

グローバル化と電機産業の動向

高田 雄司

Trends in Globalization and the Electrical Machinery Industry

Takeshi TAKADA

目次

1. グローバル化時代の企業経営
2. 電機産業の実態と動向
3. 総合電機メーカー、今後の動向
4. まとめ

キーワード グローバル化・法人税・液晶パネル・技術力とノウハウ・経営管理力

概要

昨今の経済情勢の中、電機業界は今日の日本経済を牽引してきた。そして、本学が立地する八尾市には、中小製造業の集積がみられ、また、シャープ八尾工場、ホシデン本社等の大手メーカーの工場も存在する。電気・電子部品の製造品等出荷額は2012年において1,861億円であり、四日市市、堺市、大分市に次ぎ、全国で第4位となっており、電気機器業界への依存度も高いと考えられる。

今や韓国の三星（サムスン）や中国のハイアール（海爾）、台湾の鴻海（ホンハイ）の後塵を拝する如き様相を呈しているが、決してそうでなく永年築いてきた技術的ノウハウと経営力があったからこそ、今日の企業があるのである。本稿では、TPPの大筋の妥結により企業活動のグローバル化の更なる進展が見込まれる中で、今後日本の電機メーカーの動向がどのようになるかを論じることとする。

1. グローバル化時代の企業経営

企業の国際化とは、企業が海外進出したり、海外から資本や人材を受け入れたりすることで

あり、必ずしも地球全体を対象としていない。例えば、隣国の韓国との交流は国際化である。企業活動のグローバル化は、国籍に捉われずに地球上の最も効率の良い場所で生産やR&Dなどの活動を行う。常に地球全体を念頭において活動を行う。国際化には国境を越えてという意味合いがあるのに対し、グローバル化は国境を無いと言えよう。2015年10月6日のTPPの大筋の妥結は、国境をなくした一つのグローバル化の推進と云える。撤廃されるのは工業品関税の99.9%であり、しかも2国間を「線」で結ぶ協定と違い12カ国を「面」で覆うのが特徴である。アジア等に進出し、USAを最終消費地とするSupply Chain（供給網）を築いたソトーのような企業には好都合と云える。これまでの通商ルールを大きく変える巨大な経済圏の誕生は、日本の成長を引っ張る産業と食を支える農業に変容を迫る事となる。このThemeに関しては、前者の産業にとっては存亡に関わるが、将来的にはグローバルに市場が拓けるのであるから期待したい。ただ一つの懸念は、環太平洋なのに中国、台湾、韓国、タイ、フィリピン、インドネシア、コロンビアの7カ国が加入していない点であり、今後の加入を期待したい。

1-1. 日本の貿易収支はどうなっているか

原油安、企業の海外シフトで、スマート・フォーンを含む情報機器の日本への持ち帰り品の増加等により、ここ4年間の貿易収支は赤字である。日本は資源が乏しい国で、立国以来、貿易で資金を稼ぎ生計を維持する国だと幼少の頃から教えられてきたが、グローバル化の影響で大きく社会構造が変わったのである。経済産業省の発表したデータを整理し下表に纏めた。

貿易収支の赤字を補填し、最終的に経常収支を黒字にしているけん引役は、企業の海外子会社からの配当や利子などを示す所得収支や、旅行収支へと様変わりした。財務省の発表によると、2015年4月の経常収支は1兆3264億円の黒字であった。

