

【Focus】フィリップスのポートフォリオ戦略

【要約】

- ◆ フィリップスは欧州最大のエレクトロニクス企業である。多くの革新的な製品を世に送り出すことで、広く世界から高い評価を受けているものの、同社の長い歴史は、決して順風満帆なものではなく、幾度となく経営危機を迎え、そして苦悶をしながら経営を立て直してきた。
- ◆ フィリップスは経営を立て直すために、大胆な『事業ポートフォリオの見直し』を行ってきた。同社事業ポートフォリオ見直しは、技術偏重の社風から脱却し、徹底した利益とキャッシュフロー重視の経営やブランドを重視する経営へと転換を進める中で進められた。
- ◆ フィリップスがポートフォリオ入れ替えを実現できたのは、平時から他社との連携関係を築き、効果的に外部の力を活用してきたことと、最初の一手を打つのが早かったことが大きかった。
- ◆ 日系企業にとっても、ポートフォリオ戦略のブラッシュアップと果敢な実行は不可欠であるが、過度な自前主義への拘りは変化への対応力を低下させかねない。外部との連携を効果的に行い、ポートフォリオ見直しを実現したフィリップスから得られる示唆もあると言えよう。

1. フィリップスの概要

フィリップスはテクノロジーで人々の幸せを実現する欧州の誇る企業

フィリップスは、1891年にオランダで設立された、欧州が誇るエレクトロニクス企業である。カーボン・フィラメント電球の製造で起業をした後、小型で安価なラジオの製品化により一般家庭でのラジオ普及に貢献するなど、高い技術で世の中の家庭生活環境を一変させるような大きな変革を起こしてきた歴史を有する。こうした大きな変革だけでなく、照明用発電機とラジオ部材から電気シェーバーを開発するなど、培った技術、エレクトロニクスのテクノロジーを組み合わせることで身近な個人のニーズを実現し、人々の幸せを実現することによってブランド力を築き上げてきた。母国オランダを中心としたヨーロッパ現地での高い評価は勿論のこと、「2025年までに年間30億人の生活を向上させる」ビジョンを掲げてグローバルベースで事業を営むフィリップスは、グローバルブランドランキングでも第40位にランクされるなど¹、世界有数のエレクトロニクス企業として認知されている(【図表1】)。

【図表1】 フィリップスの会社概要

企業名	Koninklijke Philips NV
設立時期	1891年
資本金	10,968百万ユーロ(2014/12期)
売上高	21,391百万ユーロ(2014/12期 連結)
営業利益	486百万ユーロ(2014/12期 連結)
時価総額	23,473百万ユーロ(2015/5/25)
従業員数	92,508人(2014/12期 連結)

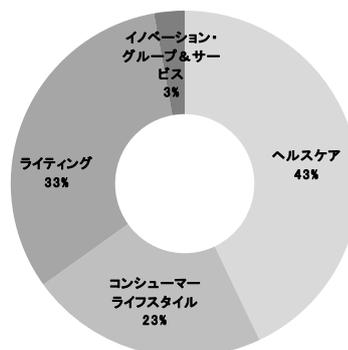
(出所)フィリップス社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

¹ インターブランドが実施するグローバルブランドランキング(2013年)

フィリップスは早くから医療分野に取組み、幅広い製品を展開

フィリップスの事業は、大きくヘルスケア、コンシューマーライフスタイル、ライティングの三分野で構成される(【図表 2】)。主力事業であるヘルスケア事業については、売上高 92 億ユーロに達し(2014 年)、全社売上高の 43%を占め、約 37,000 人の従業員を有している。現在、多くの企業が医療分野を成長市場と見据えて、事業強化に取り組んでいるが、フィリップスの医療分野への取組みは早かった。フィリップスが医療向け X 線管を発表した 1918 年は、ヨーロッパを主戦場とした第一次世界大戦終戦の年であり、松下電器器具製作所(現パナソニック)が創立された年でもある。また、同社ヘルスケア事業は、幅広い商品を有していることが特色で、病院における高度な医療に関わる超音波診断装置や画像診断装置などの機器だけでなく、遠隔医療や在宅ケアを対象とした患者監視機器、睡眠治療機器、在宅用人工呼吸器なども取扱い、医療に関わる領域に広く製品を提供している。更に、足許ではヘルスケアとテクノロジーを融合させた Health Tech の強化を掲げる等、フィリップスの事業の柱と位置付けられている。

【図表2】 フィリップスの売上構成



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

(注)フィリップス社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

コンシューマーライフスタイル事業は世界中の様々な健康ニーズに応えるグローバル事業

コンシューマーライフスタイル事業は、シェービング&ビューティーと、小物家電、オーラルヘルスケア、ヘルス&ウェルネスの四つの部門で構成されており、60ヶ国以上の地域で様々な健康ニーズに合わせた製品を提供している。売上高は 47 億ユーロであり(2014 年)、売上構成比では 23%となっている。オランダ、オーストリア、ポーランド、アメリカ、ブラジル、中国、シンガポールに生産拠点を有しており、従業員数は全世界で約 16,600 人を有している。

コンシューマーライフスタイル事業はオープンイノベーションも特色

コンシューマーライフスタイル事業の代表的な製品としては電気シェーバーが有名であるが、近年のヒット製品としては、2010 年に発売された「ノンフライヤー」が挙げられる。世界 100ヶ国で 150 万台以上を出荷した記録も然る事ながら、フィリップスが会社を挙げて長年取組んできたオープンイノベーションが成果に繋がった点においても、評価できる製品である。一般的に、高い技術を有する企業は独自開発に拘り、特に先端分野での他社技術の導入は消極的な企業が多く、フィリップスについても過去は自社技術に拘る体質であった。しかしながら、フィリップスは変化への対応力強化を目的に、独自開発に拘らない NIH(Not Invented here)という方針を掲げ、その後は積極的に外部を活用する PFE(Proudly Found Elsewhere)方針を進めていくこととした。2010 年以

降は、「50%の製品について、差別化のカギとなる技術を、これまで繋がりなかった社外組織から取り込む」ことを R&D 活動指針として明示し、本社に担当役員も設置して、オープンイノベーションを推進してきた。コンシューマーライフスタイル事業は、外部にも目を向け、外部リソースを自社の成長にも繋げることを目指すフィリップスを象徴する事業であるとも言えよう。

