

ノキア (NOKIA)

グローバル・スタンダード時代の経営戦略

企業プロフィール:

会社名: ノキア (NOKIA)
 本社: フィンランド、ヘルシンキ
 設立: 1865年
 業種: 移動体通信端末およびインフラ機器の製造
 最高経営責任者: ヨルマ・オリーラ
 売上高 (1999年度連結データ): 197億7000万ユーロ
 従業員数 (同上): 約55000人

ヨーロッパ大陸地下 50メートルの地層から銅の成分を発見した欧州の考古学者いわく:「すでに100年前、欧州には広範な電話通信網があった。」

アメリカ大陸地下100メートルの地層からガラス成分を発見した米国の考古学者いわく:「すでに2000年前、米国では光ファイバー通信が主役であった。」

地下150メートルまで掘り進めたが、何も見つけられなかったフィンランドの科学者いわく:「すでに3000年前、すべてのフィンランド人が無線電話を持っていた!」

ノキアCEO ヨルマ・オリーラ

するに、携帯電話の端末とその交信に必要な交換機・無線基地用設備をつくっているのである。ドコモや J-PHONE の携帯電話端末の何種類かも、ノキアが生産している。

そんなノキアも、創業時はパルプ・メーカーだった。この辺が、「ムーミン」を生んだ「森と湖の国」という土地柄を反映している。ところが、1960年代に通信ビジネスに算入し、その将来性を確信したノキアは、70年代後半、いっさいの経営資源を移動体通信事業に集中することを決断する。そして、ついに1998年に、米国モトローラを抜き、世界最大のシェア(市場占有率)を誇る携帯電話製造企業(インフラ機器では世界第3位のメーカー)に躍進し、2000年度もこの地位を維持している(表1)。

CONNECTING PEOPLE

キアヌ・リーブス主演の1998年の大ヒット作「The Matrix」(マトリックス)。この中で、バーチャル・リアリティ空間と現実世界とを結ぶ重要な通信手段となっているのがノキア(NOKIA)の携帯電話である。ノキアなくして主人公・ネオは、人工知能との戦いに勝ち人類を救うことも、トリニティとの恋を实らせることもできなかったであろう。

さて、ノキアはフィンランドを拠点とし、移動体通信端末・インフラ機器を製造する会社である。要

表1 世界の携帯電話機シェア(2000年)

順位	会社名	シェア
1	ノキア	30.6%
2	モトローラ	14.6
3	エリクソン	10
4	シーメンス	6.5
5	松下通信工業	5.2

出所:「日本経済新聞」2001年2月26日

なお、ノキアは「ビジネス・ウィーク」2000年株式時価総額ランキングにおいて堂々9位（前年度38位）にランクされている。

欧州から世界へ：「世界標準」への道のり

VTRにはかつて、ソニーが最初に発売したベータとビクター、松下が採用したVHSという2つの規格が共存していた。再生画像の質では前者が優れていた。ところが当初ベータを採用していた東芝、三洋がVHSに鞍替えし、しだいにVHSが主流になった。ソニーはベータ製造中止に追い込まれ、初めての屈辱を味わった。ベータは店頭から姿を消すことになったのである。このことは、企業が競争に勝つ上で、技術力は必ずしも絶対的なものではないということ、「デファクト・スタンダード」（事実上の標準）を獲得することがいかに重要であるか、ということを物語っている。

話を移動体通信ビジネスに戻すと、80年代初頭の欧州では、TACS（英）、C-NETS（旧西ドイツ）など5種類の移動体通信の規格が乱立状態にあった。やがて欧州経済統合への流れと相俟って、移動体通信分野における域内「標準化」の流れが加速する。ノキアはこの動きをリードし、自社規格を「標準」に採用させることに見事に成功した。そして92年、欧州域内におけるデジタル仕様の標準規格GSMが導入されることになった。

「……」 GSMのファースト・コールはノキアの端末から鳴り響いた。

GSMが誕生するやいなや、PDC方式（日本）、IS-54・IS-95方式（米）に、GSMを加えた三つ巴の戦いが開始された。今日GSMは、世界130ヶ国以上に普及し、事実上の「世界標準」となっている。日本のPDCは性能において決して劣っているわけではなく、周波数特性はむしろPDCの方が優れていたのである。だが、結果としてみれば、どこにも採用されなかったのである。ノキアは標準化の流れをリードしたことが功を奏した。だが、その成功は必ずしも「勝ち馬」に乗ったことのみによるものではない。つぎに、この過程の背後において展開された

