

白物家電における消費者ニーズ創出型差別化と日本メーカーの技術競争力

1150470 松尾 拓磨

高知工科大学マネジメント学部

1. テーマ選定の動機

日本の電機メーカーは現在窮地に陥っている。2013年度日本の電機メーカーは、大手8社の営業利益を合計しても2兆円にも満たないのに対し、韓国サムスン電子の営業利益は1社で約3兆6000億円に及ぶ。

	2013年度営業利益(単位:億円)
NEC	1062
富士通	1472
日立製作所	5328
東芝	2908
ソニー	265
パナソニック	3051
三菱電機	2352
シャープ	1086

かつては「ものづくり大国」と言われた日本ではあるが、韓国・中国などの海外メーカーに劣勢を強いられている原因は何なのか、その疑問からこのテーマを選定するに至った。

2. 研究課題

日本の電機メーカーは、現在世界市場で苦戦している。特に、近年過大な影響力を持つ、新興国市場で苦戦している要因は、「市場のニーズをきちんと把握出来ていないから」(吉川良三 2014年7月2日朝刊『日本経済新聞』)であるという人もいる。確かに、日本の大手電機メーカーは、クレイトン・クリステセン[1997]が提唱する「イノベーションのジレンマ」に陥っている節がある。高い技術力を持ち、高機能・高品質を誇っていた日本の大手電機メーカーは、高付加価値製品を追求するあまり、市場ニーズを的確に把握することが出来ず、瞬間に転落してしまった。サムスン等の海外メーカーが、高機能モデルと、BRICsを始めとする新興国市場向けのモデルとで、製品を使い分けているのに対し、日本メーカーは、海外で売る製品であっても、市場ニーズに関係なく、国内で企画立案してきている。つまり、単に安い労働力を求め生産拠点を海外に移転し、国内製品と同様に製造したものは、過剰スペックになり、高価格であるため、多種多様なニーズを抱える新興国市場の消費者は手を出しづらいのである。しかし、こと国内においては、消費者は、日本の電機メーカーというブランド力、安全性、信頼性、日本人固有のニーズに適

った機能、という観点から、少しばかり高額でも日本製を選ぶという側面もあると思う。私は、国内企業の業績悪化の要因は、市場ニーズを把握出来ていないからなのではないと考え、現代社会で欠かすことの出来ない白物家電に焦点を絞り検証したいと思う。日本は人口一億人を超える巨大市場である。個々の消費者の購買力も強く、国内回帰を図ることで再建の余地はあると考える。

課題

- ・「消費者ニーズをきちんと把握出来ているのか」、「メーカーは競合他社同士差別化出来ているのか」、を明らかにする。
- ・日本の電機メーカーが再興するための提言を、さまざまな考察を踏まえたうえで行う。

1章 国内における白物家電の現状

日本国内において、冷蔵庫やエアコンといった白物家電は、ほとんどの家庭に普及している。そのため、メーカー側からすると、日本の家庭に普及しきった白物家電は、市場も成熟し、技術競争の余地も余り残されておらず、黒物家電よりモジュール化が進んでいるため、他社より少しでも安い製品を売ろうとするのではと考える。また、消費者の視点からしても、スタイルや機能性を重視するコアな消費者以外は、少しでも安い製品を購入したいと考えると思う。

近年、家電製品はコモディティ化が進み、製品に対する付加価値をつけにくくなり、他社製品との差別化も困難になってきている。加えて、コモディティ化が進むことは、国内市場に海外メーカーが参入しやすい状況となり、製品はより均一化され、価格競争は一段と激しさを増している。

今では、技術力や見た目海外メーカーと差がなくなりつつあり、そのうえ、国内製品は値段も高い。だとすれば、消費者は、国内製品ではなく、中国、韓国等の海外メーカー製品を購入するのではないか、そして、白物家電は海外メーカーでシェアを埋め尽くされているのではないか、という疑問が浮かぶ。

そこで、私は、「エアコン」「冷蔵庫」「電子レンジ」「炊飯器」といった白物家電を、個々の製品ごとに詳しく調べてみ

た。ここでは、電子レンジを詳しく取り上げ、中でも、パナソニックとシャープの製品に焦点を絞りたいと思う。

にとっては、ハイエンドモデルは、家事時間短縮に繋がったり、省エネ性能にも優れているため、価格に比べて効用が大きいといったことがあげられる。国内の電機メーカーは、高価格帯製品の売行きが伸びているという現状を踏まえて、各社高性能・高価格商品の技術開発で独自の差別化を図っているのである。