創業事業のライティングは世界トップ

ライティング事業は、フィリップスの創業事業であり、世界シェアトップの事業である。従業員は約 37,800 人、売上高は 68 億ユーロに達し(2014 年)、売上構成比では 33%となっている。世界 25 ヶ国に製造拠点をおき、部品からシステムまで一貫生産する体制を整えており、開発力、製造力、先端的なサービスなど、いずれにおいても優れた技術を有している。販売面についても、60 ヶ国以上で、家庭、オフィス、映画館、商店、病院、競技場など様々な領域へ照明器具を提供しており、グローバルベースでマーケットリーダーとしての地位を確立している。

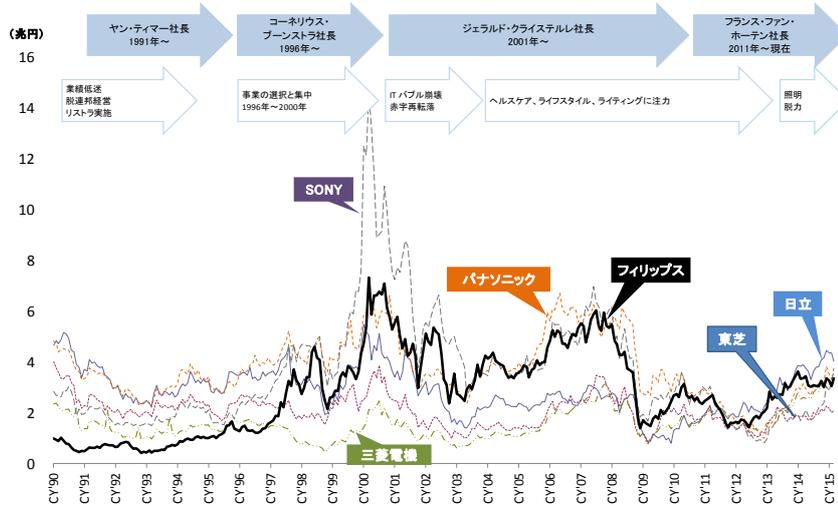
ライティング事業はフィリップスのグローバル化と変革への取組みを象徴する事業

124 年の歴史を有するライティング事業は、フィリップスのグローバル化と変革への取組みを象徴している事業と言えよう。カーボン・フィラメントの電球を大量生産することによって、フィリップス製の電球は、瞬間に世界に広がることになるが、その過程において、同社は国土の狭いオランダから、新たなマーケットを目指して海外進出を加速させ、グローバル企業に駆け上がっていくことになる。ライティング事業の成長期におけるカーボン・フィラメントから 3 倍の明るさを得られるタングステン・フィラメントへの品質改良や、産官学連携での LED 照明を活用した野菜工場の開発といった技術面の改善に加え、ライティング事業が伝統的産業となった現在においてもなお、「Philips hue」に代表されるような用途拡大や事業の可能性を広げる取組みが行われている。「Philips hue」については、無線技術を取り入れることで、Wi-Fi やインターネット経由で、照明の点消灯や色調操作を行えるようにすることで、照明器具に新たな付加価値を付加した製品と言えよう。現在、フィリップスは他社との連携も見据えたライティング事業の戦略見直しを行っているが、このことは創業事業であっても、広く外部の力を借りながら変革に取り組んでいくフィリップスを象徴している取組みとも言えよう。

市場からも高い評価を受けている

フィリップスは個人からの高い認知度を得ているだけでなく、市場からも評価を受けている企業と言えるであろう。1990 年代に入ると、フィリップスは会社存亡の危機に立たされることになるが、経営体制変革やリストラの実進を進めることで危機を脱した。現時点で日系エレクトロニクスメーカーの時価総額は 1990 年当時を下回る企業が大半であるのに対して、フィリップスの時価総額は当時の 3 倍以上に増加している(1990 年 1 月 1 日と 2015 年 1 月 1 日の時価総額の比較、【図表 3】)。

【図表3】 時価総額推移

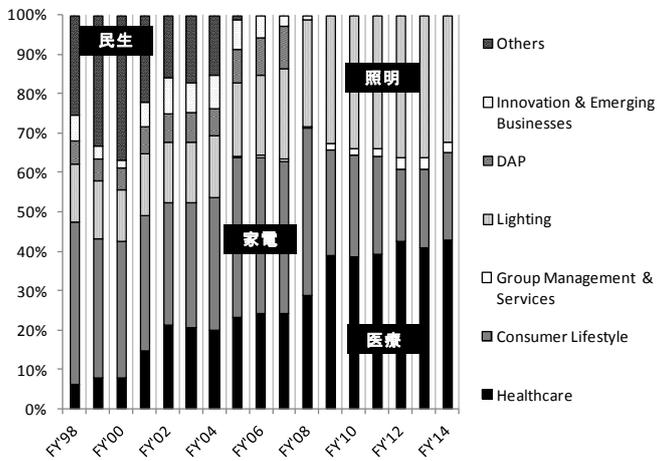


(出所)ロイター社データよりみずほ銀行産業調査部作成

フィリップスの特徴であり、強みは、ポートフォリオ戦略

エレクトロニクス産業は変化の速い産業であり、フィリップスは市場の変化に対応するため、1990年の危機以降、不採算事業から撤退し、経営資源を成長領域へ振り向け、大胆に事業の選択と集中を行い、事業のポートフォリオの入れ替えを進めてきた(【図表 4、5】)。こうした大胆なポートフォリオの見直し戦略が奏功し、市場から評価を得ることに繋がったと言え、ポートフォリオ戦略は、同社の特徴の一つであり、強みとも言えるであろう。

【図表4】 フィリップス事業ポートフォリオの変化



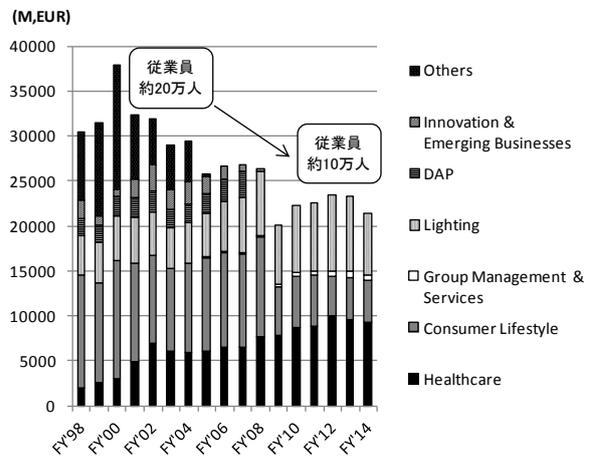
(出所)ロイター社データよりみずほ銀行産業調査部作成

(注)民生は、テレビ、半導体、ディスプレイ、携帯電話、光学機器事業等

フィリップスがポートフォリオ見直しを実現した背景を推察する

一方、日系メーカーの不採算事業への対応を見てみると、段階的な損益の改善に留まり、長期にわたって課題事業となっている事業や、雇用確保のための自社内配置転換等によって、抜本的な処理が進まないケースも見受けられる。日系メーカーのポートフォリオ見直しが進まない理由としては、ポートフォリオ見直しの必要性を認識できたとしても、全社ベースでの方針と事業部の意向が合致しないことや雇用の維持など、内部から様々な障害や抵抗勢力が現われ、スピード感を持って進めることが難しいなどの内部要因や、事業の受け入れ先との交渉などの外部要因が挙げられる。それではなぜ、フィリップスは

