

# 家電業界における日本企業の凋落

～ファイブ・フォースから見る構造分析～

1130479 藤井 成秀

高知工科大学マネジメント学部

## 1. 概要

現在、海外市場での競争という観点で、日本企業が高い競争力を誇っていた携帯電話や薄型テレビ等の家電業界における事業領域において、最近、日本企業がグローバル市場で敗退するケースについて見ていく。特に家電業界では、日本企業の多くがかつてない赤字を計上し、家電業界での市場優位性を奪われている。確かに突発的な原因はあったものの、凋落の原因には今までとは違い市場の構造が変化していったことが原因である。この市場の構造分析をするために用いられるものが、マイケル・E・ポーターの「ファイブ・フォース」である。ポーターの「ファイブ・フォース」について理解を深め家電業界の業界構造を認識し、どのような競争戦略の方向性を導くべきかを検討していきたい。

## 2. 背景

現在、家電業界における日本企業の凋落が目に見えて目立っている。2012年3月における家電業界の収益予測では、パナソニックが7800億円、シャープが2900億円、NECが1000億円という過去最悪の赤字を記録した。(図1) 2009年の薄型テレビにおける世界の出荷額のシェアでは、1位がサムスン電子(23.3%)、2位がLG電子とソニー(12.4%)、4位パナソニック(8.5%)、5位シャープ(6.3%)、6位東芝(4.7%)と韓国企業に徐々にシェアを奪われている。

図1 世界の主要家電メーカーの収益比較(単位: 百億円)

会社名	売上		営業利益		当期純利益	
	11.3期	12.3期予	11.3期	12.3期予	11.3期	12.3期予
日立	932	950	44	42	24	21
東芝	640	620	24	20	14	7
三菱	365	367	23	21	12	10
ソニー	718	634	20	-10	-26	-26
パナソニック	869	800	31	3	7	-78
シャープ	302	255	8	0	2	-29
サムスン電子	1144	1080	114	107	107	91
LG電子	415	358	1	2	2	-3
アップル	541	894	153	116	116	200

このように自動車業界とならんで貿易黒字を支えて来た家電企業がこれほどおおきな損失を抱えてきたことは、今も信じがたいことである。しかし本質的な問題は、家電業界を取り巻く環境が変化してきたことが背景にあると考えられる。図1を見てもらうとわかるのだが、家電を中心としたパナソニック、シャープ、ソニーとは対照的に、新興国でのインフラ投資の需要拡大に対応した、日立、三菱、東芝の重電企業はわずかだが利益を上げている。

この現状は、いいものを作れば売れるという時代は過去の話であり、日々変わりゆく業界の競争状態を認識出来なければ世界の競争では勝てないことを意味していると言える。

## 3. 目的

本研究は、マイケル・E・ポーターのファイブ・フォースについて理解を深め、ファイブ・フォースを用いて家電業界の業界構造を分析し、競争要因を見出し、戦略の方向性を検討する。

## 4. 研究方法

本研究は、はじめに、インターネットや書籍を用いて家電業界の現状について様々な情報を調べる。それと同時に、業界構造の分析の必要性と重要性に関して認識する。次にマイケル・E・ポーターのファイブ・フォースについて理解を深めるために、ポーターに関する様々な書籍を集め、正しい分析方法を身につける。最後に、ファイブ・フォースと家電業界の全体を照らし合わせ、5つの競争要因からどのような脅威が存在するのかを導き出し、それをもとに家電業界における日本企業のこれからの戦略の方向性を検討する。

## 5. 結果

### 5.1 家電業界の現状

背景でも述べたように家電業界における日本企業の凋落が目立っている。特に各企業でテレビ事業での赤字が目立ち、「世界の亀山モデル」と言われたシャープは液晶パネルの価格の暴落により2000億円を超える赤字が2年も続くことに

なったのである。サムスン、LG など海外勢との熾烈な低価格競争に巻き込まれ、日本企業の今までの戦略は大きく崩れている。

### 5.2 ファイブ・フォース

ポーター曰くまず業界構造を分析することがスタート地点であり、すべてのベースとなるものであるとしている。そこで登場するのが、ファイブ・フォース（5つの力）である。このファイブ・フォースは、

