

〔研究報告論文〕

製品アーキテクチャ、組織能力と市場競争 ——日本家電産業の競争力低下の原因について

汪 志 平
(札幌大学経営学部)

1. はじめに

2012年10月末、パナソニックは2012年会計年度に約7650億円の赤字を計上すると発表した。同社はすでに2011年会計年度に7721億円の赤字を計上していた。予想を発表した翌日に株価が取引開始から暴落し、取引終了時には1975年2月19日の水準にまで下落した。

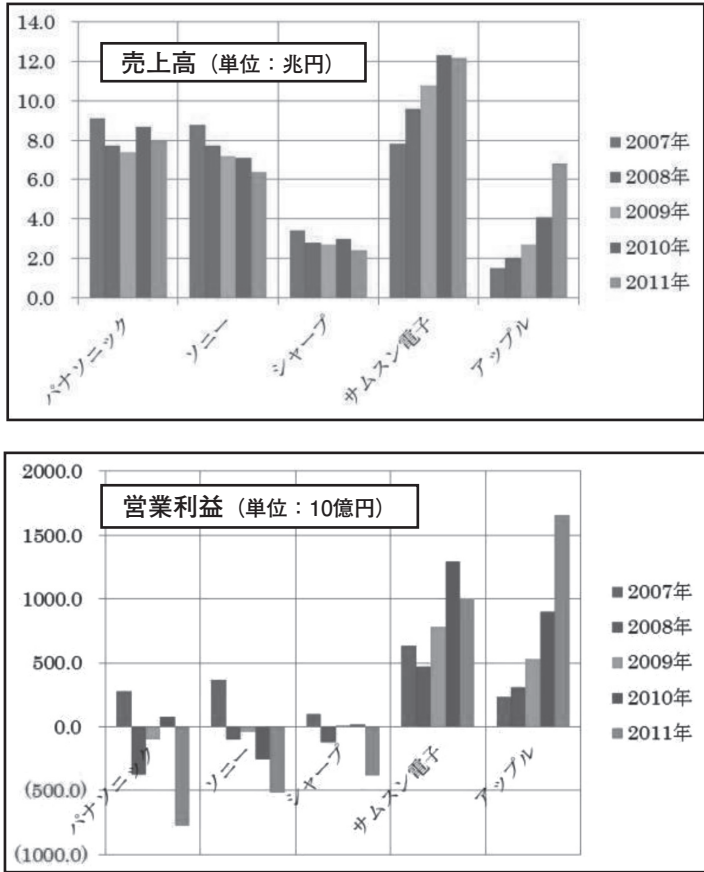
シャープも2012年度に4500億円の赤字を計上すると予想した。100周年を迎えたこの老舗企業は、格付け機関から評価を一気に6段階も引き下げられた。フィッチレーティングスは11月2日、シャープの格付けを「B-」まで引き下げた。過去1年間シャープ株価の下落幅は75%を超えた。同じく家電大手のソニーや富士通の業績予想も振るわない。一部のメディアは、「死の渦巻き」という言葉で、日本の家電産業の苦境を形容している。

かつて日本家電メーカーは世界を席卷した。テレビ、冷蔵庫、洗濯機を主力商品として世界における覇権的な地位を確立し、世界各地の人々のライフスタイルを変えると同時に、巨額な利益を手に入れた。しかし現在、「メイド・イン・ジャパン」のシンボルを誇りと目されてきた日本の家電製造業は総崩れとなっている。コンシューマー・エレクトロニクス分野で日本企業はアップルやサムスンなどの企業に追い抜かれている(図1)。薄型テレビ市場では、サムスン、LGがダントツのシェアを占めており、その次に日本のメーカーが続いている(図2)。

確かに、2011年からは東日本大震災があり、タイでの大洪水によるサプライラインの寸断、そしてそれに続く超円高と、次から次

へと大異変が続いた。それらが大幅な赤字の大きな原因ではあるが、どうも本質的に家電業界を取り巻く環境が変化してきたことが、その背後にあるのではないかと考えるのである。日本の電子産業総崩れの真の原因は、ビジネスモデルの方向付けが間違っていて、製品のデジタル化とモジュール化、新興国の工業化とキャッチアップ、IT革命の急速な進展などの大変化に対応できなかったことにあると考えられる。

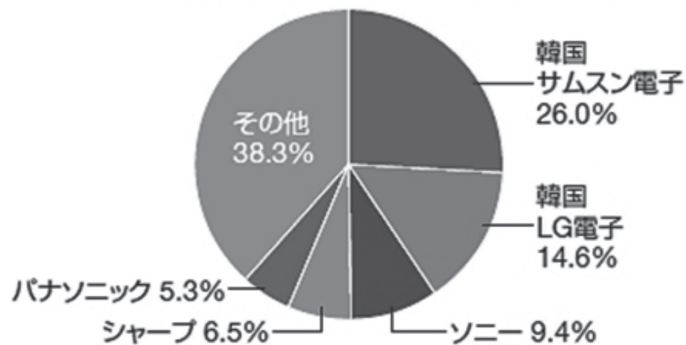
図1 コンシューマー・エレクトロニクス主要企業の業績比較



注： 100ウォン=8円， 1 US\$=80円で換算。サムスン電子の2011年決算の発表はないので， 半期決算の数字を2倍にした。

出所：安藤茂彌 「赤字家電3社が新社長に内部昇格者を選んだのはガバナンスの大失敗」
<http://diamond.jp/articles/-/17790> 2012年4月26日

図2 薄型テレビメーカー別シェア (2012年1~3月)



