しかし、ソニーはプラズマパネル（表示画面部）を他社から調達するためプラズマテレビでは価格競争に対応しにくい面がある。前述のように、サムスン電子との合弁工場で液晶パネルの研究開発を決めており、コスト・価格競争力を高めるために液晶テレビへ経営資源を集中させている。プラズマテレビから液晶テレビへの比重を移したことにより、今後は欧州での生産でも変化があると思われる。

DVD 製品の生産戦略

ソニーは、EU域内で労働コストが低く価格競争力で対抗できるとして、ハンガリーをDVD生産の欧州拠点として位置付けている。ハンガリー工場（ギョドロー市）では、2003年には欧州・ロシア・トルコ向けのDVDプレーヤを166万台生産しており、2004年も前年比5%増の175万台を見込んでいる。同工場の主力製品はDVDプレーヤだが、価格競争が激しいため、松下電器と同様にプレーヤより高い利益を見込めるDVDレコーダへ生産の重点を移している。2004年9月からはハンガリー工場にDVDプレーヤに加えてDVDレコーダの生産を開始し、2004年は約17万台で2005年には約32万台まで増加させる。また、ハンガリー工場における生産性向上に積極的に取り組んでおり、ジャスト・イン・タイム方式で無駄を省き、周辺諸国から低コストで部品を調達する独自ルートも確立している。

3 . 三洋電機 (SANYO)

(1) 企業動向と業績

企業の動向

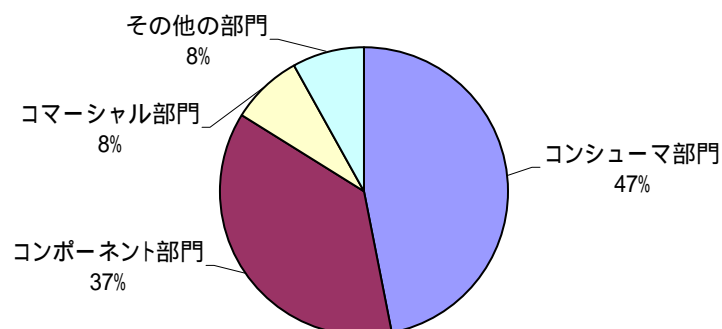
三洋電機は、2002年に中国のハイアール集団、韓国のサムスン電子と立て続けに提携を結び、単独での事業拡大にこだわらず、成長著しい中国・韓国のトップメーカーとの協力関係を構築する戦略に出ている。また、事業構造でも製造業にこだわらず、2005年には営業利益の4割を物流と金融で生み出すというビジネスモデルを描いている。

三洋電機はまた、OEM（相手先ブランドによる生産）に力を入れ、その結果デジタルカメラの生産シェアを伸ばしている。2次電池事業でも業績を伸ばしており、環境意識の高い欧州に「環境の三洋電機」というコーポレートブランドを定着させようとしている。液晶事業では中小型パネルで世界1位を目指し、セイコーエプソンと事業を統合している。

グループ全体の業績

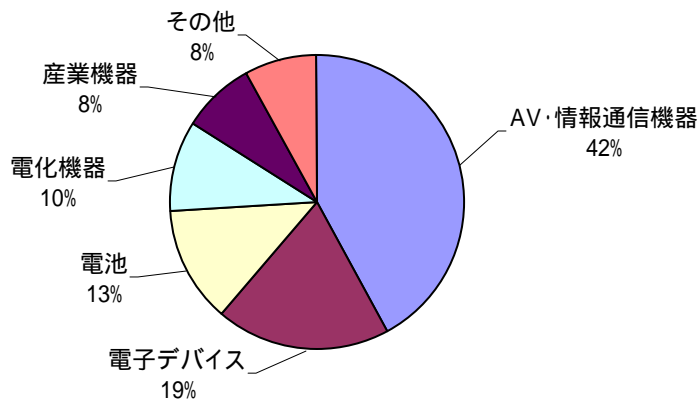
2004年9月中間期連結決算では、売上高は前年同期比2.8%増加の1兆2,655億円となった。その要因として、三洋電機独自の機能であるFMラジオが聞ける携帯電話、動画撮影中に高画素の静止画を撮ることができるデジタルムービーカメラ「Xacti（ザクティ）」、リチウムイオン電池などの好調が挙げられる。部門別の売上高では、コンシューマ部門が47%で最も多く、次いでコンポーネント部門の37%となっている（図5）。製品別ではAV・情報通信機器が全体の42%で最も多く、次いで電子デバイスの19%である（図6）。

図5： 三洋電機の部門別売上高比率



出所： 三洋電機の連結決算資料を基にジェトロ作成

図 6： 三洋電機の製品別の売上高比率

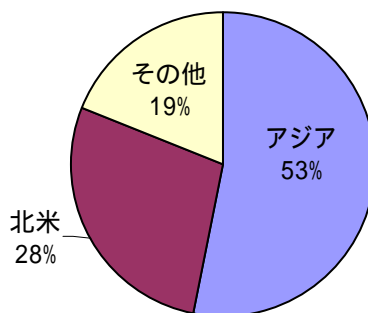


出所： 三洋電機の連結決算資料を基にジェトロ作成

欧州での実績

海外売上高比率を地域別にみると、全体の半分以上をアジアが占め、欧州を含む「その他」は全体の売上高の 19%で、他の大手エレクトロニクスメーカーと比較すると低い(図 7)。しかし、近年、欧州での売上高は伸びており、2004 年 9 月中間期連結決算で売上高は前年同期比 11.9%増加の 6,722 億円となっている。特に欧州では、環境意識の高まりから太陽光発電システム(太陽電池)の売上高が増加している。

図 7： 三洋電機の地域別の海外売上高比率



その他：英国、ドイツ、イタリア、オーストラリア、ニュージーランド

出所： 三洋電機の連結決算資料を基にジェトロ作成

(2) 欧州の拠点

三洋電機における欧州の生産拠点および業務内容を表 3 にまとめた。

表 3： 三洋電機の欧州における主な生産・R&D などの拠点

現地法人名	業務内容	連絡先
SANYO Europe Limited (Headquarters) (英国)	欧州統括 (欧州の包括的業務を統括)	SANYO House Otterspool Way, Watford, Hertfordshire WD25 8JX Website: www.sanyo-europe.com
SANYO Industries (UK) Limited (英国)	デジタルテレビの開発・製造	Oulton Works School Road, Lowestoft Suffolk NR33 9NA
SANYO Espana, S. A. (Headquarters) (スペイン)	欧州統括 (製造・販売に関して統括するが、包括的な欧州統括業務は上記の英国オフィスが行う。)	Vial Transversal 2, No. 25 Poligono Industrial 31500 Tudela, Navarra Website: www.sanyo.es
SANYO Espana, S. A. (スペイン)	A V 製品、家庭用電化製品、液晶テレビなどの製造	C/Casal de Santa Coloma 6, Poligono Industrial Santiga 08210, Barbera del Valles, Barcelona Website: www.sanyo.es 工場: Vial Transversal 2, No. 25, Poligono Industrial, 31500 Tudela, Navarra
SANYO Argo Clima S. r. l. (イタリア)	エアコン・ヒーター等の製造・販売	Via Varese 90 21013 Gallarate (VA)
SANYO Hungary Kft. (ハンガリー)	ニカド電池、ニッケル水素電池、リチウムイオン電池などの二次電池の製造 (約 1,500 名 2004 年 2 月現在)	H-2510 Dorog, Ipari Park Website: www.sanyo.hu
	新規生産拠点：ハンガリー有限会社敷地内 太陽電池：年産 100MW (初年度は 50MW でスタート) 業務用空調機：1 万 2,000 台 (2007 年度) 約 400 名 (増加分)	

出所： 各種資料ヒアリングよりジェトロ作成

(3) 欧州の事業展開

① エナジー&エコロジー製品の拡大

地球温暖化防止に向けた動きが世界的に活発化し、環境負荷の少ないグリーンエネルギーとして太陽光発電が注目されていることから、三洋電機の太陽電池の売上高が順調に伸びている。そこで三洋電機は、欧州最大のリチウムイオン電池製造工場である三洋ハンガリーの敷地内に 2004 年 10 月、太陽電池モジュール工場および「業務用空調機」の生産工場を新設した。三洋電機は「エナジー&エコロジー (E&E)」をキャッチフレーズに、ここを拠点として欧州で積極的に環境関連事業を展開する方針である。E&E 分野では 2006 年までに 200 億円を投じる計画で、欧州での存在感を高めることを狙っている。

欧州では、太陽光発電の促進策として、太陽電池で発電した電力を有利な価格で買い上げる制度（フィード・イン・タリフ）が広く導入されており、今後も需要の拡大が予測されている。例えば、ドイツには住宅用太陽光発電システムに対する政府の補助金制度があるほか、2004 年より電力の買い上げ価格を引き上げたため需要が急増している。

三洋電機のハンガリー工場では、初年度となる 2005 年は 50MW の HIT 太陽電池モジュールを生産し、2006 年には日本メーカーとして欧州で最大規模となる 100MW に拡大する計画を持っている。ドイツ、英国を中心に販売網を広げ、各国市場の状況に応じて市場シェア 20%を目指して欧州全地域で展開する構想を描いている。

このほか、環境関連事業では、2004 年 10 月に自動車大手ダイムラー・クライスラーのメルセデス・ベンツ部門とハイブリッド自動車向けの電池の共同開発を開始している。また、二酸化炭素を冷媒に使った家庭用給湯暖房機「エコキュート」を 2005 年 1 月に欧州に投入。さらにオランダにあるバイオ関連の販社を衣替えし、太陽電池や業務用空調などの統合販社に格上げしている。

② 薄型テレビ市場への参入

三洋電機は、液晶テレビを日本だけで販売していたが、欧州ではブラウン管テレビの生産拠点である英国の三洋工業とスペインの三洋スペインで 15~30 インチの液晶テレビの生産を開始し、2004 年 5 月から欧州各地で販売を開始した。なお英国法人の三洋インダストリーズ (UK) では、2003 年から英国市場向けにデジタルテレビの生産を開始している。

4. シャープ (SHARP)

(1) 企業動向と業績

企業の動向

シャープは事業のコアコンピタンスが最も明確な企業のひとつである。独自技術を持つ液晶パネルを液晶テレビ、携帯電話などの自社商品に搭載するなど、液晶というデバイスを内製化し、付加価値を内部に取り込むことができるため、高い利益率を上げることが可能となっている。

同社は、2003年度から3年間で約3,000億円を液晶テレビ事業に投資する計画を持っており、全設備投資のうち約6割を液晶事業に集中する。その中心となるのが2004年1月に生産を開始した三重県亀山工場で、同工場のガラス基板サイズは世界最大級で、30インチの液晶パネルを8枚とることができ、これによりコスト競争力の飛躍的な増大を見込んでいる。

近年はテレビ用液晶に加えて中小型の「システム液晶」に注力しており、2002年秋から量産体制に入っている。システム液晶はシャープ独自の技術で、液晶パネルに直接ドライバーICなどの複数の半導体を搭載し、システム化したものである。機器の小型化・薄型化、低消費電力に優れ、社内外の携帯電話をはじめとしたモバイル機器に導入されている。その中核技術がCG（連続粒界液晶）シリコンと呼ばれるものである。

シャープは、このCG（連続粒界液晶）シリコンに関する戦略的決定をしている。過去に、韓国メーカーなど海外メーカーに液晶技術が流出した苦い経験を踏まえて、CG（連続粒界液晶）シリコンを完全に内製化し、技術、製造工程の「ブラックボックス化」を図り、主要技術の特許化せず、付加価値を社内に留保することで汎用化を防いでいる。

グループ全体の業績

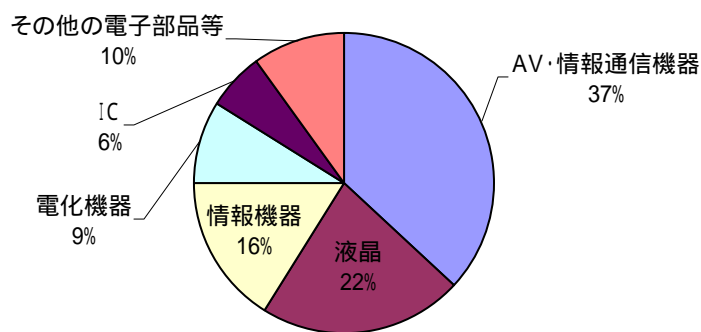
2004年9月中間期連結決算では、売上高が国内で前年同期比19.2%増の6,560億円、海外で10.6%増の6,010億円、全体では14.9%増の1兆2,570億円を達成している。これは、大型テレビを中心とする液晶テレビ（45V型デジタルハイビジョンテレビをはじめとする新製品の市場投入）、システム液晶および高画素CCDカメラを搭載した第3世代サービス対応の携帯電話などの拡充を図ったためである。

