

フィンランド 「ノキア」の ジャンプ

—小さな町の
紙会社から
世界のケータイへ—

田村紀雄

東京経済大学大学院教授

ノキアの吸収・合併路線

人口500万の北欧の小国フィンランドが、テレコムやITの世界で、がっちり根を下ろしている。世界経済フォーラム(WEF)の査定した国際競争力ではずっと第一位である。その象徴がノキアとリナックスである。今回はケータイの生産・普及でダントツの推進力、ノキアを紹介

する。この会社の生き立ちが面白い。

フィンランドは、いうまでもなく森と湖とヤマの国、木材、鉱物の産出国だ。国のなかほどにある小さな町ノキアに、1865年、同名の会社生まれ、パルプと製紙の事業を始めた。ノキアにいわせれば、紙というメディア産業に最初からかかわっていたのだ。ついで、パルプ事業で費やす莫大なエネルギーを確保するため、自家向け発電所を建設、これも最

第1表. ノキアM&A史(1997~2004)

出展: ノキアの各種資料から

| 年月 | 相手企業 | M&A(供給)部門 |
|---------|-------------------------|-------------------|
| 2004.4 | AIS ネットワーク | ノキアEDGE機器 |
| 2004.4 | Vimpel Com | ノキア機器 |
| 2003.11 | Tahoe ネットワークス | ノキア・ネットワークス |
| 2003.8 | Sega コミュニケーションズ | ノキア・モバイルフォン |
| 2003.4 | Eizel テクノロジーズ | ノキア・インターネット |
| 2002.5 | Redback ネットワークス | ノキア・ネットワークス |
| 2001.7 | Amber ネットワークス | ノキア・ネットワークス |
| 2001.6 | F5 ネットワークス | ノキア・インターネット |
| 2000.12 | Ramp ネットワークス | ノキア・インターネット |
| 2000.10 | NGI工業 | ノキア・モバイルフォン |
| 2000.8 | Discovery コミュニケーションズ | ノキア・ネットワークス |
| 2000.2 | Network Alchemy 社 | ノキア・インターネット |
| 1999.12 | Team WARE Security Soft | ノキア・ワイアレス・ソリューション |
| 1999.10 | Telekol Group | ノキア・インターネット |
| 1999.9 | Rooftop コミュニケーションズ | ノキア・ネットワークス |
| 1999.6 | Aircom インターナショナル | ノキア・ネットワークス |
| 1999.5 | Team WARE R&D部門 | ノキア・モバイルフォン |
| 1999.2 | In Talk Corp | ノキア・ワイアレス・ビジネス |
| 1999.2 | Diamond Lane コム | ノキア・ネットワーク |
| 1998.12 | Vienna Systems Corp | ノキア・インターネット |
| 1998.9 | NE-Products | ノキア・モバイルフォン |
| 1998.8 | User Interface Design | ノキア・コム・プロダクツ |
| 1998.6 | Matra Nortel コム | ノキア・モバイルフォン |
| 1997.12 | Ipsilon ネットワークス | ノキア・ネットワーク |

初のネットワークといえる。

第2次大戦後、フィンランドは西欧の発展の中で成長する。ソ連(ロシア)と長い国境を接しているが、両国間の戦争を警戒して関係に距離をおいてきたため、ソ連経済に組み込まれなかったことが幸いした。ノキアは貿易でも指導的になる。ノキア成長の伝統的な手法である吸収合併が、各分野に広がる。

最初の吸収は、1898年のゴム事業、1912年のケーブル製造、さらにCATV、エレクトロニクス、ケータイと国境をこえてどんどん拡大する。2003年には、セガとゲームのネットワーク配信で提携する。サンフランシスコにあるセガ子会社が、ノキアの技術を使って、オンライン・ゲームサービスに乗り出すためである。この5年間だけでもノキアは、第1表のように、全世界でテレコム、IT、コンテンツ企業の吸収や提携を推し進めてきた。

たとえば、比較的新しいTahoe ネットワークス社は、アーサー博士に率いられたIP電話チームで、最も先端的な技術を持っている。ノキアは、これをもってケータイユーザーに最先端のIP電話サービスを提供できることになる。ノキアが20年以上も前から狙っていたインテリジェント・サービスである。

ノキアは、材木からスタート、ケーブル、電力、テレコム機器、特にケータイ、ネットワークやコンテンツと、次第にもこのサービスから、高度な情報サービスへ、フィンランドから周辺諸国、さらに北米、アジアへと、ビジネスを拡張してきた。

一例がタイ。ノキアはケータイでは、世界でダントツとはいえ、タイは、長い間日本の影響が大きかった。そのタイのケータイ大手のAISへ、ノキアの機器部門EDGEが、機材やサービスを売り込んだのである。今年4月の合意では、タイの北・西・南部のAIS事業に、総額2,200万ドルの商品を提供する。AIS

(Advanced Info Service社)は、ケータイ契約数1,330万人、十数年間もノキアと業務提携が続いている。ノキアの第三世代のケータイが、間もなくタイに現れ