出所：「日の丸有機ELの憂鬱， 韓国勢に太刀打ちできるのか」 東洋経済オンライン， 2012年7月25日。原資料はディスプレイサーチ。

2. 垂直統合モデルの敗北

ここ10年間程度の中に、エレクトロニクス産業においては、新興国にEMSやファウンドリと呼ばれる生産受託企業が急速に成長し、安価な製品を大量に生産できるようになったという大きな変化が生じた。

日本のテレビメーカーは、これに対抗して、国内に大工場を建設し、液晶テレビの生産を行おうとした。パナソニックもシャープもサムスン電子を意識し、広がりつつあったサムスンとの差を一気に詰めようとして、パナソニックは姫路工場、シャープは堺工場を建設したのである。

日本の電機産業一般については生産の海外化が進展していたが、液晶テレビではこの流れに抗して国内生産化が進んだ。その背景として、ちょうど2006～2007年に為替レートが円安になり、日本国内生産の有利性が回復した。また、液晶テレビが技術的に高度の製品だと考えられた。しかしその後、液晶テレビの価格が急激に低下し、日本メーカーは巨額な赤字に陥ることになったのである。

製造業の生産方式には、「垂直統合型」と「水平分業型」がある。垂直統合型とは、すべてを一企業で生産する方式であり、パナソニックもシャープも垂直統合型である。1980年代までの製造業では、垂直統合が主たる生産方式であった。大手家電メーカーが日本国内の下請け企業を使って、できた製品は「Made in Japan」として海外で高い評価を得た。

それに対して水平分業型では、パネル製造は最終製品を作らないEMSが担当し、販売も別会社となる。水平分業型テレビ製造企業の典型として、アメリカのビジオ（VIZIO）がある。同社は、2002年に設立されたファブレス企業（工場を持たない企業）であり、台湾のEMSが韓国や台湾などから部品を調達し、中国の工場を組み立ててビジオに供給する。

すなわち、米国企業は物作りに固執しなかった。製品企画力だけを国内に温存して、物作りを国際分業にしたのである。海外の低賃金国に生産委託することで、コスト低減を

図った。アップルも生産のすべてを台湾企業ホンハイ（鴻海）に委託し、ホンハイが中国で組み立てを行っている。

水平分業型が進んだ背景は、「モジュール化」である。1つの製品を規格化された小さな部品に分解し、複数の企業での生産を可能とする。1990年代になって、モジュール化による水平分業化が進展した。このような変化にもかかわらず、日本の製造業の基本は変わらない。自社のテレビを普及させるために、パネル工場を相次いで建設したことが過剰投資につながった。

また、日本企業は危機に直面すると、コストカットしか考えないから、どんどん縮小均衡に陥る。しかし漫然とリストラを繰り返すならば、日本のエレクトロニクス産業には未来がないであろう。いまの若い世代は先輩のリストラを見て、自分の行く末と重ね合わせて意気消沈してしまう。

さらに、日本企業はM&Aを企業成長の選択肢として捉えていないようで、その根底にあるのは「技術自前主義」である。日本のメーカーは依然として技術力原理主義ともいべき価値観を持っているように見える。膨大な研究開発費がマーケティングや流通その他の価値連鎖にかかる費用を圧迫したり、市場化リスクを巡って意思決定を遅らせ、市場の変化には追随できない。とりわけ新興大市場では、適当商品を適切な時期に、一気に投入する必要があって、「良いものは必ず売れる」市場ではない。

世界の潮流は「技術自前主義」から「オープン・イノベーション」に向かっている。技術を自前で開発する時間もなくなったし、成功リスクを考えると自前主義の効率が悪い。世界のどこで開発された技術であれ、必要ときに金を払って手に入れればよい。

3. デジタル化の影響

アナログからデジタルへの技術転換も、日本企業にとってマイナス要因となった。デジタル化によって、誰でも規格化された部品やモジュールを買ってくれば、ある程度のものを組み立てることができる時代になった。

デジタル時代は、基本的に部品を組み合わせれば製品ができる。アナログ時代には、ブラウン管テレビで抜けた存在だったソニーも、デジタル製品である薄型テレビの時代に入ると、かつてほどの画質差を出せなくなった。テレビは消費者がメーカーを指名買いうる商品ではなくなった。

1990年代の後半から、デジタル化が急速に進んできた。デジタルという新しい領域に対して、日本メーカーは技術的にリーダーシップを持って、世界のエレクトロニクス業界をリードしてきた。デジタル放送やDVD、ブルーレイ・ディスク（BD）などの規格や、これを具現する光学技術、システムLSIの開発で、日本企業は先頭に立ってきた。

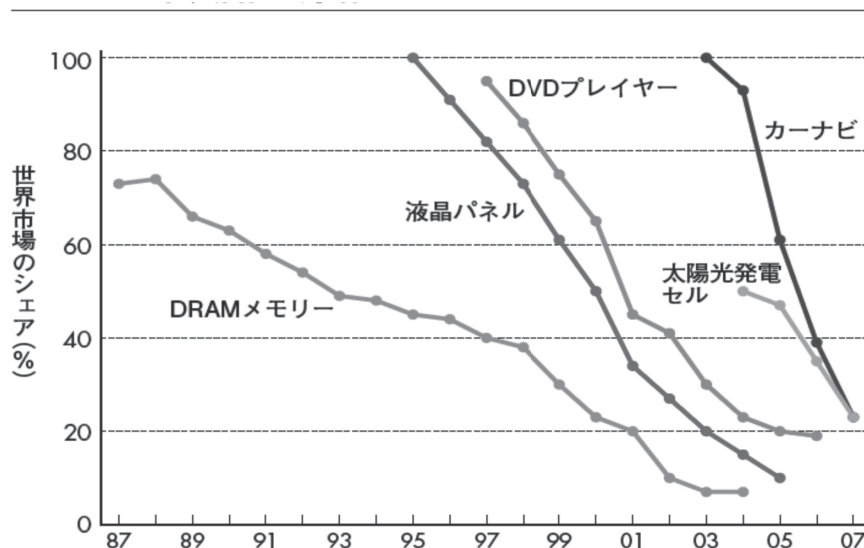
しかし、技術革新が一段落すると、世界中に多くの企業がほぼ同じようなものを作るようになる。今度は、商品の競争になって、