貿易収支

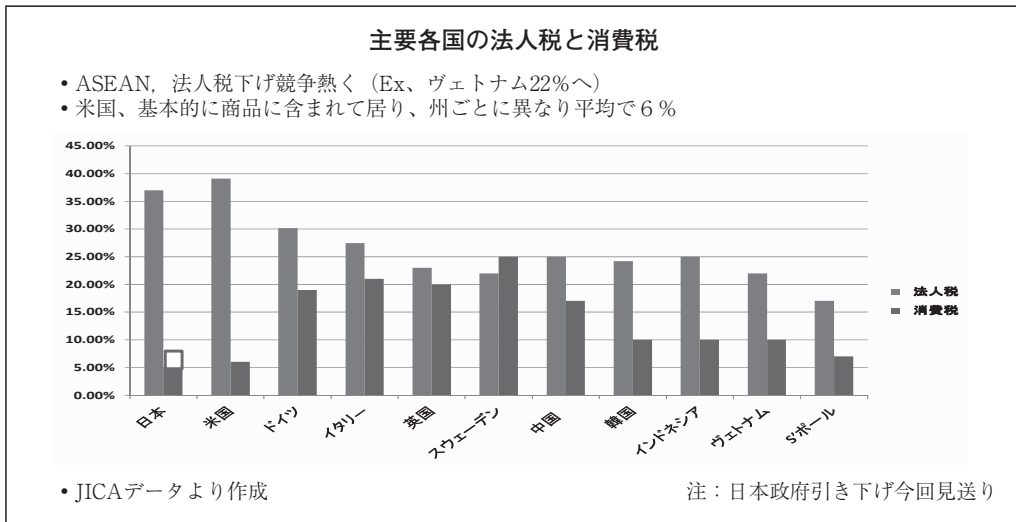
出所：財務省（単位：億円，%）

	輸出価額	前年比	輸入価額	前年比	差引価額	
21年	541,706	-49.6	514,994	-53.3	26,712	29.5
22年	673,996	24.4	607,650	18	66,346	248.4
23年	655,465	-2.7	681,112	12.1	-25,647	-
24年	639,400	-2.5	720,978	5.8	-81,578	318
25年	708,565	10.8	846,129	17.4	-137,564	169
26年	746,703	5.4	838,099	1.0	-91,396	66

* 円安(80円⇒122円)の影響で、4年続きで輸入超となっている

1-2. 主要各国の法人税と消費税

一般的には、各国における税制は法人税が安く消費税が高い（特に欧州は高く25%）傾向である。日本は、10%に引き上げその折に軽減税率を適応すると言っているが、支出削減政策も不明瞭な処も多く、各国の施策を十分調査し再考すべきと筆者は考える。一方、法人税も日本は37.75%に対し欧州は平均15%と差が大きく、企業がより国際競争力を付ける為にも引き下げを要求しているのも尤もな話である。



1-3. 企業の競争環境のグローバル化も激化する

企業経営とは単に「付加価値」を生み出すことではなく、競争相手を凌駕する「独自の付加価値」を生み出し、競争に勝つ事である。さらに、グローバル化時代の経営戦略には、イノベーションチェーンとサプライチェーンを中心に企業のグローバル戦略を展開することも求められる。また、企業経営のポイントとしては、合理性、実現性、納得性の3つを実行することにより、人々から理解され、共感させ、納得させることが成果に結び付く事となる。以上のように、単純グローバル化から、戦略提携を含めた組織体制として見直しとその対応を図るべきである。

2. 電機産業の実態と動向

2014年度における家電メーカーの決算が各社より発表があり、驚くべき結果となった。業界の中心であったパナソニックは7,800億円、ソニーは2,200億円、シャープは2,900億円、NECは1,000億円の大幅な赤字を計上した。一方、日立、東芝、三菱の重電系メーカーは、インフラ事業へのシフトが進んでいたもので、正常な決算をクリアーすることができ明暗を分けた。

かつて松下やソニーがPhilipsやアメリカのGE, RCAを追いやったことが筆者の記憶には新しく、当時、日本はGDP世界第2位（2014年度より第2位中国）であり、総ての事業で「日本の高い品質力があれば、優位性は揺るがない」という自負が高かったと思うが、そのようなメーカーが、現在ではSamsung、LG、Heier（海爾）、ホンハイ（鴻海）に追いやられつつある。以下では、代表的な日メーカー8社について論じることとする。

- 2-1：シャープ：1912年東京江東区で早川徳次氏によって創設された金属加工会社が出発点である。

独創的な商品で飛躍した。シャープペン、電卓、鉱石ラジオ、液晶テレビ「アクオス」として花開いた。太陽電池と14'液晶モニターで米電機電子学会からIEEEマイルストーンを受賞している。シャープは液晶への過剰投資が失敗し、2012年3月期から2期連続で巨額赤字に転落した。液晶パネルの価格下落に苦しみ、他の電機大手も同じだが、他社はJDI産業革新機構（液晶パネル事業——ソニー、東芝、日立の連合）に移管し、次の成長の糧を見出し業績の回復につなげた。

