

電機産業の事業構造改革



鈴木一範



五井翔也



岡部泰久

CONTENTS

- I グローバル総合電機メーカーの過去10年を振り返る
- II 事業構造改革による復活の狼煙
- III 本格的な復活に向けた日系総合電機メーカーの対応方策

要約

- 1 グローバル総合電機メーカー14社の2005～15年における業績の推移を見ると、業界全体が成熟期を迎えつつある。これを受けて各社は本格的な事業構造改革に着手し、収益性の向上を図ってきた。共通した傾向として、事業ポートフォリオの組み換え、自国外へのシフト、川上・川下への展開、の3つが挙げられる。1つ目に関して、日系企業と海外系企業の事業買収・売却の実績を比べると、その件数や金額規模において、日系企業は海外系企業に大きく水をあけられている。
- 2 2005～15年の間に復活を遂げた企業として、海外系からはシーメンス、サムスン、日系からは日立製作所、三菱電機を採り上げ、事業構造改革の取り組みを振り返る。シーメンスは、BtoCからBtoBへのシフト、R&D機能の新興国への移管、ITを活用した垂直統合化を推進。サムスンは、中核事業への集中、世界各地での徹底したローカライズ、川下での新事業開発を推進。日立製作所は、社会インフラ事業への注力、グループ機能の海外移管、IoT・AIを活用したデジタルソリューション事業の強化を推進。三菱電機は、「強い事業」への集中、新興国でのマーケティング強化、外部を活用したソリューション事業の強化を推進した。
- 3 今後、日系企業が海外系企業と伍していくためには、よりスピーディかつ大胆に改革を推進する必要がある。日系企業の改革推進力を強化する上での課題は、3つある。1つ目は、外部環境の変化を見落とすことなく捉えるための、コーポレートや新興国でのマーケティングの強化。2つ目は、変化に基づき的確な改革方針を決めるための、バランスのとれた意思決定マネジメント。3つ目は、改革方針を着実に現場に落とし込むための、部門・地域間の連携を促す仕掛け作り。

I グローバル総合電機メーカーの過去10年を振り返る

1 成熟期の到来を受けて、各社は事業構造の改革に着手

第I章では、2005年にグローバル総合電機メーカーと呼ばれていた企業のうち代表的な14社（サムスン電子（以下、サムスン）、シュナイダーエレクトリック、LGエレクトロニクス（以下、LG）、GE、シーメンス、フィリップス、シャープ、ソニー、東芝、パナソニック、日立製作所、富士通、三菱電機、NEC）を対象に、2005～15年における各社の業績推移、事業構造の変遷を比較し、全体的な傾向や日系と海外系の差異について述べる。

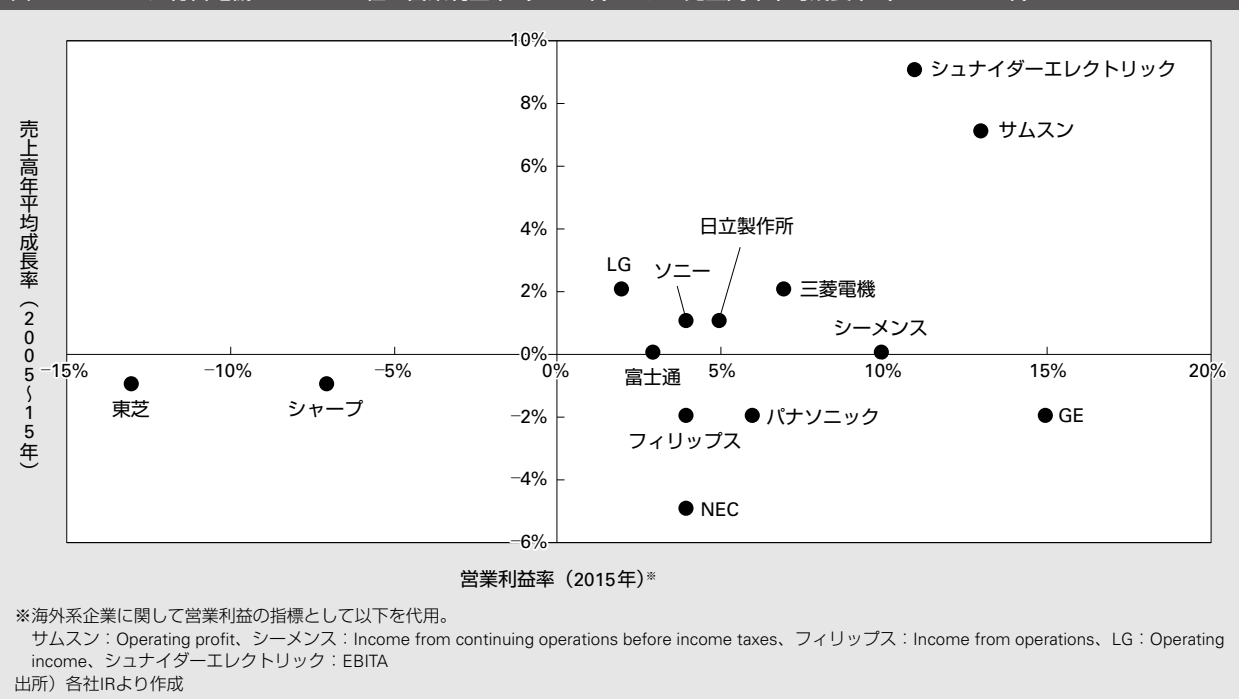
各社の売上推移を比較すると、事業領域を低圧配電事業からエネルギーソリューション事業まで拡大させ売上を伸ばしたシュナイダ

ーエレクトリックと、半導体およびスマートフォン事業への集中により急速に売上を伸ばしたサムスン以外は、総じて伸び悩んでいる。実際に14社の過去10年間の売上高年成長率の平均値は、高成長を遂げた2社を含めても約2%弱にとどまっていることから、業界全体が成熟期を迎えつつあるといえる。

市場構造に関しては、11年に急成長を遂げているサムスンが、長年業界トップに君臨してきたGE（ゼネラルエレクトリック）を逆転するという大きな変化があったものの、それ以外の企業に関しては安定的に推移しており、この点からも業界全体が成熟期を迎えつつあるといえる。