【図表5】 フィリップス事業別売上高推移



(出所)ロイター社データよりみずほ銀行産業調査部作成

大胆にポートフォリオの見直しを進め、成長 3 分野に事業を絞り込むことができたのであろうか。第 2 節において、同社の歴史を振り返ることで、打ち出されてきた経営方針の推移とその背景となった経営環境を分析し、また、それらが同社のポートフォリオ戦略にいかんにか反映されてきたかを把握する。更に第 3 節において、実際の事業撤退事例を追うことにより、フィリップSPORTフォリオ戦略のより深い理解、日系企業に対して参考となる事象の抽出に向け分析を試みることにする。

2. ポートフォリオ入れ替えを推し進めたフィリップスの経営指針

1970 年代までは海外進出と、地域毎の自主性を重んじる連邦経営

フィリップスは 1891 年の創業以来、他のグローバル企業と比較しても、早期から海外展開を行っていた。創業時からの事業である電球や真空管では、大量生産が必要なことや関税の問題があり、1920 年代には巨大な需要地であったアメリカに進出するなど、海外での事業展開・現地生産を積極的に進めていた。インド市場でも 1930 年にカルカッタにおいて輸入ランプの事業を行う Philips Electronics Co. (India) Private Ltd. を設立し、1938 年にはランプ工場を開設、樹脂生産やラジオ生産等に業容を拡大、1957 年にはムンバイ証券取引所に上場するなど、早くから現地化を推し進めていった（【図表 6】）。その後、それぞれの事業が海外市場での拡大を目指すのに伴い、各地域に権限が移譲され、各地域で開発、製造、販売機能を持つようになり、更に地域毎の独自の事業展開を強めていった。例えば、ある地域では家具や楽器事業を行うなど、地域毎に独自に多様な事業を展開するに至っていた。

【図表 6】 フィリップスの海外展開（インドの例）

1930年	カルカッタにPhilips Electrical Co. (India) Private Ltdを設立、輸入ランプの事業を開始
1938年	カルカッタにランプ工場を開設、国内向けラジオ樹脂に生産を開始
1948年	ラジオ生産開始
1957年	上場し、社名をPhilips India Ltdに変更
1959年	ブネ近郊で2番目のラジオ生産工場を設置

（出所）フィリップス社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

1980 年代は、連邦経営の弊害に対応すべく、『世界的見地からの経営』にシフト

オランダの本社では、地域ごとの自主性を重んじ、連邦経営を行っていたが、1970 年代から 1980 年代に入ると、日系企業等の台頭により競争環境が激化する中、連邦経営の弊害が見られるようになってきた。会社全体で統一した戦略を取ることができず、効率的な事業展開ができないだけでなく、例えば、社内主導権争いが増し、自社製品であっても、他の事業部の部品は採用しないといった弊害が目立つようになり、フィリップスの業績は低迷することとなった。そのため、1981 年から 1982 年には、親会社のフィリップスからオランダでの事業活動を切り離し、社外取締役や監査役会が「世界的な見地」から経営に取り組む体制に組織を変更した。更には 1984 年に社長、取締役、スタッフに加え、各地域責任者、各事業部門代表によって構成される、Corporate Council を設置することで、フィリップスとして統一的なグループの経営方針を検討するための体制を構築した。こうした取組みの成果も現われ、同社は長く続いた低迷期を脱し、当時の社長であるアイントホーベン社長が自社を「1988 年は前に踏み出した年」と評価するまでに、会社の建て直しが進むことになった。

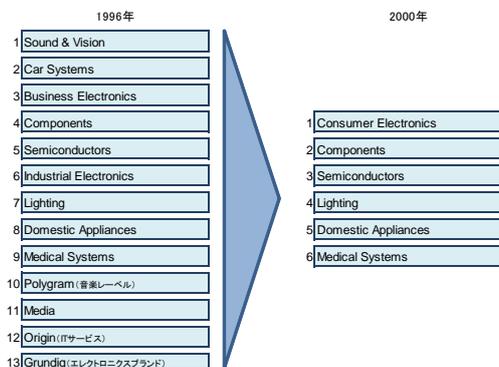
1990 年代は大胆なリストラとアメリカ的経営の導入

しかし、その後フィリップスは、1990 年に 42 億 4,000 万ギルダー²の損失を出すと、大胆なリストラ策に舵を切ることとなった。米消費財メーカー Sara Lee 出

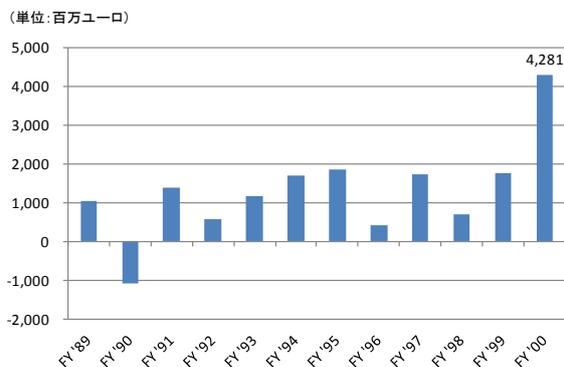
² 約 25 億米ドル（1990 年 12 月の平均為替レートは、NLG/USD=0.5917）

