

「サムスンから学ぶ戦略」

石田 賢氏

エムアイ総研 代表、ハイアールアジア 特別顧問、元日本サムソン(株) 顧問

2015年3月講演

1 基礎研究から応用研究や商品化研究へシフト

私はハイアールアジア株式会社の特別顧問をしております。ハイアールは5年前に三洋電機の白物家電部門を買収し、2015年3月19日には、埼玉県熊谷市に作った研究所に三洋電機出身の技術者を中心に統合しました。なぜハイアールの私がサムスンのお話をするかといいますと、ハイアールがベンチマーキングしているのがサムスンなのです。サムスンの白物家電事業と新規事業に非常に注目しており、そこにいかに近づくかというのが基本的な戦略になっています。

最初に、日本企業とサムスンの違いについて述べたいと思います。日本企業の意味決定は、記憶型になっているように感じます。前例や同業他社との比較を非常に気にする。サムスンの場合は、役員クラスが1年ごとに評価されるということもあって、前例や他社の動向にとらわれず、自分の頭で考えて意思決定をするというのが基本なのです。日本企業が記憶型であるのに対し、サムスは思考型であると思います。

多くの日本企業の場合、極端に言うとはもしないことが一番出世するパターンです。何か新しいことをやって失敗すると、出世コースから完全に外れる仕組みになっています。また、どの会社でもグローバル人材が不足しています。ある企業の場合、海外へ駐在するためにはTOEICで650点以上が必要ですが、人事担当の役員の話では、実際に650点でカットすると人材不足でローテーションができないそうです。ただ、TOEIC650点レベルではビジネスで役に立ちません。これが、日本でトップクラスの企業の実情なのです。

また、日本企業の研究部門は、まだ基礎研究に軸足を置いています。サムスンでは2013年9月から、基礎研究から応用研究や商品化研究へ組織をシフトしています。サムスン日本研究所でも、全て商品化に向けたスケジューリング、評価・マネージングがされているとのこと。日本

の技術開発は、まだ製品化への道のりが見えないところにコストをかけています。

2 激しい競争にさらされているスマートフォンや白物家電

最近、サムスンの業績はスマートフォンを中心にやや悪化していますが、2014年は売上高が約20兆円、営業利益が2.5兆円であり、営業利益率が12.1%であります。日本のエレクトロニクスメーカーの営業利益率は、だいたい5%が目標なので、下がったとはいってもサムスンはその2倍以上の実績を上げていることとなります。それを支えているのが半導体事業で、携帯電話を中心としたモバイル部門の業績が急激に下がり、部品事業部の半導体事業が利益を支えています。

2014年のスマートフォンの世界シェアを見ると、サムスン電子が28%、Appleが16.4%、Lenovo、HUAWEIと続いて、日本のソニーが3.9%。日本の他のメーカーは、世界では全く相手にされていません。注目されるのはXiaomi、HUAWEI、Lenovoといった中国勢です。中国税に押され、ずっとトップを走ってきたサムスンが、苦境に陥っています。

スマートフォンの製造では、以前は日本企業が得意とする摺り合せの技術が、イメージ的には、品質を決定づける要素の8割近くを占めていました。それが2000年頃からIT技術の進展によりモジュール化が進んだ結果、携帯電話の部品素材さえ揃えばどこでも作れるという状況になったのです。サムスンがバンドラの箱を開けてしまった、つまり中国メーカーは部品素材さえあればサムスンのように作れるということを知ってしまいました。今はモジュール化が、イメージとして、品質を決める要素の8割を占めています。このトレンドは強まっていくと見ています。

サムスンとAppleの違いは、Appleはプレミアム製品を作っているという点です。サムスはプレミアムから低級品まで作っているため、携帯談話の1台あたりの平均単

価が180ドルなのに対して、Apple は670ドルと3倍以上になっています。製造をアウトソーシングしている Apple の営業利益率は30%前後に達している。

サムソンは世界各国に販売するために非常の多くの機種を作っていますが、収益性の低いものはやめる動きが出ています。2014年第4四半期の営業利益額を見ると、Apple はサムソンの10倍の差があります。また中・低級品の携帯電話で、サムソンは中国やインドの現地メーカーにシェアで逆転されています。米国などの先進国の高級機種では Apple が圧倒的に強く、韓国内でも Apple が非常に伸びており、サムソンや LG のシェアが落ちてきています。

サムソンのもう一つの重要なビジネスが半導体です。世界シェアが10.4%と、Intel に次いでナンバー2。ただし、サムソンは DRAM や NAND 型フラッシュメモリに強く、Intel は非メモリのシステム半導体が強い。システム半導体は付加価値が非常に高く、逆にサムソンが得意なメモリ系は供給過剰になると一気に値崩れを起こすという特徴があり、世界的な景気変動の影響を受けやすい領域です。

原油の輸入額を上回る半導体輸入を国産に代替するため、中国は半導体生産を国家戦略に位置づけた。2014年6月、中国国家主席の習近平氏は、半導体振興を目指す「国家 IC 産業発展推進ガイドライン」を制定し、2015年10月には、中国企業・紫光集団（清華大学傘下の国営企業）が、米国企業 SanDisk を190億ドルで買収するなど、半導体進出が加速している。