各社は売上が伸び悩む中、収益性を大きく向上させた。ただし、日系企業と海外系企業に分けて比べると、日系企業は海外系企業に大きく水をあけられている（図1）。15年に

図1 グローバル総合電機メーカー 14社の営業利益率（2015年）および売上高年平均成長率（2005～15年）



における海外系企業の売上高営業利益率の平均値は約9%なのに対し、東芝、シャープを除いた日系企業の平均値は5%弱にとどまっている。

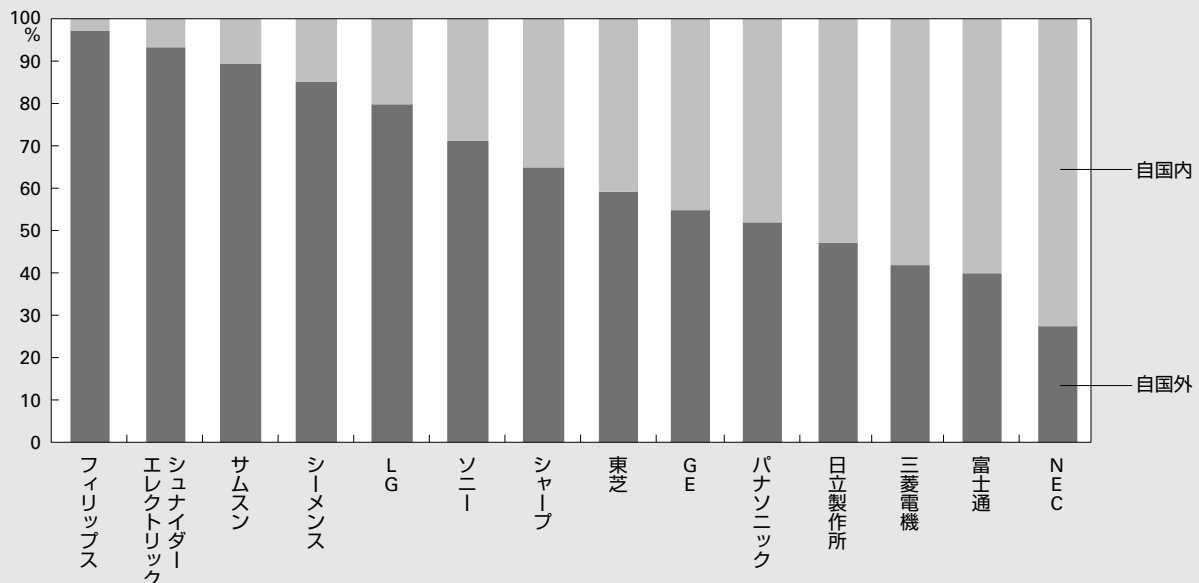
2 改革の大胆さとスピードで勝る 海外系が一步リード

各社における事業構造の変遷をトレースすると、共通の特徴として次の3つが挙げられる。1つ目は、M&Aや事業売却を活用した事業ポートフォリオの組み換え。2つ目は、海外、特に新興国への軸足のシフト。3つ目は、これまでの機器売りビジネスから収益性の高い川上（デバイス外販）、川下（サービス）への展開である。

各社の売上に占めるBtoB事業とBtoC事業の構成比の推移を見ると、シーメンスや日立製作所を筆頭に、日系や欧米系の企業の多く

がBtoB事業の売上構成比を大きく拡大してきた。これらの企業は、競合との価格競争に陥りにくく、安定的に高収益が見込まれるBtoB事業を強化する一方で、BtoC事業から撤退することで収益力を高めてきた。たとえば、日立製作所のBtoBおよびBtoC事業の構成を見ると、2005年時点では携帯電話機などのデジタルメディア機器事業を中心としたBtoC事業の売上が売上全体の10%強を占めていたが、その後、デジタルメディア事業からの撤退を行うなどして、15年時には売上のほとんどをBtoB事業で稼ぐ事業構造へとシフトさせている。生活・エコシステム事業部の一部の家庭用エアコン事業などのBtoCは残っているものの、売上の割合としては大きくない。三菱電機においても、05年時には25%であったメインのBtoC事業である家庭電器事業の売上高構成比を15年時には20%ほど

図2 グローバル総合電機メーカー 14社の自国外売上比率* (2015年)



*自国内売上は本社機能を有する国での売上と定義し、日系各社の場合、日本国内売上である。海外企業の場合は以下となる。
サムスン・LG：韓国、シーメンス：ドイツ、フィリップス：オランダ、GE：北米、シュナイダーエレクトロニクス：フランス
出所）各社IRより作成

まで減少させており、着実にBtoB事業の売上構成比率を高めている。

また、この10年の各社の地域別売上高の推移を見ると、自国外売上の比率が大きく拡大している。中でもシーメンスやサムスは、新興国市場の取り込みを積極的に行うことで、特定地域に依存しないバランスの取れた地域ポートフォリオの構築に成功している。

もちろん日系企業においても、バランスの取れた地域ポートフォリオの構築を目指し、海外展開が進められているが、15年時点の自国外売上比率の平均値は50%を下回っており、サムスの自国外売上比率（約90%）と比較すると、依然として国内経済への依存度が高い状況にある（図2）。

事業ポートフォリオの組み替え、新興国展開の強化に続く共通の特徴として、バリューチェーン上での川上、川下への展開が挙げられる。総合電機メーカー各社は、業界全体が成熟期を迎えつつある中、さらなる高収益化を目指し、機器事業だけでなくデバイスの外販やサービス提供まで事業領域を広げている。

各社はコンポーネントやモジュールの外販を積極的に行い、川上での事業を強化することで収益力を高めている。サムスは競合のアップルにスマートフォンのコア部品である半導体を外販し、成長力の源泉としてきた。一方、川下への展開も進んでいる。具体的には、シーメンスの交通インフラソリューションビジネスや三菱電機の電力情報通信システム、日立製作所の鉄道運行管理システムソリューションなど、従来の機器売りビジネスから複合的なサービス・システム・ソリューションを垂直統合的に提供するビジネスへの転換が進んでいる。

日系、海外系企業のいずれも事業構造改革を進めてきた中で、両者の収益性に大きな差異が存在するのは、改革の大胆さやスピードに差があったためと推察される。各社における過去10年間の企業買収・売却件数およびその金額規模を見ると、シーメンスをはじめとする海外系企業は、企業買収・売却の件数だけでなく金額規模も日系企業を大きく上回っている。この点が収益性の差異につながっていると推察される。