身のコーネリウス・ブーンストラ氏が1994年に入社すると、2年後の1996年には外部招聘者として初の社長に就任することとなった。ブーンストラ社長は、同社の経営を利益とキャッシュフロー重視に徹底的に転換し、また例えば事業部長の賞与も、利益とキャッシュフローに連動する仕組みに変更するなど、徹底した個人単位の成績評価を導入した。そして、就任直後に「close, fix or sell」という厳しい号令をかけ、各事業部に高い収益目標を課す一方で、徹底したリストラ策を実行した。こうしたリストラ策の一環として、事業ポートフォリオの大幅なスリム化に踏み切り、業績不振に陥った子会社を次々に売却したほか、1998年には音楽レーベル PolyGram の持分を売却するなど、ノンコア事業を整理し（【図表7】）、更に世界220ヶ所あった生産拠点の約4分の1を閉鎖する計画を打ち出した。また、本社についても、過去のフィリップスとの決別の意味やブランド宣伝効果への期待等を込め、創業の地であるアイントホーフェンから首都アムステルダムへと移転を打ち出した。その結果、同社の業績は回復し、2000年には過去最高益を生み出すまでになった（【図表8】）。

【図表7】 フィリップスのポートフォリオ入れ替え



【図表8】 フィリップスの営業利益推移



(出所) フィリップス社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成 (出所) フィリップス社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

2000 年以降はブランド重視の経営への転換

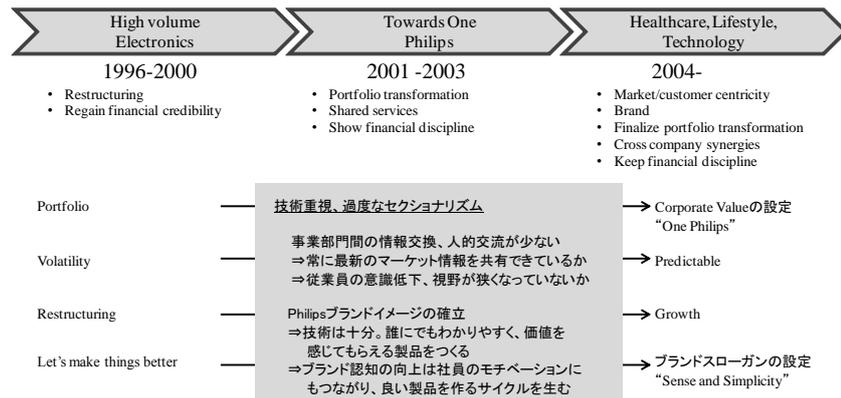
ブーンストラ社長は、徹底したリストラクチャリングを実行すると同時に、“Let's Make Things Better”のコーポレートスローガンのもと、同社として初めて、全社を挙げて世界規模のマーケティングキャンペーンを打ち出し、グローバルカンパニーとしての統一したブランドイメージの構築にも注力した。

2001 年以降は企業文化の変革

しかし、1990年代の大胆なリストラ策によって、業績は回復し、2000年には過去最高益をたたき出したものの、世界的な経済環境の悪化や IT バブルの崩壊等もあり、2001年には再度赤字に転落することとなった。そのため、フィリップスは2001年にはジェラルド・クライステルレ氏を社長として据え、再度戦略の舵を大きく切ることとなった。同社は、例えばコンパクトカセットや CD 等の特許を保有するなど、極めて技術を重視し、技術偏重気味とも言える企業体質であったが、親子2代フィリップスという生え抜きのクライステルレ社長は、同社が高い技術に拘るあまり、市場（＝顧客）の声を軽視しているのではないかとの疑問を持ち、事業部対立からの変革や、テクノロジー重視からの脱却を図って、企業文化の変革を実現し、Corporate value を設定、2004年には、コーポレートスローガンを一新、“Sense and Simplicity”とし、「真に顧客に求められているもの、誰が手にしても価値が伝わるもの」、「人々にとって価値のあるもの、革新的で高品質なものを提供する企業」という明確なブランドイメージを追

求した(【図表9】)。フィリップスのブランドイメージ形成に貢献するものという観点を強く明確にすることで、マーケット・顧客志向の企業への転換を果たし、それを軸に事業の選択と集中を更に推し進めることとなった。こうした方針が、グローバルな社会課題に向き合い、人々の身近な幸せや課題解決に資する事業をポートフォリオに組み込んでいこうとするその後の同社の動きに顕れている。

【図表9】 フィリップスの経営指針の変遷

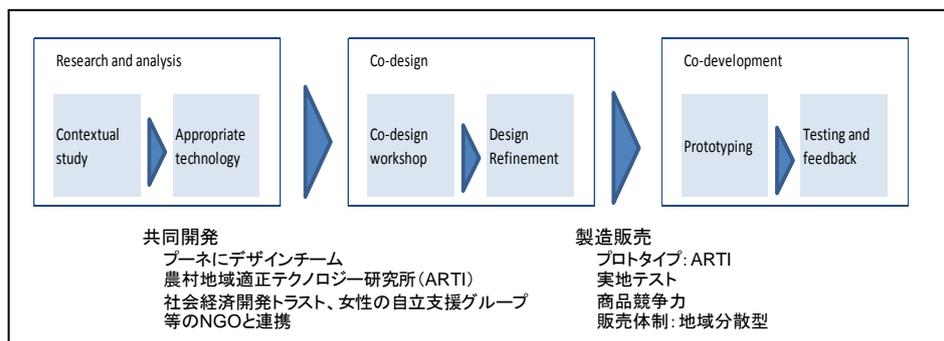


(出所)フィリップス社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

BOP ビジネスへの取り組み

1つの例が、インドでのBOP(bottom of pyramid)ビジネスである(【図表10】)。同社の早期からのインド市場展開は前述の通りであるが、BOP市場に向けて5ドルの手回し式ラジオや薪ストーブ等の製造・販売も手掛けている。BOPビジネスでは、現地と一体となった製品開発や製造を行い、現地の生活の質向上に繋がる新事業を開拓し、来るべき市場形成期に向けての種まきを行っていると言え、フィリップスの先見性を表していると言えよう。

【図表10】 フィリップスのインドでのBOPビジネス事例



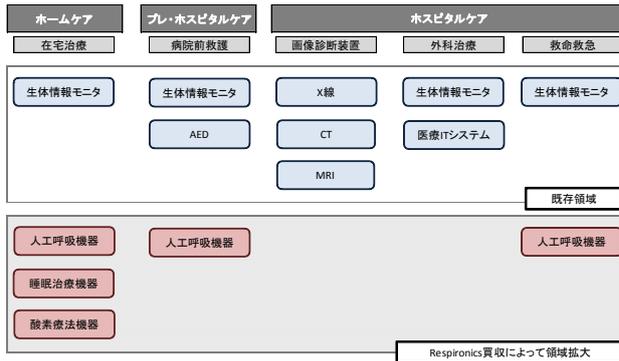
(出所)フィリップス社 IR 資料、JETRO 等よりみずほ銀行産業調査部作成

いち早く在宅医療分野へ注力

また、ヘルスケア事業においては、2000年代以降、いち早く在宅医療分野への注力を進めた。2006年には在宅高齢者との通信システムを手掛けるHealth Watch Holdings, Inc社を、2007年には家庭での心拍モニタリングシステム運営のRaytel Cardiac System社、そして2008年には在宅医療機器メーカーのRespironics社を約51億ドルで買収するなど、大胆な投資を行った(【図表11】)。CTやMRI等の画像診断機器で世界3位のポジションにある同社にと

