

《イノベーションのジレンマに陥ったSamsung》 「GALAXY」の売れ行きが悪化 Samsungが直面する経営危機



微細加工研究所 所長 湯之上 隆

営業利益の約7割を占めるスマホ関連事業が失速したことにより、韓国Samsung Electronicsの業績に急ブレーキがかかった。業績悪化の原因は、台湾MediaTekが仕掛けた“100ドルスマホ”が爆発的に普及し、Samsungの高機能スマホ「GALAXY」が“イノベーションのジレンマ”に陥ったことにある。さらに、米Appleの「iPhone」用プロセッサのファンドリービジネスをTaiwan Semiconductor Manufacturing (TSMC) に奪われたことも影響している。経営に大転機を振るう必要があるが、絶対的オーナー経営者である李健熙氏が病気で戦線を離脱してしまった。Samsungは、創業以来最大のピンチを迎えている。

Samsungの業績に急ブレーキ

韓国Samsung Electronicsは、半導体メモリ、薄型TV、スマホと、日本メーカーを次々と蹴落として世界シェア1位の座を獲得し、増収増益を続けてきた。そのばく進ぶりは凄まじく、1993年からの20年間で、売上高は19.8倍に、営業利益は14倍に膨れ上がった(図1)。

Samsungに死角はないのか、一体どこまで成長するのかと観察を続けてきたが、ここに来てSamsungの業績に急ブレーキがかかった。直近の四半期ごとの売上高と営業利益率の推移を見てみると、2014年に入って急激に業績が悪化していることがわかる(図2)。

業績悪化の理由は、営業利益の約7割を占めるスマホ関連事業が失速したことによる(図3)。Sam-

sungの高機能スマホ「GALAXY S5」の売れ行きが鈍ると、内製しているプロセッサ、メモリ、パネルまでドミノ倒しのように負の波及効果が及ぶ。

では、何故、SamsungのGALAXYの売れ行きが急速に悪化したのか? 本稿では、その原因を分析し、Samsungの将来を展望する。

低価格スマホのイノベーション

世界のスマホ市場では、“100ドルスマホ”や“25ドルスマホ”など、低価格モデルが急速に普及している。特に、2013年で4億5000万台と世界最大のスマホ市場となった中国でその傾向が顕著である。SamsungのGALAXYはこの直撃を受けて、売れ行きが悪化した。