ノキアの戦略に注目していこう。

グローバル展開と戦略的提携

「私どもは、お客様に最適な付加価値を提供することができる領域にコンピタンスを結集しており、選りすぐりのパートナーと共に、この能力の増強に努めております。……ノキアは、米国、アジア、そして欧州における主なエレクトロニクス・カンパニーと研究開発において戦略的提携を行っており、この基盤が、将来の機会利用をさらに可能にするであろうと考えております」

ヨルマ・オリーラ：ノキア Annual Report より

ノキアは海外の有力企業と「戦略的提携」（注1）を結びながら他社との競争を有利に展開してきたことで知られている。ここで、戦略的提携とは、一個の会社が全ての経営資源を備えてマーケットに立ち向うのではなく、複数の企業がそれぞれの「コア・コンピタンス」競争上「核」となる最大の「強み」であり、「中核的能力」と訳されるを互いに持ちよって協力し合いながらあるプロダクツを生産し、競争に立ち向うというものである。

（注1）セブン・イレブンと味の素やプリマハム、ローソンとヤマザキは、戦略的提携を結んでいる。また、ユナイテッド航空や全日空（ANA）、シンガポール航空など15の航空会社が加盟している「スター・アライアンス」も、文字どおり戦略的提携である。さらに、ジャスコなどの大手小売業は、それぞれ、食品や衣料品についてPV（プライベート・ブランド）商品を開発・販売しているが、これは、食品メーカーや衣料品メーカーとの共同開発によって製造・販売されるものであり、戦略的提携の一種といえる。

ノキアの戦略的提携は、本格的な海外展開を開始した80年代にさかのぼる。自社製品を輸出するだけでは、各国が擁立する標準に対応できなかったからである。例えば、フランス国内に仏企業との合弁企

業を設立したり、英国企業との間に自社製品の供給契約を結んだりするなど、様々な提携を通じて北欧以外の欧州市場への参入を果たしていった。なお84年には、タイ、マレーシア等アジア諸国への輸出を果たしている。欧州標準すら未確立であったこの時期においてすでに、ノキア大躍進への基礎は着々と築かれていたのであった。

米国進出もこの頃である。84年に米国タンディ社と提携して、(当時、世界最大の利用者を有していた)AMPS方式の端末機器を欧州企業として初めて、北米市場で展開していった。この提携を通じてノキアは、端末機器開発技術・ノウハウというコア・コンピタンスを生かすとともに、タンディから大量生産やR&D(研究開発のこと)のためのノウハウを学習し、生産性をさらに向上させた。しかも米国におけるタンディの販売網を活用できた点においてもベネフィットを得ることができた。さらに、この提携は、93年のノキアによるタンディ社買収へと発展していく。

さらにノキアは、欧州域内標準化への流れの中で、自社技術をGSMに反映させようと他社と競争する一方、アルテカル、AEGと戦略的提携を結び、欧州標準化スケジュールに先駆けて、GSM対応型通信システムを協力しながら開発した。近年では、米国インテル社との端末用ICチップの外注(アウト・ソーシング)に関する提携、NTTドコモとの提携など様々な戦略的提携を結んでいる。

いや、そればかりではない。ノキアは、従来の通信機器のみならず、移動体通信とインターネットとの融合による市場機会拡大をにらみ、インテリジェント・ネットワーク、インターネット・プロトコル、無線データ通信といった、今後、成長が期待されている分野の強化に乗り出している。とくに注目されるのが、次世代型移動体情報通信端末用OS(注2)のデファクト・スタンダード獲得を目指し、マイクロソフトOS“ウインドウズCE”と熾烈な競争を展開していることである。この動きは、ノキア、モトローラ、エリクソン、サイオン、松下通信工業の共同出資によるシンビアン社設立へと結実し、ソフト開発会社、端末製造会社、あるいは半導体製造会社

など、シンビアンと技術提携を結んでいる協力会社は、世界で3万5000社を突破している。主たる協力会社は、サン・マイクロシステムズ、IBM、オラクル、ソニー、シーメンス、モトローラ、テキサス・インスツルメンツといった顔ぶれとなっている。