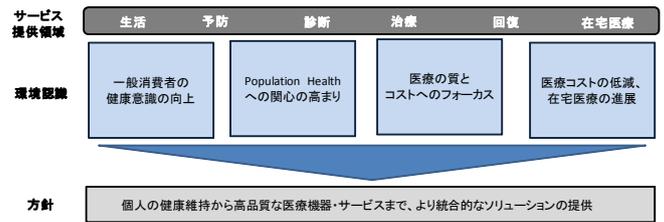
って、自社の強みでもある家庭でのブランド、認知を活用することにより GE や Siemens といった競合に対する差別化を目指す本施策は、競争戦略上も有効であった。結果として、現在では同分野が拡大し、在宅医療の属する事業 (Patient Care & Monitoring Solutions) は、ヘルスケア事業の約 30% を占めるまでに事業規模が拡大しており、足許では一層の家庭領域との連携を打ち出し、Health Tech と訴求しながら、フィリップスの主力事業として位置づけられるまでになった(【図表 12】)。

【図表 11】 レスピロニクス買収による領域拡大例



(出所)フィリップス社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 12】 Health Tech への取組み



(出所)フィリップス社 IR 資料より抜粋みずほ銀行産業調査部作成

次なる注力分野への果敢なリソース投入もポートフォリオ見直しを後押し

一方で、2000 年代半ば以降、半導体、テレビといったそれまでの主力事業からの撤退を断行している(次節で詳述)。在宅医療分野に意義と活路を見だし、当該市場へリソースを集中するという方針があったからこそ、これら従来の主力事業の切り出しを決断し、実行してきた構図が浮かび上がる。ブーンストラ社長によってもたらされた徹底した効率化、利益主義と、クライステル社長以降の、顧客重視、フィリップスブランドへの貢献といった企業指針とが相まって、新たに注力する分野を定め、かつ果敢にリソースを投入する一方、主力事業撤退方針の意思決定を明確化する方向に作用したと考えられる。

3. ポートフォリオ戦略の個別事例分析

個別事業の撤退分析

以上、フィリップスの年代ごとの経営方針とその背景となる経営環境を見てきたが、①リストラを含め主に財務上の必要性から不採算部門整理のためのポートフォリオ見直しを進めてきた 1990 年代に対し、②2000 年代以降は顧客・マーケット志向のブランドイメージ確立をめざしつつ、ポートフォリオの転換自体を経営指針に掲げ、それを進めてきた。マーケットインの事業戦略の色彩が強まったことで 2000 年前後を境に同社ポートフォリオ戦略に質的転換が起こったと言えよう。フィリップスが 2000 年以降に撤退を行った事業は多くあるが(【図表 13】)、本節では、代表的な撤退案件といえる半導体事業とテレビ事業を事例として採り上げることで、どのような事業環境で、また、どのような経営指針の下で、撤退判断がなされ、これをいかに断行してきたかを見ていくこととする。

【図表13】 フィリップスの撤退事業(2000年以降)

<p>【テレビ事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> 時間をかけて撤退 ブランド貸しビジネスへ シェアトップでも撤退 	<p>【携帯電話事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンシューマー向け代表的ブランド製品から撤退 ・JV解消・事業強化から一転して、短期間で撤退へ 	<p>【照明事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・創業事業も分社化を検討中
<p>【半導体事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・短期間での完全売却(IPO) ・投資効率の低下や社内での位置づけの変化 	<p>【ディスプレイ事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JVで次世代技術への投資を行い、約10年後には撤退 ・合併先へ全株売却 	<p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・光ディスク ・地図情報サービス ・コンポーネント 等

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

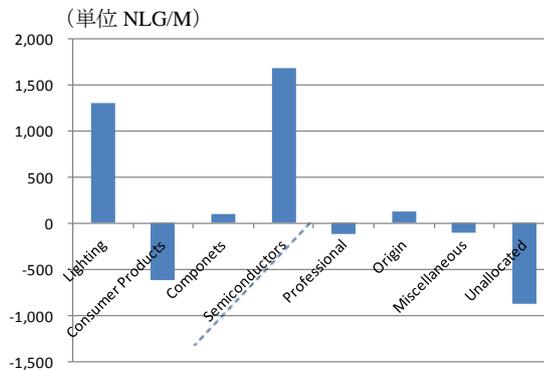
フィリップスは技術を追求する会社であった

最初に、半導体事業の事例を見てみたい。半導体はエレクトロニクス製品の性能を大きく左右することから、高い技術が求められる先端的な部材の一つである。PC については、データ処理の機能を担うプロセッサによって製品の機能が左右され、また、現在のエレクトロニクス製品の中心であるスマートフォンについても、通信やアプリケーションを駆動させる半導体が製品の機能を大きく左右している。フィリップスについても、電球から電気シェーバー、更にはテレビや録画機と、エレクトロニクスの技術を高めて多くの製品を開発する中、半導体についても研究を重ね、1965年に集積回路の開発に成功している。世界で初めて半導体の事業化で成功を収めた企業は Intel であるが、Intel の半導体製品の発表が 1969年であったことを考えると、フィリップスが最先端の技術を追い求める企業であったことが伺える。

2000年以前は、半導体事業がフィリップスの理念と会社を支えていた

「技術で人々に幸せを提供する」理念を掲げる 1990年代のフィリップスにとって、半導体は製品差別化のための不可欠な技術とされ、長きに亘り、中核事業であるコンシューマー製品を支える事業として位置付けられていた。また、技術面での重要性だけではなく、2000年までは財務面からも会社を支える構図となっており、例えば、売上高では全社の約 10%の事業(1998年)ながらも、営業利益を見れば、構造改革を進める他事業の赤字全てを吸収する程の利益を生み出しており、同社にとっては無くてはならない事業となっていた。【図表 14】。

【図表 14】 フィリップス部門別営業利益 (1998年)



(出所) フィリップス社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) 1998年12月中平均為替レートは NLG/USD=0.5316