売上高の構成比では、AV・情報通信機器部門が37%と最も高く、次いで液晶事業の22%

となっている（図8）。2004年9月中間期連結決算で、各部門の売上高は以下のようになった。

- ・AV・情報通信機器部門——大型を中心とした液晶カラーテレビ、カメラ付き携帯電話の伸長によって前年同期比15.4%増の4,611億円。
- ・液晶部門——システム液晶をはじめとする高付加価値液晶が好調に推移し、前年同期比41.1%増の2,740億円。
- ・電化機器部門——独自技術を活かした商品の拡充に努めたが、主要製品の市場価格下落の影響もあり、前年同期比0.6%減の1,097億円。
- ・情報機器部門——複写機・複合機が堅調に推移し、前年同期比6.0%増の2,062億円。
- ・IC部門——カメラ付き携帯電話用を中心にCCD・CMOSイメージャが伸長したが、フラッシュメモリーが低調だったため、前年同期比8.5%減の785億円。
- ・その他電子部品等——太陽電池が好調に推移し、前年同期比16.6%増の1,272億円。

図8： シャープの部門別の売上高比率

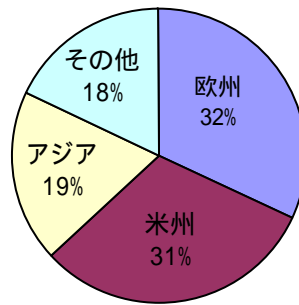


出所： シャープの連結業績資料を基にジェトロ作成

欧州での実績

海外の地域別の売上高比率をみると、欧州は32%で米州の31%を超えており、欧州は海外市場において最も重要な市場のひとつとなっている（図9）。

図 9： シャープの地域別の海外売上高比率



出所： シャープの連結業績資料を基にジェトロ作成

(2) 欧州の拠点

シャープは2004年11月現在、世界25カ国・地域、62カ所に海外拠点を保有している。欧州では英国を中心に、フランス、スペインに製造および販売拠点を持つ。シャープの欧州における主な拠点とその業務内容を表4にまとめた。

表 4： シャープの欧州における主な生産・R&Dなどの拠点

現地法人名	業務内容	連絡先
Sharp Electronics (U.K.) Ltd. (英国)	欧州統括 家電製品の製造・販売および 事務機器品の販売	Sharp House, Thorp Road, Manchester M40 5BE Website: www.sharp.co.uk
Sharp Laboratories of Europe Limited (英国)	欧州市場向け商品の適応をめざしたオプトエレクトロニクスデバイス、3Dイメージングディスプレイ、情報技術分野の研究開発	Edmund Halley Road Oxford Science Park Oxford OX4 4GB Website: www.sle.sharp.co.uk
Sharp Telecommunications of Europe Ltd. (英国)	携帯電話の通信プロトコルのソフトウェア開発と規格取得	Azure House Bagshot Road Bracknell Berkshire RG12 7QY Website: www.ste.sharp.co.uk
Sharp Manufacturing Company of U.K. (英国)	Sharp Electronics (UK) Ltd. の生産事業本部 VCR、電子レンジの製造	Sharp House Llay Industrial Estate Wrexham LL12 0PG Website: www.sharp.co.uk
Sharp Precision Manufacturing (UK) Ltd. (英国) (非連結会社)	VCR および電子レンジ用ケースの製造 (Sharp Manufacturing に供給)	Forward House, Davy Lane, Llay, Wrexham LL12 0PG Website: www.sharp.co.uk/sharp-precision-manufacturing

Sharp Manufacturing France S.A. (フランス)	事務機器品(複写機)および液晶モニター の製造・販売	Sroudevoll Viller 68360 Soultz Website: www.sharp.fr
Sharp Electronics Espana S.A. (スペイン)	家電製品の製造・販売および 事務機器品の販売	Poligono Can Sant Joan Parcela No.8, Box 357, 08190 Sant Cugat del Valles (Barcelona) Website: ww.sharp.es/espanol

出所： 各種資料ヒアリングよりジェトロ作成

(3) 欧州の事業展開

液晶テレビの開発・生産戦略

欧州におけるテレビ事業では、ブラウン管テレビから薄型テレビにシフトしている。1986年からスペイン工場ブラウン管テレビを生産していたが、2002年6月から同工場の一部のラインを使って液晶テレビの生産を開始した。シャープの欧州市場での液晶テレビの販売台数は、2001年に約4万台であったが、2002年には11万台、2003年には54万台と同社の予想を上回るスピードで伸びている。

一方、スペイン工場におけるブラウン管テレビの生産は需要の減少により年間10万台まで縮小し、2003年の出荷ベースでは液晶テレビとブラウン管テレビはほぼ同数の生産規模となっていた。2004年以降の欧州におけるブラウン管テレビの販売は、現地企業への生産委託や中国、メキシコで生産した製品の輸入などで対応し、2005年末には欧州での販売を中止し、液晶に一本化する方針である。

現在、欧州の液晶テレビ市場におけるシャープのシェアは約30%である。シャープも含めて欧州の液晶テレビで3強とされるのがフィリップスと小型に強いサムスン電子で、フィリップスは販路を押さえてブランド力が高い上、韓国のLG電子と液晶パネルの合弁会社を設立して安価で液晶を入手できるようになった。この2社との競合により、シャープの液晶画面は1インチ当りの単価が2003年半ばから2004年半ばにかけての1年間で30%下がっているが、人気商品の画面サイズが10%大きくなったことから、価格下落の影響は緩和されている。

これまでシャープは、1つの製品を日米欧でほぼ同時に発売する「世界統一モデル」を液晶テレビの戦略として展開してきた。同社の欧州向け製品は、日本などから部品の大部

分を調達しスペイン・バルセロナ工場で組み立てていたため、現地調達率は約 10%にとどまっていた。しかし、フィリップスなどが欧州で販売する製品は機能が絞り込まれているのに対して、シャープの製品は日本も意識した多機能製品であるため、割高感があると指摘されていた。そのため、2003 年から約 1 年かけてスペイン工場と栃木県の矢板工場で欧州向け製品を共同開発し、デザインを見直して現地調達率を 20%程度まで高め、製造原価の引き下げを図り、2004 年末には液晶テレビ「アクオス」を投入している。

また、2003 年にドイツの AV 機器メーカー・Loewe AG（以下「レーベ」）と提携し、大型テレビの音声・映像回路部品などの共同開発を実施している。シャープはレーベの小型液晶テレビの生産も請け負っている。レーベとの提携によって開発力を高め、欧州での販売拡大を狙っている。さらに 2004 年 12 月、欧州のデジタル放送やハイビジョンデジタル放送の拡大に対応した液晶テレビの開発体制強化のため、2005 年 1 月にレーベ社内に共同の「欧州液晶テレビ開発センター」を設立するとともに、レーベへの出資比率を現行の 8.9% から最大 29%まで引き上げることを発表した。これにより、液晶テレビおよびその周辺機器のデジタル化プラットフォームの開発を強化する。

太陽電池モジュールの現地生産

2004 年 3 月に欧州で太陽電池モジュールの組み立て生産を開始している。これまで日本国内で生産し輸出していたが、欧州での需要が急速に伸びていることから現地生産に切り換えた。電子レンジを生産している英子会社、シャープ・マニュファクチャリング・カンパニー・オブ・UK（本社ウェールズ）に 4 億 5,000 万円を投じてラインを組み立て、年間 20 メガワットの生産から始め、2004 年 4 月に出荷を開始している。需要の動向を見ながら、順次生産能力を拡充していく計画。欧州における太陽電池の市場規模は、2003 年度は 160 メガワットで、2004 年度は 185 メガワットまで伸びたといわれている。シャープは、2001 年から欧州向けに太陽電池の OEM を開始しているが、現地生産の開始を機に自社ブランドによる販売を本格化する。

カラー液晶携帯電話の供給

2004 年 2 月に、英国のボーダフォンへ欧州市場で初めて 100 万画素 CCD カメラを搭載したカラー液晶携帯電話 GX30 の供給を開始した。また、2004 年 7 月には米国・DANGER 社（アメリカ・カリフォルニア州）と北米および欧州のビジネスユーザーをターゲットとした通信機能付き携帯情報端末（PDA）の開発、製造、販売に関する提携で合意している。

5 . 東芝 (TOSHIBA CORPORATION)

(1) 企業動向と業績

企業の動向

東芝は 2005 年度を最終年度とする 3 カ年の新中期経営計画の中で、デジタル機器、電子デバイス、社会インフラの 3 事業領域に、ヒト、モノ、カネの資源を集中させる方針を打ち出した。このうちデジタル家電機器、電子デバイスは成長事業、社会インフラは安定事業と位置付けた。一方、冷蔵庫などの白物家電事業などは分社化する方針を示した。すなわち日立製作所と同様に、成長性のあるデジタル家電を社内に残し、価格下落が深刻な白物家電を本体から引き離し、抜本的に事業を見直した。

同計画では、デジタル機器事業ではノート型コンピュータ (PC) と DVD 関連機器を主力製品に、電子デバイス事業では大容量フラッシュメモリーと個別半導体を主力製品に位置付けている。3 年間で予定している設備投資や研究開発費の 4 分の 3 をこれらの成長事業領域に投じる予定で、各領域で世界のトップ 3 に入ることを目標としている。

グループ全体の業績

2004 年 9 月中間期連結決算による売上高は、前年同期比 1,735 億円増の 2 兆 7,818 億円となった。この内訳をまとめると以下のようになる。

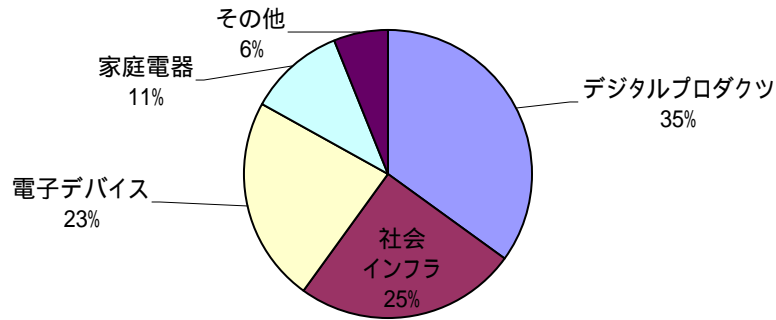
- デジタルプロダクツ部門 (1 兆 649 億円)
- 電子デバイス部門 (6,837 億円)
- 社会インフラ部門 (7,653 億円)
- 家庭電器部門 (3,300 億円)

これらを構成比で見ると、デジタルプロダクツ部門は全体の 35% を占め、次いで社会インフラの 25%、電子デバイスの 23% となっている (図 10)。

デジタルプロダクツ部門では、デジタル・メディア事業においてサムスン電子と光ディスク装置の合併事業を開始したことにより増収しており、パソコン事業では欧米を中心に売上高が好調に推移している。電子デバイス部門では、高機能高級機種やデザインを重視した機種の携帯電話の新製品投入によって増収。また半導体事業においても、デジタル家電用のシステム LSI、個別半導体を中心に需要が増加し、NAND 型フラッシュメモリーも堅調に推移したことにより増収している。ディスプレイ・部品材料事業では、2 次電池事業

やブラウン管事業の事業再編などに伴い減収しているが、液晶事業では小型モバイルパソコン用液晶ディスプレイや海外向けの携帯電話用液晶ディスプレイを中心に増収となった。

図 10： 東芝の部門別の売上高比率

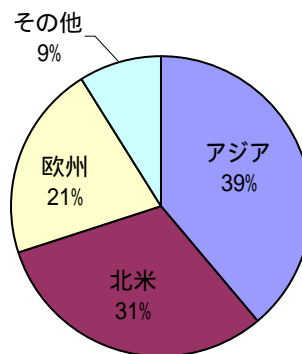


出所： 東芝の連結業績資料を基にジェトロ作成

欧州での実績

海外売上高を地域別にみると、アジアでの売上高が 39%と最も高く次いで北米の 31%となっている。欧州は 21%と 3 極の中で最も低いですが、今後、デジタル家電などの需要が見込まれている（図 11）。