第Ⅱ章では、代表的なグローバル総合電機メーカーとして、シーメンス、サムスン、日立製作所、三菱電機の4社を対象に、この10年の事業構造改革の内容や取り組み方について、紐解いてみたい。

Ⅱ 事業構造改革による復活の狼煙

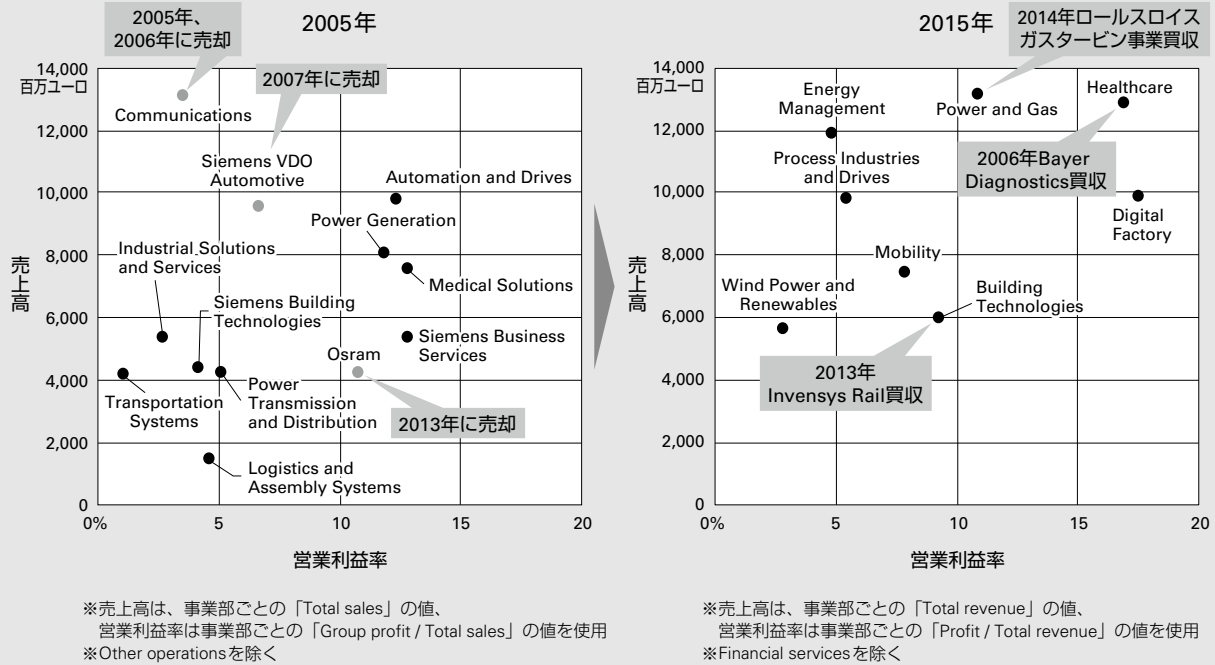
ここでは、2005～15年の間に売上高や売上高営業利益率を向上させたグローバル総合電機メーカーの中から、代表的な企業として、海外系はシーメンスおよびサムスン、日系は日立製作所および三菱電機を採り上げ、この10年に行われた事業構造改革を振り返る。

1 シーメンスの事業構造改革

(1) 消耗戦を避けるためBtoC事業からBtoB事業に軸足をシフト

シーメンスは、コングロマリット企業として、半導体や家電、通信などの幅広い事業を担ってきた。しかし、2000年頃から日米企業との競争激化により業績が悪化したことをきっかけに不採算事業を切り離し、高収益事業をさらに強化する事業構造改革に取り組み始

図3 シーメンスの事業部別売上高および営業利益率（2005、2015年）および買収・売却例



出所)「Siemens annual report」、Webサイトに基づき作成

めた。この事業構造改革により同社は、新興メーカーとの価格競争に陥りやすく収益の安定性の低いBtoC事業（家電事業など）から撤退すると同時に、高い技術力が必要とされ、参入障壁の高い3つのBtoB事業（ヘルスケア、インダストリーオートメーション、社会インフラ）に注力することで、安定的に高収益を生み出す事業ポートフォリオを築き上げた。具体的には、2005～15年の10年間で、Communications（通信）・Automotive（自動車部品）・Osram（照明）事業部を売却、その他部門に関しては、再編やM&Aなどによる強化を実施することで各事業部の利益率の底上げに成功し（図3）、05年時点では、6%ほどだった全社での営業利益率を10%近くまで向上させている。

同社は業界内で1位、2位のポジションを

獲得する見込みのない事業から撤退することを方針として定め、厳密な経営判断指標を基にその判断を行っている。05年および06年に創業時事業の1つであり、当時売上の2割弱を担っていたCommunications事業を切り出し、携帯電話事業をBenQ、インフラ事業をノキアに売却していることから、収益性を意識した厳密な撤退判断基準を設定していることがうかがえる。また、15年に補聴器事業を分離・上場させ、BtoB事業へと軸足をシフトさせる事業構造改革を完遂することができたのも、同社の徹底した経営指標管理体制による影響が大きいと推察される。

また同社は、05年から15年までの10年間で大幅に売上を落とすことなく、営業利益率の改善に成功していることから、売却の判断だけでなく中核事業の強化に関する経営判断も

優れていると推察される。たとえば、同社の中核事業の1つである電力事業の中国進出に際しては、現地企業（上海電気）とのJVを設立する形で事業の強化を行っている。この際、高い技術力が要求される研究開発・製造はシーメンスがメジャー出資をするJVで手がけ、製品の販売やサービス提供は中国側企業がメジャー出資を行うJVで手がけている。これにより、自社のコア技術やノウハウの流出を防ぎつつも、効率よく外部の力を活用して中核事業を強化することに成功している。

(2) 脱欧州依存、R&D機能も新興国に移管

シーメンスは収益の安定性の高い事業ポートフォリオへのシフトに加え、中核事業である社会インフラやヘルスケア事業を中国やインドなどの新興国へ積極的に展開する、地域ポートフォリオのシフトにも注力してきた。競合である日立製作所の自国外売上比率は2015年時点で約48%、GEは約55%にとどまるのに対し、シーメンスの自国外売上比率は85%と非常に高く、自国の経済状況に依存しない地域ポートフォリオを実現している。