従来は、メーカーが消費者の持っているニーズをどの程度把握出来ているかが、消費者の購買行動の焦点になっていると私は考えていた。しかし、この研究を通じて、高齢化の進展・共働き世帯の増加等の経済状況や、省エネ家電や高級家電の売れ行き好調等の市場状況を踏まえながら、消費者にとってあったら便利だろう、家事が楽にこなせるようになるだろうというようなものを、メーカー側から消費者に対して創出していく「消費者ニーズ創出型差別化」を、日本の電機メーカーは図っているのだと論拠付けた。

「消費者ニーズ創出型差別化」：白物家電市場が、成熟したことによって、国内メーカーが、消費者のニーズを直観しにくくなった。しかし、高齢化の進展とともに、共働き世帯が増加し、消費者の潜在的なニーズを増大している。こうした経済状況が、差別化部面を広げ、白物家電の技術発展を一層促進させ、この分野での日本メーカーの競争力をさらに強化した。

現在、テレビやゲーム機器といった黒物家電が海外メーカーからの圧勢を受けている。しかし、国内の高性能・高価格な白物家電の売行きが伸びることは、家事の時間短縮につながり、ひいては娯楽家電とも言われる黒物家電の製品の販売台数増加に繋がり、産業の空洞化防止にも貢献できるのではないかと私は思う。

2章 オムニチャンネルと国内電機メーカー

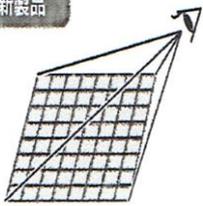
オムニチャンネルという概念は、2011年アメリカで800店舗以上を展開している百貨店大手のメイシーズ社が最初に宣言した。そもそもオムニチャンネルとは、谷井成吉[2013]によると、「あらゆる顧客との接点を連携させて拡販するマーケティング戦略」(69 ページ)と定義されている。従来は実店舗に赴いて商品を検討・購入するという流れが一般的であったが、スマートフォン、タブレット等のモバイル端末が広く普及したことにより、わざわざ店舗に赴かなくてもネット上で商品を検討・発注し、クレジットカードやコンビニエンスストア

パナソニック

電子レンジに求められている原点「便利で早い」を追求。新製品では、「64 眼スピードセンサー」を搭載し、瞬時に食品の温度を測定、加熱時間を自動調整出来たり、煮物の際、野菜の分量を自動で見極め、加熱できる機能等を設けている。こういった製品の開発には、女性社員が、「こういう機能があったら便利だな」と、自身の家庭でのレンジの使い方から製品発想に至った背景がある。

[64眼スピードセンサー]の仕組み

新製品



64眼の赤外線センサーが一度に温度を測定

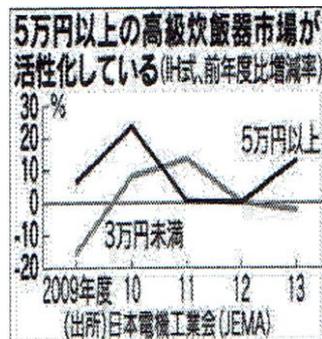
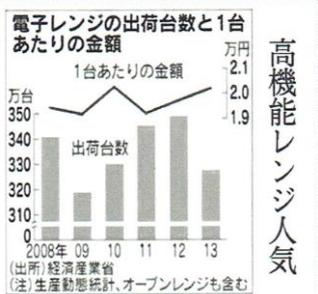
シャープ

「水で焼く！」のキャッチコピーでお馴染みの、ウォーターオープンを提唱し、過熱水蒸気を世に知らしめたメーカー。新機種では、焼き料理と蒸し料理を同時に調理することができ、家事時間の短縮に貢献できるとしている。新機種の開発には、既存顧客にアンケート調査を実施し、潜在的ニーズを発掘した。

ウォーターオープン ヘルシオの内部構造

- 循環ファン
きめ細かく気流を制御
- トリプルウォーターヒートシステム
過熱水蒸気を発生
- スイングダンパー
上下段の気流を仕切る
- パワースチームジェネレーター
水蒸気を発生