2015年3月期の売上高は27,863億円で2,223億円の減少となり、3,500人希望退職募集に対し、希望退職者数は3,234人となった。これにより発生する費用は、約243億円となるが、2016年3月期に特別損失で処理される。本社ビル売却、みずほ、三菱東京UFJより2,250億円の出資、資本金1,218億円より5億円に減資。JDIにシャープは参入せず、1社のみ単独事業をしていたことも赤字の一要因である。

結論的に、シャープは単独事業による有効な成長戦略は見いだせず、国内従業員の削減など、リストラに追われた。その結果、人材の流出を招き、強固だった財務基盤も揺らいで商品開発への積極投資ができなくなり、他社の経営支援を仰がねばならなくなった。経営再建の支援先として、産業革新機構〈案〉3,000億円支援とホンハイ（鴻海）〈案〉6,600億円の天秤に掛けたが、'16年2月25日ホンハイ精密工業による買収案を受け入れた。鴻海がシャープの議決権の66%を押さえ、経営権を握る事となる。

但し、その後両者間で350 billion yen (\$3.07 billion) in contingent liabilities. 偶発的債務3,500億円があるかも知れなと云う事で調査に入り正式契約は3月末頃となろう。この偶発的債務により鴻海の優先株の買い入れの規模を1,000億円程度引き下げの意向のようだ。

何故、ホンハイ精密工業がこれ程大きな赤字を出したシャープを買いに来たか？ それだけシャープには他社にない進んだ液晶や有機ELパネルの技術があるからだと考えれば、今まで培ってきた従業員も浮かばれよう。

- 2-2：Sony：2014年度 売上高82,159億円， 営業利益685億円 全体では好調に見えるが、モバイル・コミュニケーションが営業権の減損等で販売13,233億円、-営業利益▲2,204億円

となり、この部門は大幅な赤字となった。Sonyは、金融分野と映画・音楽で利益を上げている会社なのである。WalkmanやB-Max、トリニトロンTVで一世を風靡した社風は何処にいったのであろうか？ しかし、一変して、2015年度は業績の回復となり、モバイル・コミュニケーション部門の製品の競争力が付き大幅な改善ができた。全体としても15年度の最終決算は、3月期は、予想売上高79,000億円(前期比▲3.9)、営業利益3,200億円(前期比467)とSonyは見込んでおり、映画、音楽、金融部門が漸く3分の一に落ち着く見通しである。但し、連結の営業利益は、この3部門で2,940億円の予想で、全体の92%を占める中核であることは否めない。更に、この3月15日音楽部門強化の為、米ソニー/ATV Music Publishingを完全に子会社化(7.5億ドルで買収)すると発表した。

- 2-3 : Panasonic : 2014年度の売上高は77,150億円、営業利益は3,819億円。POP事業の終息、半導体部門の車載/産業へ転地、スマートフォンの開発中止、技術以外の事業へシフト等、大幅な事業改革の実施したが、TV部門ではアメリカ・中国市場で苦戦を強いられ赤字は消えなかった。その結果、伝統のあるB (Business) to C (Consumer) からB to B重視への転換を図った。その為、4カンパニー制(家電、住宅、デバイス、車載)を敷き、夫々に独立採算制責任を持たせた。

しかし、一世を風靡した家電は冴えず、会社全体の売り上げが伸びず株価も低迷している。パナソニックと云えばやはりTVであったが、巨大な茨木工場・藤沢工場は完全にPhase-outで、そばを通過すると本当に寂しい気持ちになる。加えて液晶時代の今日、兵庫県尼崎に展開した液晶とプラズマの両工場は早くから生産停止し売却先を2014年秋にと模索していたが、数年買い手との折り合いがつかず、2015年10月末に漸く不動産投資顧問会社(Center point/ Development Co)の譲渡が成立した。