このため半導体生産が伸びる一方において、世界経済が鈍化してきたことから、半導体需給が崩れ、メモリ半導体を中心に値崩れを起こしている。2016年には、半導体単価が大幅に下落するであろうと見られている。

白物家電を見ると、液晶テレビではサムソンが世界の30%でトップ、次いで LG となり、両社で50%近いシェアを占めています。液晶テレビもモジュール化しやすいため、サムソンのテレビ事業は黒字と赤字を行ったり来たりしており、中国メーカーの追い上げが厳しくなっています。そこで、曲面型の液晶テレビや有機 EL テレビなどの製品化で差別化を図ろうとしている。それでも値崩れが激しく、高い収益は期待できなくなっています。

3 オープンイノベーションや製品の現地化に強み

サムソンの強みはオープンイノベーションという点にあって、いいものがあればそのノウハウをどんどん取り込んでいくというスタンスです。さらにデザイン、ソフト、ブランドイメージといったものが融合されて、強みを発揮しています。

オープンイノベーションの一例として、2年以上前に欧

米で発売して非常に好評な「炭酸水の出る冷蔵庫」を紹介します。冷蔵庫としては普通のタイプですが、サムソンが炭酸水のメーカーとコラボレーションをして、冷蔵庫に炭酸水の機能を組み込んだものです。高濃度・中濃度・低濃度の炭酸水が出るので、大人はオンザロック、子どもはフレーバーを入れた炭酸水も、簡単に作れます。米国や欧州の文化を理解していれば、日本のメーカーでもこうした製品は、十分に作れます。しかしそうはならず、サムソンのスパークリング冷蔵庫というネーミングで新たな冷蔵庫市場を開拓している。

また、ドイツの Miele 社のドラム式洗濯機は90数%という圧倒的なシェアを持っていましたが、サムソン電子が開発した洗濯機はデザインが良いだけでなく、欧州人の体系に合わせたサイズで洗濯物が取り出しやすい形状にしたことにより、直近では15%くらいまでシェアを伸ばしています。これも現地化の好例の一つです。

中国では赤い色や8という数字が好まれることから、テレビのスタンド部分のデザインに生かしています。中南米ではテレビにサッカーモードが搭載されています。リモコンのボタンを押すとサッカー場の芝生の色が一層鮮やかに見える画質になります。また、ちょっと席を外したためにゴールシーンを見逃しても、そこだけ自動的に録画される仕組みになっているのです。

他にも、インドでは百合の花がデザインされた冷蔵庫。タイではコーヒーカップをデザインして、幸せを呼ぶブルーの色を使った電子レンジが非常に好評を得ています。こういう現地化が、日本のメーカーではまだまだ弱いと思います。

オープンイノベーションを遂行するにも、戦略と組織変革が一体になっていなければなりません。人の移動や緊急開発体制が戦略と密にリンクしているという点もサムソンの強みです。例えば BtoB や IoT が注目されると、それに対応した人材を集め新しい組織を作っています。自社内にリソースがないものは積極的に M&A で補強します。2013年1月からの流れを見ると、サムソンの M&A の特徴は、BtoB と IoT（モノのインターネット）に集中したポートフォリオになっています。

次に挙げられるサムソンの特徴は、人材育成とヘッドハンティングにあります。新入社員から社長に至るまで、教育の仕組みがしっかりと作られており、1年間海外に派遣する地域専門家制度も非常に充実しています。海外駐在員のローテーションでは、いつどこで国であっても人材に困ることはない。またヘッドハンティングも非常に盛んで、Johnson & Johnson、P&G、ナイキ、ユニリーバ、それから Apple からショップデザイナーといったトップクラ

スの人材を入れています。

サムスンが、ブランド戦略、特にデザインを重視しているのも特徴です。社内に1700人くらいのデザイナーがいて、デザイン経営センターが社長直属になっており、戦略と組織が連携しているのです。

現在サムスンが進めようとしている BtoB 事業では、流通、教育、医療、政府関係、ファイナンス関係、それからホテルなどの開拓に主眼を置いています。特に重要になってきたのが IoT、モノのインターネットです。これは Web 機器などを使ったスマートハウスなどだけではなく、オフィスに至るまで IoT を普及しようというものです。スマートウォッチなども手掛けており、IoT の一部を形成していますが、そこで技術的に重要になるのが無線技術で、他社も開発に力を入れており、競争が激しくなっています。

4 日本企業も取り入れられるサムスンの強みとは

以上のように、サムスンは M&A も BtoB もポートフォ

リオが非常に明確です。そのため、社内に浸透しやすい。それに対して、日本企業ではポートフォリオが非常に分かりにくいと言えるでしょう。既述したように BtoB も、組織改革と一体化して動いています。それから現地化製品です。サムスンの現地情報の収集とデータ分析は非常に蓄積度が高い。

また、中国のようなところでは品質よりもブランド、ソフト、デザインコンテンツが重視されているため、それらソフトを重視した戦略を展開しています。そしてモジュール製品によるスピードアップです。こういったところを目指して、今ハイアールは追いかけています。

サムスンの優れた点は、日本企業でも取り入れようと思えばすぐに取り入れられるはずですが、そこが旧態依然としています。サムスンが、20数万人という大組織にもかかわらず意思決定が早いのはなぜか、そういったことを一つ一つ学ぶべきではないかと思っています。