

ドイツ・シーメンス社の事業ポートフォリオに見る欧州エネルギー事情変遷

原子力グループ

マネージャー 村上朋子

ドイツの総合エンジニアリング企業シーメンス社は9月18日、原子力事業からの撤退を表明した。本拠地ドイツの脱原子力政策を受けての決定とのことであり、併せて、ロシア国営原子力企業ロスアトムとの合弁事業の計画も白紙に戻すとのことである。同社原子力部門は2001年、フランス原子力企業Framatome（現Areva）と合併しているが、その合弁を昨年解消し、ロスアトムとの協力の道を模索し始めた矢先の福島第一原子力発電所事故、及びドイツの脱原子力政策閣議決定であった。

福島事故とドイツの原子力政策が今般のシーメンスの事業戦略に影響を与えたことは間違いない一方、シーメンス社のここ数年の事業動向を見ると、同社の原子力事業の縮小は決して今に始まったことではなかったといえる。ドイツでは1980年代から新規原子力建設が途絶えており、国内原子力産業としては既設原子力発電所の運転管理と燃料事業があるのみであったが、それだけで欧州トップ水準の規模と人材を維持することは困難であり、2001年にArevaと合併後は要員をArevaに移したりして合理化を進めてきた。

また、もともと重工メカとして発電や送配電設備等のエネルギー事業（セグメント名「Energy」）のほか、駆動機器、建設用重機等、産業分野（セグメント名「Industry」）にも強みを持っていたが、2000年以降はこの産業分野の中でも精密機械向け駆動部の設計など高付加価値分野を開拓することに注力し、現在ではセグメント別シェアにおいて産業分野は全売上の3分の1を占めるに至っている。エネルギー分野でも2000年以降、太陽光発電装置や風力タービン駆動部等の再生可能エネルギー分野での事業を拡大し、火力発電等の従来型に依存していた事業ポートフォリオの多角化を模索している。更にここ数年は医療・バイオ等（セグメント名「Healthcare」）、金融事業（セグメント名「Equity Investments」）等、今後の成長が期待できる事業分野への参入も試みており、企業の姿はもはやかつての重電メカのイメージではない。日本の日立製作所等も従来の「メカ」の領域とされる事業の枠を超えて、自社の技術と資産を有効活用できる新規事業分野を開拓し、多角化しているが、シーメンス社の動きもこれと同類といえるであろう。

事業多角化と市場開拓の一般論をいえば、成功の要件は「自社の持てる強みを活用できること」「目をつけた分野ないし市場が拡大すること」である。その切り口で、シーメンス社の近年の事業ポートフォリオ選択を評価するならば、今のところ成功であるといえる。同社は既に世界数十カ国に顧客を持つ多国籍コンглоマリット企業であり、ドイツ本国でのシェアは相対的に低下傾向にあるとはいえ、主要かつ高利益率の期待できる医療やハイテク産業部門は、ドイツだけでなくスイス・オーストリア等周辺の先進国でも今後成長が期待できる分野である。また、ドイツの環境・エネルギー政策は福島事故により脱原子力を決定するはるか前から再生可能エネルギー及び省エネへの傾注度が高いが、シーメンス社

はこれらの分野でも既にトップ水準の技術を有する企業として認知されている。

ドイツは今後、2020 年までの再生可能電力の比率を 35%とする目標を掲げており、そのため今後 10 年で総額 2,500 億ユーロ (平均 250 億ユーロ/年) 前後の投資を必要としている、という試算も出されている。同試算によれば、うち 1,400 億ユーロ余りが再生可能エネルギーへの投資、再生可能電源普及に伴う高圧送電線の整備に 290 億ユーロほど、というが、いずれの分野でも優れた技術と品質を有するシーメンス社はこれらのプロジェクトに相当な貢献が期待できる。

以上の情報や分析を踏まえれば、シーメンス社にとって、原子力発電事業は既に数年前から中核事業ではなく、安定した収益性と継続的な受注が期待できる故にこれまで存続してきたにすぎない事業であり、本国ドイツでの市場縮小が決定的となった今、継続するメリットは全く無く、これによる事業ポートフォリオの立て直しも今更不要であろうと考えられる。国際事業展開をする民間企業は常に市場動向を見ており、高成長ではないが安定した収益が期待できる市場 (いわゆる「金のなる木」)、不確実性はあるものの方法次第では勝負をかける価値のある市場 (いわゆる「問題児」)、成長性も収益性もはや期待できない市場 (いわゆる「負け犬」) などにカテゴライズしつつ戦略を決定してきた。シーメンス社にとって、かつては「花形」セグメントであったであろうドイツ原子力産業は、1980 年代から成熟した「金のなる木」となり、その後様子を見ていたが Areva に合併された 2000 年代初頭には既に将来性の乏しい「負け犬」に分類され、数年かけて規模縮小を進めていたところ、福島事故とドイツの政策変更が最後のとどめを刺した、といったところであろう。ドイツでも、欧州の他主要国でも、環境・エネルギー産業における今後の成長分野は、省エネや再生可能電源やスマートグリッド等、技術力が問われる分野が多く、数年前からその潮流を読んで事業開拓してきたシーメンスには今後の更なる成長が期待できる。

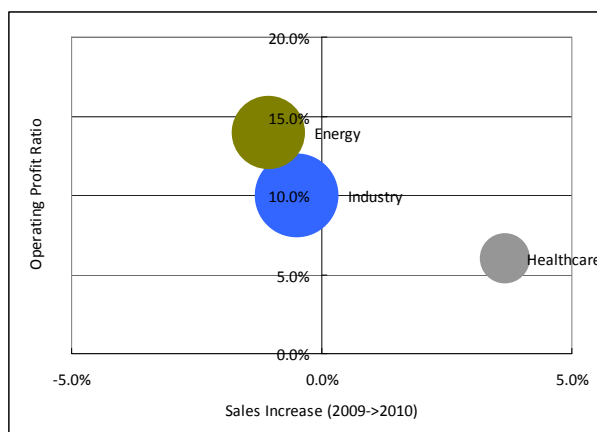


図 シーメンス社の事業ポートフォリオ

(注) 横軸：2009→2010 売上高成長率、縦軸：売上高営業利益率、円サイズ：売上高

(出所) シーメンス社 Annual Report 2010

お問い合わせ : report@tky.ieej.or.jp