グローバルで顧客がどんな商品を求めているのか、一体何に価値を見出しているかを嗅ぎ取る勝負に変わっていく。そこで、日本メーカーは主役になれなかった。

日本発の良い製品は、デジカメやDVDプレイヤー・レコーダー、モバイルパソコン、カメラ付き携帯電話などたくさん出ている。しかし商品は出るのに利益が上がらない。同じ電機企業内でも、最近のヒット商品である食器洗い乾燥機や斜めドラム洗濯機などは、利益率が10%以上ある場合も少なくないが、デジカメや、DVDレコーダー、薄型テレビなどの利益率は良くても数%程度である。

デジタル家電における「豊作貧乏」の始まりがDVDプレイヤーであった。莫大な利益をもたらした1980年代のVHS・VTRと対照的に、1990年代のDVDは急速な価格低下のため利益が出ず、投資回収できなかった。日本企業は業界標準の促進のために、中国企業へ製品開発や製造の指導までして部品をどんどん販売し、量産を助けた。結果的に、一気に価格は下がって、日本メーカーの市場シェアが急落したのである（図3）。

図3 世界市場における日本製品のシェアの下落



出所：妹尾堅一郎「新興国と共闘するビジネスモデル」『NIRA政策レビュー』No.47, 2010年7月, 7頁

日本勢はその点に気づくのが遅れ、技術を過信した面があって、サムスンに前へ出られてしまった。また、日本企業の多くが、韓国など新興国の企業がこんなに早く追いついてくるとは思っていなかった。

たとえば、DVDディスクについて、日本メーカーは自分の製品は色素が凄くいいから、差別化できるとしていたが、韓国などの色素の原料メーカーや生産設備のメーカーも進出してきて、五分の勝負になってしまった。韓国メーカーは政府による援助もあり、TDKが1億枚作るときに、韓国のメーカーは10億枚も量産するようになり、安値攻勢をかけてきて、日本勢はDVDやCD-Rの生産を止めざるを得なくなった。

デジタル時代は、基本的に部品を組み合わせれば製品ができるため、後発のハンディは小さい。そうなると、明確な品質差は生まれにくく、ブランドイメージが大きな決定要因になる。新興国に積極展開したサムスン電子はまず、常に持ち歩くため認知度の高い携帯電話に、マーケティング資源を集中させた。新興国の消費者はサムスン製品＝高機能・高品質との印象を持った。新興国で成功すると、先進国でもシェアを拡大していった。

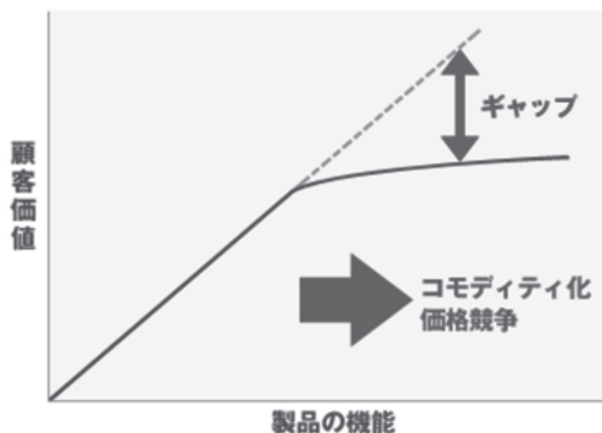
4. コモディティ化と過剰品質

企業間の技術水準が同質化し、製品に本質的な違いが少なくなると、コモディティ化は生じる。本質部分での差異がないので、顧客側からすると、どのブランドを取りあげても「似たり寄ったり」という状況である。

コモディティ化はまた、製品の機能や性能が顧客の要求水準を大幅に追い越してしまう時に生じる。ハーバード大学のクレイトン・クリステンセン教授は、このような状況を「オーバー・シューティング」と呼んだ。オーバー・シューティングが発生すると、企業がコストと労力をかけて機能の向上を図っても、顧客はそれに見合う対価を支払おうとはしなくなる。

図4に示されるように、初めのうちは製品の機能向上に比例して上昇する顧客価値が、オーバー・シューティングが発生してくる段階からは高まりにくくなる。この状況になると、製品の差別化が困難となり、顧客が製品を選ぶ基準が価格や買いやすさだけになりやすい。このような現象がコモディティ化であり、この状況が進むと価格競争が激化し、業界全体が利益を出しにくい体質になってしまう。

図4 製品の機能と顧客価値との関係



出所：延岡健太郎「価値づくり経営の論理」を参考して作成。

日本メーカーの多くは、機能の向上とそれによる差別化を得意としてきた。日本では、多くの業界で「技術の〇〇」というキャッチフレーズによって、消費者に技術力の高さを訴求してきた企業が存在する。これらの企業は技術力の高さを土台として、優れた機能の製品を開発することを競争力の源泉としてきた。