シーメンスが海外市場を取り込むことに成功できた理由の1つとして、「SMART戦略」と呼ばれる地域戦略を展開し、市場環境や地域のニーズを捉えた製品開発を行ってきたことが挙げられる。「SMART戦略」とは、Simple（シンプルな性能）、Maintenance Friendly（メンテナンスが簡単）、Affordable（安価）、Reliable（信頼性の高い）、Timely to market（適切なタイミングでの市場への展開）の頭文字から採った略称であり、研究開発機能からアフターサービスまでのバリューチェーンすべてを現地に構築し、現地の大学

などの研究機関とともに研究開発を行うことで、機能・価格などの現地ニーズを的確に捉えた低コスト製品をスピーディに開発・販売していく戦略のことを指す。

「SMART戦略」の例として、インドでのヘルスケア事業が挙げられる。シーメンスはヘルスケア事業において研究開発からアフターサービスまでの機能をインドに築き上げ、現地大学と協力した調査活動を行い、現地のニーズに対応した安価なMRIやCTを開発・販売した。従来はそれらの製品を導入することができなかった現地医療機関にも安価な製品を提供することで、現地での新規市場開拓およびシェア獲得に成功している。

(3) Industry4.0実現に向け、

M&Aを積極活用したIT強化を推進

「Industry4.0」の代表企業であるシーメンスは、2014年中期経営計画にて「Electrification」「Automation」「Digitalization」の3つをトレンドとして掲げ、従来の機器の販売にとどまらず、ITを活用したアフターサービスまでカバーする垂直統合型の事業構造にシフトする姿勢を表明している。

同社は積極的なIT系企業買収を実施し、既存事業とIT技術を掛け合わせたエネルギーマネジメントやスマートファクトリーなどの新しい価値を提供するための体制構築を推進している。14年の米EDA（Electronic Design Automation）ソフトウェア開発企業メンター・グラフィックスの買収（約4800億円）や、アクセンチュアとともにスマートグリッドを手がけるJVの設立など、外部の力を有効活用したIT関連事業の強化を行っている。

ハードウェアメインの事業に注力してきた

同社にとって、ソフトウェアメインの事業にシフトすることは容易ではないが、前述のようなIT企業とのJVの設立や、社内エンジニアの雇用促進により、徐々にIndustry4.0に向けた取り組みを加速させている。

2 サムスの事業構造改革

(1) トップマネジメントへの優れた

情報提供機能により

スピーディな意思決定を実現

サムスはスマートフォン、半導体、液晶パネル、液晶テレビなどの現在の収益源である中核事業と、太陽光発電、医療機器、バイオ製薬、自動車用電池などの次世代の収益を担う育成事業の投資を加速するため、2010年以降、非中核事業から撤退し、事業ポートフォリオの組み換えを急速に進めている。10年以降に撤退した主な事業としては、11年に米HDDメーカーへ約13億7500万ドルで売却したHDD事業、14年に事業規模を縮小した発光ダイオード(LED)照明事業、15年に生産終了を発表し事実上撤退したミラーレスカメラ事業、同年に米大手情報通信機器メーカーHPへ約10億5000万ドルで売却した複写機事業などがある(図4)。

それらの事業から撤退するに至った理由は共通しており、市場で競合との価格競争が激化した結果、高い収益性を維持できなくなったためである。

同社は市場構造の変化による事業の収益性の悪化を受け、出血が広がる前に素早く撤退の意思決定をしてきた。トップマネジメントが素早く意思決定できた理由の1つとして、その決断力もさることながら、トップマネジメントに対して、その判断に資する外部環

境、業界構造、市場構造などの情報を、精度高く、十分な量で、タイムリーに提供する機能があったことが挙げられるだろう。グループ企業の経済研究所、グローバルERPシステムと風通しの良い組織風土がトップマネジメントへの情報提供機能を担っていたと考える。

同社の経済研究所は、第三者的立場でマクロ経済分析、市場環境分析、競合分析などを実行し、事業環境の精査と事業部の評価を行っている。事業部よりも踏み込んだ分析を行い、精度の高い情報をトップマネジメントに提供している。

一方、グローバルERPシステムは1990年代後半から2000年代初頭にかけてプロセスイノベーション改革の施策として整備され、全世界の関連会社・工場とつながり、調達・生産・販売など各所の事業活動におけるあらゆる情報、具体的にいうと全世界の生産拠点の仕掛品・完成品・在庫品などの数量、稼働状況や生産余力、販売拠点の目標到達度や最新の販売見通しや、それぞれの拠点の人的資源の過不足などをリアルタイムに収集・集約可能にした、グローバルで標準化されたシステムである。トップマネジメントはそのシステムを通じて、事業に関するあらゆる情報を全世界からリアルタイムに入手できる。

また2000年代初頭には、現場の情報や意見をより重視すべきとの考えから、それまでのトップダウン方式に加えてボトムアップ方式を組み合わせた意思決定プロセスを導入した。基本方針や戦略はトップマネジメントが提示し、具体的な施策は現場に考えさせるようにしたのである。この意思決定プロセスを通じて、トップマネジメントと現場の情報共有がより深まり、トップと現場の情報ギャップが

図4 2005年以降、サムスンが行った主な事業改革

	1 2005年度～2010年度	2 2011年度～2015年度
強化 ※1	2005年 Samsung India Software Operations社を新規設立 Samsung Semiconductor Israel R&D Centerを子会社化	2011年2月 Prosonic社(100%)、Medison社(43.5%)の株式取得 2011年4月 Medison社(22.3%)の株式追加取得 2011年7月 Grandis社(100%)の株式を子会社(Samsung International System America)を通じて取得
	2009年 Samsung Mobile Display社、Dongguan Samsung Mobile Display社、Tianjin Samsung Mobile Display社の3社を子会社化	2012年1月 ソニーよりS-LCD Corporation社(50%)の保有全株式を取得、完全子会社化 2012年4月 子会社Samsung LEDを本社へ統合 2012年9月 Samsung Medison社とProsonic社を合併 2012年12月 SEHF Korea社を統合
	2010年 Ray社(X線デジタル医療機器)の株式取得 Global Engineering Solutions社の株式取得 Liquavista(エレクトロウエッティングディスプレイ技術)およびその英国、中国の関係会社2社含む3社の株式取得	2013年1月 Secron社を半導体事業関係会社と統合 2013年1月 サムスン電子アメリカはNeuroLogica社(100%)の株式を取得 2014年4月 サムスン電子アメリカはSmartThings社(100%)の株式を取得 2015年2月 サムスン電子アメリカはLoopPay社(100%)の株式を取得
縮小 ※2	2005年 Novita社(家事・台所用家電製品製造)を売却 2007年 Bluetek社の清算を完了 2008年 中国Hangzhou Samsung Eastcom Network Technology社の清算を完了	2011年2月 HDD事業移管含むSeagate社との包括的パートナーシップ締結 2011年4月 太陽光発電事業を子会社(Samsung SDI)へ事業移管 2012年4月 Samsung Displayを設立しLCDビジネスを切り離し 2014年10月 LED事業の縮小 2015年 ミラーレスカメラの生産打ち切り 2015年12月 複写機事業を大手情報通信機器メーカー HP社への売却を発表