低価格スマホの仕掛け人は、台湾のファブレス

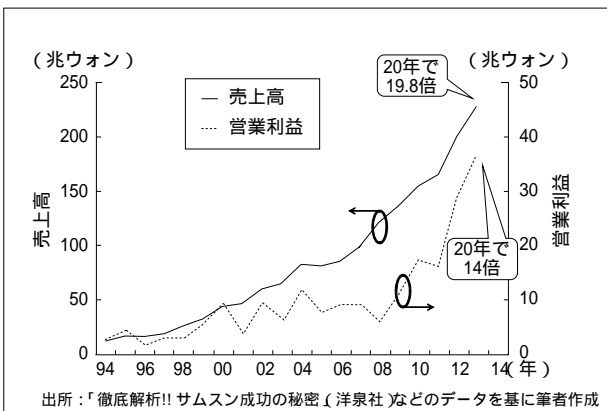


図1 Samsungの売上高および営業利益

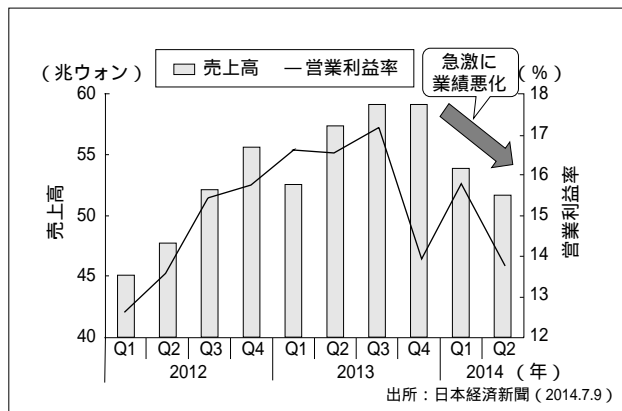


図2 Samsungの四半期ごとの売上高および営業利益率

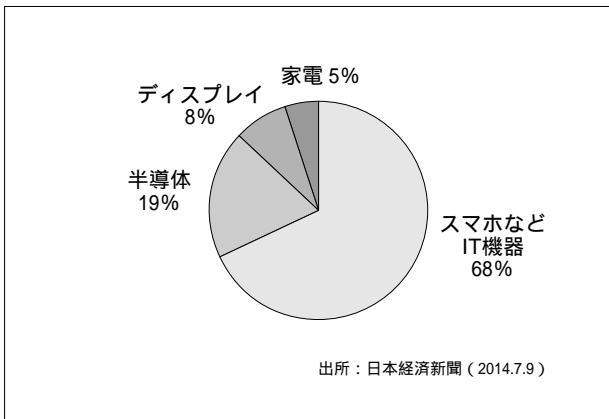


図3 Samsungの営業利益構成比

メーカーMediaTekである。半導体の設計だけを行うファブレスメーカーが、何故、低価格スマホを牛耳ることができたのか？ MediaTekは、“わざと遅れて市場に参入”、“Highエンドはやらない”、“2年先しか考えない”という経営戦略を採用している¹⁾。100ドルスマホは、まさに、MediaTekのツボにはまり、爆発的に普及したと言える。すなわち、イノベーションを起こしたのである。

MediaTekの通った後はぺんぺん草も生えていない米国のエレクトロニクス誌EE Timesの主任国際特派員として中国の半導体取材している吉田順子氏によれば、MediaTekが成功した第1の要因は、「ソフトウェアの開発に注力したことだ」という²⁾。

スマホの機能を司っている心臓部が、アプリケーションプロセッサ（AP）である。APは最も重要なハードウェアであるが、APを制御するソフトウェアはさらに重要だ。ソフトウェアの性能次第で、スマホの使い勝手などが大きく左右されるからだ。

ところが台湾では、優秀なソフトウェアエンジニアが不足していた。そこで、MediaTekは中国本土に目をつけ、優秀なソフトウェアエンジニアを片っ端から雇っていったという。後からエンジニアを探しに来た日本メーカーは、「MediaTekの通った後はぺんぺん草も生えていない」と地団駄を踏んだらしい。

靴屋でも明日からスマホメーカーに

こうして開発した制御ソフトウェアとAPをセットにして、MediaTekは、スマホ端末メーカーに提供している。さらに、スマホの設計図である「リファレンス」と推奨部品リストまで添付する。

つまり、端末メーカーは、MediaTekからAPさえ

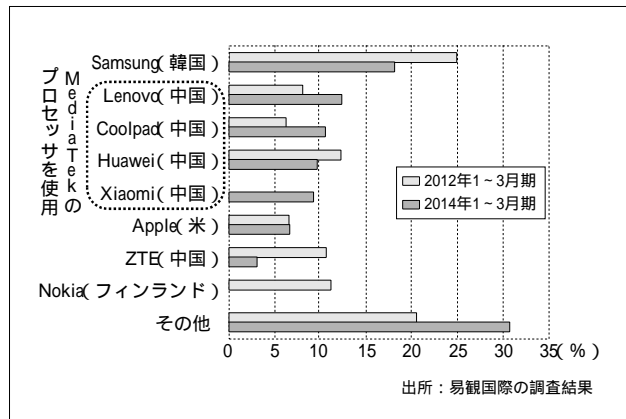


図4 中国市場におけるスマホの企業別シェア

購入すれば、制御ソフトウェアは付いてくるし、設計図は手に入るし、あとは推奨部品リストに従って部品をかき集め、組み立てるだけでいい。これが、MediaTekが成功した第2の要因である。

リファレンスと推奨部品リストのおかげで、中国では、大した開発費もかけずに、そこそこの性能のスマホを極めて安価に作れるようになった。そして、中国地場メーカーが台頭し、格安スマホが急速に普及したのである。中国では、「靴屋でも明日からスマホメーカーになれる」とまで言われるようになった理由がここにある。

Samsungのシェア1位は風前の灯

2012年1～3月期と2014年1～3月期の中国市場におけるスマホの企業別シェアを図4に示す。独自にAPを開発しているSamsungはトップをキープしているものの、この2年間で24.9%から18.1%へと大きくシェアを落とした。このままいくと、早晚1位の座を失うことになるだろう。また、米QualcommからAPを調達していたフィンランドNokiaは、この2年間でシェアをほとんど失った。

一方、MediaTekからAPを調達するようになった中国メーカーのLenovo、Coolpad、Huawei、Xiaomiが、シェア2～5位までを独占している。MediaTekのリファレンスと推奨部品リストの威力がここに見て取れる。

2012～2013年の中国市場におけるスマホ用AP出荷個数のシェアを見てみると、2012年はQualcommが52%のトップシェアを獲得していたが、2013年にはMediaTekが逆転し、47%でトップに躍り出た（図5）。2014年以降もMediaTekの勢力拡大は続き、低価格スマホは中国だけでなく世界中に普及する可能性がある。