図 11： 東芝の地域別の海外売上高比率



出所： 東芝の連結業績資料を基にジェトロ作成

(2) 欧州の拠点

東芝の欧州における生産拠点および R&D 拠点を表 5 にまとめた。

表 5： 東芝の欧州における主な生産・R&D などの拠点

現地法人名	業務内容	連絡先
Toshiba of Europe Ltd (英国)	法人業務	Audrey House Ely Place, London EC1N 6SN Website: www.toshiba-europe.com
Toshiba Carrier UK Ltd (連結会社) (英国)	エアコンの製造	Porsham Close Belliver Industrial Estate PL6 7DB, Plymouth, Devon Website: www.toshiba-aircon.co.uk
Toshiba Information Systems (UK) Ltd (英国)	デジタルテレビの R&D	Toshiba Court, Weybridge Business Park, Addlestone Road, KT15 2UL, Weybridge, Surrey Website: www.home-entertainment.toshiba.co.uk , www.toshiba.co.uk
Toshiba International (Europe) Ltd (英国)	パワーシステムおよびサービスの R&D (産業機器・電気装置)	Unit LG3 and LG4, Block 4, Mountjoy Research Centre, Stockton Road Durham DH1 3UZ Website: www.toshiba.co.jp/power/ www.toshiba.co.uk
Toshiba Research Europe Ltd (英国)	半導体の基礎研究	260 Cambridge Science Park, Milton Road Cambridge CB4 0WE Website: www.toshiba-europe.com/research/crl www.toshiba.co.uk
Toshiba Research Europe Ltd (英国)	通信技術研究所	32 Queen Square, BS1 4ND, Bristol Website: www.toshiba-europe.com/research/trl www.toshiba.co.uk
Toshiba Regensburg Operations (ドイツ)	コンピュータ・システムの製造	Leibnizstrasse 2 D-93055, Regensburg Website: www.csd.toshiba.com www.toshiba.de www.toshiba-europe.com
Toshiba Semiconductor GmbH (ドイツ)	電子部品、光半導体、システム LSI の製造	Grotrian-Steinweg Strasse 10 38112, Braunschweig Website: www.toshiba-components.com www.toshiba.de

Design Centre	<ul style="list-style-type: none">• ヨーロッパ L S I デザインセンター本部 (Dusseldorf LSI Design Center)• U. K. LSI デザインセンター• ミラノ LSI デザインセンター• パリ LSI デザインセンター• スカンジナビア LSI デザインセンター
---------------	--

(注) 欧州統括としてのオフィスはなし。

出所： 各種資料ヒアリングよりジェトロ作成

(3) 欧州の事業展開

東芝が欧州で DVD レコーダの販売を開始したのは 2003 年で、2003 年 10 月に英国で月 5,000 台、11 月以降にフランスやドイツでも月 5,000 台の販売を目標として、中国の AV 機器メーカーに生産を委託して中国から欧州に輸入した。同社の DVD レコーダの海外での発売はこれが最初だが、すばやい海外展開でシェアの確保を狙っている。商品はハードディスク駆動装置 (HDD) を内蔵した日本国内向け仕様の製品に、表示部分を英語に変更するなどの改良を加えたものである。

6 . 三菱電機株式会社 (Mitsubishi Electric Corporation)

(1) 企業動向と業績

企業の動向

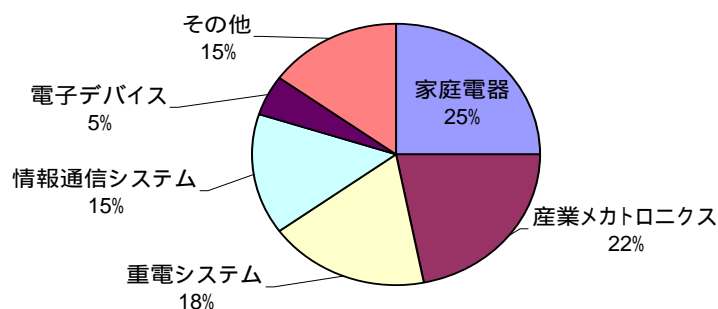
三菱電機は、日立製作所や東芝など他の総合エレクトロニクスメーカーと比べて、自動車機器や工場自動化機器、昇降機などへの経営依存度が高い。2005 年度までの中期経営戦略でもこれらのコア事業へ経営資源を集中させる青写真を描いた。この中で、昇降機、F A (ファクトリーオートメーション)、衛星関係など世界でもトップクラスの事業をさらに拡大する「V I (ビクトリー) 戦略」と強い事業分野にまたがるソリューション事業を強化する「AD (アドバンス) 戦略」を柱に据えている。また 2002 年以降、同社が所有している I P (知的財産) 情報を共有して新事業、新製品の創出に生かすという「I P ベース経営」という新経営手法を打ち出している。

2003 年には事業規模が同社売上高の 2 割を占めていた半導体部門を切り離し、日立製作所と合弁で新会社「ルネサステクノロジ」を設立。さらに、足かせとなっていた携帯電話事業で 2002 年に欧州での現地生産から撤退し、日本とアジアを中心に再構築するなど、事業構造改革を相次いで実施した。これら企業分割、清算などの実施対象となった事業の売上高規模は 600 億円に達している。

グループ全体の業績

2004 年 9 月中間期連結決算では、前年度同期比 3 % 増の売上高 1 兆 6, 079 億円を計上した。これは、堅調な需要を背景に拡大基調を持続した産業メカトロニクス部門および家庭電器部門の売上高増大が大きい。部門別の売上高比率をみると、家庭電器が 25% と最も高く、次いで産業メカトロニクスの 22%、重電システムの 18% となっている (図 12)。

図 12 : 三菱電機の部門別の売上高比率

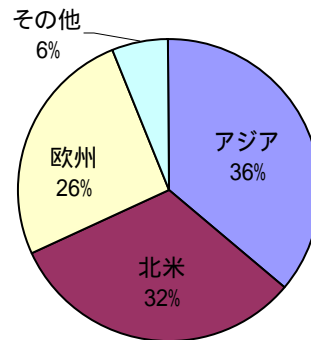


出所：三菱電機の連結決算資料を基にジェトロ作成

欧州での実績

地域別の海外売上高比率をみると、アジアの36%が最も高く、次いで北米の32%となっている。欧州は26%と大きな割合を占めるものの3極の中では最も低い割合となっている（図13）。

図13： 三菱電機の地域別の海外売上高比率



出所： 三菱電機の連結決算資料を基にジェトロ作成

(2) 欧州の拠点

三菱電機の欧州における主な生産拠点およびR&D拠点を表6にまとめた。

表6： 三菱電機の欧州における主な生産・R&Dなどの拠点

現地法人名	業務内容	連絡先
Mitsubishi Electric Information Technology Centre Europe B.V. (英国)	通信、デジタルマルチメディアコミュニケーション、および映像情報技術のR&D	Visual Information Laboratory 20 Frederick Sanger Road The Surrey Research Park GUILDFORD GU2 7YD Email: inform.vil@vil.ite.mee.com Website: www.vil.ite.mee.com
Mitsubishi Electric Air Conditioning Systems Europe Ltd. (英国)	事務所・店舗用エアコンの製造・販売	Nettlehill Road, Houstoun Industrial Estate, Livingston, EH54 5EQ Scotland

Mitsubishi Electric Information Technology Centre Europe B.V. (フランス)	ワイアレスブロードバンドコミュニケーション、携帯電話のR&D	1, Allée de Beaulieu CS 10806 35708 RENNES CEDEX 7
Mitsubishi Electric Automotive Europe B.V. (オランダ)	カーオーディオの製造および自動車用電装品の技術サポート	Capronilaan 46, 1119 NS, Schiphol Rijk
European Technical Center-Amsterdam Office (オランダ)	通信および映像技術のR&D	Capronilaan 34, 1119 NS, Schiphol Rijk
Mitsubishi Elevator Europe B.V. (オランダ)	昇降機の製造・販売・据付・保守	Schietboom 20, P. O. Box 235, 3900 AE Veenendaal
Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. (チェコ)	自動車用電装品の製造・販売	Politických veznu 1564, 274 01 Slany
Electric Powersteering Components Europe s. r. o. (チェコ)	電動パワーステアリング用 ECU の製造・販売	Politických veznu 1565, 274 01 Slany

(注) 欧州統括としてのオフィスはなし。

出所： 各種資料ヒアリングよりジェトロ作成

(3) 欧州の事業展開

三菱電機は、大画面で映像を楽しむホームシアターの需要が世界的に広がるとの期待から、家庭用プロジェクターの市場に参入し、2004年に欧州と米国で販売に乗り出した。企業の会議室や教育現場で使うプレゼンテーション用機種と並ぶ収入源に育てる計画である。

同社初の家庭用プロジェクターは「LVP-D2010」と呼ぶ機種で、自宅で映画やスポーツ番組を大画面に映し出す最上位機種と位置付けており、主にAV（音響・映像）機器に詳しい上級者向けとして売り込む。欧州では、英国のオックスフォードの販売拠点を通じて家電量販店ルートに供給する。米国ではカリフォルニアが販売拠点となる。製品は日本国

内（京都）の製造拠点で全量を生産する。

7. 日立製作所 (Hitachi, Ltd.)

(1) 企業動向と業績

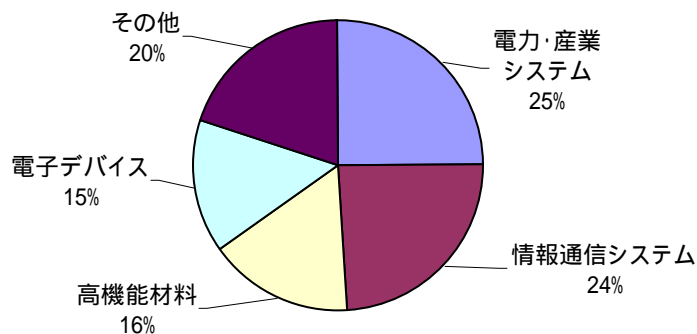
企業の動向

日立製作所は、関連企業約 1,200 社、人員 32 万人を抱える巨大グループであるが、2002 年 3 月期決算で過去に例のない 4,800 億円の当期赤字となった。このため 2003 年度からの中期経営計画では、成長が見込める「情報システムサービス」と電力や交通など「社会インフラ事業」の 2 つの事業領域に、ヒト・モノ・カネの経営資源を集中させることを決定している。また、2002 年から 3 年間で連結売上高の約 2 割に当たる約 1 兆 6,000 億円の事業からの撤退も決めている。2005 年度には、営業利益率を約 2% から 5% 以上に、株式資本利益率 (ROE) を約 2% から 8% まで引き上げることを目指している。

グループ全体の業績

2004 年 9 月中間期連結決算では、売上高は前年同期比 7% 増の 4 兆 3,299 億円を計上している。売上高を部門別で見ると、電力・産業システムが 25% で最も高く、次いで情報通信システムの 24% となっている (図 14)。デジタル家電市場の活況を受け、半導体・液晶製造装置等が好調に推移したため電子デバイス部門やエレクトロニクス関連製品向け部品・材料を中心とする高機能材料部門の売上高が伸びている。また、プラズマテレビやデジタル・メディア・民生機器部門も好調に推移している。

図 14: 日立製作所の部門別の売上高比率

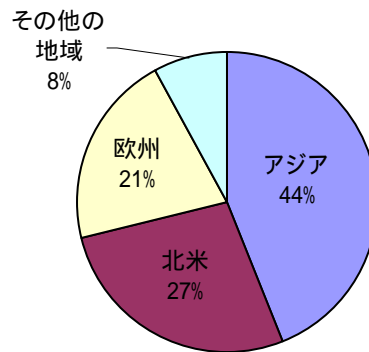


出所: 日立の連結決算資料を基にジェトロ作成

欧州での実績

海外売上高を地域別で見ると、アジアが全体の44%と最も多く、次いで北米の27%となっている。欧州は21%で3地域の中では最も小さいシェアとなっている（図15）。

図15：日立製作所の地域別の海外売上高比率



出所：日立の連結決算資料を基にジェトロ作成

(2) 欧州の拠点

日立の欧州におけるグループ会社数は92社で、従業員数は約5,000人となっている。同社の欧州における主な生産拠点およびR&D拠点を表7にまとめた。

表7：日立の欧州における主な生産・R&Dなどの拠点

現地法人名	業務内容	連絡先
Hitachi Europe Ltd (英国)	欧州統括	Whitebrook Park Lower Cookham Road Maidenhead Berksher SL6 8YA E-mail : enquiries@hitachi-eu.com Website: www.hitachi-eu.com
Hitachi Europe Ltd. Corporate Technology Group (英国)	R&D 拠点：マイクロエレクトロニクス、ナノエレクトロニクス、オプトエレクトロニクス、PLEDM（半導体メモリー）、IT、産業デザインのR&D、先端デバイス（量子効果デバイス、量子情報処理）	Hitachi Cambridge Laboratory Cavendish Laboratory Madingley Road Cambridge, CB3 0HE