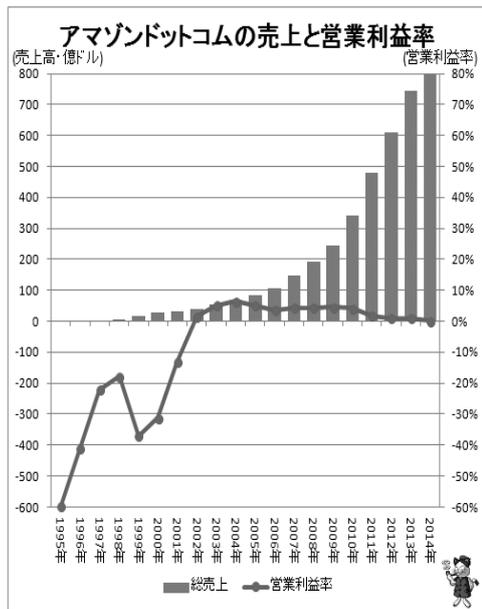


紙面の都合上、詳しくは紹

介できないが、①国内の消費者は、海外製品より国内製品を求めていること、②上のグラフを見てもわかるように、安価な製品よりも、むしろ高機能・高価格製品を購入している人が、増加している、という意外な結果になった。その要因として、例えば、日常忙しく、家計に厳しいワーキングマザー

で代金を支払い、自宅や最寄りのコンビニエンスストアで商品を受け取ることができるようになった。消費者にとって「いつでも」「どこでも」商品を購入できる基盤が整ったのである。このように、オムニチャネルが広がったことで、メーカーの販売促進活動は、「どのようにすれば売れるか」から「買ってもらうためにはどのようなアプローチをすれば良いか」に変わっている。日本経済はここ数十年長いデフレに陥っており、消費が鈍くモノが売れなくなり、消費者にとって買い物の満足度が重視されるようになった。そのような中で、近年大幅に



売上を伸ばしているのが EC 市場、中でも Amazon 社である。Amazon 社が EC 市場で他社より秀でている理由には、単にニッチ市場を攻めるだけでなく、消費者の購買プ

ロセスに密着し、過去の検索・購買履歴からおすすめ商品を提案するというような、消費者のニーズをきちんと把握し、適切な情報発信を行っていることが挙げられる。このような背景から、メーカーと消費者は以前より強く密着していきことが求められる。さらに、従来は、メーカーと消費者の間に卸売を挟むのが主流であったが、オムニチャネル化が進むことで、メーカーと消費者が、密接に購買行動に関与するようになった。故に、オムニチャネル上のどこかで消費者との結びつきを確保していないと、メーカーが消費者に与える影響が、以前より大幅に低下してしまうことになるのである。

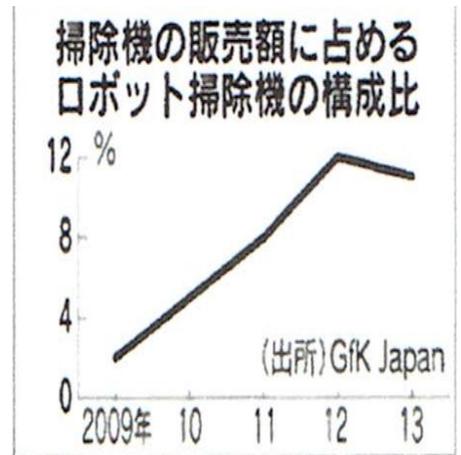
日本の電機メーカーは、これまで以上に消費者の購買プロセスに関与し、ニーズをきちんと把握していきことが求められるのである。この点からみても、「消費者ニーズ創出型差別化」は、キーコンセプトになるだろう。

3章 国内白物家電におけるニッチ市場

第1章でも述べたように、国内白物家電においては日本の

高付加価値製品が海外製品を寄せ付けていなかった。それは、日本の電機メーカーが、ブランドや安全性だけでなく、高い技術力を持って、消費者に対して細かな点にまで配慮したニーズを、メーカー側から提供出来ているからであった。しかし、国内大手電機メーカーだけが鎬を削っていると思われた白物家電市場であるが、苦戦を強いられている市場もある。掃除機市場である。これまでとは違い、あれもこれもと付加価値をつけた国内製品よりも、例えば、ダイソン社のサイクロンクリーナのように、吸引機能を徹底的に追求していたり、韓国勢の「布団クリーナー」のように“ふとん専用”と割り切って、一つの機能に特化した製品が国内市場では受け入れられているのである。また、お掃除ロボット「ルンバ」でお馴染みのアイロボット社は、日本のフローリング率が7割まで拡大し、床の拭き掃除を週に一回している人が6割を超えているという、素足で過ごす日本人の生活スタイルを踏まえた「拭き掃除専用ロボット」を昨年発売している。

このようなロボット掃除機は、近年、時間的なゆとりのない共働き世帯や、家事の負担が重いシニア世代等から人気を博している。掃除機の販売額全体に占めるロボット掃除機の割合は、右のグラフを見てわかるように、年々増加傾向にあり、2013年度の掃除機全体に占める金額構