※1) 株式取得などを通じて連結対象へ新たに追加された企業を抜粋
 ※2) 株式売却などを通じて連結対象から除外された企業を抜粋
 出所) IR情報より作成

小さい風通しの良い組織風土が醸成された。

(2) ブランドのグローバル定着と 地域専門人材の育成を テコにした海外進出

サムスンは、スマートフォンや液晶テレビに代表されるBtoC製品のグローバル展開に際して、コーポレートブランドマーケティングおよび現地ニーズに対応した製品開発に注力することで、先進国および新興国の市場を取り込むことに成功した。2010年に83%であ

った自国外売上比率を15年には約90%にまで拡大させているだけでなく、15年のエリアごとの売上構成比を見ると、米国・EUが53%、アジア・アフリカが47%と特定の地域の売上に依存しない安定的な地域ポートフォリオを実現している。

海外での急激な売上増加を実現した要因の1つとして、1990年代後半より積極的なグローバルコーポレートマーケティングを行ってきたことが挙げられる。90年代後半に自社プロダクトのブランド表記を今の「サムスン」

に統一したことを皮切りに、年間100億ドルをも超える多額のマーケティング費用を注ぎ込み、オリンピックの公式スポンサー契約や名門サッカーチームのスポンサー契約、NYやロンドンの世界的シンボルへの広告投資を積極的に実施し、自社ブランド「サムスン」を全世界へと認知・浸透させてきた。

Interbrand社調査によると、全世界の企業ブランドランキングでのサムスンブランドの順位は、2005年では20位、10年では19位であったが、15年には7位にまで上昇しており、10年から15年までの5年間でブランド価値は大きく向上していることが分かる。自社ブランドを広く認知・浸透させることで、新興国などの新しい市場の顧客に対してのブランド訴求力向上を実現しており、新規市場においても競争優位性を築き上げ、売上を確保することに成功している。

同社は、グローバルなコーポレート・マーケティング戦略と並行して、各展開地域の現地ニーズに対応した製品を迅速に開発・提供するローカル化戦略を実行することで海外市場の取り込みに成功してきた。ローカル化戦略において鍵となる「現地ニーズの正確な把握」を可能にしているのが、1990年代前半から開始した地域専門家育成制度である。

同制度では、毎年数百人単位で選抜される派遣者を、全世界の国・地域に1年間研修という形で送り込み、3カ月の語学研修以外は業務から完全に離れた自由な活動を認める代わりに、現地の人々と同様の生活を送りながらその地域の言語、文化、習慣を深く理解し、現地でネットワークを構築することを課している。各派遣者の1年間の生活から得た情報はレポート・論文形式でまとめられてお

り、地域の潜在ニーズを正確かつ具体的に収集するための独自の社内データベースとして、製品開発に活用されている。

同社には地域専門家育成制度のほかにも充実したグローバルマネジメント人材育成に向けた制度が用意されており、海外人材を継続的かつ効率的に育成する仕組みが完成されている。これらの取り組みが同社の新興国を含めた広範囲にまたがるグローバル経営を支えているといっても過言ではない。

(3) 投資家目線での意思決定が

組織間連携を促し、新事業開発を加速

サムスンはアップルが先行して開始したモバイル決済サービスApple Payの後を追って、2015年に米モバイル決済プロバイダーのベンチャー企業を買収し、モバイル決済サービス事業を新たに開始した。この動きはスマートフォン事業の収益性のさらなる向上を狙ったバリューチェーンの川下であるサービス領域へのシフトといえるだろう。モバイル決済サービス事業は、その決済プラットフォームや金融事業特有の法規制などの参入障壁が高い事業であり、自前主義では事業化まで長い道のりとなるが、同社はM&Aを活用してサービスの市場投入までの期間を短縮し、買収から半年後の15年8月に同サービスを韓国で開始した。

国内でのサービス開始の1カ月後に米国で開始し、1年後には中国、スペイン、オーストラリア、シンガポール、ブラジルを加えた7カ国にまで事業展開を進め、さらにその後インド、ロシア、タイなど合計12カ国にまで広げた。

モバイル決済サービス事業では各国政府・

銀行・クレジットカード会社・システムベンダーをはじめとする数多くの外部関係者との協業が前提となる。そのため、M&Aや外部協業にかかわる検討・決定を協議する場合、スマートフォン事業部やサービス事業部などが複数部署間で連携して意思決定を行う必要があった。複数部署の連携を実現していたのが、同社の部門、組織、役職を超えた連携と全社を見る投資家目線で意思決定を促す仕組みであると推察される。

同社は事業部間の連携を要する事業の意思決定時において、関連する事業部のトップマネジメントたちが集まって協議し、意思決定に及んでいる。加えて、マネジメントクラスは事業部間のローテーション制度やストックオプション付与の制度により、自部門単体だけではなく、他事業部を含めた会社全体としての最適な意思決定が促されている。部門、組織、役職を超えた連携と全社を見る投資家目線で意思決定を促す仕組みが、新事業の加速には欠かせないだろう。

3 日立製作所の事業構造改革

(1) 赤字計上を機に社会インフラ関連事業への注力を本格化

日立製作所は、2000年以降、FIV (Future Inspiration Value) と呼ばれる、税引後事業利益から資本コストを控除した経済付加価値をベースにした独自の付加価値評価指標を定め、FIVの黒字化が難しい事業については撤退の判断を行うと宣言していたが、事業売却を徹底し切れていない側面があった。しかし、09年3月期(08年度)決算での約7900億円の赤字計上を機に、薄型テレビや電子デバイスなどの非中核事業から撤退すると同時