Hitachi Automotive Products (Europe) Ltd. (英国)	自動車用電子部品の製造・販売（従業員数：約 130 名）	Aspinall Way, Middlebrook Business Park Horwick Bolton BL6 6JH
Hitachi Dublin Laboratory Hitachi Europe Ltd (アイルランド)	バイオインフォマティクスの R&D	Hitachi Dublin Laboratory Hitachi Europe Ltd O'Reilly Institute Trinity College, Dublin 2
Sophia Antipolis Hitachi Sophia Antipolis Laboratory (フランス)	移動体通信&ワイヤレスネットワーク構築。 ユビキタスコンピューティングの R&D。 IP ネットワークシステムのためのサービス品質測定ツールの開発。	Immeuble Le Thélème 1503, route des Dolines 06560 Valbonne Sophia Antipolis
Hitachi Computer Products (Europe) S. A. S. (フランス)	磁器ディスクドライブの製造・販売（従業員数：250 名）	Parc de Limère BP 629, 45166 Olivet Cedex Website: www.hitachi-computerproducts.fr/
Hitachi Automaotive Sytems Europe GmbH Sachsen Works (ドイツ)	直噴ガソリンエンジン用高圧ポンプ工場（生産開始 2005 年 1 月） 従業員数：約 70 名（2007 年見込み）	Gewerbegebiet "Goldene Höhe", Zum Neidhardt 6, 04741 Rosswein
Hitachi Automotive Systems Europe GmbH. (ドイツ)	自動車用メカエレクトロニクス部品の製造・販売（従業員数：約 100 名ーザクセン工場の従業員含む）	Technopark IV, Lohstrasse 28 D-85445 Schwaig - Oberding
Hitachi Design Centre Europe (イタリア)	長期的なデザインソリューション達成のための R&D、UNIX ベースのサーバー等のデザイン開発	Hitachi Europe Srl Via Tommaso. Gulli 39, 20147 Milan Website: www.hitachidesign-eu.com
Hitachi Air Conditioning Products Europe S. A. (スペイン)	空調機器の製造	Ronda Shimuzu No.1 Poligono Industrial Can Torella 08233 Vacarisses Barcelona Website: www.hitachiaircon.com

出所： 各種資料ヒアリングよりジェトロ作成

(3) 欧州の事業展開

デジタル家電の強化

日立は、2002年3月期に欧州事業も減収、赤字転落という厳しい状況に追い込まれた。同社はこれを機に、欧州における家電製品・デジタル・メディア製品の販売体制強化のため、工場や販売拠点などの整理に着手した。日立ホームエレクトロニクス（ヨーロッパ）で手がけていた家電製品・デジタル・メディア製品の販売を日立ヨーロッパ社に移管するとともに、ギリシャやスペインといった南欧地域での販売強化を図った。また、欧州市場のデジタル化に対応するため、プラズマテレビ、液晶プロジェクター、DVDカメラなどデジタル製品の販売強化に努めた。

その結果、プラズマテレビでは、英国、フランス、イタリアなどでシェア1位を争うまで成長し、2004年3月期の欧州での売上高は前期に比べ22%増の6,558億円と急回復している。プラズマテレビは日本国内の工場、インドネシア、メキシコの生産子会社で生産し、液晶テレビは中国メーカーに生産委託して、それぞれ欧州に輸入している。

また、日立は2004年秋からDVDレコーダを欧州はじめ米国、中国などで一斉に販売を開始し、欧州で先行する松下電器やソニーへの追い上げを図っている。海外向けは、VHS一体モデルとハードディスクを内蔵しないモデルの2機種で、生産は電子機器受託製造サービス企業（EMS）に委託している。

カーエレクトロニクス製品の生産

日立は、欧州におけるカーエレクトロニクス事業にも注力している。日立の自動車用電子製品を扱う日立オートモティブプロダクツヨーロッパと、自動車用メカトロニクス製品を扱う日立オートモティブシステムズヨーロッパのザクセン工場生産を分担し、欧州内での受注拡大を図っている。欧州では、自動車に対する各種環境規制の影響などにより、燃焼効率が高く、燃費低減に貢献する直噴ガソリン自動車の普及が進んでおり、同社の基幹部品である直噴ガソリンエンジン用高圧ポンプの欧州における需要の拡大が期待されている。

8 . 日本ビクター (Victor Company of Japan, Ltd. (JVC))

(1) 企業動向と業績

企業の動向

日本ビクターは、日本発の世界標準規格「VHS」を開発したことに代表されるように開拓者精神が誇りであり、それが企業のモットーとされている。しかし、1997年に業績の低迷のため赤字に転落した。日本ビクターを含めオーディオ専門メーカーはデジタル化への対応が遅れており、中国など海外メーカーの低価格攻勢に見舞われていたためである。

このため同社は、親会社である松下電器の支援で業績回復を図り、現在では松下電器の出資比率が50%を超え、経営には松下電器の影響が色濃く反映されている。2001年に松下主導で中期経営計画を策定し、2002年までに従業員をそれまでの1万200人から8,200人まで削減するなどのリストラを断行した。

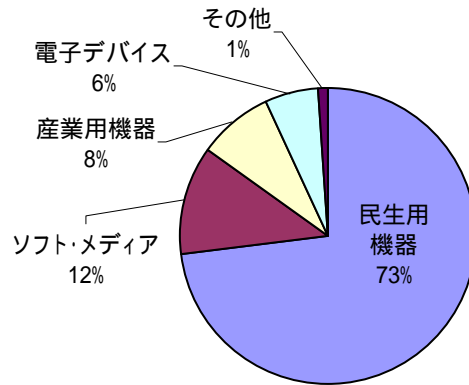
一方、独自技術を生かした新製品の投入による成長戦略を加速させ、デジタル高画質技術「DET」を搭載したプラズマテレビのほか、2003年には世界初の家庭用ハイビジョンビデオカメラを投入している。しかし、薄型テレビやDVDレコーダへの本格的な参入は2003年後半となった。

日本ビクターは、海外では「JVC」のブランドで販売しており、特に欧州では現地密着型の販売戦略でハイブランドのイメージを構築している。その結果、海外での販売比率が高く全体の7割を占めている。日本より遅れているものの、欧州を含めた海外でも商品のデジタル化が急速に進んでおり、同社もPDP、液晶ディスプレイの拡充、ハードディスク内蔵型やVHS一体型などのDVDレコーダの投入に加えて、次世代光ディスク規格(Blu-ray)対応レコーダの基幹部品の開発・早期事業化などが急務となっている。

グループ全体の業績

2004年9月中間期連結決算では、全体の売上高は前中期比11.4%減の約4,101億円となった。売上高の部門別内訳をみると、民生用機器が全体の73%と高く、次いでソフト・メディアが12%となっている(図16)。国内ではデジタルビデオカメラの売上高が減少した一方で、液晶テレビ・DVDレコーダなどデジタル関連商品で販売が拡大した。

図 16： 日本ビクターの部門別の売上高比率

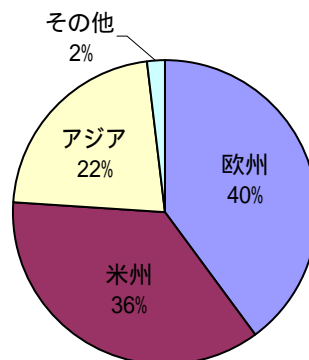


出所： JVC の連結決算資料を基にジェトロ作成

欧州での実績

海外売上高を地域別で見ると、欧州が全体の 40%と最も多く、次いで北米の 36%、アジアの 22%となっている（図 17）。欧州では「JVC」のハイブランドが浸透しており、現地密着型の販売戦略が機能し、大きなシェアを占めている。しかし 2004 年の場合、サッカー欧州選手権大会、アテネ五輪の開催など家電にとって好材料があったにもかかわらず、売上高はやや低調となった。

図 17： 日本ビクターの地域別の海外売上高比率



出所： JVC の連結決算資料を基にジェトロ作成

(2) 欧州の拠点

日本ビクターの海外生産拠点は9カ国・地域、14カ所で、欧州以外の生産拠点は中国4カ所、タイ、インドネシア、マレーシア各2カ所、シンガポール、メキシコ、米国に各1カ所となっている。日本ビクターの欧州における主な生産拠点およびR&D拠点を表8にまとめた。

表8： 日本ビクターの欧州における主な生産・R&Dなどの拠点

現地法人名	業務内容	連絡先
JVC Europe Ltd. (英国)	欧州統括	JVC House 16 Priestley Way London NW2 7BA Website: www.jvc-europe.com/
JVC Manufacturing U.K. Ltd. (英国)	CRTテレビ、液晶テレビ、プラズマテレビの製造	2 Glenburn Road College Milton Industrial Estate East Kilbride G74 5BA Scotland
JVC Video Manufacturing Europe GmbH (ドイツ)	ビデオデッキ、DVDレコーダ、HDDビデオレコーダー、ビデオカメラの製造	Quickborner Strasse 78-80 13439 Berlin
JVC Technology Center Europe GmbH (ドイツ)	テクニカルセンター	Gruener Weg 12 61169 Friedberg

出所： 各種資料ヒアリングよりジェトロ作成

(3) 欧州の事業展開

大型PDPテレビの生産・販売

日本ビクターは、2003年から英国で薄型大画面テレビの主力製品であるPDPテレビの生産を始めた。欧州でのブランド力を生かして、約10%のシェア獲得を目指している。PDPテレビの生産は、ブラウン管テレビの製造子会社であるJVC マニュファクチャリングUK (英国・イースト・キルブライト) の生産ラインを転用し、日本国内の生産拠点からパネルを調達して英国に持ち込み、スピーカーやチューナーなどと組み合わせて最終製品に仕上げている。

欧州で生産する製品の画面サイズは42型、日本国内向けの製品とは異なりパネルと本体

が一体化したものとなっている。今後は需要動向をみながら英国での生産量を増やし、パネルと本体の分離型の発売も検討する意向である。

2004年の欧州市場はやや低調だったものの、これまできめ細かい営業活動を展開してきたため、ホームシアター・システム、DVDプレーヤ・レコーダ、ビデオカメラ、カーオーディオなどの売上高は順調に推移している。今後も英国、ドイツ、フランス、ロシアを中心に市場拡大を進め、商品ではフラットパネル、光ディスク、ビデオカメラの3本柱に加え、従来のブラウン管テレビの拡販も行う。

DVDレコーダの生産体制

DVDプレーヤに続いて、2003年には欧州へのDVDレコーダ市場にも参入した。2003年9月に日本からの製品輸出を開始し、10月には現地生産品の販売に着手している。これまでDVDレコーダ事業では出遅れていたが、急成長が見込める欧州市場で巻き返す計画である。また、2003年8月には「RAM」「RW」の2種類の書き換え規格に対応したDVDレコーダ「DR-M1」を日本国内で発売して、大手AV（音響・映像）機器メーカーとしては後発となったものの、日本とほぼ同時に欧州でも生産・販売の体制を整えて追いつけている。

欧州では、2003年9月に国内の主力工場である横須賀工場で生産したDVDレコーダとサウンドスピーカー、AVアンプを一体化したホームシアターモデルを輸入し、販売を開始。2003年10月からは、「DR-M1」の電源部などを欧州仕様にした製品をドイツ子会社、JVCビデオ・マニュファクチャリング・ヨーロッパ（JVE、ベルリン）で生産・販売している。また、2004年春からは、ハードディスク搭載型とVHSビデオ一体型をそろえ、多様な需要の取り込みを進めている。DVDレコーダでは国際分業体制を明確にする方針を打ち出しており、横須賀工場は光ピックアップなど基幹部品に集中し、組み立ては中国とドイツに集約する計画である。これは、基幹部品のように研究開発と密接に関わる部品は日本国内で製造し、最終工程の組み立てについては海外の市場近くで行って現地のニーズに対応することをねらったものである。

9 . パイオニア株式会社 (PIONEER)

(1) 企業動向と業績

企業の動向

パイオニアの業績は、比較的順調に推移していたが、2004 年度には家電製品の価格急落の影響を受けて業績が悪化し、2005 年3月には海外事業を中心にリストラに踏み切る方針を明らかにした。

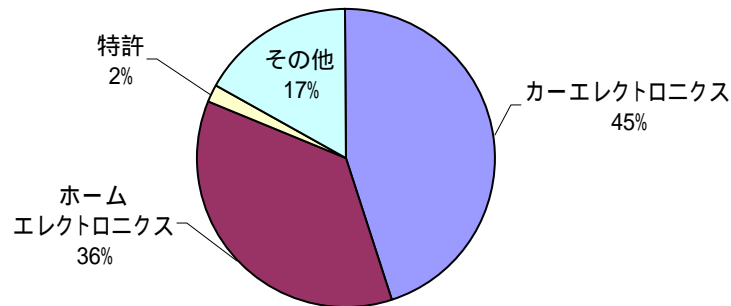
パイオニアは、1996 年に当時主力商品だったレーザーディスク (LD) カラオケが通信カラオケの登場で商品力が急速に低下して赤字に転落した際にも、他社より一足早くリストラに踏み切った経緯がある。この時には、技術開発などの経営資源を音響から映像にシフトし、開発に着手したプラズマパネルやDVD がAV業界の成長商品となった。