成比は11%にも達している。しかし、ロボット掃除機市場には、国内大手電機メーカーのほとんどが参入できていない。

つまり、掃除機市場においては、国内メーカーより海外メーカーの方が、消費者ニーズをきちんと把握できているのである。日本の電機メーカーは、この分野では、「消費者ニーズ創出型差別化」に遅れているかもしれない。

今後の展望～国内電機メーカーに求められるもの～

日本の電機メーカーは、これまでの背景から、「消費者ニーズ創出型差別化」を、より一層図っていくが必要になる。

一方で、Facebook や Twitter 等のソーシャル・ネットワー

クキング・サービスが拡充されたことによって、消費者のニーズは、日々目まぐるしく変化し、メーカーは、常にニーズを把握することが困難になってきている。尚且つ、国内においては、オムニチャネルが浸透してきているが、そのことによって、既存企業だけでなく新規参入企業との競争激化も予想される。デジタル・モバイル・テクノロジーが年々進化しており、国や業種の垣根を越えた企業間競争が予想されるだろう。日本の電機メーカーは、こういった変化に対応し、企業と消費者の距離が近くなり、安心・安全が今まで以上に重要視されるようになった時代だからこそ、信頼を確固としたものにしていかなければならない。コモディティ化による商品品質・機能・価格差の縮小といった動きは今後も続いていくと思われるが、国内電機メーカーは、消費者と共に新たな価値や期待を創造していく必要があると私は思う。そして、新たな価値や期待を、日本の電機メーカーは、高い技術力・製品に対する安全性・メーカーに対する信頼、といった観点から裏切ることにはできないのである。

確かに、日本人は、あれもこれもと機能を要求しがちではある。しかし、そういった日本人の複雑な顧客ニーズに対応することは、中国等のモジュール製品を組み合わせるだけの海外企業には適応は難しく、高い技術力を持った国内メーカーだからこそ対応出来ていたのだと考える。また、製品がどんどん均一化している中で、国内メーカーは企業間同士で差別化を図り、円熟しきった白物家電市場においても、絶えずイノベーションを続けている。とりわけ、日本企業特有の「ガラパゴス機能」といったものは、例えば、フィーチャ・フォンからスマートフォンに変遷したことによって、失われつつある市場もあるが、多くの白物家電市場においては、いまだに求められている機能である。こうした日本メーカーの製品に対する「ものづくり」の姿勢は、単に差別化を促すだけでなく、海外企業にはない独自性のある製品を生む事ができると思う。これらを顧みても、国内メーカーが、「消費者ニーズ創出型差別化」に取り組む事は、今後、海外メーカーとの競争で生き残っていくためにも、要求されているエレメントなのである。

現在、国内電機メーカーは、世界市場で苦戦しているが、メーカーと消費者が共に手を合わせ、ニーズをきちんと開拓することでできれば、いつの日か再興することができると、私はこの研究を通じて確信している。

参考文献

著書

斎田久夫『日経シェア調査 2014年版』日本経済新聞社、2013年

谷井成吉『オムニチャネル 早わかり』kindleストア、2014年

湯之上隆『「電機・半導体」大崩壊の教訓』日本文芸社、2013年

論文

延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一「コモディティ化による価値獲得の失敗：デジタル家電の事例」『RIETI Discussion Paper Series 06-J-017』2006年3月

新聞

『日本経済新聞』2014年6月26日朝刊

『日本経済新聞』2014年7月2日朝刊

『日本経済新聞』2014年10月29日朝刊

『日本経済新聞』2014年11月19日朝刊

『日経MJ』2014年7月9日

『日経MJ』2014年9月10日

『日経MJ』2014年10月10日

『日経MJ』2014年11月14日

『日経MJ』2014年11月19日

『日経MJ』2014年11月26日

『日経産業新聞』2014年3月18日

『日経産業新聞』2014年3月19日

『日経産業新聞』2014年3月20日

『日経産業新聞』2014年4月7日

『日経産業新聞』2014年4月8日

『日経産業新聞』2014年4月9日

『日経産業新聞』2014年4月10日

『日経産業新聞』2014年4月11日

『日経産業新聞』2014年8月22日

『日経産業新聞』2014年9月5日

『日経産業新聞』2014年9月18日

『日経産業新聞』2014年9月22日

『日経産業新聞』2014年9月25日

『日経産業新聞』2014年10月2日

『日経産業新聞』2014年10月30日

『日経プラスワン』2014年6月28日

WEB

パナソニック <http://panasonic.jp/> 閲覧日 2014年11月19日

シャープ <http://www.sharp.co.jp/> 閲覧日 2014年11月19日

価格ドットコム <http://kakaku.com/> 閲覧日 2014年11月19日

All About <http://allabout.co.jp/> 閲覧日 2014年11月19日