要因Ⅰ：新規参入（新規参入の脅威）

要因Ⅱ：競争業者（業者間の敵対関係）

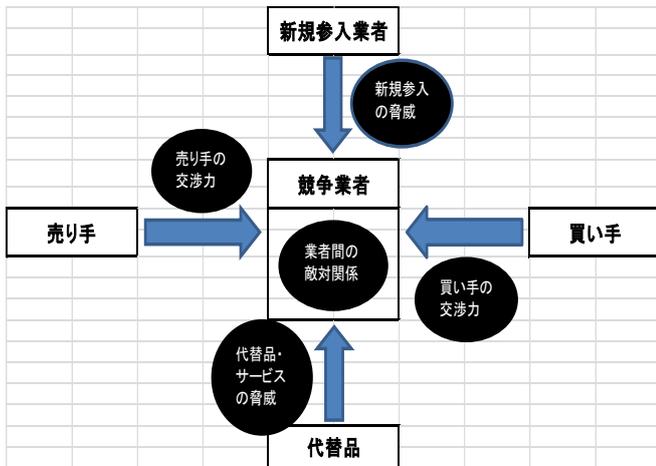
要因Ⅲ：代替品（代替製品・サービスの脅威）

要因Ⅳ：買い手（買い手の交渉力）

要因Ⅴ：売り手（売り手の交渉力）

という5つの要因のことであり、それらがどう作用するかによって業界の競争状態と収益率が変わるということである。以下に表した図2がファイブ・フォースを図式化したものである。

図2 ファイブ・フォース



### 5.3 ファイブ・フォースによるテレビ業界の分析

テレビ業界では、規模の経済性や巨額の投資が必要な面において参入障壁が高いため、新規参入の脅威は少ない。既存競争業者同士では価格競争や固定コスト、キャパシティの拡大、撤退障壁の大きさを理由として対立が激しい。またソーシャル・ネットワーキング・サービスによる、テレビ離れということが問題となり、また品質面で差別化が難しくなったために、代替品の脅威が存在するといえる。買い手の交渉力は家電量販店との流通構造が存在する限り脅威となる。最後に売り手の交渉力としては、日本には家電業界において規模の大きい企業が存在しており、買い手業界が重要な顧客であ

るため、脅威にはならない。

### 5.4 成功事例

IBM と東芝は危機的状況から立て直しに成功した企業である。IBM はかつてメインフレームの開発に成功し市場を独占していた。しかしパーソナルコンピュータの高性能化や、マイクロソフト社やインテル社に市場を奪われ業績が悪化した。そこで IBM は、製造業としてではなく、コンピュータの管理、運用に至るまで、顧客の立場に立ってすべてを引き受け行動することをコンセプトに、サービスを売る企業を目指し、見事立て直しに成功したのである。

東芝は一時エコポイント制度終了とアナログ停波に伴う国内需要急減の影響をもろに受け、12年3月期のテレビ事業は500億円の営業赤字となった。しかし早い時期から社会インフラ関連事業に経営資源を集中させていたため、電力向けの社会インフラ設備事業でテレビ事業の赤字を埋め合わせる事ができたのである。

### 5.5 戦略の方向性

IBM と東芝の戦略展開を見ると、重要と考えられるのは選択と集中である。テレビ事業であれば、不採算の薄型テレビ事業からの撤退し他の事業へのシフト展開か、テレビ事業を売却せずに新たな道を探すのかということである。環境が変わっていく中で、依然テレビ事業に固執するのか、それとも東芝のように社会インフラ事業など、他の事業にシフトしていくのかは早い判断が必要である。

### 6. まとめ

本研究では主にマイケル・E・ポーターのファイブ・フォースについて説明し、それをういて家電業界の業界構造を分析してきた。家電業界においてどのような脅威が存在し、それを見定め、どんな方向性に戦略をたてていくかが明確になってきた。業界の構造分析は、どんな国、国際市場においても、社会制度に違いはあるにしろ、企業競争の診断に利用できる。このポーターのファイブ・フォースを用いて構造分析を行うことが戦略の第一歩となるのである。

### 参考文献

[1] 競争の戦略 M.E.ポーター著 土岐まもる・中辻萬治・服部照夫訳  
 [2] ポーター教授「競争の戦略」入門 グローバルタスクフォース著