パナソニック、北京の電池工場閉鎖 1,300人解雇へ('15.8.27)パナソニックは携帯電話やデジタルカメラに使うリチウムイオン電池を生産する中国北京市の工場を9月に閉鎖する。今月中に生産を終え、従業員1,300人を解雇する方針だ。韓国など海外メーカー向けを中心に供給してきたが、韓国勢との価格競争で採算が悪化していた。デジタル家電向けから、競争力が見込める自動車や産業機器向けへシフトを急ぐ。'15年4~12月期、売上高56,713億円(前期比99)営業利益3,203億円(前期比110)と不要部門の撤退・縮小とエアコン、TVの回復で販売高は横這いだが、営業利益は大幅に向上し、2月27日、株主への18円/株とし前期より5円増配すると報じた。まさしく吉報である。サンヨーを買収し赤字に苦しんだ会社がよくもここまで回復できた事賛辞を贈りたい。

- 2-4 : Toshiba : 不適切会計は根深くほぼ全事業に疑念拡大し、3,300億円とした2015年3月期の営業利益に端を発し、4月に疑惑が持ち上がった。東芝の「不適切会計」問題は、底な

し沼のように次々と不正が判明した。5月に設置された第三者委員会による調査で、過去に遡って指摘され、2015年度3月期予想は、売上高6兆6,558億円、最終的な損失額は全体で378億円、2009年3月期から2014年4～12月期の決算訂正では、損益の下方修正額が税引き前で計2,248億円、最終損益で1,552億円に上るとした。主力のパソコン、TV、半導体（F.メモリー除く）は赤字である。

2016年2月4日、2016年3月期の連結見通しを下方修正し、最終赤字7,100億円になると発表した（従来予想5,500億円）。電力・社会インフラ部門（送変電システム等で費用・損出を追加計上）の採算が悪化し、パソコンやTV等の家電、半導体部門のリストラ存出などが膨らむ。全体のリストラ費用は2,480億円、資産評価を切り下げる減損等は1,180億円併せて3,660億円と巨額である。約7年の会計不祥事とリストラを先送りしてきた付けが如何に大きいか考えさせられる。赤字で2016年度3月期の自己資本は1,500億円まで減る見込み、財務の健全性を示す自己資本比率は前期末の17.1%から2.6%へと急低下する。自己資本比率向上の為に、業績のよくない部門（医療機器子会社）の売却を検討していたところ、3月17日全株式をキャノンに6,655億円で売却する契約を結んだと発表。加えて、永年東芝を支えた冷蔵庫や洗濯機などの白物家電事業を中国家電大手の美的集団への売却で基本合意した。今後、東芝は再建に向けて半導体とエネルギー、社会インフラの3事業に集中し、'17年3月期の連結人員は3万4千人減員（16年比）し、グループ全体で18万3千人へと合理化に取り込む。

東芝不正会計からコーポレート・ガバナンスについて、学ぶべきことは以下のとおりである。東芝には、正規の会計ルールよりも、トップの意向を優先する「事実上のルール」があった。当時の社長はパソコン事業の業績改善を「死に物狂いでやれ」と厳命した。帳尻合わせで繰り返された不正——業績悪化を改善するために、部品取引によって利益をかさ上げる案を、CFOの副社長に「極秘の相談」として話していた。このほか半導体の在庫調整のやりくりによる会計操作もやっていた。社外取締役が過半数を占める監査、指名、報酬の3委員会を置く「委員会等設置会社」制度を採用し、日本社会では中央集権型多い中、趣旨は良かったが形だけであった。実質ピラミッド組織の頂点に登りつめた社長は、役員の人事権をはじめ全権を実質的に握る。コーポレートガバナンス・コードが完璧になれば、不正を防げるかといえば、経営者が意図的にやれば防げない。肝心なのは経営者の姿勢である。経営者の姿勢が問われると思われる。

- 2-5：NEC：NECは人工知能（AI）技術を使い、監視カメラの映像から不審者を特定するソフトを8月内に発売する。利用料を抑えつつ警備業務を効率化できる。人工知能の研究と活用は米IT（情報技術）大手が主導してきた。技術の蓄積が進み国内IT大手も相次ぎ製品化に乗り出す。2015年4～12月期の売上額は19,491億円（前期比△2.6）、営業利益183億

円(前期比△174)であり、この原因は、エンタープライズ部門は増加となったものの、パブリック事業やテレコムキャリア事業の減収による。営業損益についてもパブリック・テレコムキャリア事業の売上減少が直接起因した。パブリック事業が中心の会社であるが、元々技術力もあり今後、NECの事業を取り巻く国際経済と経済全般の情勢は厳しいが、市場における製品の競争力が受け容れられるかにかかっているため、大いに期待したい。

