

## 堅調ながら業界に構造的な弱点も サプライヤーは技術開発が鍵

2018年の家電製品の市場は堅調な見込みだ。17年の家電小売り市場は16年の約7兆円をやや上回ると見られ、18年も見通しは明るい。特に白物家電やスマート家電の需要は底堅い。しかし、製販が分かれた構造が事業戦略を立てづらくしている弱みもある。そんな事業環境の中、サプライヤー各社が生き残るにはオンリーワンの技術開発が鍵になる。

### 家電小売り市場は堅調

マーケティングリサーチを手掛けるGfKジャパンの調査によると、2016年の家電小売り市場規模は前年比1.5%減の約7兆円だった。17年上半期は、ここ数年低調だったAV機器やIT機器の市場縮小が底を打ち、夏の季節家電の売り上げが16年を大きく上回った。17年通年でも16年の市場規模をやや上回る見込み。

白物家電は売れ筋の製品やメーカーが変わっても市場規模そのものは底堅い。インター

ネットを通じてさまざまな機能を付加するスマート家電は市場拡大が期待できることもあり、総じて18年も堅調な見通しだ。

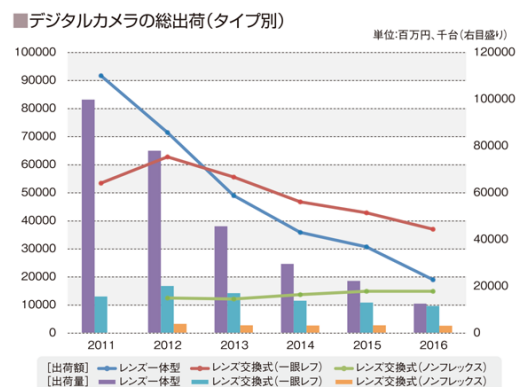
ただし、デジタルカメラのように市場が急激に縮小する製品がないとは言えない。デジタルカメラの15年の市場規模は10年に比べ、台数で3分の1、金額で2分の1に減少した(=表)。デジタルカメラにおけるスマートフォンのような、代替しうる市場の動向には注視すべきだろう。

### 製販分断が大きな弱点

家電メーカーの多くは、開発・設計と製造、販売が分業されている。開発・設計から製造まで自社で担うことはあっても、販売の中心は量販店などの小売店だ。これが家電業界にとって大きな弱点になっている。

開発と製造が分かれている場合は、製造コスト削減に対する意識に差が生じ、マネジメントがちぐはぐになりやすい。その結果、開発時に意図したものと異なる品質の製品になってしまう恐れがある。

自動車メーカーが系列のディーラーを通じて販売するのは違い、量販店にはさまざまなメーカーの商品が陳列される。すると購買の意



※2011年のレンズ交換式(一眼レフ)は全てのレンズ交換式デジタルカメラの合計  
※レンズ交換式(ミニフレックス)は2012年に統計を開始した  
出所:カメラ映像機器工業会

### 日本の家電メーカーに3つの課題

高知工科大学 経済・マネジメント学群 永島正康 教授



経済の急速なグローバル化とともに、開発、生産、販売拠点の立地も世界的な広がりを見せている。日本の家電メーカーには、次の3つの大きな課題があると考えられる。

1つ目は、スマートフォンという革新的かつ多機能な製品が登場したことにより、従来日本が強みとしていたいくつかの家電製品の機能が統合され、市場規模が大幅に縮小したこと。

家電業界で最悪のシナリオを挙げるなら、将来の革新的な製品の登場により、デジタルカメラで起こったような急激な市場縮小が他の製品で起きることだろう。

2つ目は、日本の家電メーカーが、部品領域での開発や生産の強みを最終製品の販売に十分生かしていないことだ。この問題の本質は、グローバルなサプライチェーンの中で開発、生産、販売の組織間の連携がうまく機能していないことにある。

3つ目は、生産拠点をどこに置くかという課題。さまざまなものがインターネットにつながる時代となり、低賃金な労働力を求め新興国などで生産、輸出する「オフショア」が近年岐路に立っていることから、母国に帰る「リショアリング」や、消費者に近い場所で生産し保護主義もかわせる「地産地消」を含め、メーカーの意思決定が求められている。

これまで市場が成長していた時の海外でのものづくりは、低コストを求めてオフショアを展開していれば良かった。今後は、突然の市場消滅リスクや拠点の世界的な広がりの中、自社のコア技術をどこでどのように連携させれば、最大の成果を創出することができるのか、各拠点の組織能力を常に見極めながら考えておく必要がある。

思決定プロセスにおいて商品の価格が占める割合が高くなり、付加価値が購買に結びつかない。メーカーにとっては自社製品の評価を把握するのが困難で、新製品開発のためのマーケティング調査を実施するのも難しい。また、価格の占める割合が高くなればマクロ経済の動向に影響を受けやすくなる。

### オンリーワンの技術開発を

製販分断によりユーザーのニーズを把握するのが難しいことに加え、技術のコモディティ化も日本の家電メーカーにとっては逆風だ。競合メーカーとの違いを打ち出せなければ、価格競争に拍車がかかる。

アップルやダイソンといった海外メーカーは、ブランディングに成功し独自のポジションを確立している。日本でも、高いデザイン性が強みのバルミューダや、業務用エアコンに強いダイキン工業

など、独自のポジションを持つメーカーはある。自前の生産手段を持たずにデザインや独創的な機能を売りとして新たに立ち上げられる家電ブランドも出てきた。

家電メーカー向けに金型や部品などを供給するサプライヤーにとっても、価格競争を回避し独自のポジションを確立するには、オンリーワンの技術開発が鍵になる。自動車分野などでは高い加工精度が強みとなるが、家電分野でも必ずしも同等の水準を求められる訳ではない。すでに独自の技術を持っていたとしてもコモディティ化の波に飲まれる可能性もあり、継続的な技術開発が必要とされる。そのためには設備投資が不可欠で、情報にアンテナを張って最新技術を取り入れることが重要だ。

(松川裕希)