2005 年3月に発表したリストラでは、全世界に40カ所ある生産拠点を1年半以内に30カ所程度に削減し、全従業員3万9,000人の約5%にあたる2,000人を主として海外で削減する。採算が悪化しているDVDレコーダでは生産効率化や機種絞込みを図り、家電製品の機種を全体で10%減らす。またプラズマテレビでは部品点数の削減を進めて、不採算の一部AVシステムからは撤退する計画である。年産能力110万台のプラズマパネルについては2006年後半には140万台体制に増強する方針だが、工場新設ではなく既存設備の効率化で対応する予定となっている。

グループ全体の業績

2004 年9月中間期連結決算期のグループ全体の売上高は、前年同期比8.7%増の3,450億4,700万円となっている。このうち国内が1,239億8,300万円、海外が2,210億6,400万円である。部門別で見ると、カーエレクトロニクスが45%で最も多く、次いでホームエレクトロニクスの36%となっている (図18)。

図 18： パイオニアの部門別の売上高比率

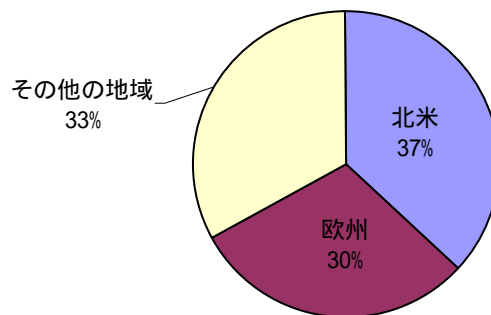


出所： パイオニアの連結決算資料を基にジェトロ作成

欧州での実績

海外の売上高を地域別にみると、北米が37%で最も多く、欧州は30%となっている（図19）。欧州市場ではDVDレコーダの売上高が増加しており、さらにAV機能一体型モデルの本格導入を開始し販売体制を強化している。業務用プラズマディスプレイの売上高は減少しているが、家庭用プラズマディスプレイが伸長している。カーナビゲーションで、安価な「矢印表示モデル」が主流であったが、欧州市場でも地図タイプモデルの人気の高まってきている。

図 19： パイオニアの地域別の売上高比率



出所： パイオニアの連結決算資料を基にジェトロ作成

(2) 欧州の拠点

パイオニアは、1970年にベルギーに欧州統括会社 Pioneer Europe NV を設立し、AV市場を中心に欧州戦略に着手した。1978年にはドイツ、英国、デンマークに販売子会社を設

立し、以後10年間にイタリア、オランダ、ベルギー、スペイン、ノルウェーの順に事業を拡大していった。1997年にはモスクワに代表事務所を設置し、また同年、ベルギーとオランダの子会社を統合し、1999年にはスウェーデンに子会社を設置している。パイオニアの欧州における主な生産拠点およびR&D拠点とその業務内容を表9にまとめた。

表9：パイオニアの欧州における主な生産・R&Dなどの拠点

現地法人名	業務内容	連絡先
Pioneer Europe NV (ベルギー)	欧州地域統括	Haven 1087, Keetberglaan 1 9120 MELSELE Email: info@pioneer-eur.com Website: www.pioneer-eur.com
Pioneer Digital Design Centre, Ltd. (英国)	欧州研究所 事務所は英国ロンドンの現地法人 Pioneer GB Ltd. (PGB) 内に置いている。 欧州の先端技術を活用したデジタル TV技術の開発、技術標準化活動を行 っている。	Pioneer House Hollybush Hill, Stoke Poges Slough Bucks, SL2 4QP Website: www.pioneer.co.uk
Pioneer Technology UK Ltd. (英国)	プラズマテレビの開発・製造	Pioneer House Whitwood Common Lane Castleford West Yorkshire WF10 5PE
SDC Speaker Design Centre (フランス)	欧州市場向けスピーカーのデザイン ・開発・製造	6, Avenue du Marais 95816 Argenteuil cedex
Pioneer Technology Belgium NV (ベルギー)	カーステレオの製造	Joseph Cardijnstraat 31 9420 Erpe-Mere
Pioneer Technology Portugal S. A. (ポルトガル)	カーステレオの製造	Parque Industrial do Seixal Foros da Catrapona Paio Pires, 2840 Seixal

出所：各種資料ヒアリングよりジェトロ作成

(3) 欧州の事業展開

DVDの販売

2003年10月に、DVDレコーダの欧州と米国向けの出荷を始めた。2004年3月末までの目標は欧州で6万台、米国と合わせて10万台だったが、同社全体の20%を海外で販売する計

画である。欧米向けの製品は 80 ギガバイトハードディスク（HD）を内蔵し 102 時間の映像が録音できる「DVR-77H」と 120 ギガバイトで 153 時間分の録音が可能な「DVR-99H」が基本で、中国の生産子会社で生産し、画面表示を英語に切り換えるなどの改良を加えて欧州および米国に輸出している。

カーナビ事業

1999 年から既に欧州および米国でカーナビゲーションを販売しており、2004 年 3 月期の海外販売台数は約 5 万台であった。2004 年から販売を拡張しており、価格を同社従来品の 6 割程度に抑えた機種を発売したほか、2004 年 6 月からは広告宣伝も始めている。欧米のカーナビ市場は 2005 年 3 月期に前期比 25%増の 220 万台まで拡大する見通したが、パイオニアは、商品や広告を拡充し、2005 年 3 月期で前期の 2 倍にあたる 10 万台の販売を目指している。

2004 年に欧州で販売したカーナビは、DVD を記憶媒体に使う「AVIC-X1」で価格は約 23 万円となっている。本体にモニターを内蔵した一体型の機種で、画面に触れて操作するタッチパネル方式を採用している。ナビ機能のほか、CD や DVD などの再生ができるオーディオ機能を盛り込んでいる。欧州と北米のカーナビの広告には、年 10 億円程度の予算を確保しており、雑誌や映画の広告などを中心に認知度を高める方針で、10 代後半～30 代半ばの顧客層を主な対象としている。主としてカーオーディオ専門店を通じて販売しているが、大手量販店や新車ディーラーも加えて販路を広げる計画である。

プラズマテレビの拡販

2004 年から欧州と米国で 43 型と 50 型のプラズマテレビの販売拡大に乗り出した。同社は 2005 年度 3 月期の販売目標を前期比の 2 倍弱にあたる 30 万台に設定したが、欧米は国内に比べて拡大の余地があると判断し、そのうち 8 割を売り込む計画で、欧州における 2004 年度の宣伝広告費も前年度の 4 倍に引き上げている。また、欧米におけるサービス体制を整えて祝日を除く休日にもサービスを提供し、顧客層の拡大につなげている。

・欧州の日系エレクトロニクス部品メーカー動向

1. 日系エレクトロニクス部品メーカーの動向

(1) 欧州進出日系エレクトロニクス部品企業の立地の変化

表 10 は、欧州進出日系エレクトロニクスメーカーの立地の特徴および推移を表している。

表 10： 欧州進出日系エレクトロニクス部品メーカーの立地状況

		1997 年末	2004 年末	増加率
西欧	製造業計	825 社 (96.7%)	814 社 (83.6)	-1.3%
	エレクトロニクス部品メーカー	99 社 (11.6%)	82 社 (8.4%)	-17.2%
中・東欧	製造業計	28 社 (3.3%)	160 社 (16.4%)	471.4%
	エレクトロニクス部品メーカー	12 社 (1.4%)	25 社 (2.6%)	108.3%
計	製造業計	853 社 (100.0%)	974 社 (100.0%)	14.2%
	エレクトロニクス部品メーカー	111 社 (13.0%)	107 社 (11.0%)	-3.6%

出所： 「在欧州・トルコ日系製造業の経営実態」(ジェトロ) を基に作成

1997 年において欧州へ進出しているエレクトロニクス部品メーカーの立地地域をみると、欧州全体・111 社（トルコ除く）の約 90%が西欧に立地しており、中・東欧へ進出している企業は 12 社にとどまっていた。しかし、2004 年には西欧へ立地は 82 社に減少する一方、中・東欧では 25 社と 1997 年から倍増している。また、同時に表 10 は、エレクトロニクス部品メーカーの中・東欧への工場立地は、他の製造業に比べるとそれほど急激には増加していないことも表している。日系製造業全体の東欧進出は 1997 年には 28 社となっていたが、2004 年には 160 社と約 5.7 倍に激増しているが、同時期のエレクトロニクス部品メーカーの増加は約倍増にとどまっている。

(2) 欧州進出日系エレクトロニクス部品メーカーの立地国の推移

表 11 は、日系エレクトロニクス部品メーカーの国・地域別の立地推移を示している。1997 年においては、英国が 35 社と最も多く、次いでドイツの 18 社、アイルランドの 14 社となっていた。しかしながら、2004 年には英国立地企業数は依然として最大ではあるが、21 社と 14 社も減少し、アイルランドも 6 社と 8 社減少している。同時期において、フランスは 1 社増加、ドイツは 4 社減となっている。従って、西欧に進出しているエレクトロ部品メ

メーカーの立地数の減少は、英国、アイルランドからのものが中心であるといえる。また、中・東欧諸国では、主要国で 1997 年から 2004 年にかけて増加傾向を示している。欧州進出日系製造業は、自動車関連企業を中心としてチェコに進出する企業が多いが、日系エレクトロニクス部品メーカーは、特にハンガリーへ進出する企業が多く、1997 年には 5 社であったが、2004 年には 10 社と急増している。

表 11： 在欧州日系エレクトロニクス部品メーカーの国・地域別の推移

	1997 年末	2004 年末
合計	111	107
西欧企業合計	99	82
英国	35	21
ドイツ	18	14
フランス	12	13
アイルランド	14	6
イタリア	4	6
ベルギー	4	4
スペイン	4	4
オランダ	4	6
スウェーデン	2	3
ルクセンブルク	1	1
オーストリア	1	0
フィンランド	0	1
デンマーク	0	2
ポルトガル	0	1
スイス	0	0
ノルウェー	0	0
ギリシャ	0	0
アイスランド	0	0
中・東欧企業合計	12	25
ハンガリー	5	10
チェコ	3	7
スロバキア	2	4
ポーランド	2	3
ルーマニア	0	1
リトアニア	0	0

出所： 「在欧州・トルコ日系製造業の経営実態」（ジェトロ）を基に作成

（3）データに示された部品メーカーの全体的動向

これまでのデータ分析の結果とその結果を示す背景をまとめると以下のようなになる。

- 1997年における日系エレクトロニクス部品メーカーの立地拠点は、早くから日本企業の誘致を促進してきた英国を筆頭に、アイルランド、フランス、ドイツといった西欧諸国が中心となっていたが、2004年においては、英国、アイルランドなどへ生産拠点の立地は減少しており、ドイツなども減少傾向にある。
- 一方、以前は企業誘致体制が未整備であり、生活インフラが整っていない等、問題点が指摘されてきた中・東欧諸国への立地が急増している。これは1998年にハンガリー、チェコ、ポーランドなどの中・東欧諸国がEU加盟交渉を開始し、製造業が進出する基盤ができ、安価な労働力が魅力となってきたためである。特に、エレクトロニクス部品メーカーの立地はハンガリーに多いのが特徴である。
- 欧州におけるエレクトロニクス部品メーカーの動向を企業別にみると、「英国・アイルランドなどの西欧諸国からの撤退」「英国・アイルランドなど西欧諸国からハンガリーなどの中・東欧諸国への生産機能の移管」「中・東欧諸国への新規立地」など、個々の企業戦略によって大きく異なっている。
- 英国からの撤退・工場閉鎖の理由としては、ポンド高の長期化、ユーロ導入の遅れ、好景気による労働コストの上昇などが挙げられる。
- 西欧諸国から中・東欧諸国への生産機能の移管の理由としては、価格競争の激化によってエレクトロニクス・セットメーカーが労働コストを抑えることが可能な中・東欧へ生産拠点をシフトし、それに伴ってエレクトロニクス部品メーカーが移転したためと考えられる。
- 中・東欧諸国のEU加盟によって欧州の中心は東に移っており、これが日系製造業の欧州戦略の再編成を促進しているものと思われる。英国、アイルランドに比べると、ドイツ、フランスは依然として欧州の中心に位置しているため、立地総数でみると日系エレクトロニクス部品メーカーの立地数には変化が少ないものと思われる。
- エレクトロニクス部品メーカーの生産品目に関しては、コネクタ、蛍光表示管、ワイヤーハーネス、リモコン、ブラウン管用ガラス、リチウムイオン電池、チューナーなど、デジタル家電を含むAV機器用部品やカーエレクトロニクス用部品が多くなっている。
- アイルランド、英国、ドイツに立地した富士通、NEC、ルネサステクノロジ（三菱電機）などの半導体生産工場は、DRAMからシステムLSIへと戦略的生産部品をシフトさせるなどの工夫を行ってきたが閉鎖に至るケースが多い。これは半導体不況時の需要不振や生産規模の縮小などによる採算の悪化のためとされている。