に、中核事業と定めた社会・産業システムや情報・通信システムを強化することにより、安定した収益の見込める事業ポートフォリオを再構築する事業構造改革を本格化した。

同社は事業構造改革の最初の取り組みとして、中核事業と定めるインフラ関連事業を担う日立マクセルや日立プラントテクノロジーなどの主要グループ会社の完全子会社化や、非中核事業を担うグループ会社の株式譲渡を実施することで、中核事業の強化を実現した。12年には、IBMから02年に約2500億円で買収したHDD事業の米ウエスタンデジタルへの売却(約3500億円)や、英原子力発電事業開発会社ホライズン・ニュークリア・パワーの買収(約900億円)など、グループの再編成にとどまらない大規模な事業再編も行っている。08年度の赤字計上以降、定量的な経済的経営判断基準を活用した徹底的な合理的意思決定を迅速に行うことの重要性が、社内に本格的に浸透してきていると想定される。

事業改革を経て、同社が中核事業と定める社会・産業システム事業および情報通信システム事業の売上割合は、05年時点の46%から15年時点の56%まで上昇している(その他オートモーティブや高機能材料事業などのBtoBビジネスは含めていない数値)。インフラ関連事業へのシフトに伴い、収益の安定化にも成功し08年度の業績低迷時には1.3%であった営業利益率を、15年度時点で6.3%(調整後営業利益率)にまで高めている。

鉄道車両や発電設備などの注力事業でのキャッシュの回収期間が長いために、企業買収や成長投資に向けた資金不足に陥りがちな日立製作所であったが、この課題解決に向け、15年に事業部ごとに投資資金の回収期間を示

すキャッシュ・コンバージョン・サイクルの目標数値を設定した。これにより、資金の回収速度を加速させ、今後のM&Aによる事業強化に向けた資金の準備を進めている。17年初めには、18年度までの2年間に総額1兆円を買収費用に割り当てると発表しており、さらなる事業の強化を目指している。

(2) グループ内部統制を強化し、グループ機能の一部を徐々に海外にもシフト

約900のグループ企業を抱える日立製作所は、2000年代前半からグループの内部統制強化や業務プロセスの標準化・シェアードサービス化に注力してきた。さらには、内部統制が適切に機能しているかをモニタリングする仕組みも構築しており、情報管理の一元化や業務の共通化を図ることで、多くのグループ企業を事業や地域の壁を越えて効率良く管理する仕組みを完成させている。これらの取り組みが功を奏し、企業の機能を海外に展開することに成功していると推測される。

実際に、15年度末の海外連結子会社数は721社にまで達しており、徐々に活動の軸足を海外へとシフトしていることを示している。現在の自国外売上比率は全売上の半分弱にとどまるが、今後さらに自国外売上比率を増大させていくための基盤作りを着実に進めている。

また16年5月に、米カリフォルニアにIoTに関する基盤技術の開発拠点「サービス&プラットフォームビジネスユニット」を新設し、AI（人工知能）やビッグデータ解析にかかわる技術の開発に取り組んでいる。コアとなる技術の開発は国内で行うという従来の概念にとらわれることなく、産業の革新に迅速かつ最適に対応すべく、柔軟なグローバル

展開を進めている。

(3) IoT・ビッグデータ・AIを活用した、デジタルソリューション提供 ビジネス強化

グローバルメジャープレイヤーとしてのポジション確立とさらなる成長を目指し、日立製作所はシステムソリューション事業とプラットフォーム事業をさらなる高収益事業に変化させることを目標に掲げている。同社はこれまで、事業ごとに垂直統合的に個別に顧客への機器販売やソリューション提供を行っていた。しかし組織体制の見直しを行い、それらのサービスを「①顧客へのソリューション提供を行うフロント機能」「②AIやIoTなどの新規コア技術を開発・提供するICT機能」「③産業機器の開発・製造を担うプロダクト機能」が横断的かつ統合的にソリューションを提供可能な組織体制へと生まれ変わった。

ソリューション提供の例として、アナリティクス、人工知能などを基本機能と位置づけ、それらを活用したソリューションを顧客に提供するIoTプラットフォーム「Lumada」の横断的活用が挙げられ、ヘルスケア分野では病院経営の効率化、電力事業ではスマートグリッドの制御、アーバン事業では鉄道運行管理などのより付加価値の高いサービス提供までビジネスを拡大することに成功している。

4 三菱電機の事業構造改革

(1) 社内リソースの再配分、 独自の定量指標の活用による 事業基盤強化

三菱電機は2000年代初頭以降、「強い事業をより強く」という明確な経営方針に基づ

き、収益性および成長性の高い「強い事業」への重点的なリソース配分による事業強化と、「非強い事業」の縮小・撤退を実施することで、急激な外部環境の変化や景気動向の変化に耐えて収益を安定的に確保できる事業ポートフォリオを築き上げてきた。

同社は09年度および10年度期末決算で、リーマンショックの影響を受けながらも黒字を維持した数少ない日系総合電機メーカーであり、16年度期末決算において日系総合電機メーカーの中でトップの営業利益率（6.9%）を誇っていることから、同社の事業ポートフォリオが安定性および収益確保の観点から優れていることがうかがえる。

同社の現在の安定した事業ポートフォリオは、撤退した事業のヒト・カネといったリソースの適切な再配置を行うことにより実現された。事業撤退事例としては、DRAM事業のエルピーダへの譲渡（03年）、システムLSI事業の分社化（03年）、携帯電話端末事業からの撤退（08年）、08年以降では洗濯機事業・リアプロジェクトンテレビ事業からの撤退などが挙げられるが、同社はこれらの撤退のたびに撤退した事業からヒト・カネを電力システム事業・FA事業・空調事業・自動車関連事業に代表される「強い事業」に適切に再配置することで、事業の強化を実現してきた。たとえば携帯電話事業の撤退時、開発・製造・営業部門を含む600人を、通信インフラ事業・カーナビゲーション事業・FA事業などへと再配属し、もともとの知見・ノウハウといった経営資源を有効活用して注力事業の強化を図った。

15年以前は営業利益率5%、ROE（株主資本当期純利益率）10%、借入金比率15%以下

という全社経営目標の達成を主眼として、その目標の達成を支える事業に経営資源を集中投資し、それを阻害する事業から撤退してきた同社であったが、15年からは事業部門単位で営業利益を運転資本と固定資産の合計で割った「三菱電機版ロイック」を定量指標とした事業部評価制度を導入し、今後は、より厳密に事業ごとの投下資本の効率性に着目し、個別の改善目標値を定めることで、成長性と収益性の向上に取り組む姿勢を見せている。