外部売上の拡大と徹底的なコスト削減によって、半導体事業は高い経営目標を達成するまでに回復

半導体事業は2000年にITバブル崩壊の影響等を受け、赤字に転落することになる。しかしながら、技術による差別化を戦略に掲げていた当時のフィリップスにとって、半導体技術はそうした理念に合致した事業であった。また、同社コンシューマー事業についても、通信技術との融合による新しい世界観を描いており、半導体事業は会社全体の戦略としても必要とされる事業であった。そのため、フィリップスは半導体事業の再建に邁進していくこととなり、中国携帯電話市場向け3Gチップ等のビジネスを強化するなど、自社製品の差別化だけでなく、市場の大きい社外にも目を向け、売上拡大を進めていった。また、45ヶ所あった製造拠点や開発拠点を27ヶ所まで削減するなど徹底的な合理化も同時に進めていった。その結果、2004年後半には営業利益率が10%を超えるまでに事業は回復し、一旦は経営目標を達成することになった(【図表15】)。

【図表15】半導体事業部門業績推移

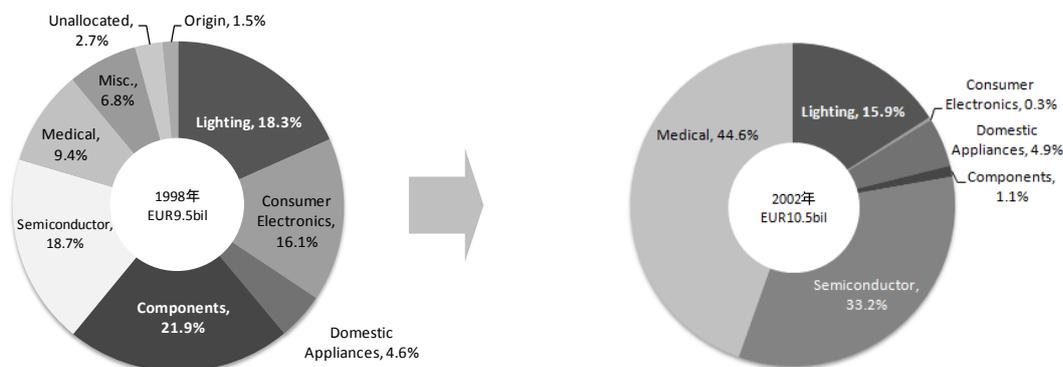


(出所)フィリップス社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

収益と投資効率が求められる環境の下、半導体事業は投資負担の大きい赤字事業へ

2000年以降の半導体事業は、投資負担も拡大を続けており、キャッシュフロー重視の経営を進める中、全社ベースで20%程度の売上ながらも、投資に占める割合は30%を超えるまでに拡大し(【図表16】)、投資効率の面で課題も指摘される事業となっていた。そもそも半導体産業は、投資規模が競争力に直結する産業であるが、ブーンストラ社長以降、高い収益目標と投資効率の両立を求める経営が根付いてきたフィリップスにおいては、次第に同事業に対する風当たりが強まっていった。

【図表16】部門別投下資本



(出所)フィリップス社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

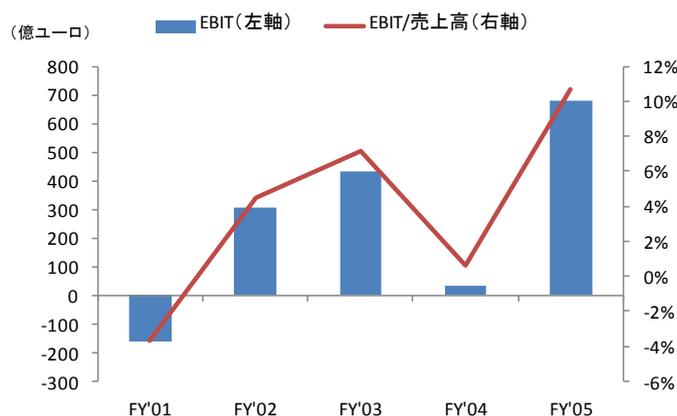
フィリップスの戦略の変化と共に、半導体事業の位置づけは徐々に不明確に

ヘルスケア事業の成長と半導体の自立が撤退判断を後押し

また、半導体事業立て直しが完了し、経営目標を達成した当時、フィリップスの経営戦略には変化が顕れていた。2004年は、前述のクライステル氏が社長に就任し、“Sense and Simplicity”のブランドスローガンを掲げた年であり、技術よりもブランドが重視され、ヘルスケアとライフスタイルを中核事業に据えていくことになっていた時期であり、典型的な BtoB 事業である半導体事業は徐々に位置づけが不明確になりつつあったと考えられる。

フィリップスの戦略面の変化だけでなく、半導体事業を取巻く環境にも変化が生まれていた。ヘルスケア事業が投資段階から成長ステージへ移りつつあったことから(【図表 17】)、同社は半導体事業を切り離しても、新たな事業の柱を期待できる環境にあったと言える。一方で、半導体事業に目を向けてみても、2004年以降に広くコンシューマー製品に搭載することができる汎用型製品「Nexperia」の強化に取組み、同事業の外部向け売上が90%近くまで高まるなど、半導体事業は構造改革を経て、外部で競争できる自立した事業となっていた。ライティングやヘルスケア等の主力事業は、半導体事業に競争力を依存しない構造となっており、これも撤退判断を後押しした要因となったと想定される。

【図表17】ヘルスケア部門のEBIT推移



(出所)フィリップス社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

財務、事業、環境面を踏まえて半導体事業からの撤退を判断

そして、2006年にフィリップスは半導体事業からの撤退を発表することになる。当時のフィリップスの経営状況や環境に照らしてみると、半導体事業は、①一旦は黒字化したものの、環境によっては大幅赤字の恐れがあり、今後も一定の投資負担が生ずる事業であったことから、財務面からもポートフォリオ戦略上、常に議論の対象であったこと、②ブランド志向や顧客に分かり易いものを提供するといった新たな企業指針の下では、注力すべき事業としての優先順位が下がっていたこと、③会社存続を支える事業としてヘルスケア事業が成長していたこと、④半導体事業リストラ実施後、一旦、黒字転換した段階で、事業売却などによって成長分野へ振り向ける資金を得る機会と捉えることができたこと、⑤半導体事業も自社から切り出した方が、事業強化に繋がると考えられるなど、財務面・事業面からの課題認識と会社を取巻く環境を踏まえた中、極めて合理的な経営判断として本事業撤退が決断されたと考えられる。