日本の家電メーカーの人は、よく自社製テレビの品質の良さについて話す。「色の鮮やかさが違うでしょう」とか、「動きがきれいで出ているでしょう」などと言われる。家電量販店でいろいろなメーカーのテレビが並べられている時に比べて見れば確かにそうである。また、ハイビジョン・3Dテレビ、便利な録画機能付きテレビ、家具としても見栄えのよい漆塗りフレームのテレビなど、実にいろいろな工夫や展開をしてきた。そうした違いを強調されてみれば、なるほどそんなものかという気にもなる。しかし、海外に出かけて、韓国や中国のメーカーの商品が販売店で大量に陳列してある中では、細かい「質」にこだわった日本の商品が色あせて見える。

そうした微妙な商品の性能の違いよりも、消費者の目は価格に向く。安かろう悪かろうでは困るが、韓国や中国の製品もそれなりによくなってきている。特に新興国のような所得水準の消費者にとっては、価格の安さが重要なのである。たくさん売ることが国際競争力を高める上で重要な商品では、より安い商品を大量に売ることが、その企業の競争力につながる。多くの人にとって、テレビはほどほどに映ればよいものである。そうした市場での消費者にとって、技術者がこだわるといふような微妙な違いはあまり重要ではない。

世界の大半の人にとって、よく分からない付加的な機能がついて、商品に余分な費用を払うよりは、ベーシックな機能を備えた商品でも安い方がよい。数年前、DVDディスクの売り場に行くと、台湾製は50枚や100枚のパッケージで販売され、1枚当たり20円程度であるに対して、日本製は5枚か10枚のパッケージが主流であり、一枚当たり100円以上

もしていた。店員の説明では、日本製を使うと、50年もデータ保存できるそうだが、ほとんどの顧客にとって10年も保存できれば十分であろう。

オーバー・シューティングが発生するような市場状況下においては、技術力の高さを背景とした機能面での差別化が有効に働かない。家電市場のように、かつては絶対的な競争優位を持っていた分野で、日本のメーカーが苦戦を強いられるようになってきた要因の1つとして、機能面以外の価値提供をおろそかにしてきた（あるいは上手にできていない）ことが挙げられよう。

グローバル化は中国やインドなどといった大国に全く新しい発展機会を提供した。中国はモノ・カネ・技術がパッケージとなった直接投資を受け入れることで、世界的な産業集積を実現し、インドはITやエンジニアリングなどのアウトソーシング先となることに、新たな発展の契機を掴んだ。人口大国の高成長は、短期間に中間層市場を生み出し、インターネットと携帯電話を背景とした消費市場が登場した。中間層の急激な台頭と早いIT化を遂げた韓国企業は、日本企業に先駆けて、グローバル経済のパラダイム・シフトに気づき、攻勢に出た。

新興市場では必ずしもハイエンド製品である必要はない。「もの作り」よりも「売れるもの作り」を志向し始めた韓国企業にとって、新興市場は日本企業のブランド力に頭を押さえられた成熟市場より得手であった。新興市場での勝負は、スピードが決定的である。この点では、韓国企業の経営面での相性も良かった。アジア通貨危機では、家族経営による大企業の支配構造は痛烈に批判されたが、オーナー経営の強みは、大胆で素早い決断が可能な点である。新興市場では、取引先の地場企業もオーナー経営企業である場合が多く、トップ交渉は大きなポイントである。スピード経営は新興市場時代に、その強みを存分に発揮できた。

5. 技術の流出と普及

日本企業が新興国企業に追いつき追い越されるようになったもう1つの理由は、後を行っていたはずの国々の技術力の成長スピードが上がったことである。その背景にあるのは、製造技術の普及である。

たとえば、半導体メーカーの苦戦に比べ、製造装置メーカーの業績は堅調といえる。半導体の製造装置が海外で多く販売されているため、基本的な製造技術が相当に普及していると考えていい。製造技術の外販を許したことが、今日の半導体産業の苦境の大きな原因になっている。日本の製造装置や材料メーカーは、増産投資に及び腰の日本国内と異なる肥沃なアジア市場でのビジネスチャンスに飛びついて、韓国や台湾・中国での生産ライン立ち上げに尽力した。

たとえば、日立は2008年のプラズマ撤退に伴い、提携先の中国・長虹（チャンホン）に生産ラインを移転した。日本人技術者も長虹に移籍し、ライン立ち上げに力を注いだ。その後、多くの技術者が帰国したものの、現在も複数人が残って働いている。

このように日本の生産技術は瞬く間に世界へ広がった。高品質なテレビ用パネルは汎用品となり、日本や韓国、中国のどこで生産しても差別化が難しくなって価格競争へ突入した。供給過剰に陥って価格が暴落し、2011年度は世界トップシェアのサムスンまでもが液晶部門は赤字に沈んだ。

しかし、注意すべきことは、技術情報が流出した理由は複合的であって、とりわけ情報化の進展が大きく影響している。デジタル技術とネットワーク技術が普及したことで、企業は技術情報の多くをネットワーク上に溜め込むようになった。紙媒体の時代やネットワーク技術が普及していなかった時代に比べて、技術情報の関係者間での共有・移動は遙かに便利になった。持ち運べる媒体（USBメモリーやSDカードなど）も手軽になったので、やろうと思えば、相当な量の情報を簡単に持ち出すことができる。もちろん、企業は技術情報の管理に力を入れているが、技術流

出は後を絶たない。また、自社の技術を守ることもできて、業界全体の技術情報を管理できるとは限らない。大学で基盤技術が開発されたら守りようがない場合もある。どこかで壁が崩れれば、情報は一気に世界中を駆け巡る。