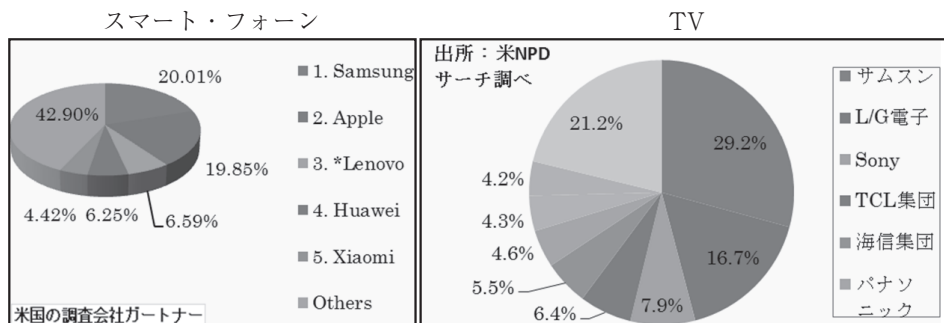
- 2-6：日立：家電から早く抜け出した日立は、鉄道事業をより強化するためにイタリアの防衛・航空の大手であるフィンメカニカの鉄道車両・信号事業を2,500億円で買収した。同社の鉄道事業は日本と英国が中心事業だったが、今回の買収で世界の鉄道事業へ本格参入する。2003年に買収したIBMのハードディスク駆動装置事業(約2,400億円)の金額を上回る見込みとなった。日立の鉄道事業の年間売上高は4,000億円を超えることになり、カナダのホンバルディアや独シーメンス、仏アルストムの鉄道3強の年間売上高の半分程度まで追いつける事となった。一方、'15年7月日立グループの日立産機システムは、ミャンマー2位の変圧器ソー・エレクトリック・マシンナリーと生産合弁会社設立契約を締結、資本金4,500万\$で、日立が51%、ソー・エレクトリックが49%を出資する。今後も電力インフラ整備により変圧器などの需要が拡大すると見込まれている為、両社の協業関係を強化することを目的として、今回の合弁が行われる事となった。2015年4～12月期の売上収益は72,302億円(前期比104)。営業利益4,083億円(前期比104)とまず4%伸びたが、通期では中国や新興国の経済環境の減速で2%の減速は避けられないとみられる。日立Topは、人員削減や不採算事業撤退を加速するとの意向のようである。
- 2-7：三菱電機：三菱電機グループは、技術、サービス、創造力の向上を図り、活力とゆとりある社会の実現に貢献することを企業理念とし、重電システム、産業メカトロニクス(自動車機器とFA機器)、情報通信システム、電子デバイス、家庭電器(エアコン・冷蔵庫)などの製造・販売を事業目的としている。重電システムと産業メカトロニクスが主力で極めて好調あり、一部の家電部門は、縮小気味である。海外事業として'15年6月25日ミャンマー変圧器の最大大手メーカー アジア・トランスフォーマー(AGT)と技術提携した。AGTの生産技術を引き上げ、将来の委託生産も視野に入れている。2016年2月2日、同社の決算発表('15年4～12月)では、売上高：3兆916億円(+4%前期比)、純利益1,528億円(+5%前期比)となった。最先端の技術と幅広い事業を通じて、「豊かな社会構築に貢献するグローバル環境先進企業」として成長することを目指している。
- 2-8：富士通：日本初の国産コンピュータを開発した企業である。理化学研究所と共同開発したスーパーコンピュータ「京」が、計算速度のランキングで世界首位を獲得した(2011年

時点)。また「非接触型 手のひら静脈認証」などの世界初の商品を開発し、第17回 顧客満足度調査（調査：日経コンピュータ）のハードウェア分野において8部門中6部門で首位を獲得するなど高い商品力を誇る。2015年4～12期は売上高34,082億円（101.3）、営業利益16億円（▲219ビジネス変革費用含む）の決算となり、パソコンとネットワークプロダクトが減収になったが、システムインテグレーションは好調であった。又、会社全体の売上比42%が海外でグローバル化が進む今日海外比率の高いのはひとつの強みである。グローバル（世界100ヶ国以上）にビジネスを展開し、約16万人の連結従業員と3,246億円を超える資本金を擁している。