（４）主要エレクトロニクス部品メーカーの動き

ここでは、全体的動向で示した特徴的な傾向に沿って、最近の企業の動きを事例としてまとめた。なお、欧州に進出している主要な日系エレクトロニクスメーカーの拠点は、次

項「2. 日系エレクトロニクス部品メーカーの欧州拠点（企業ダイレクトリー）」にまとめられた。

生産機能を西欧から東欧へ移管した事例

）アルプス電気

アルプス電気の事例は、西欧（英国）から中・東欧へ生産機能を移管し、欧州地域でのグローバル生産体制のリストラクチャリングを図った典型的なケースである。アルプス電気は、コンポーネント、磁気デバイス、通信デバイス、周辺デバイス、車載電装の5つの事業部をコアコンピタンスとして、AV、情報通信、PCの各分野に積極的に取り組んでいるエレクトロニクス部品メーカーである。欧州においてはドイツに欧州本社を置き、現在、ドイツ（ドルトムント）、アイルランド（コーク）、英国（ミルトンキーンズ）、チェコ（ボスコヴィツェ）にエレクトロニクス部品の製造拠点を置いている。また、英国（ミルトンキーンズ）には、電子部品の販売を行うテクノロジーセンターを、スウェーデン（ソルナ）には販売拠点を設置している。

欧州の各生産拠点では製造される製品の棲み分けがなされている。例えば、アルプスヨーロッパ（ドイツ）では、スイッチ、タクトスイッチ、カセットメカニズム、シリンダユニット、液晶表示素子、ビデオ用磁気ヘッドを生産しており、アイルランドでは主に車載電装関連製品を生産している。チェコ工場ではTV/VTR用チューナー、RFモジュレーター、リモートコントロールユニット、データインプットデバイス、車載電装部品などを生産している。

チェコ工場は1995年11月に設立されているが、2001年3月には、英国ポンド高の長期化およびセットメーカーの中・東欧への生産拠点の移転に伴って、顧客へのサービスを充実させ、物流費などを含めたコスト増を回避することを目的に、英国（スコットランド）拠点の生産機能を移管し、拡張している。これによって、それまで約10年間稼働していたスコットランド工場は閉鎖された。工場閉鎖後もスコットランド子会社は存続していたが、2004年に最終的に清算している。アイルランドにおける車載電装関連製品の製造は、日系企業等の自動車製造企業の英国での生産能力が強化されているため存続が可能になったものと思われるが、自動車メーカーが中・東欧での生産を強化するのに対応して、チェコ工場でも車載電装部品の生産を始めている。

）その他のメーカー

松下グループ各社は中・東欧への生産移管に乗り出すのが早かったが、英国に生産拠点

を持っていた松下電子部品は、英国での生産をスロバキア松下電子部品の電源工場を増築して2001年4月に移管した。供給先である機器メーカーが中・東欧にシフトしていることやポンド高がその理由で、これにより松下電子部品の電源、トランス、コイルなどを生産・販売する変成器事業部は、欧州での生産をスロバキアに集結させた。

英国のサウスウェールズで電子機器・情報機器製品の内部配線材であるテープ電線を生産していた住友電気工業も、ハンガリーにテープ電線の新工場を建設して2001年終わりに英国での生産を移管した。欧州での同製品の生産を集約するものだが、その理由は松下電子部品と同様に、主要なユーザーであるエレクトロニクスメーカーの中・東欧への生産移管やポンド高、コスト削減にあった。

やや変わったところでは、AV機器用電線などを生産するオーナンバがある。2001年10月にチェコ東部のオロモウツに新工場を開設し、スロバキア工場を閉鎖して生産を移管した。中・東欧内での移管であったが、欧州内での生産をチェコに集約するため、同時に英国のウェールズ工場の生産も縮小している。

欧州の生産を縮小・閉鎖した事例

）富士通

富士通は2001年に発表した「構造改革と新たな成長戦略」の一環として中核事業への集中を図り、事業ごとに生産の世界的な再編を進めた。その一環として欧州でも生産縮小や工場閉鎖などの影響が出ている。半導体事業もそのひとつで、欧州の生産拠点を閉鎖している。日系大手電機メーカーが半導体部門の分社化を行うなかで富士通は半導体部門との一体化を選んでいるが、富士通の半導体部門は縮小傾向にある。

富士通は、1980年8月に欧州における半導体（DRAM）の後工程（組み立て・試験）拠点をアイルランド・ダブリンに設立。そのアイルランド工場は、1998年に半導体の長期不況に対応するため、国内外における半導体生産拠点の統廃合の一環として、関連会社である新光電気工業に事業移管している。新光電気工業の管轄下におかれたアイルランド工場は、DRAM組み立てから欧州向けのロジックICへの受託組み立て工場へと転換を図ったが、受注が伸び悩み、価格の低下に加えて携帯電話市場も落ち込み、収益向上を見込めないとし、2001年11月に工場を閉鎖している。通信事業でも、2002年春に英国・北アイルランドのスプリングベール工場を米国のEMS会社に売却し、バーミンガム工場では生産品目の集約を行った。その一方で、2002年には英国・マンチェスター近郊にマイクロエレクトロニクスなどのデザインセンターを新たに設立している。

一方、スペインにある富士通の I T 関連製品の生産工場は現在も生産が続けられている。1973 年に設立された富士通の全額出資子会社である富士通マニュファクチャリングエスパーニャ（本社：スペイン）は、欧州の I T 関連製品の製造および販売の拠点として展開してきた。しかし、近年では、関連会社からの委託生産という形で工場の稼働率を高めている。1996 年からは、欧州向けのカーオーディオや自動車用電子制御システムのカーエレクトロニクス製品で、富士通テンから生産委託を受けてきた。2004 年 2 月には株式の 25% を富士通テンに譲渡し、両社の合弁会社という形態となった。富士通マニュファクチャリングエスパーニャでは、I T 関連製品だけではなくカーエレクトロニクス製品需要の拡大を見込んでいるためである。また 2004 年 11 月からは、富士通ゼネラルのプラズマディスプレイの委託生産も始めている。製品は 42 インチのチューナー付きプラズマディスプレイで、日本から部材を供給して組み立てている。

） NEC

NEC も英国（スコットランド）の半導体製造工場（一貫生産）を 2002 年 4 月に休止した。NEC は最適地生産を事業の基本と位置付け、半導体事業においては他社に先駆けて、（日本以外では）欧州、北米、中国に一貫生産工場を設立してきた。1974 年にはアイルランド・バライバー（NEC セミコンダクターズ・アイルランド）に後工程工場を設立。1981 年には英国（スコットランド・リビングストーン）に一貫工場を設立し、1995 年には同工場の拡張により、生産能力増強を図っている。しかし、富士通と同様、半導体市況、特に DRAM の需要不振により、英国スコットランド工場は稼働率が大幅に低下したため、2002 年 4 月から工場を休止している。

NEC は 2002 年には半導体部門を分社化し NEC エレクトロニクスを設立した。NEC エレクトロニクスは、NEC 時代を含めると 30 年以上、自動車事業を手がけてきた。NEC が自動車向け半導体事業強化に乗り出すまでは、中枢のエンジン制御には、主にトヨタ向けは東芝が、日産向けは日立が受注する傾向があった。しかし 1990 年代前半にエンジンの高機能化が進み、当時業界の標準であった 16 ビット CPU（中央演算処理装置）搭載のマイコンに限界が見えていた時期に、トヨタ自動車に 32 ビット CPU を売り込み、98 年からトヨタへエンジン制御用マイコンの納入を開始した。欧州唯一の半導体生産拠点であるアイルランド工場でも、ダッシュボードコントローラー、ABS システム、エアバッグ等、主に自動車向けの I C 製品を製造・販売している。

）ルネサステクノロジ

ルネサステクノロジは、2004 年にドイツの半導体生産子会社「ルネサス・セミコンダクター・ヨーロッパ（アルスドルフ）」を閉鎖した。ルネサステクノロジは、2003 年 4 月に日

立製作所と三菱電機の合弁で設立された半導体製造・販売会社で、設立と同時に販売・関連サービスを担う欧州本社を英国南東部のボーンエンドに設置。1989年に三菱電機が設立したドイツ・アルスドルフ工場は、ルネサステクノロジーに受け継がれた。同工場は、MCU、SRAM、NOR型フラッシュメモリーの半導体前工程の製造拠点として位置付けられていたが、生産規模が小さく採算が悪化していた。ルネサステクノロジーは、半導体市場は長期的には拡大の方向へ推移するとの認識を示しつつも、ライン効率の向上、生産コストの上昇、顧客ニーズへの対応などを考慮し、同工場を2004年に閉鎖し、それらの生産を日本国内の工場に移している。

欧州に新規に工場を設立した事例

）SMK

SMKは中・東欧に新たに工場を設立して欧州での生産体制を拡大した。SMKは、液晶/プラズマテレビ、携帯電話、デジタルスチールカメラ、カーエレクトロニクス、プリンターなど向けの各種電子・電機部品（ピンジャック、コネクタ、リモートコントローラ、スイッチなど）を製造している。欧州においては、1995年に設立された英国（イングランド北東部）のダラム工場を製造拠点として位置付けてきたが、2000年10月ハンガリー（東部のベーケーシュチャバ）に新工場を設立している。ダラムでの主要生産品目は、リモコンユニット、コンロールパネル、ACチャージャーで、ハンガリーではACチャージャー、ジャック、リモコンなどが生産されている。欧州販売拠点は、ベルギー、英国、フランス、ドイツにある。

）TDK

TDKはルクセンブルク、アイルランドなどにも生産工場を持っているが、早くから中・東欧（ハンガリー）に生産拠点を設立した企業である。1995年にハンガリー・レーチャグに進出し、ノイズフィルター、フェラフィルター、フェラコア、多層セラミックチップコンデンサといった電子部品の製造を行っている。TDKによると、ハンガリーでの操業のメリットとして、労働コスト面の優位性と納品先である西欧企業へのアクセス面の良さが挙げられていたが、1995年以来、賃金水準は大きく上昇しており、労働集約的な製品を生産するメリットは薄れてきているとしている。また、納入先が、生産拠点をハンガリーから中国などへ移転するケースも増えてきているなどの変化がみられるとの認識を示しており、一部の労働集約的な製品の生産拠点をさらに賃金水準が低いルーマニアやブルガリアなどに移す計画を持っている。

SMK および TDK の事例は、ハンガリーを中心にして日系エレクトロニクスメーカーの

中・東欧への進出が増大していることを示しているが、中・東欧での人件費上昇により、さらに人件費が安いロシア、中国といった国への生産機能移管の可能性も示している。

)大日本印刷

大日本印刷は欧州の半導体大手である S Tマイクロエレクトロニクス（以下、S T）と合弁で、イタリアに半導体用フォトマスク工場を設立して欧州での生産に乗り出している。合弁会社の DNP フォトマスク・ヨーロッパは資本金 4,720 万ユーロで、出資比率は大日本印刷が 81%、S Tが 19%。新工場はミラノ近郊アグラテ市にある S Tマイクロエレクトロニクスの工場敷地内に新たに建設して 2003 年 10 月に稼働し、2005 年には第二期工事に着手して設備を増強する。生産されたフォトマスクは同じ敷地内の S Tに供給され、S Tはフォトマスクを自動車エンジン制御、携帯電話機向け半導体などの製造に使う。

2. 日系エレクトロニクス部品メーカーの欧州拠点（企業ダイレクトリー）

現地法人名	日本側企業	業務内容	連絡先
英国			
AGM Batteries LTD	日本電池 三菱マテリアル	携帯電話、ビデオカメラ、PDA（個人用携帯情報端末）、ラップトップコンピュータ用のリチウムイオン電池の製造・販売。	Denchi House Thurso Business Park Thurso, Caithness KW14 7XW Website: www.agmbat.com
Alps Electric UK Ltd.	アルプス電気（株）（100%）	テレビなどに使うアナログおよびデジタルRF製品のデザイン（組み立て・テスト機能は2000年に整備されたチェコ工場に移管）	Garamonde Drive, Wymbush, Milton Keynes MK8 8LW Website: www.alps.co.uk
Electronic Harnesses (U.K.) Ltd	オーナンバ(株) 住友電気工業(株)	電機機器内配線用のワイヤーハーネスの製造および組み立て（テレビ、カメラ、エアコンディショナー、AV機器、家電、ライトなどに使用）。パナソニック、東芝、ソニー、シャープ、ダイキン、コーパー等に供給。	Unit 5, Llantrisant Business Park Llantrisant Mid Glamorgan South Wales CF72 8LF Website: www.ehuk.co.uk
Fuji Electric (Scotland) Ltd.	富士電機デバイステクノロジー	富士電機デバイステクノロジー（2003年10月富士電機から分社）唯一の半導体の製造拠点。販売も行う。	3 Redwood Place, East Kilbride Glasgow G74 5PB Website: www.fujielectric.co.jp
Honda Connectors Ltd.	ホンダ通信工業	コネクタのデザイン、開発・製造	Unit 4 Birch, Kembrey Park Swindon SN2 8UR Website: www.hondaconnectors.co.uk
Hosiden Besson Ltd	ホシデン(株) Hoshiden Europe GmbH	移動体通信関連部品、電話機関連製品、リモコン（テレビ用ほか）、ネットワーク関連部品の製造・販売、デザイン・R&D	11 St. Joseph's Trading Estate St. Joseph's Close, Hove East Sussex, BN3 7EZ Website: www.hsbl.co.uk