(2) 新興国現地企業のネットワークや機能を活用した地域展開

三菱電機はアジアを中心とする新興国において、販売会社のネットワークを活用した現地ニーズ調査・把握を行い、ニーズを反映した商品を開発・投入する地域戦略を展開することで現地市場を取り込むことに成功し、2010年に25%であった自国外売上比率を、15年には約40%にまで上昇させた。

同社の昇降機事業部は中国展開の際に現地のネットワークを活用することで、中間所得者の増加を背景とするマンション・高層ビル・ホテルなどの需要の高まりに合わせた、廉価版昇降機需要の拡大をいち早く察知し、価格と仕様を抑えた地域戦略機種を開発・投入することで現地でのシェア獲得に成功した。現在は中国以外にもインドや中南米においても同様の取り組みを実施し、現地の生の情報をいち早く入手し、それを反映させた製品開発を行う仕組みを構築している。

また、同事業部は中国展開において、ニーズを捉えた地域戦略商品の展開に加えて、ミドルエンド廉価普及機を現地合弁企業（地場企業がマジョリティー）で生産し、現地ブラ

ンドとして販売、ハイエンド高級ブランド機は同社現地生産拠点にて生産し三菱電機ブランドとして販売するというダブルブランド戦略を展開していた。生産拠点を製品性能ごとに使い分けることで、中国地場企業への高付加価値技術の流出防止、高品質維持によるブランドイメージを遵守するだけでなく、地場企業メジャー出資合弁企業にミドルエンド製品の生産を切り出し、三菱電機ブランドは安全面・サービス面で現地ユーザーから高い評価を得つつも、普及期の大量生産・大量販売を実現している。

ダブルブランド戦略は主にBtoC製品を扱うメーカーが市場カバー力を高めるために活用するマーケティング戦略として知られているが、同社の昇降機事業のようにBtoB製品に応用している例は多くはない。同事業では中国での成功体験をほかの新興国の攻略として横展開していくとしており、同社のダブルブランド戦略は新興国市場攻略のキー戦略として活用されるだろう。

また近年では、20年度までに売上高5兆円以上、営業利益率8%以上を達成する目標を掲げ、各事業の海外進出を加速する姿勢を見せており、R&Dセンターの現地化、M&Aを通じたさらなる販売網・サービス網・サプライチェーン強化に着手し、海外展開を積極的に進めている。

(3) 社内外機能の連携を促進し、

ソリューション提供ビジネスを強化

三菱電機はさらなる収益の拡大に向けて、運用サービス・セキュリティサービス・アフターメンテナンスなど、バリューチェーンの下流にあるサービス領域までビジネスの裾野

を広げ、従来の機器売りビジネスモデルからソリューション提供型のビジネスモデルへのシフトを進めている。ソリューションビジネスの例としては、電力システム事業でのタービン発電機・変圧器などの機器ビジネスにパワーデバイスや情報通信技術を掛け合わせた、電力取引や需給管理、設備故障予知などが挙げられる。

同社は、ソリューションビジネス提供体制構築に向けた取り組みの1つとして、外部の力の積極活用を進めている。たとえば、ソリューション提供にあたり、FAシステム事業では基幹システム系企業やソフトウェア系企業との提携や、M&Aを活用したパートナー協業を行っており、自社が持ち合わせていない機能をスピーディに補完し、新たなサービスを提供することを可能にしている。

ソリューション提供型ビジネスの展開にあたっては、機器製品事業とシステム事業の連携が必要となるが、外部の力も活用した事業展開を進める同社では、組織外部とのスムーズな連携も非常に重要となる。そのため、2003年に円滑な事業間連携をサポートする専門部署として戦略事業開発室を立ち上げた。各事業本部から集められたエース級若手社員が、それぞれの経験やコネクションを有機的に活用し合うことで、事業部間や企業間の壁を越えた事業の連携を可能にしている。なお、現在同室は営業本部管轄の組織となり、組織間連携を推進している。

Ⅲ 本格的な復活に向けた 日系総合電機メーカーの対応方策

各社の改革時期を振り返ると、海外系企業

が2000年代初頭から事業構造改革を始めていたのに対し、日系企業が本格的に着手したのはリーマンショックの後とだいぶ遅れている。

シーメンスは2000年代初めより、半導体事業の売却を皮切りに本格的な事業構造改革に着手した。また、サムソンは1990年代後半のERPシステムの整備を皮切りに、2005年の家電製造関連会社の売却、11年のHDD事業売却など、構造改革を継続的に行ってきた。一方で日立製作所は、08年度の赤字計上に後押しされる形で、事業構造改革に着手した。三菱電機も、リーマンショックを機に収益性の悪化が顕著となった携帯電話事業や洗濯機事業からの撤退に着手している。

事業構造改革の開始時期だけでなくその規模やスピードに関しても、日系企業は海外系企業に水をあけられている。たとえば、シーメンスは創業事業の売却を含め数千億円規模の事業買収・売却を矢継ぎ早に行ってきた。一方、三菱電機の場合、大規模な事業買収は15年の伊空調会社デルクリマ社買収（約900億円）にとどまっている。

最近では、ソニーが電池事業やパソコン事業を、東芝が白物家電事業を売却するなど、日系企業も大掛かりな事業ポートフォリオの見直しを行っているが、海外系企業と伍していくためには、事業構造改革をさらにスピーディかつ大胆に行っていく必要がある。

ここでは、日系総合電機メーカーがよりスピーディかつ大胆に改革を推進する上での課題を述べる。具体的には、外部環境の変化を見落とすことなく捉えるための認知力、変化に基づき的確な改革方針を決めるための判断力、改革方針を着実に現場に落とし込むため

の実行力の3つが必要と考えられる。この3つの観点で、それぞれの力を高める上での対応方を述べてみたい。

1 認知力：コーポレート・新興国マーケティングの強化

(1) 経営・長期目線でのマーケティング

将来の成長の柱となる事業は、長期を見据えた経営目線での検討が必要である。その意味で、コーポレート・マーケティング機能の強化が重要になる。

まずは、外部環境の変化を的確に捉え、先読みする力を高めることが重要である。電機メーカーを取り巻く市場環境は、日々刻々と変化しているが、その背景にある大きな潮目を見抜く力が求められる。また、変化への対応という受け身の姿勢から、自ら変化を作り出すという意識の変革も重要である。日系企業でよく行われている、他社ベンチマークに立脚した弱点補完型のマーケティングから、ユーザー起点のバリュー追求型のマーケティングへの転身が求められる。さらに、マーケティングを行うにあたっては、技術や製品、顧客という視点に加えて、ビジネスモデルという視点も重要である。