• 2-9：小括

日本の家電業界は、何故、このような凋落を招いたのか。わが国の電機メーカーは国内市場を重視するあまり、世界市場を目指した戦略が欠けているのではないか。世界の有力企業がグローバルにそれぞれの国の市場に参入し当該国の企業を駆逐する現象が顕在化しつつある。先ず、街や電車、Busの中で誰もが使用しているスマート・フォンに目を向けてみよう。かつては携帯電話だったものがパソコン機能の付いた電話に進化したのである。筆者が家電業界に勤務していた1980年代後半に北欧のノキアにTVをOEMで納めに行ったとき、Mr. Takadaもう来なくてよいよ、弊社は携帯電話（当時シェア世界NO.1）に特化しTVはPhase-Outすると云われた。そのノキアが携帯電話も止め（マイクロソフトに売却）、通信機器、デジタル地図、技術ライセンスの3部門に特化した会社に変貌したのである。

2014年度の世界シェアは、1位サムソン、2位アップル、3位Lenovo(中)、4位Huawei(中)、5位Xiaomi(中)で6位L/G電子、日本メーカーは6位内にも入っていないのが現実である。



一方茶の間のTVは、どうだろうか？ 少し古い話だが、'60年代日本のブラウン管TVは白黒でカラーが付かなかった、日本の各メーカーはアメリカメーカーよりその技術を習得し今日の基礎を築いたのである。為替保護、諸条件に守られアメリカ市場のTV市場は日本メーカー

が席捲した。RCA、Zenith、Magnavox、SylvaniaそしてMotorola等はTV ビジネスを完全にPhase-Outし、日本メーカーが追いやったのである。その一部のモトローラのシカゴ[近傍]の工場をパナソニックが74年に買収しQuezar Brandで10年程稼働させたが、これもPhase-Outとなったのである。世界で一番大きなマーケットでTVが生産されていないのが現実で、メキシコを中心とした中米で生産されている。

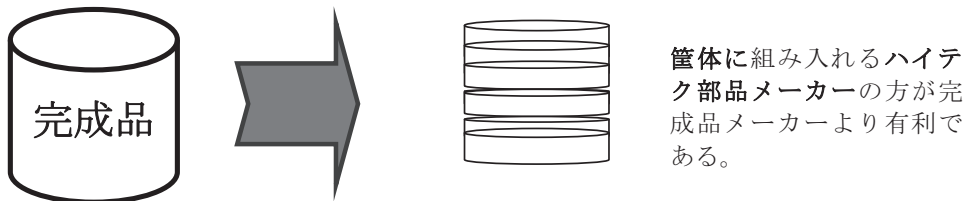
冒頭の4社TVビジネスは総て赤字の状況と申ししたが、デジタルTV時代に入り40年前と同じ現象が起っている。2014年度の世界シェアは、1位サムソン、2位LG電子、3位Sony、4位TCL集団、5位海信集団、と僅かにSonyが3位に入ったのが現実である。何故そうなったのか？

デジタル化に入った今日、^{きょうたい}筐体の中にデジタル部品を挿入するだけの工程で製品が出来るとなれば、商品が完成するまではB to Bの体制で出来上がる。彼等は、生産拠点を韓国、中国、台湾、Mexico等で総て日本メーカーよりAdvantageを得やすいのは言うまでもない。

3. 総合電機メーカー、今後の動向

3-1. 電子部品6社の業績と動向

電気機器の筐体に入れる部品メーカーでは、京セラ（セラミック、コネクター）、日本電産（精密小型モータ）、村田製作所（RF部品、モジュール製品）、日東電工（薄型光学フィルムや、微細回路製品）、TDK（セラミック等の電子部品）、アルプス電気（チューナ、コネクター）などが有力であり、これらの中でも特に京セラは、自前で部品を造っているためより強みを発揮している。この6社の14年度の決算結果を見れば良く理解できる。そして世間の評価は、株価の上昇率がウナギ登りで、1例を挙げると、村田製作所は1年前の株価6月8,855円が本年同月21,275円で2.4倍、売上高1兆435億円／営業利益2,145億円（前期比70.4%増）と驚異的な伸びである。部品メーカーは「一芸に秀でる」その分野に関しては、それぞれにおいて世界No.1の品質と性能を持っているからである。