ることだろう。ノキアは、11種のモデルを世に送っているが、2005年までには、「eM2M」モデルという次世代製品を、1億個生産する計画とされている。

研究所を11カ国に分散、投資

ノキアは、いまやヘルシンキに本拠地をおく、テレコムを中心とする多国籍業種の大複合企業(マルチナショナル・コングロマリット)である。その営業、取引範囲は、日本を含む全世界に拡大している。その総売上げは2003年末で、362億米ドル(約4兆円)、利益63

第2表. ノキアの事業別売上げ比 (2004年第1期)

| | |
|---------------|-----|
| Mobile Phones | 64% |
| マルチメディア | 12 |
| ネットワーク | 21 |
| その他の子会社群 | 3 |

億米ドル(約7,000億円)と報告されている。その工場は、9カ国に16箇所、研究所は11カ国にまたがり、従業員数は5万1,000人に達する。それでも、従業員数は、リストラで数年前から、約1割減少している。研究投資も群を抜く。フィンランド政府は、十数都市を研究重点地区に指定、近隣の大学と協力しているが、エスポー市はノキアと協力、ケータイ研究に力を入れる。

ノキアの各部門別の売上げ構成比(2004年)は、第2表のとおりだ。Mobile Phonesすなわち各種の移動体通信が圧倒的だ。今年4月には、「宿敵」ロシアに



写真1. 雪原の油田での携帯電話利用(ノキア「株主報告書」から)

もケータイが攻め込んでいる。Vimpel Comへのネットワーク機器の提供である。Vimpel社は、ロシアの代表的なケータイ（セルラー）運営業者で、ブランド名「Bee Line」で知られる。なんとロシアの人口の92%（およそ1億3,400万人）をカバーしている。モスクワ、セントペテルスブルグをカバーし、ニューヨーク証券市場へも、上場している私企業である。

Vimpel社へ供給するもののなかには、テレコムのコアともいえるべきBee Lineの交換機や無線施設もあり、端末販売から中心的機材にまで及んできた。ムルマンスクなどの「辺境」にも広がることになる。自然環境が厳しく広大なロシアでは、地上回線を建設する従来の固定電話では、コスト、セキュリティに問題が多く、ケータイへの需要は、今後、一層高まるものと期待されている。その点では、ラップランド地方を含むフィンランドの自然条件も似ており、十分にテストに耐えてきた機械やシステムである。（写真1）

しかしノキアが、移動体通信などテレコムの国際企業になったのは、そんなに古いことではない。

1967年に、ノキアは、会社を再編成し、データ通信、産業の自動化、コミュニケーションシステムの3分野を、重点部門とした。特にスカンディナヴィア諸国の銀行自動化に着手してから、データ通信網や、そのロングライン化に足を踏み入れ



写真2. カリ・カイラモ会長（中央）と重役陣（ノキア資料）

た。1973年の石油危機に際しては、フィンランドのゴム製品とソ連石油のパートナーなどで、ソ連との取引も深め、売上げの12%をソ連が占めた。のちの協力関係の伏線である。1975年に、新会長（CEO）に、カリ・カイラモが就任してからは、ノキアの黄金時代の幕が切って落とされた。（写真2）

カイラモは、長期にわたりノキアを指揮し、大企業に押し上げた。彼によれば、「ノキアは、小国フィンランドには大きすぎる。会社は、海外進出をする必要があった。」カイラモはスウェーデンのElectrolux社をはじめ、近隣国から徐々に吸収し、世界に広げてゆくことを学んだ。テレコムなど先端事業を入手していくうち、重工業が重荷になっていった。「軽薄長大」へのシフトである。

また事業所の分散である。ヘルシンキ

の本社、ストックホルムのノキア・データ本社、ローゼン（スイス）、プロツハイム（ドイツ）にそれぞれ事業本社を設けた。

軽薄長大シフトのヤマが、1980年代のエレクトロニクス事業の拡大路線だった。紙、ゴム、ケーブルという、いわば、コミュニケーションの「重い」媒体を手がけていたノキアが、1980年代に入るとコンピュータ、TVセット、サテライト接続、テレテキストといった、「軽い」、当時の言葉でいえば「ニューメディア」に身を乗り出していく。

1981年に、スカンディナヴィア諸国を横断する形で、ノキア移動通信社（NMT）が、世界で初の国際移動通信ネットワークを建設する。ノキアは初の自動車電話を完成させる。当初は、どれも重く、自動車に積載するしか、使いよう

第3表. ノキアの移動体通信の推移

| | |
|------|--|
| 1979 | 「Mobira Oy」社が、移動体電話で成立 |
| 1981 | 世界初の国際セルラーシステムとして Nordle 移動電話、ノキア支援で生まれる |
| 1982 | ノキア、Mobira 買収、ノキア移動体電話事業部に |
| 1993 | ノキア、初のデジタルセルラー電話を売り出す |
| 1998 | ノキア、モトローラを追い越し、世界一の移動体通信会社に |