また、コンピュータ性能の進化、経営ノウハウの向上がリバーシ・エンジニアリング（先行して市場に出た製品を分析し、構造・設計・生産方法などを把握すること）のスピードを上げたことの影響もある。新製品が市場に出ると、一気に製品を分析し、コスト競争力に勝る製品を出して市場のシェアを奪う、というビジネス・モデルの実効性が高まった。先行して新製品を出している企業側は、リードタイムが短くなる分、回収できる利益が減るので、疲弊感を増すようになる。

企業間の競争が激しくなることで、日本企業の経営状況が悪化するケースが頻発するようになった。経営状況が悪化した企業では、人員整理が行われたり、雇用条件が悪化したりするので、人材とともに技術情報が外部に流出する。グローバル化も技術の流出や普及を後押しした。従業員は外国企業の情報に触れたり、外国企業に接する機会が増えたことで転職のハードルが下がった。

日本の技術者処遇の低さが、人材流出を後押ししている面もあろう。サムスンの李健熙会長（当時）は1993年に突如、「妻と子ども以外はすべて変えよう」と宣言し、グループの変革に着手した。変革の核となったのは人事である。世界中から優秀な人材を集め、3～5年の期限付きで雇用し、個人としての業績貢献を求めた。大きな成果を出した人材には惜しみなくインセンティブ（業績連動型の賞与）を与えた。貢献度の大きい人材は年齢に関係なく抜擢し、高い地位につけた。社内の一部の人は若くして金持ちサラリーマンになった。

日本からも東芝、ソニーといった企業から技術系の人材が次々にスカウトされていた。1990年代には日本のエレクトロニクス企業の中核社員が週末に韓国に飛び、技術指導

するのが常習化した。2000年以降は定年に達した優秀な人材を契約雇用し、さらに技術力をつけていった。スカウトされた人材は延べ500名とも1000名とも言われる。日本では一定の年齢になると定年退職しなければならない。この制度は個人の能力に関係なく一律適用される。サムスン日本の制度の盲点を突いたのである。

日本企業はまさかサムスンなどが競争相手になるとは考えもしなかったであろう。過去の成功体験もあり、サムスン電子は物真似製品しか作れないと下に見る油断もあった。サムスンなどは市場ニーズを徹底的に研究し、お手本とする日本メーカー製品から不要な機能を捨て、必要な機能を盛り込んで、値ごろ価格の製品を新興国市場に相次いで迅速に投入した。アジアの競合メーカーは、日本人技術者の助けを借りて、競争力を高めていき、やがて日本を凌駕する。これが日本の「負けパターン」である。

6. 日本企業経営者の劣化

日本企業敗北の理由のもう1つは経営体制である。トップダウンで巨額の投資をスピーディに判断し、優秀な人材をかき集める韓国や台湾などの企業に、サラリーマン経営の日本企業はついていけない。

日本企業では会社の業績と個人の報酬がリンクしていない。いくら実績を上げてもそれが出世に結びつく保証はない。逆に、終身雇用が前提となっているから、実績を上げなくてもそれを理由に会社を追われることもない。むしろ上役に気に入られる方が出世の早道であるために、社内ポリティクスのほうが重大関心事になる。こうした社内ポリティクスに嫌気がさした人々は、定年前にサムスンにスカウトされていった。

日本企業は、社内ポリティクスで勝ち残った人を社長に据え、自分は会長に就任する。前社長が会長になるのは、後任の社長が自分を批判することを恐れるからである。これでは変革をすることは前社長を悪者にすることになるので、後任社長が変革を行いたくても

できなくなる。

日本は物事が空気で決まる「空気の国」としては良く知られている。経営者の選出もそうであって、気配りができて、「あいつは嫌いだ」と周囲から言われない人を選ぶ。チャレンジ精神の強く、個性的な人はトップに選ばれず、常務当たりで止まってしまう。冒険をしない人をトップに据えようとする。

しかし気配り人間が社長になると、調整力を強く発揮するが、チャレンジはしない。責任の所在もうやむやになることが多い。役員会議というのは、極端に言えば、責任を分散させるためのものであって、同じことばかり話して、何も決まらず、何も変わらない。

日本の東証一部上場会社の経営者の大部分は、極端に言えば、新入社員が年をとって、経営者になったというだけのものであって、古びたサラリーマンに過ぎない。一般に上場会社のサラリーマン経営者は、何か物事を決めるのに、半年も1年もかかる。経営者も役員も冒険をしたがらず、責任をとりたくないから、日本の企業が決断した頃には、世界がすでに大きく変わっている。

7. 日本的横並び型経営

日本勢が海外で苦戦しているもう1つの理由は、市場の要求に応じて商品化する創造力の不足かもしれない。開発・製品化・生産へというスピードでは、平均的には日本勢のほうがまだ速いと思うが、サムスンの事例を見ると、市場の要求をものにして、商品化していくスピードがすごく速い。台湾や中国にも、スピードで対抗できる場所が出てくる。彼らの企業組織は非常にシンプルで、意思決定が速い。

日本の企業は、過去から見えてくるパターンとしては他社が、例えばテレビを作るから、うちも作るというように、いくつかの企業が同じ方向に進み、同じ小さなマーケットで熾烈な競争を展開する。したがって、当然売値は下がる。他社と全く違う方向に行くという思考方法があまりとられていない。家電メーカーのどこか1社がテレビを作らず、我

が社はスマートフォンで世界を制覇するのだという選択肢を取っていたならば、テレビのマーケット自体大いに異なっていた可能性がある。日本では巨大な家電メーカーが10社近くあり、日本の国内という小さなマーケットに対して、強烈な競争を繰り返していた。したがって、各社の生産規模は小さく、規模の経済性を享受することができず、価格競争力を失っていった。