現地法人名	日本側企業	業務内容	連絡先
ITRON (UK) Ltd	㈱ノリタケカンパニーリミテド	VFD (蛍光表示管)、VFD モジュールおよび関連制御システムの設計開発、製造・販売。FDはオーディオ、調理機器、レジスタ、車載・遊技機、計量器、ATM、情報端末に、マイクロコンピュータを内蔵したVFDモジュールは公共施設の案内表示、POS ターミナル、屋内の情報表示、医療・福祉機器など使用化。	Vantage House, Harfreys Road Harfreys Industrial Estate Great Yarmouth Norfolk, NR31 0LS Website: www.noritake-itron.com
J. S. T U. K. Ltd	日本圧着端子製造㈱	電機・電子用のコネクタ、連続端子の設計、製造・販売。現在は、ソーラーパネルに対応した防水コネクタ、携帯機器に対応した小型コネクタ等を製造。	Blyth Road, Halesworth Suffolk IP19 8EW Website: www.jst.co.uk
JEM Europe Ltd	日本電子材料㈱ (100%)	半導体検査用部品の製造・販売・修理	Unit 2A Inchmuir Road Whitehill Industrial Estate Bathgate West Lothian EH48 2EP Website: www.jem-net.co.jp
Panasonic Electronic Devises (U.K.) Ltd (Matsushita Electronic Components から名称変更)	松下電子部品 60% 松下電器産業㈱40%	カースピーカー、キーボード・チップコンデンサ、チップレジスタ等の製造	Church Rd., Baglan Ind. Park Port Talbot SA12 7BZ
Matsushita Electronic Magnetron Corp. (U.K.) Ltd	松下電子応用機器 (100%)	電子レンジ用マグネトロンの製造・販売 (同社は 2005 年 3 月末で生産を中止。夏ごろまでにオフィスを閉鎖予定。)	Llantarnam Park, Cwmbran NP44 3XS, Gwent Website: www.matsushita.co.uk
Maxell Europe Ltd	日立マクセル㈱ (100%)	ビデオ・オーディオ製品 (オーディオカセット、ビデオカセット) および記録メディア製品 (ミニディスク、フロッピーディスク、CD-ROM) の製造・販売。テルフォード工場は欧州の製造拠点。	Europe Headquarters 3A High Street, Rickmansworth Hertfordshire WD3 1HR Website: www.eu.maxell.com
Mitsumi (U.K.) Ltd	ミツミ電機㈱ (100%)	電子部品 (ラジオおよびテレビチューナー等) の製造・販売、修理、デザイン・R&D	Bede Industrial Estate Jarrow Tyne & Wear NE32 3HD Website: www.mitsumi.co.uk

現地法人名	日本側企業	業務内容	連絡先
Nicera-European Works Ltd	日本セラミック (100%)	赤外線センサの製造・販売。欧州唯一の製造拠点。	Unit 5 Yeoman Industrial Park Test Lane, Nursling South Hampton S016 9JX Website: www.nicera.co.jp
Nippon Electric Glass UK	日本電気硝子 (株)	映像・情報表示デバイスとしてのブラウン管用ガラスの製造・販売 (用途はカラーテレビ、コンピュータ、FA、医療機器のモニターなど)	Cardiff, Wales Website: www.neg.co.jp
Sanken Power Systems (U.K.) Ltd	サンケン電気(株)	各種産業機器、民生機器用スイッチング電源およびモーターコントロール基板の製造・販売、開発	Abercynon, Mountain Ash, Mid Glamorgan CF45 4XA Website: www.sankenpower.co.uk
Shin-Etsu Handotai Europe Ltd.	信越化学工業 (株)	半導体用高純度シリコンウエハの製造・販売	Wilson Road, Toll Roundabout Eliburn, Livingston West Lothian EH54 7DA Website: www.sehe.com
SMK (U.K.) Ltd.	SMK(株)	リモコンユニット、キーボード・スイッチの製造・販売、 デザイン	Northfield Way, Aycliffe Industrial Estate, Newton Aycliffe, Durham DL5 6UF Website: www.smk.co.jp
Tabuchi Electric U.K. Ltd.	田淵電機(株)	高圧トランス、各種低周波変成器、電源機器の製造・販売、R&D (平成 16 年 2 月閉鎖決定)	Tabuchi House, Teesside Industrial Estate, Thornaby, Stockton-on-Tees Cleveland TS17 9LS Website: www.zbr.co.jp
Tamura Europe Ltd. (Tamura Hinchley Ltd)	(株) タムラ製作所 (100%)	トランス関連および電源関連製品の R&D 主要製品： Transformers (Power, Signal, Chokes, Inductors) Chip & Power Inductors (0402 - 5022) DC-DC Modules (0.05W - 400W) SMPS (Up to 1kW Custom and Standard)	St Johns House St Johns Square Wolverhampton Website: www.tamura-europe.co.uk

現地法人名	日本側企業	業務内容	連絡先
Terasaki (Europe) Ltd.	寺崎電気産業(株)	電機回路遮断器の製造・販売、R&D	Clydebank Industrial Estate 80 Beardmore Way Clydebank G81 4HT Strathclyde Website: www.terasaki.com
YASKAWA ELECTRIC UK Ltd.	安川電機	パワー・インバータの製造	1 Hunt Hill, Cumbernauld G68 9LF Strathclyde Website: www.yaskawa.com
フランス			
AVX S. A.	京セラ(株) (AVX Corp. (USA))	パッシブ電子部品	6, av des Andes ZA de Courtaboeuf, Miniparc 91941 Les Ulis CEDEX Website: www.avxcorp.com
Epcos S. A.	松下電子部品(株) (12.5%) シーメンス(株) (12.5%)	パッシブ電子部品(自動車、産業、家電、情報通信用)、 フェライトの製造・販売、デザイン	39-47 Boulevard Ornano 93200 SAINT DENIS Website: www.ebcos.fr
JEM Europe S. A. R. L.	日本電子材料(株)	電子部品の製造・販売、修理	le Solaris Zone de Pre Milliet 667 Rue Aristide Berges 38330 Montbonnot Saint Martin Website: www.jem-net.co.jp
J. S. T. France S. A.	日本圧着端子製造(株) (100%)	コネクタの製造・販売、R&D。ベルギーとともに欧州のR&Dおよび生産拠点。2002年にヨーロッパ自動車技術センターを設立。	Z. I. Vitry Marolles B.P. 23 51301 Vitry le François Website: www.jst.fr
KENWOOD Electronics Bretagne S. A.	(株)ケンウッド (100%)	家庭用オーディオ事業が不採算のため、カーエレクトロニクスに注力(チューナー、カーステレオ、通信機器の製造、R&D)	Rue Saint-Exupery 35150 Janze Website: www.kenwood-electronics.fr

現地法人名	日本側企業	業務内容	連絡先
Rohm LSI Systems	ローム(株) (100%)	LSI 開発・設計 (R&D)	Lmmeuble LE Lombard 143 bis, avenue de Verdun, 92 442 ISSY-LES-MOULINEAUX CEDEX Website: www.rohm.com
Sony CSL S. A. (Computer Science Laboratory)	ソニー(株)	R&D (コンピュータ関連)	6, rue Amyot 75005 Paris Website: www.csl.sony.fr
SUMCO France S. A. S	住友金属工業(株) 三菱マテリアル(株)	シリコンウエハーの製造・販売	Route de Guernes, Follainville-Dennemont 78520 LIMAY Website: www.sumcosi.com
SUMITOMO METAL EPITECH S. A. S.	住友金属工業(株) (100%)	シリコンウエハーの製造・販売	Route de Guernes, Follainville Dennemont F-78520 LIMAY Website: www.sumitomometals.co.jp
Todenco France S. A. (Tonnerre)	東京電線工業(株)	電子・電気用ワイヤーハーネスの加工	Zone Indust Rte Tanlay 89700 Tonnerre Website: www.todenko.co.jp
Toshiba Lighting Products (France) S. A.	ハリソン東芝ライティング (株)	自動車用光源、OA機器用部品の製造・販売	S. A. BP 7 88110 CELLES SUR PLAINE FRANCE Website: www.toshiba-lighting.com
TPC S. A.	京セラ(株) (AVX Corporation)	電子部品 (フィルムコンデンサ、フェライト、高電圧 電力用コンデンサなど) の製造	AVX/TPC, Avenue du Colonel Prat, St. Apollinaire, 21850 Dijon
ドイツ			
AVX GmbH	京セラ(株) (AVX Corporation)	パッシブ電子部品	Ohm str. 12-85757 Karlsfeld Website: www.avxcorp.com

現地法人名	日本側企業	業務内容	連絡先
Alps Electric Europa GmbH	アルプス電気(株)	磁気ヘッド、タウトスイッチ、シリンダユニット、液晶表示の製造・販売。アルプスヨーロッパの欧州本社。	Hansaallee 203, D-40549 Düsseldorf Website: www.alps.co.jp
BLV Licht-und Vakuumtechnik GmbH	ウシオ電機(株) (100%)	ハロゲンランプ、メタルハライドランプ等、ランプの製造・販売	Münchner Str. 10, 85643 Steinhöring Website: www.blv-licht.com
BT Magnet Technology GmbH	TDK (50%) ロバートボッシュ (50%)	フェライトの製造	Forellstr. 100, 44629 Herne Website: www.btmt.de
Dipl. -ing Reinhold Eggers GmbH	ウシオ電機(株)	電機機器の製造・販売	Ortsstraße 17 88525 Dürmentingen - Burgau Website: www.eggers-gmbh.com
Fuji Electric GmbH	富士電機 (株)	半導体、インバータ、制御装置、フォトコンダクティブドーム、パワーディストリビュータの製造	Lyoner Str. 26 D-60528 Frankfurt am Main Website: www.fujielectric.co.jp
Fuji Magnetics GmbH	富士写真フイルム(株)	記録メディア製品 (コンピュータ、AV機器等) などの製造・販売。特にデジタルカメラの普及に対応するためのCD-ROMに注力。	Fujistraße 1, D-47533 Kleve (Postfach 1580 D-47515 Kleve) Website: www.fuji-magnetics.com
J. S. T. Deutschland GmbH	日本圧着端子製造 (100%)	コネクタ、連続・バラ端子の製造・販売	Kuferstr. 15, 73650 Winterbach P. O. Box 12 10, 73644 Winterbach Website: www.jst.de
KOA EUROPE GmbH	コア株式会社	各種電子部品の開発・製造・販売	Kadenbusch 6 KADDENBUSCH 6, D-25578 Website: www.koaeurope.de
Panasonic Electronic Devices (Europe) GmbH (Panasonic Electronic Components (Europe) GmbH から名称変更)	松下電子部品(株) (51.84%) Matsushita Display Device (Germany) GmbH (48.16%)	テレビ、ビデオ用チューナー、各種デジタルチューナー、モジュレーター、電源、制御回路ユニット、リモコンの製造・販売、プリント基板組み立て、R&D	Zeppelinstrasse 19, 21337 Lüneburg Website: www.tedeu.panasonic.de