がなかった。1987年にノキアが初めて、手で運べるタイプのものを作り出す。それまでページングの名で知られた、モトローラ社製に取って代わる時が来たのである。

IP電話の先行投資、米の先端技術を買収

ノキアにとって、20世紀最後の10年間は、大きな政治的、技術的変化を背後にもった。政治や経済の国境の壁を低めてEUが成立し、ソ連の体制が崩壊した。技術的にもデジタル化社会に突入した。ノキアの移動体通信は、この変化を先取りし、各国に供給されるようになった。取締役のヨルマ・オリラが、この「ノキア移動体通信」社の社長に就任してから、このスピードは一層速いものになった。

1999年に、アメリカ、マサチューセッツ州のTelekol社の吸収が、このデジタル化時代を象徴するものだった。同社は、同州ウォルサム町に本拠を置く、小さなテレコム会社であるが、インターネット・サービスのプロバイダー網を掌握していた。メッセージのプロセッシング、情報管理、交換等のインターネットの高度なサービス業務を行っており、この吸収により、ノキアは、インターネットの先端業務に、さらに一步を進めることになったのである。

Telekol社は、企業や組織体向けの、Webベースの情報サービス構築の仕事で、特に秀でていた。また、今日、IP電話と呼ばれる、音声のEメール技術の開発が進んでいた。ノキアは、自身の技術開発に加えて、このような先端的な技術を持つ企業の買収に、惜しみなく資金を費やして、移動体通信の先を見据えていた。

ノキアと並んで、スカンディナヴィア諸国の中で、通信機器で進んでいるスウェーデンのエリクソン・グループから1988年、データ通信部門を買収したのも、その技術志向の体質だろう。移動体

通信技術にしても、その全部をノキアが手がけたわけではない。

1970年代に、「ノルディック移動電話」(NMT)で知られる、ノルウェー、デンマークまで含む4カ国を貫通するシステムが動いた時、ノキアは、その一部に過ぎなかった。ところが、1981年にノキアは、このシステムを100%支配下に置き、やがて移動体電話は、同社の基軸事業になっていった。その概略は、第3表のようになる。

家庭電子部門をリストラ、移動体へ特化

ノキアは、移動体通信の世界の雄として、短期間に長足の発展をとげた。移動体通信の歴史が浅いにもかかわらずの成果である。しかし、その性急ともいえる拡大路線に、問題がなかったわけではない。人口500万人のフィンランドで、5万人の従業員（もちろん、その全部がフィンランド人ではないが）というビッグ・ビジネスに、課題がないというようなことは、あろうはずがない。1988年には、ノキアは、以下の6つの事業部門に再編成した。

- ① 家庭用電子機器
- ② データ処理・通信
- ③ 移動体通信
- ④ テレコミュニケーション
- ⑤ ケーブルと機器
- ⑥ 基盤工業

実は、これ以外に園芸、用紙、ゴム、換気システムなど雑多な事業も持っていた。園芸も考えてみれば、木材、用紙、パルプ、天然ゴムなどの一連の素材の基盤である。しかし、供給する種苗の量が多いだけに、単なる家庭ガーデニングではない。スカンディナヴィア最大手の園芸事業である。子会社のフィニッシュ・パーケット（組み寄木床）社は、ソ連などに大きな市場を持っている。

だが、ノキアが強い第二の事業は、テレコムである。1991年、J・オリラは、



写真3. J・オリラ、「移動体通信」社長から、ノキア・グループの社長へ(同)

ノキア・グループの社長になり、大きな改革に乗り出す。(写真3) その一つが、国際競争の激しい一般家庭用電子商品部門の、赤字解消だった。この部門は1988年から93年にかけて、10億米ドルを失った。そこで、オリラは、労働者の45%を解雇し、多くの工場を閉鎖した。中国などアジアの新興工業国に勝てない分野だ。1994年には、発電部門、さらにケーブル部門などの売却を進めた。

ノキアは、最初に述べたように、移動体通信の関連会社の吸収・合併を続け、この分野の比重を大きくしてきた。オリラ社長が、この部門の社長から、グループ全体の社長に抜擢された結果でもあった。1990年代後半からは、インターネット技術を付加する方策をとってきたことも、すでに述べたとおりである。

ことに、目ぼしいライバルの少ない米国、ドイツ、英国、韓国、中国、オランダでは圧倒的である。手ごわい相手の多い日本では、まだ大きな足場を築いていない。メーカーとしての競争者は、いうまでもなくアルカテル、エリクソン、ルーセントと並んで、京セラ、NEC、松下、沖電気など、日本に溢れている。しかし、ノキアが、このままとは思えない。フィンランド自身が、佐賀賢二報告（「海外電気通信」誌）によれば、民間研究開発投資の4割を占めるノキアから脱却して、多元化を推進しようとしているように、ここ数年、気になる北欧のテレコムである。

(たむら・のりお)