投資ファンドへの売却によって半導体事業から撤退し、関連事業含めて完全撤退

半導体事業の切り出しは、フィリップス自身も引き続き20%程度の出資を残しつつも、80%の株式を投資ファンドへ売却する形で実行された。新会社のNXP セミコンダクターズ(以下、NXP)では、シェアトップクラスの製品以外から

撤退するリストラが断行され、撤退発表当時に 70 億ドルあった売上は 44 億ドルに減少し、約 37,000 人の従業員は、2010 年までに 28,000 人に削減された。そして、投資ファンドでのリストラが完了した約 4 年後の 2010 年 8 月に NXP は上場を果たし、この段階でフィリップスは残る NXP 株式全てを売却し、半導体事業からの撤退を完了させた。この間、フィリップスは、半導体事業に関わる資産として保有していた製造委託先 TSMC 株式を 2008 年までに段階的に売却し、56 億ユーロの資金を得ている。

半導体事業からの撤退実行は外部活用により短期間で完了

フィリップス半導体事業からの撤退は、不断の外部連携がその実効性を高めたと見ることができるであろう。NXP については、投資ファンドを活用することで、撤退発表から約 4 年で終了しているが、特筆すべきは TSMC 株式の売却である。現在の半導体産業は、設計と製造の分業化が進み、特に高機能、大量生産型の半導体は、ファウンドリと言われる製造に特化した会社に半導体製造を委託することが主流となっているが、こうした事業モデルの先鞭をつけたのがフィリップスであった。現在世界最大のファウンドリである TSMC に対し、フィリップスが微細化製造技術を供与したのが 1987 年であり、その後、出資に及んでいる。ファウンドリという業態の誕生と育成を促してきたことは、自社の事業範囲・規模の適正化へ向けての動きであり、結果的に円滑な半導体事業撤退につながった可能性がある。主力事業の位置づけにある段階から自前主義を絶対視せず、適切な外部リソース活用をはかっていくことは、ポートフォリオ戦略上の選択肢を広げる効果があると言える。

テレビ事業は長期間生き残りを模索

次に、フィリップスのテレビ事業からの撤退についての分析を行う。テレビはコンシューマー製品の中でも、ブランドに与える影響が大きい製品であると言える。様々な製品を市場に送り出し、またポートフォリオ見直しの中で数々の事業撤退も行ってきたフィリップスではあるが、テレビ事業については、事業環境が厳しくなる中でも、如何にして残すかを模索し続けた。結果、規模は徐々に縮小させつつも、他社へのブランド貸与により、フィリップスブランドを維持している。

シェアトップでも収益性は重視

フィリップスは、かつてコンシューマー製品を中核事業に掲げ、その代表的製品であるテレビについては世界シェアトップの地位まで登りつめた。一方、日系メーカー、韓国メーカーを中心とするアジアメーカーとの競合激化を主因に収益性が悪化する中、2005 年からアセットライトに向けた取組みに着手した（【図表 18】）。

【図表 18】 フィリップス テレビ事業からの撤退手法

	2005年	2008年	2010年	2012年	2014年
戦略	ハイエンド集中 アセットライト	北米撤退	中国、インド等新興国撤退	残る全ての販売をブランドライセンスへ切り替え	JVへの出資売却
売却先等 ライセンス貸与先	TPV(エントリーTV事業) Jabil(欧州ブラウン管工場)	船井電機(北米販売) Elcoteq(メキシコ工場)	TPV(中国販売) Videocon(インド販売)	TPV(テレビ販売)	TPV
売却額	約2.9億ユーロ	約0.3億ユーロ	-	-	(非公表)
移転従業員数	1,700名	740名	-	3,600名	3,500名
その他	TPVへ出資		-	TPVとJV設立、貸出(1.5億ユーロ)	

(出所)フィリップス社 IR 資料などよりみずほ銀行産業調査部作成

製品構成とアセット見直しによる損益改善から着手

収益性悪化に対して、まずは、ブラウン管を始めとしたエントリーモデルを削減し、ハイエンドでの生き残りを模索した。事業の一部を約 1,700 名の従業員と共に台湾メーカー TPV へ売却すると共に、自社テレビ工場については、か

つてコンポーネント事業を撤退した際にも工場の受け入れ先となった米国 EMS³企業に売却をおこなった。

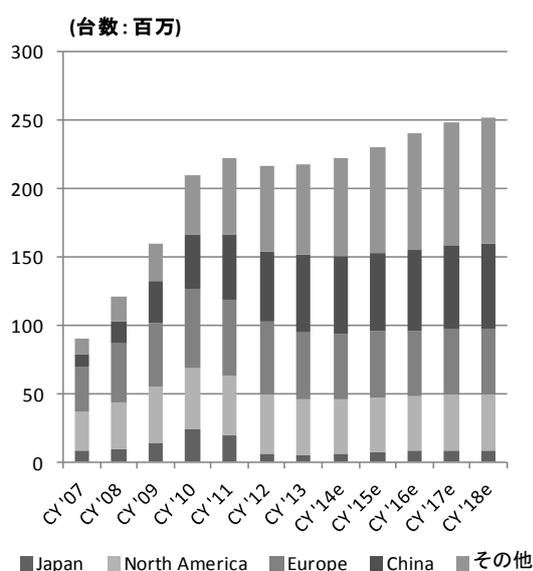
10年の歳月を経て、テレビ事業から撤退

その後、中国メーカーのプレゼンス拡大も加わり更に競争が激化する中、ハイエンドを含めて全テレビ事業のポートフォリオを縮小していくこととなる。2008年には、テレビ最大の市場である北米事業からの撤退に着手し、テレビ事業で取引があった欧州 EMS メーカーへ工場を売却し、販売については船井電機へブランド貸与を行った。2010年以降は、テレビ事業の全てをブランドライセンスに切り替える動きを加速させ、2010年に中国、インドといった新興国事業を、2012年に残る全ての地域での販売を TPV へのブランドライセンスへ切り替えた。TPV に対しては、JV 設立だけでなく、1.5 億ユーロに及ぶ貸出金を実行して、TPV の事業構築も支援した形跡が伺える。その後 2014 年に JV に対する持株全てを売却し、ブランド手数料のみを受け取るビジネスモデルに変更することになった。2005 年にアセットライトから着手したテレビ事業は、その後 10 年の歳月を経て、ようやく事業からの撤退を完結させることができたと言えよう。