モノづくりで成功している世界の企業には、二通りある。1つは、市場の好奇心を引き出し、使ってみたいと思わせる力を持つ製品を出す企業。もう1つは、できるだけ安く、シンプルな製品を作る企業である。前者の代表がアップルである。iPadのような独創的で面白そうなものなら、仮に使いこなすのに苦労しても、消費者が飛びつく。アップルは独自の発想力と技術力を生かし、コンセプトの転換をはかり、他メーカーのように価格競争に陥ることはなかった。消費者はアップルがほしくてアップルを買うのであって、安いからアップルを買うのではない。しかも製造はほとんど下請けに外注して、コストも抑えている。

かつては、日本企業にもそういうヒット製品を次々に出したところがあったが、最近では日本発のグローバル製品が出ない。日本勢が総じて差別化で後れを取ったのは創造性の低下である。日本企業は過去の成功に自惚れ、スピードと謙虚さが足りなかったからであろう。

8. アジア新興国の開発力向上

日本を起点に、韓国、シンガポール、台湾、香港、次いで、中国、東南アジア、等と成長を続ける様が、雁が隊列を作って飛ぶ様子に似ていることから、こうした産業構造は「雁行モデル」と呼ばれ、かつてはアジアの成長モデルとして教えられた。しかし、今や日本の製品が必ずしも高度とは言えなくなっている。アジアの「雁行」は今やまっすぐな隊列ではない。隊列は入り乱れ、日本はアジア経済の盟主とは言えなくなっている。

アジア諸国の技術開発力自体が上がってい

る。日本企業から技術情報を供与されなくても、アジアの企業が自前で最先端の技術を開発できるようになっている分野もある。例えば、有機ELでは日本企業を尻目に韓国企業が商品化をリードした。考えてみると、アジアの企業が技術開発力で日本に迫りつつあるのは不思議ではない。世界最先端のアメリカの大学への留学生の数では、すでに日本はアジア一位ではないし、日本の大学の設備や日本人学生の素質・勉学への姿勢はお世辞にもトップクラスとは言えない。

中国の清華大学や北京大学のキャンパスに入ると、広大なキャンパス、威厳のある施設、真剣な眼差しで動き回る学生などから感じ取る現地の大学投資および学生姿勢は、今の日本で失われつつあるものである。日本企業には、こうしたアジアの国々の現状を見ず、彼らの学術レベルを舐めているようなところがあるのではないか。

2000年代中盤まで、日本企業が高付加価値を追求することに対して、韓国製品は陥りがちな多機能化を避け、消費者の使い勝手を考えたシンプルさ、ファッション性であった。しかし、近年の韓国大企業の合言葉はもはや「品質」である。サムスン電子は、欧州映像音響機器協会（EISA）のアワードを受賞し続けており、北米での特許申請件数でも、日本企業を上回って久しい。

アジアの国々で今のような経済成長が続けば、開発力の差は一層小さくなる。日本の財政状況や経済成長率の違いを考えれば、日本を追い越すことも十分あり得よう。「アジアの国々の産業が高度化したら、日本はもっと高度な産業を築けばいい」、という横綱相撲だけで押し切れる時代ではなくなっている。今こそ、日本企業は「技術では負けていない」という固定観念を捨て、謙虚に学ぶときではないか。

9. グローバル人材育成の遅れ

世界で経済的に発展の著しい中国・インド・韓国は、日本よりも多くの留学生をアメリカに送っている。たとえば、韓国では人口

は日本の半分以下でありながら、日本の3倍近くの留学生をアメリカに送っている。韓国の輸出がなぜ非常に勢いで伸びているのか、これからも分かるのである。

2011年に英語を母国語としないアジアの30カ国で、TOEFLという英語の試験をしたところ、日本より平均点が低かった国はカンボジア、ラオス、タジキスタンの3カ国しかなかった。また、アフガニスタン、ミャンマー、モンゴリア、北朝鮮は、日本より平均点が高かった。

日本がどんなに技術的に優れたものを開発しても、政府・業界・企業が一体となって協調戦略を取らない限り、世界の競争には勝てない。日本の技術が国際標準として認められなければ、その業界のみならず国として莫大な経済的利益を逸失することになるのである。そして、その戦略を実行させるには、多くの国々の人々と、英語による異文化コミュニケーション能力が必須である。日本の携帯電話やスマートフォンが世界的なレベルではほとんど存在感がないというのは、国際標準を抑えられているのも大きな要因の1つである。

スマホに決定的に重要なのはソフトである。サムソンの場合、OSはアンドロイドであるから、まずはグーグルがパートナーになる。次期OSの開発初期段階から、グーグルとの共同作業が延々と続き、そこには各国の通信キャリアとの技術的な調整や、各国別のローカル仕様への対応なども発生する。こうしたチームプレーは、膨大な情報交換とコンフリクトの調整が、ものすごいスピードで行われる。

意思決定にはスピードが求められる一方で、外部環境の変化への柔軟な対応も求められるわけで、その全ては英語のコミュニケーションになる。例えば、サムソンは「スティーブ・ジョブスの喪中に新製品を投入するのは控える」として、「アンドロイド4.0」搭載機の市場投入を遅らせたが、こうした急なスケジュール変更というのも、販売面、技術面、ロジスティクス面、契約変更など法的な対応

などを中心に、複数の国にわたる複雑なコミュニケーションを発生させる。英語による複雑でスピーディーなコミュニケーション、迅速な意思決定と柔軟性、更にはそうしたコミュニケーションの多くが、高度な技術面での知識と、和戦両面でのリーガルマインドも要求する。