(2) 新興国マーケティングの見直し

将来は市場における新興国のプレゼンスが格段に高まる。既存事業に関しては、新興国でどれだけ市場シェアを押えられるかがグローバル競争の明暗を決めることになる。日系総合電機メーカーの新興国展開は、大きな方向性は明確になっているが、現地の状況を十分把握できておらず、実効性の高い方が講じられていないと推察される。日系総合電機

メーカーとの会話でよく聞かれる、「製品・サービスの知名度が低いので、販売方法を考える手前でつまづいている」「ユーザーニーズに対して製品・サービスの性能・品質が高すぎる」などの話は、この実態を如実に示している。

一方、サムスンのような韓国の総合電機メーカーは、第Ⅱ章でも述べた通り、新興国で年間数十億円をかけて広告宣伝を行い、圧倒的なプレゼンスを築くなど、実績を積み重ねてきている。日系総合電機メーカーが巻き返しを図るためには、現地での知名度が低い中でブランドストーリーをどう構築するか、セグメントレベルでのユーザーへの理解をどう深めるか、自らの強みを理解した上でどのレベルまで挑戦すべきかについて、ゼロベース、ファクトベースでの練り直しが必要になると思われる。

2 判断力：バランスのとれた意思決定マネジメント

(1) 合理的な判断指標の活用・合議の質の向上

合理的な判断指標を活用することにより、意思決定の迅速化を図る必要がある。具体的には、指標により判断可能な検討課題は、関係者やタイミングに関係なく意思決定を行い、残された検討課題を関係者間の合議により決定するといった方策が想定される。このように、合議により意思決定する検討課題を削減することにより、意思決定の迅速化と質の向上を図る。

この仕組みを導入する際には、指標を設計する機能、指標のデータを収集する機能の新設が必要になる。指標の設計にあたっては、

たとえば製品モデルごとの地域別の収益性まで可視化するなど、管理会計の仕組みまで踏み込んで改革を行うことが求められる。また、指標はその時々戦略に合わせて柔軟に変えていくべきである。事業の成長に軸足を置きたい時は売上高、収益性を確保したい時はコストに重点を置くなど、外部環境の変化に合わせて定期的に見直しをかけることが重要である。

(2) 経営層と現場の役割の明確化

現場は状況把握、経営層は意思決定に責任を持ち、双方の風通しを良くすることで意思決定の的確化を図る。一般的に日系企業は、総合電機メーカーに限らず、組織の階層が上がるにつれて現場の状況が経営層に伝わりにくくなる傾向にある。経営層が、意思決定を含めた検討そのものを現場に丸投げしているケースも珍しくない。現場が把握した状況やそれに基づく提言を、経営層がリアルタイムにシェアすることで、現場情報に基づいた的確かつスピーディな意思決定につながる。また、意見は各組織各階層から集めつつも、最終判断は経営層が行うことで、当初からのブレを極力抑えることが可能になる。

3 実行力：部門・地域間の連携を促す仕掛け作り

どんなに改革プランが素晴らしくても、それが現場に浸透したり意識が変わったりするなど、行動の変化につながらなければ改革は「画に描いた餅」で終わってしまう。改革の落とし穴は、現場への落とし込みのプロセスで、特に部門や地域の壁を越えるところに存在すると考えられる。組織間での認識の違い

や対抗意識、それらに起因するコンフリクトが改革の推進を妨げるため、改革と並行してこれらの壁を取り払う仕組みを整備・定着させることが重要である。ここでは、組織、人材、情報の観点から、部門・地域間の連携を促す仕掛けの例について述べる。

(1) 組織：組織の大括り化

顧客軸でのマーケティング組織の再構築や製品設計のモジュール化のように、製品横断で取り組む改革の推進に有効である。製品別に組織が縦割りになっていると、組織間の対抗意識からスペックの統一や統一したスペックの利用が思うように進まないケースが生じる。製品ごとの組織の壁を取り払うことで、これらの弊害を解消し、改革の推進力を高める。

(2) 人材：部門・地域を超えた

ローテーション

全部門、全地域を巻き込んで行う全社改革の推進に有効だが、効果が出るまでに時間がかかるため、中長期の目線で取り組むことが重要である。最近では、若手や中堅の人材をトレーニーという形でローテーションさせる取り組みはよく行われているが、一歩進んで、各部門のトップクラスの人材を部門や地域を超えてローテーションさせるのも1つの手である。これにより、他部門、他地域への理解がトップレベルで進み、改革推進力の強化にもつながる。

(3) 情報：情報の一元管理・

共有のルール化

部門・地域間での齟齬の解消に加え、現場

による情報の囲い込みを解消するのにも有効である。一般に、現場から経営層へのレポートでは、現場に都合の良い情報のみが伝えられる傾向が強く、環境変化の兆しを捉えるアンテナ機能を弱めている。情報を一元的に収集、蓄積、更新する機能を設置し、情報項目や情報の収集・共有方法、アップデートのタイミングなども併せてルールとして設定することで、現場による情報の囲い込みという問題の解決につなげることができる。

本稿では、日系と海外系の総合電機メーカーにおけるこの10年間の業績推移および事業構造改革の取り組みを比較し、日系企業はスピードと規模において海外系企業に大きく水をあけられている点を指摘した上で、そのギャップを埋めるための対応方策を述べた。これらが、日系総合電機メーカー各社における改革推進力強化の一助になれば幸いである。

著者

鈴木一範（すずきかずのり）

グローバル製造業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は自動車業界を中心とした製造業の事業戦略立案、省エネルギー対策、海外進出支援

五井翔也（ごいしょうや）

グローバル製造業コンサルティング部電機・機械グループコンサルタント

専門は電機をはじめとした製造業の事業戦略、調達戦略、各種実行支援など

岡部泰久（おかべやすひさ）

グローバル製造業コンサルティング部電機・機械グループコンサルタント

専門は機械をはじめとした製造業の事業戦略、調達戦略、各種実行支援など