撤退に時間を費やしたが、撤退に向けた取組みは早かった

撤退完了までに費やした 10 年という期間については様々な評価ができよう。そもそもテレビ事業の全面撤退という絵は初めから描いていたものではなく、また世界シェアトップのメーカーとして、各地域の流通網維持や消費者に細心の注意を払いながら脱力を進めていく必要があった等、10 年を要したということにはやむを得ない面もあったであろう。一方で、当社が脱力方針を打ち出した 2005 年はフィリップスが薄型テレビ販売台数シェアトップに立った年でもあり、最初の一手は早かった。また、その後もグローバル市場は順調に伸び続けた環境下【図表 19】、2008 年には最大市場北米からの撤退を開始する等、取組着手の早さは際立っていると言えよう。

【図表 19】 薄型テレビ出荷台数推移



(出所) 各種資料よりみずほ銀行産業調査部作成

³ 電子機器の受託生産を行う企業で、electronics manufacturing service の略

事業ポートフォリオ見直しを進める強い意識と外部活用によりテレビ事業からの撤退が実現

半導体事業と同様、テレビ事業からの撤退プロセスにおいても、従来からの外部との連携関係が活かされた。フィリップスは以前から協力関係のある企業への事業売却やライセンス供与を通じ、テレビ事業からの脱力を進めていった。ポーランドのブラウン管テレビ工場を売却した Jabil は、かつてフィリップスがコンポーネント事業から撤退した際に工場を売却した相手であり、メキシコ工場を売却した Elcoteq は、テレビ事業で 12 年の取引があった相手である。また、TPV に対しては、エントリーテレビ事業を売却し、その後、ブランドライセンスを貸与することになるが、JV 設立や貸出支援など、事業構築までも手助けすることで、TPV は多くの従業員の受け入れ先になっている。

課題に対する着手の早さがポートフォリオ戦略の成否を決める

自社ブランドを有していない外部企業を育て、信頼関係を築くことで、ブランド貸与をビジネスとし、フィリップスブランドの強化を可能とする等、外部リソース活用とそこへ向けてのお膳立てとも言える動きがここでも有効に作用したと言えよう。一方で、市場がまだ力強い成長ステージにあったことも、事業売却等をスムーズならしめた大きな要因の一つであり、テレビについては早い段階での着手がものをいったことを見逃してはならない。足許収益が出ている事業は脱力対象ではないという発想や、流通網や消費者に対する過度な配慮のあまり、必要な手当てを先延ばしすればするほど、打ち手は狭まり、結果的に課題をより大きく困難なものにしてしまうと言えよう。自社経営課題に正面から向き合い、如何に早く最初の一手を打つか、ポートフォリオ戦略の成否を決める重要な要素であることをテレビ事業撤退事例は示している。

4. 日系企業へのインプリケーション

フィリップスのポートフォリオ見直しは最初の一手が早く、外部を活用して実現

フィリップスはかつての経営危機を経験する中で、ブランドや収益を重視する経営へと大きく舵を切り、成長分野へ取組むことで、戦略的にポートフォリオを見直す土壌を築き上げた。そして、実際にポートフォリオの入れ替えを断行することができたのは、平時から他社との連携関係を築き、効果的に外部の力を活用してきたことと、最初の一手を打つのが早かったことが大きかったと言えるであろう(【図表 20】)。

【図表 20】 ポートフォリオ見直しを実現する要素と手段

	1. ポートフォリオ見直しを促す経営指針		2. 見直しを実現できる環境	3. 見直しを実行する方法
	ビジョン ブランド重視	経営目標 収益重視		
半導体事業	強化する事業の優先順位決め	投資効率の低さを認識	ヘルスケア事業は育成期から成長段階へ	投資ファンドへ売却 製造委託先活用
テレビ事業	ブランドを残す事業モデルを構築	アセットライト化への早期着手	ヘルスケア等3事業を中心とした体制が構築されていた	工場・雇用受け入れ先、ブランド貸しを行う先として外部を活用

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

フィリップスの外部を活用したポートフォリオ見直し方法に学ぶ面もあるのではない

日系エレクトロニクスメーカーについては、複数の事業を有する企業が多いが、グローバル競争を勝ち抜いていくには、保有事業それぞれが固有の競争力を持つ必要があり、経営資源制約の下でこれを実現するには、保有事業の強さの見極めと、絞り込みを行った上で集中的なリソース投入を行う実効性のあるポートフォリオ戦略の実践が求められる。一般的に日系メーカーは自前主義への拘りが強いとされるが、昨今のグローバル競争環境下、その弊害が指

摘されることも多くなってきているように見受けられる。事業環境変化の激しいエレクトロニクス業界にあってはなおさらで、平時の事業の運営にあたっては必ずしも自前に拘らずに、他社連携によりリソースを補完し経営のスピードを上げる方が、効果が大きいケースもあると思われる。こうした取組は万一の撤退戦においても、既に築いた他社とのネットワークを有効に活用できる可能性があり、自社単独での段階的な事業縮小の結果、抜本的な課題解決が困難になるといった事態を回避しやすくなるだけでなく、他社との分業を通じて業務のアンバンドリングがはかれていることから、M&A 実行にあたっての手法や相手方等の選択肢が広がりやすいものと思われる。更に社外とのコンタクトを通じて対象事業に係わる客観的なマーケット情報に触れる機会が増すことになり、的確な情勢判断や迅速な意思決定につながる可能性もあると考える。

然るに自前主義への過度な拘りは、結果的に現状変更を伴う施策を否定する様々な理由を産み出し、適切なポートフォリオ戦略の策定と実践を妨げる方向に作用しているように思われる。今黒字だからという理由で成長余地の乏しい事業の存続を当然視したり、何らかの事由で特定の事業を聖域化したりといったことは、本来他に振り向けるべき経営資源を比較劣位の事業に固定化させ、あるいは撤退戦において後手を踏むといったことを通じ、企業価値の低下を招いている可能性がある。

グローバルな競争環境に身を置く日系企業にとって、経営資源有効活用の観点からポートフォリオ戦略のブラッシュアップと果敢な実行は不可欠である。いざ実行するとなれば雇用問題や各種法務・税務等難しい実務上の課題を伴うのも事実であるが、そうした課題に対する対応を普段から検討しておくことによりポートフォリオ戦略の実効性を高める努力も必要であろう。自前主義からの脱却を積極的に進め、ポートフォリオ戦略の有効活用を通じた日系企業の競争力向上に期待したい。

(電機・IT・通信チーム 鈴木 和己／篠原 弘俊／呉 暁君／高野 結衣／李 静芳)
kazumi.suzuki@mizuho-bk.co.jp
hirotoshi.shinohara@mizuho-bk.co.jp
gyoukun.go@mizuho-bk.co.jp
yui.takano@mizuho-bk.co.jp

© 2015 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。