日本勢は、そのような「戦い」に必要な人材が圧倒的に不足しているばかりか、組織の行動様式も全く別のものであった。勝てないどころか、全く戦いにもならないというのには、そうした組織と人材の問題があったと考えられる。日本で販売されてきたいわゆる「ガラパゴス携帯」は、日本のメーカーが日本の部品を利用して日本仕様のソフトで日本の市場を想定したビジネスを展開してきた。10数年前には日本市場がそれなりに大きかったので、ある程度の利益はもたらしてくれた。

しかし、グローバル競争が進むにつれて、海外からの輸入が日本企業の国内市場における基盤を崩してきた。2011年、日本市場でアップルとサムスンとともに20%以上のシェアを占めた。5年前であれば、日本の携帯電話市場に、海外ブランドの姿はほとんど見られなかった。海外への輸出が難しくなる中、高齢化で市場が縮小する日本市場だけでは、利益基盤を確保することがいっそう難しくなるであろう。

10. 国際競争力回復に向けて

中国の市場調査会社GFKによると、2011年に中国の薄型テレビ市場において、トップ5はすべて国産ブランドであった。すなわち、海信（Hisense）が13%、創維（Skyworth）と長虹がともに12%、TCLと康佳（Konka）がともに10%となっている。他方、グローバル市場でトップシェアをもつ韓国のサムスン電子は中国市場で第8位の7%、日本のシャープが第6位、ソニーが第7位、そして韓国のLG電子は第10位に止まっている。

2012年9月以降、日中関係の悪化に伴い、中国市場における日系ブランドのシェアは縮小し、韓国系ブランドのシェアが拡大し

ている。10月上旬の国慶節連休期間にはサムスンとLGをはじめとする韓国メーカーのマーケットシェアが8%から11%に、創維・TCL・海信など中国メーカーのシェアは58%から68%に拡大した。

報道によると、2012年10月ソニーのテレビ販売台数は前年10月比で4割以上減少し、シャープのテレビ販売台数は3割減、パナソニックの洗濯機と冷蔵庫の販売台数も3割減となった。一方、カメラ製品は選択可能なブランドが少ないため、ニコンやキヤノンの販売が安定している。

中国の業界関係者の話では、日本の家電の現地生産台数が著しく減少しており、売り場に出回る数も減少を続けている。各売り場は日本家電のマーケティングに対して慎重な態度を示している。入荷を減らし販促を実施しないという売り場の消極的な態度から、中国市場における日本家電の低迷は続ける可能性が高い。

日本勢の挽回は可能であろうか。もともと日本企業は技術力を持ちながら、デジタル化や新興国市場の台頭という時代の流れを読み切れず、商売で負けたのである。今になって敗因に気が付き、新興国市場に合わせた製品投入を始めている。

たとえば、パナソニックは、新興国の白物家電事業に注力している。冷蔵庫・洗濯機・エアコン等の白物家電は、地域ごとに嗜好が違うことから、設計に手間がかかる。同社は国内で成功していたこともあり、中国以外の海外展開には積極的でなかったが、ほかの新興国でも中間層が急増していること、国内市場と比べて高成長が見込めることから、新興国ボリュームゾーン狙いに方針を転換した。

最重点市場と位置付けているのがインドである。11億人超の人口を擁するインドは、白物家電の普及率はエアコン2%、冷蔵庫20%、洗濯機10%と低い。パナソニックがインド開拓の重点商品としているのが、エアコンである。現地ニーズに根差した商品開発、新工場建設、インドの映画スター等を活用した販売プロモーションで、拡販を狙っている。

他方、新興国テレビ市場、とりわけインドで、サムスン電子と真っ向勝負を繰り返しているのがソニーである。インドの薄型テレビ市場は、ソニー、サムスン電子、LGの三社で約8割を占めているが、ソニーの子会社はインドでテレビ局も運営していることから認知度が高く、ブランドイメージはサムスンやLGより高い。ソニーは現地の中間層向けに、デザインは先進国向け並みであるが、部材でコストダウンを図った液晶テレビを開発した結果、2010年5月以降、ソニーがシェアトップに立った。

日本の電機メーカーが輝きを取り戻すには、かつての「ウォークマン」のような新領域を切り拓くか、日立製作所のインフラ事業、三菱電機のFA（Factory Automation）事業のような、新興国のメーカーと競合しない領域へ注力が必要だろう。

最新の動向として、2013年1月の「国際家電ショー（CES）」で、パナソニックはテレビの展示を大幅に縮小し、美容や調理のための白物家電を並べて、世界市場向けに「脱テレビ」の姿勢を鮮明にした。独自の微粒子イオンで保湿効果などをもたらすという「ナノイー」を搭載したスチーマーや高級ヘアドライヤーなど美容家電は、高付加価値で利益率が高い。東芝や三菱電機も今回、省エネ住宅や白物家電の展示に力点を置く。テレビに替わる収益源として、世界的にも競争力があるとされる省エネや白物家電の拡販が急務となっている。

一方、液晶パネル事業に力点を置く企業も、テレビから中小型端末に主戦場を移そうと懸命であり、シャープは消費電力を従来液晶の10分の1まで抑えられる「IGZO（イグゾー）」技術をアピールし、世界のメーカーに売り込もうとしている。

日本企業にとって今最も重要な課題は、企業の革新的戦略の転換にあるが、こうした転換は一朝一夕で達成できるものではない。パナソニックやソニーなどの日本家電メーカーは、国際競争力を挽回する可能性はまだあるが、道のりは平坦ではなからう。