3-2. 今後の企業戦略

2013~14年にかけ、パナソニック、ソニー、NEC、シャープ、大幅な赤字を計上した。主因は、国内中心の「Local Measure」で高い品質力あれば優位性は揺るがないの過信であっ

た。一方、Samsung、LG、Heier（海爾）は、これぞと決めた分野に集中投資して、規模の経済を発揮しグローバル市場を席卷した。「Global Niche」であった。

総花的でなく不得意な分野を切り捨て、得意分野に集中投資し、「Global Niche」を築き上げる事である。6 部品メーカー：京セラ、村田製作所、日本電産、TDK、アルプス電気、日東電工は、それぞれの得意の分野でのノウ・ハウで持ち 世界市場を席卷している。

スマートフォンの台頭によって、多くの家電製品がスマホ1台で済むようになって、日本の家電メーカーが苦境に立たされている。このような状況から抜け出るための企業戦略として、3D映像配信と次世代情報システムの融合という成長分野に技術革新を加速させる道も考えられる。自動車業界におけるBenz、BMW、Quattro の如く「選ばれ続ける」企業になるのかの選択が迫られるグローバル時代においては、一家電業界でも他に追随を許さない変革・変身をすべきである。

4. まとめ

このThemeの纏めに入ろう、寡って旺盛を極めた東芝、シャープ、の家電を主としたメーカーがここ1～2年の間に大幅な赤字を出す企業に転落してしまった。全ては経営施策の失敗につきるが、会計不祥事による経営の杜撰さ、商品的には家電の中核であるTV/スマートフォン、中国、韓国メーカーとの競合による失脚と半導体の不振にある。

それらの商品はなぜ負けたのか？ この4～5年の間で製品設計製造に大変革が生じた。即ち、Integral（すり合わせ型）からModular（組み合わせ）型に変わり、部品と機能の関係が複雑であったものが、部品に対応する機能が決まり簡素化され、加えて半導体、Softwareの進歩でInterfaceが標準化され、先述した筐体に入れるだけで、一歩先じた商品が出来たのである。

結論づけると、標準化で取引費用が低下し、労務費の安いホンハイ（鴻海）「EMS-電子機器の受託製造」は、2015年12月期一連結従業員100万人、売上高約14兆8,000億円、純利益約43,000億円、で勢いを増している。サムソン、L/G、Haier（海爾）は云うまでもなく既に数年前より世界的に電機・家電分野で成果を上げ、日本メーカーを伍して台頭を招いたのである。巻き返しを図ろうと、日本メーカー各社4KTVを発表し、Interactiveの機能を付けるなど内容の充実を図っているが、これは一時的なものでやがて模倣され、これだけでは起死回生の起爆剤とはならないだろう。が、全て終わったのではない台湾の鴻海精密工業の買収劇で見られるように、彼らはシャープの持つ液晶や有機パネルの技術を手中に収め、その技術力を使って高品質のパネルを量産し、先行するサムソン電子など韓国勢を追撃する狙いがあると思われる。

日本メーカーは技術力が先行していると筆者は申し上げたが、つい最近'16/3/2パナソニックは、太陽光の電機反動率が世界で最も高い太陽電池パネルを開発したと発表した。変換効率

は23.8%とこれまで最高の米サンパワー社の22.8%を上回った。材料を見直して光の反射による電力損失を減らす構造にしたとのことである。大変明るいニュースで、需要が停滞しているこの分野がやがて息を吹き返すことになるだろう。と筆者は考える。

- 注) 1. 各社のデータは決算書(2014年度、2015年4～12月期)からの引用。
2. 世界シェア：米NPDサーチ調べ(2014年度)
3. 美的集団：「Media」ブランドで家電を販売し、14年度の売上高は約2兆7千億円。英調査会社ユーロモニターによると白物全体の15年度の世界シェア(台数ベース)は4.6%で2位。エアコンや洗濯機に強い。日本ではOEM供給が中心で、今回の買収により日本市場に本格参入することになる。