(注2)次世代移動体通信端末用OSとは高速通信を実現する次世代携帯電話に搭載される基本ソフト(OS)のことである。音声の通話が主体であった従来の携帯電話から、次世代サービスでは動画像の送受信や音楽ソフトなどデータ通信の付加価値サービスが増加する見込みである。次世代サービスは2002年には欧州で本格化する見通しである。各種サービスを実現する複雑な機能を支えるため、高速での情報処理、低消費電力などは携帯電話専用のOSの開発が不可欠とされていた。次世代サービスでは世界で携帯電話の技術企画が共通化されるため、OSの市場も一気に広がる可能性が高いといわれている。

ノキアの多文化マネジメント

「ビジネスチャンスを最大限に活用していくことは、強力な企業文化を持つ組織においてのみ可能です。顧客満足、個人の尊重、目標の達成、継続的学習を重視する価値観は、ノキアの企業文化の中心にあるだけでなく、従業員一人一人の心に根づいています。ノキアの価値、それはノキアで働く人々です。」

ヨルマ・オリラ：ノキアAnnual Reportより

ノキアは、欧州や北米・南米だけでなく、アジア太平洋地域にしっかり根を下ろしている。ノキアの従業員数は約55000(グループ全体)。そのうち、フィンランドに約23000、アメリカに約7400、アジア太平洋地域では中国、韓国、日本をはじめ約6400人となっている(1999年現在)。世界各国に生産施設を持っており、アジア太平洋地域では中国、マレーシア、韓国に工場を持つ。研究開発部門に13000人以上の人材を抱えており、世界14カ国に52の研究開発センターが生産活動を支えている。アジア太平洋地域では日本、マレーシア、オーストラリア、

中国に研究開発センターがある。このように、ノキアにとってアジア太平洋地域はとても重要である。

となると、こうしたグローバルな事業展開は、多様な文化的背景をもつ従業員をいかにマネジメントしていくのか、という課題を提起する。

ここで注目したいのがラーニング・センター。従業員の能力開発促進を目的に98年に中国、フィンランド、イタリア、シンガポールに設立された施設である。従業員はここでスキルを身につけるとともに、ノキアの経営理念である<顧客満足、個人の尊重、目標の達成、継続的学習>の重要性を学ぶ。センターを拠点に、世界50ヶ国以上で研修を行っている。すでに、同じシステムを米国とラテンアメリカに拡大することを計画中である。これを通じて、多様な価値観や文化的背景をもつ人々がノキアの強力な企業理念のもとに結集されることになるのである。これがノキアの「多文化マネジメント」を支えている。

なお、ノキアでは、9人の経営トップがグループ全体を取り仕切っているが、そのうち7人が40歳代、残りの2人が50歳代となっており(99年1月末現在)若い人材を積極的に登用する人材マネジメントでも成功していると言われている。

<質問>

- (1) 移動体通信事業にとって、なぜ、世界標準(グローバル・スタンダード)は重要なのか。その社会的・経済的背景は何か。
- (2) コア・コンピタンス(中核的能力)について説明せよ。
- (3) 戦略的提携とは何か。
- (4) ノキアにとって戦略的提携は、どのような意味をもち、どのような成果をもたらしたのか。
- (5) ノキアのグローバル展開の特徴は何か。これに関わって、ノキアが世界の移動体通信端末のシェア第1位に躍進した理由は何か。
- (6) ノキアが世界各地にラーニング・センターを設置しているのは、なぜか。それは、どのような目的のためか。

<類題>

- (1) 身の回りにある「世界標準」について話し合ってみよう。
- (2) 企業が経営資源を拡大する、あるいは、新たな市場または事業領域に参入するための方式として、「内部成長」方式と「外部成長」方式がある。両者の意味や、違いについて調べてみよう。
- (3) 戦略的提携の事例を調べた上で、当該事例が、当事者にそれぞれどのようなベネフィットをもたらすのか、考えてみよう。
- (4) いわゆる電信電話(テレコミュニケーション)事業といっても、NTT、NTTドコモ、KDDIの間にはサービスの種類、ターゲットとする市場の違いがある。まず、こうした違いについて調べてみよう。また、これらの産業をとりまく最近の動きを調べてみよう。
- (5) 上記の類題に関わって、ノキアなどの移動体通信端末事業とプロバイダーとの関係についても、調べてみよう。