イノベーションのジレンマに直面するSamsung
 このようにして、この世の春を謳歌していたSamsungの高機能スマホは、低価格スマホの脅威にさらされるに至った。しかしこれは、どこかで見た構図である。かつて高品質世界一を誇っていた日本の半導体メモリDRAMが、そこそこの品質のDRAMを破壊的に安く大量生産する韓国の技術に駆逐された現象とまったく同じである。

この現象は、米ハーバード大学ビジネススクールのクリステンセン教授が発見し、彼の代表作のタイトルにもなった“イノベーションのジレンマ”である³⁾。市場で支配的な立場にあった高性能な製品が、それより機能は落ちるが“安い、小さい、使いやすい”といった特徴を持つ新製品の爆発的な普及によって、高性能であるが故に駆逐されていく現象だ。

まさに、Samsungはイノベーションのジレンマに直面していると言える。これに加えて、Samsungには、もう2つ懸念材料がある。

AppleのAPをTSMCが製造へ

これまで米Appleの「iPhone」用APを製造してきたのは、Samsungである。Appleは、2007年に発売された初代iPhone用APの製造を米Intelに委託しようとした。しかし、Intelがこれを断ったため、Samsungに委託したという経緯がある。これはIntel史上最大のミスジャッジとされ、ポール・オッテリーニ氏は、CEOの職を追われることになった⁴⁾。

一方、“瓢箪から駒”のような展開からビッグビジネスを掴んだSamsungは、それまで低迷していたファブドリー部門で3位に躍進した。また、iPhone用APの製造によって知り得た情報があったからこそ、SamsungはGALAXYを開発できたと言えるかもしれない。Samsungは、Intelの敵失により“漁夫の利”を得た。

ところが、台湾のDigiTimesは2013年6月24日、Appleが次世代の「Aシリーズ」プロセッサの製造について、Taiwan Semiconductor Manufacturing (TSMC) と3年契約を結んだと報じた⁵⁾。「A8」と見られる次世代APは、まずは20nmプロセスのプレーナ型CMOSを採用して製造し、その後16nmプロセスのFinFET、10nmプロセスのFinFETを適用していくという。

AppleとSamsungは、スマホを巡って各国で泥沼の特許訴訟合戦を展開している。このため、Appleは、Samsungを切り捨てたと言える。Samsungはピ

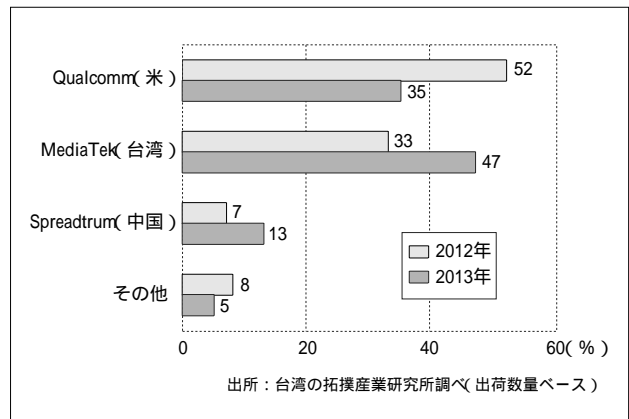


図5 中国市場におけるスマホ用プロセッサの企業別シェア
 ッグビジネスを失った。

創業以来、最大のピンチ

営業利益の約7割を支えるスマホがイノベーションのジレンマに直面し、またAppleへのAP供給ビジネスを失ったSamsungには、さらにもう1つの懸念材料がある。絶対的なオーナー経営者である李健熙氏が、5月初旬に急性心筋梗塞で入院したことだ。李健熙氏は、87年にSamsungグループの会長に就任し、以降27年間にわたってトップに君臨し続けてきた。

特に李会長の専権事項とされる人事については、信賞必罰を徹底しており、成果を出せない幹部には解任など非情な判断を下してきたが、それが、グループの求心力にもなっていた。

このようなカリスマ的な絶対専制君主が長期不在となれば、緊張感が緩んで、組織のタガが外れ、組織内部から崩壊する可能性もある。

業績が急激に悪化している今こそ、経営の大鎧を振るわなければならないわけだが、カリスマ経営者は第一線から離脱してしまった。Samsungは創業以来、最大のピンチを迎えていると言っていい。王国が崩壊するか、新たな経営者の下でさらなる飛躍を遂げるか、Samsungはその瀬戸際にある。

参考文献

- 1) 湯之上隆：Electronic Journal (2014.7) pp. 34-36
- 2) EE Times (2012.10.25) <http://eetimes.jp/ee/articles/1210/25/news039.html>
- 3) クリステンセン：イノベーションのジレンマ、翔泳社(2001)
- 4) 湯之上隆：Electronic Journal (2013.7) pp. 34-37
- 5) EE Times (2013.6.25) <http://eetimes.jp/ee/articles/1306/25/news135.html>