現地法人名	日本側企業	業務内容	連絡先
MT Picture Display Germany GmbH	松下電器産業(株) 松下電子工業(株)	カラーブラウン管の製造・販売、R&D	Fritz-Muller-Str 112, D-73730, Esslingen Website: www.panasonic-crt.de
Optrex Europe GmbH	オプトレックス(株) (75%)	車載 (オーディオ、メーター)、携帯電話、計測機器用の液晶表示装置 (LCD) の開発、製造、加工並びに販売。欧州における製造拠点。BMW などに供給。	Seligenstädter Str. 40 64832 Babenhausen Website: www.optrex.de
Renesas Semiconductor Europe (Alsdorf) GmbH (Mitsubishi Semiconductor Europe GmbH より名称変更)	ルネサステクノロジ (株)	半導体 (ロジック・アナログなどのシステム LSI、ディスプレイ半導体、フラッシュメモリー・SRAM 等のメモリーの開発、設計、製造・販売、サービスの提供。2004 年に閉鎖を発表。日本国内に製造移管。	Konrad-Zuse-Strasse 1 D-52477 Alsdorf Website: www.renesas.com/jpn/
Renesas Semiconductor Europe (Landshut) GmbH (Hitachi Semiconductor (Europe) GmbH より名 称変更)	ルネサステクノロジ (株)	半導体の製造・販売。	Jenaer Strasse 1, D-84034 Landshut Website: www.renesas.com/jpn/
TDK Electronics Europe GmbH	TDK (株)	欧州本社。電子部品および記録メディアの販売。製造拠点はハーネ (BT Magnet Technology GmbH) とハンガリーの 2 カ所。	Electronic Components & Systems Wanheimerstr. 57, 40472 Düsseldorf Website: www.tdk.de
Toshiba Semiconductor GmbH	(株) 東芝 100 % (Toshiba Electronics Europe GmbH)	ASIC, IGBT, LED の製造	Grotrian-Steinweg Strasse 10, 38112 Braunschweig Website: www.toshiba-components.com www.toshiba.de
オランダ			

現地法人名	日本側企業	業務内容	連絡先
NEC Computers International B.V.	NEC (95.6%)	PCおよびPCサーバーの開発・製造・販売 製造拠点：フランス、英国	Nieuweweg 279, Postbus 337, 6600 AH Wijchen Website: www.nec-online.nl
Nichia Europe B.V.	日亜化学工業 (株)	蛍光体の製造	Hornweg 18, 1045 AR Amsterdam Website: www.nichia.co.jp, http://nichia.de
Shin-Etsu Polymer Europe B.V.	信越ポリマー(株) (100%)	シリコンゴム製スイッチ (電子部品)、キーパッド、インターコネクタの製造・販売	Groot Bollingerweg 10, 5928 NS Venlo Website: www.speurope.nl
ベルギー			
CMK Europe N.V.	日本シイエムケイ(株) 住友ベークライト(株)	民生用プリント配線基板の製造・販売	市場の縮小及び安価なアジア製品の流入により 2004年9月、生産部門撤退、工場閉鎖
J. S. T. EUROPE N.V.	日本圧着端子製造	コネクタ、連続端子の製造・販売	Industrieterrein 'SAS' Oudestraat 15, 1910 Kampenhout, BELGIUM Website: www.jst-europe.be
JSR Micro N.V.	JSR (株)	半導体用フォロレジストの製造・販売	Technologielaan 8 B-3001 Leuven Website: www.jsrmicro.com
ルクセンブルク			
TDK Recording Media Europe S.A.	TDK(株) (TDK Europe S.A.)	オーディオ・ビデオカセットテープおよびディスクの製造・販売、その他記録メディアの販売	TDK Mediactive Z.I. Bommelscheuer P.O. Box 120, 4902 Bascharage Website: www.tdk-mediactive.de
アイルランド			
Alps Electric (Ireland) Ltd.	アルプス電気(株)	車載電装用部品 (ヒーターコントロールパネル、ドアモジュール)、キーボード、RFモジュレーターの製造	Millstreet Town, County Cork Website: www.alps.ie

現地法人名	日本側企業	業務内容	連絡先
Buffalo Technology Ireland Ltd.	メルコホールディングス(株)	インターネット関連機器およびコンピュータ周辺機器の製造	East Park Shannon Free Zone Shannon, Co. Clare
NEC Semiconductors Ireland Ltd.	日本電気(株)	I Cの製造(主にABSブレーキ等自動車用I C製品)	Ballivor, Co. Meath Website: www.nec.ie
RyuSyō Industrial Co. (Ireland) Ltd.	隆祥産業株式会社	電子機器用部品の製造	Donore Road, Drogheda, County Louth, Website: www.ryusyo.co.jp/profile.html
TDK Electronics Ireland Ltd.	TDK(株)(TDK Europe S.A.)	電子部品(移動通信)のR&D	3022 Lake Drive Citywest Business Campus, Dublin 24 Website: www.tdk.com
スペイン			
J. S. T. ESPAÑA, S. A.	日本圧着端子製造	コネクタ、連続・バラ端子の製造・販売	Pol. Ind. Coll de Montcada - c/Viatort, 20 08110 Montcada i Reixac Barcelona
Nakagawa España, S. A.	中川電化産業(株)(58.3%)	家電製品部品(タイムスイッチ等)および制御機器の製造・販売	C/LANDALUCIA 11 POL, IND, DE JUNDIZ, VITORIA-GASTEIZ Website: www.nakagawa-electric.co.jp
イタリア			
Arcotronics Italia S. p. A.	ニッセイ電機(株)	ハイテク機器、パッシブ部品、フィルムコンデンサの製造・販売。欧州に生産拠点。	Via San Lorenzo, 19 40037 Sasso Marconi - Bologna
DNP Photomask Europe S. a. A.	大日本印刷(株)(81%)	(半導体用)フォトマスク製造	Via Olivetti 2/A I-20041 Agrate Briunza Website: www.dnp.co.jp

現地法人名	日本側企業	業務内容	連絡先
Panasonic Electric Works Electronic Materials (Italy) S.p.A	松下電工電子材料ヨーロッパ (有)	プリント基板・多層配線材料 (PCB 素材) の製造。次世携帯電話 (W-CDMA) の導入による端末、インフラの新規需要と堅調な自動車産業からの需要を見込む。	010 Pisticc Scalo (MT) Via Pomarico Via del Commercio 3-5 (Z.I. Ferlina) 37012 Bussolengo (VR) Website: www.matsushita.it
TOK Italia S.p.A.	東京応化 (株) (80%)	プリント基板用ドライフィルムフォトレジスト、半導体製造用フォトレジスト付属品の製造	Via Camillo Chiesa, 30, 20010 Pogliano M. SE (MI) Website: www.tok.co.jp
スウェーデン			
SiTek Electro Optics AB	オーティクス(株)	位置測定電子部品 (PSD) の製造・販売、デザイン、R&D	Ögärdesvägen 13A S-433 30 Partille Website: www.sitek.se
Tamura Sweden AB	㈱田村製作所	変圧器部品の製造・販売、R&D	Drivhjulsvagen 26 4TH Floor S-126 30 Hagersten Stockholm Website: www.tamura-ss.co.jp
デンマーク			
OFS-FITEL I/S	古河電気工業 米国の現地法人を通じて間接出資	光ファイバーの製造、R&D	Priorparken, DK-2605 Brøndby Website: www.ofs.dk
オーストリア			
Panasonic Electric Works Electronics Materials (Europe) GmbH	松下電工電子材料ヨーロッパ (有)	多層 PCB 素材、maaslamination board 次世携帯電話 (W-CDMA) の導入による端末、インフラの新規需要と堅調な自動車産業からの需要を見込む。	Industriehaferstrasse9A, 4470 Enns Website: www.mew.co.jp
Sony DADC Austria AG	ソニー(株) (Sony Corporation of America)	コンパクトディスクの製造・販売	Sonystrasse 20, A-5081 Anif / Salzburg Website: www.sonydadc.com
ポーランド			

現地法人名	日本側企業	業務内容	連絡先
Danfoss Saginomiya Sp. zo. o.	㈱鷺宮製作所	空調用小形カートリッジ圧力スイッチの製造・販売、 冷凍・空調用制御機器の製造	Ul. Chrzanowska 5 PL-05-825 Grodzisk Mazowieki Website: www.saginomiya.co.jp
チェコ			
Alps Electric Czech, s. r. o.	アルプス電気(株)	OEM (相手先ブランド製造) での電子部品の製造・組 み立て。パソコン・キーボード、テレビチューナー、 LNB (低雑音ブロックダウン変換機) の製造 (2000 年 に英国工場の機能を移管)。	Drevarska 17 Boskovice 680 01 Website: www.alps.cz
AVX CZECH REPUBLIC, S. R. O.	京セラ(株) (AVX Ltd)	タンタルチップ・キャパシタの製造、R&D・デザイ ン	Čajkovského, 10, Brno Website: www.avxcorp.com
Czech Republic ONAMBA s. r. o.	オーナンバ(株)	A V 機器用ワイヤーハーネス	Prumyslova, 783 71 Olomouc-Holice Website: www.onamba.co.jp
EPCOS s. r. o.	Siemens Matsushita Components	フェライトの製造・販売	Ferrites Division, 787 15 Sumperk Website: www.epcos.com
Panasonic Electric Works. s. r. o.	松下電工(株) (ユーロ松下電工 株)	リレー、スイッチなど制御部品の製造	Kancelar podpory prodeje pro CR a SR Prumyslova 1, 348 15 Plana Website: www.mew-europe.com
OPTREX Chech, a. s.	オプトレックス (株)	液晶表示装置 (LCD) の製造・加工	Bucharova 194, 54301 Vrchní Website: www.optrex.co.jp
スロバキア			
NMB Minebea Slovakia s. r. o.	ミネベア (NMB-Minebea UK Limited)	欧州向けパソコン用キーボード印刷。(2004年8月に 英国工場の機能をスロバキアに設立した新工場へ移 管。)	Na pántoch 18 831 06 Bratislava

現地法人名	日本側企業	業務内容	連絡先
Panasonic Electronic Devices (Slovakia) s. r. o. (Matsushita Electronic Components (Slovakia) s. r. o. より名称変更)	松下電工(株) (ユーロ松下電工(株))	電源、HF デバイス、チューナー、リモコン、コイル、バッテリー・チャージャー、RF モジュレーター、リレー、スイッチなど制御部品の製造	Oravicka 616, Trstena 028 01
Panasonic AVC Networks Slovakia s. r. o. (2003 年 Matsushita Audio Video (Slovakia) より名称変更)	松下電器産業	VTR、各種プリント基板の製造	Hornadska 80, POB 19 05432 Krompachy
Sony Slovakia, spol. s. r. o	ソニー(株) (Sony Europe B. V.)	テレビの基幹部品である電子銃と偏向ヨークの製造・販売、テレビ組み立て	Carlton Savoy Building Mostová 2, 811 02 Bratislava Website: www.sony.sk
Todenco Slovakia	東京電線工業	電線ハーネス	Novonosicka 503/5 020 01, PUCHOV Website: www.todenko.co.jp
ハンガリー			
Digital Disc Drivers Kft.	タナシン電機(株)、Tanashin (Europe) GmbH	CDプレーヤ部品、CD-ROM 部分の製造	H-6000 KECSKEMET, WEBER EDE UTCA 10/A Website: www.tanashin.co.jp
EPCOS Kft.	Siemens Matsushita Components	パッシブ電子部品製造 (キャパシター、フィルムキャパシター、セラミック部品、インダクタ)	Szönt Laszló király ut. 6, H-9700 Szombahtely Csabá Utca 30, H-9700 Szombathely Website: www.epcos.com

現地法人名	日本側企業	業務内容	連絡先
FCI Furukawa Composite Insulator Co., Ltd.	古河電気工業(株)	シリコン碍子の製造・販売	Késmárk u. 24-28, H-1158 Budapest Website: www.fcifurukawa.hu
SANSHIN (Hungary) ELECTRONIKAI Kft	サンシン電機(株)	カーステレオおよびカーステレオ用チューナーの製造・販売、各種 PCB 組み立て加工 事業内容 エレクトロニクス製品の受託加工 取扱商品 カーオーディオチューナー、カーオーディオ、PCB アセンブリ (DVD, TV, DAV その他)	2750 Nagykoros Teglayari u 9 SZ 3003-22 Website: www.saejpn.co.jp
Shinwa Precision (Hungary) Kft	シンワ (株)	チップ、ルータの製造	Muhi u. 2/a, 3534 Miskolc Website: www.shinwa.hu
SMK Hungary Kft	SMK(株)	携帯電話等用電子部品 主要生産品目： ACチャージャー, リモコン	Bekescsaba Szarvasi ut Apple Garden Industrial Park 1 Website: www.smk.co.jp
Sunarrow Hungary Kft.	サンアロー株式会社	携帯電話用部品の製造	H-2903 Komarom, Ipari Park, Branki Donatu, 10 Website: www.sunarrow.co.jp
TDK Electronics Hungary Ltd.	TDK (TDK Electronics Europe GmbH) (100%)	電源トランス (ノイズフィルター、フェライトコア、チップコンデンサ等) の製造・販売 生産品目 フェライト磁石、フェライトコア、コンデンサ	Pusztaszantoiut 10, Ipari Park 2651 Retsag Website: www.tdk.hu

出所： 「在欧州・トルコ日系製造業の経営実態」(ジェトロ)、各種資料、ヒアリングを基に作成