参考文献

- 有田哲文「ものづくりの未来 デジタル化が明暗分ける」『朝日新聞』2012年7月8日
- 加護野忠男「統計が示『電機産業の競争力低下』本当の原因」『プレジデント』2012年12月3日号
- 片山修「ベンチャーの土壌を崩した出井氏の利益最大化路線」『エコノミスト』2011年6月21日号
- 澤部肇「国内生産の維持に『常識』の見直しを」『プレジデント』2012年1月16日号
- 田原総一郎「なぜ、日本のビジネスリーダーは劣化したのか」『プレジデント』2011年1月31日号
- 津賀一宏「誰も参入できない砦を作る」『日経ビジネス』2012年7月16日号
- 中村実「日本の国際競争力回復に向けて」『知的資産創造』2010年3月号
- 永井知美「ソニーの落日」『エコノミスト』2011年6月21日号
- 永井知美「パナソニックとソニーがサムスンに勝道はこれだ」『エコノミスト』2011年4月19日号
- 日本貿易振興機構『存在感高める中国・韓国企業』2010年4月21日
- 野口悠紀雄「日本の電子産業総崩れ 原因は事業戦略の誤り」『週刊ダイヤモンド』2012年3月17日
- 野口悠紀雄「間違った事業モデルで事態は悪化するばかり」『週刊ダイヤモンド』2012年3月3日
- 野口悠紀雄「円高で赤字増加は競争力がないから」『週刊ダイヤモンド』2012年2月25日
- 「ドミノ倒しの舞台裏」『日経ビジネス』2012年5月21日号
- 「裏切り者を登用せよ」『日経ビジネス』2012年7月9日号
- 「中韓家電、静かに日本侵食」『日経ビジネス』2012年6月11日号
- 「津賀パナソニック始動、脱テレビと本社改革へ」2012年7月19日、東洋経済オンライン
- 「日の丸有機ELの憂鬱、韓国勢に太刀打ちできるのか」2012年7月25日、東洋経済オンライン
- 「国際家電ショー 日本勢『脱テレビ』鮮明白物・中小型端末へシフト」2013年1月8日、読売新聞社
- 「苦境の日本家電大手3社、資産売却へ 非中核資産を処分」2012年12月24日、ウォール・ストリート・ジャーナル日本版
- 「パナソニックなど日本大手、世界家電業の反面教師に」2012年12月23日、新華ネットニュース
- 「日本消費者の家電選び 自国メーカーと安い海外製品、選ぶのはどちらか」2012年12月11日、新華ネットニュース
- 「迫る長期不況、日本の失敗に学べ」2012年11月9日、朝鮮日報
- 「日本の家電大手3社が巨額赤字、再起難しく」2012年11月8日、新華ネットニュース
- 「日本の家電、中国での販売が不調」2012年10月30日、人民網-日本語版
- 「日本家電メーカー、中韓勢との直接対決避ける 事業モデル転換へ」2012年9月5日、新華ネットニュース
- 「日本電子企業の衰退 モノづくりの過度な自信が原因」2012年8月23日、サーチナ
- 「日本家電メーカー、中国でテレビ製品を大幅値下げ」2012年8月8日、人民網-日本語版
- 「日本家電メーカーをうち負かしたのは誰?」2011年8月4日、人民網-日本語版
- 「ソニー シャープ パナソニック ザ・ラストチャンス」2012年5月19日、週刊東洋経済
- 「パナソニック、過去と決別」『日経ビジネス』2012年7月9日号
- 井熊均「崩れた雁行型発展モデルもう性能では逃げ切れない」2012年7月11日
<http://diamond.jp/articles/-/21361>
- 吉田耕作「家電業界の凋落は誰のせいなのか?」2012年4月11日
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20120406/230713/>
- 伊藤元重「日本の家電企業は『イノベーターのジレンマ』を克服せよ」2012年2月9日
<http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20120207/298467/>

伊藤元重 「グローバルな分業モデルに切り替え、競争力を強化する」 2012年4月5日
<http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20120404/304482/>

延岡健太郎 「モジュラー型製品における日本企業の競争力——中国情報家電企業における組み合わせ能力の限界」 2005年7月
<http://www.rieti.go.jp/jp/papers/journal/0507/bs01.html>

安藤茂彌 「国際競争力を落とした日本のエレクトロニクス産業の明日」 2009年11月9日
<http://yamashi3.livedoor.biz/archives/51432103.html>

安藤茂彌 「赤字家電3社が新社長に内部昇格者を選んだのはガバナンスの大失敗」 2012年4月26日
<http://diamond.jp/articles/-/17790>

安藤茂彌 「日本の家電にはまだまだ未来がある『頭脳』を使って成長路線を模索せよ」 2012年4月4日
<http://diamond.jp/articles/-/16934>

冷泉彰彦 「日本勢がエレクトロニクスの国際競争に勝てない理由」 2011年10月22日
http://ryumurakami.jmm.co.jp/dynamic/report/report3_2826.html

「日媒称日家电败北因为忽视了价格战」 2012年7月5日 中国家电网 <http://tech.hexun.com/2012-07-05/143243055.html>

「摩尔定律害了日本家电 需要有效运用资本市场」 2012年7月4日 中国经济网 <http://tech.hexun.com/2012-07-04/143168121.html>

陈言「地震撼动日本经济 日本家电业老本吃光」
『社会观察』2012年第4期

刘步尘「日本家电是没落还是转型?」『中国外资』2012年第4期

刘昌荣「日本家电业的中国寒潮」『上海国资』2012年2月18日

汤向阳「日本电子业三大巨头为何落寞：恶化的竞争环境」『经济观察报』2012年7月14日

（本稿は学校法人札幌大学 2012 年度研究助成による成果の一部である）