

日本、家電の「純輸入国」に、との記事に思う

(財) 交流協会 専務理事 井上 孝

本年初の日経新聞に、「日本、家電の「純輸入国」に」とのかなり大きな囲み記事が載ったことがありましたが、ご記憶の方もいらっしゃると思います。冷蔵庫など白物家電については既に2001年に輸出入が逆転していたが、薄型テレビ・音響・映像機器などのデジタル家電製品についても、日本の電機大手企業が台湾企業などへの生産委託を増やしてきたために、2010年には初めて輸入額が上回るようになるという記事でした。

その後2011年に入っても、日本の有力家電企業が競って台湾企業への生産移転を加速していることが報じられています。今や、DRAMを中心とした半導体、液晶パネルを含む薄型テレビやモバイル音響機器などの分野では、台湾企業とどのように連携するのか、あるいは敢えて連携しないのか、多くの日本企業が真剣な考慮を迫られているようです。

その背景として、多くのデジタル製品においてコモディティ化（差別化の難しい日用品化）が進んでいることが指摘されます。家電のコモディティ化を推し進めている要因は、生産面では主要部品の共通化が進んでいること、需要面では、家電販売の主戦場が先進国から新興国に移り、ブランド力よりも、品質は確保しつつも、安価な製品を継続的に供給できる力の方が重要になったからなどと言われます。

日本企業の武器であるブランド力が決定的要因にならない事態となっている訳です。

ブランド等による差別化が決定的要因でなくなれば、参入障壁が消滅し、価格競争は不可避となります。薄型テレビでは一年間に2割以上の価格低下が進む事態となっています。

この変動に適合するビジネスモデルの構築に成

功したのが台湾のEMS企業であり、世界各国から生産を受託し、大量調達・生産によりコストカットを実現する企業戦略が、コモディティ化のすう勢に適合し、また、それが翻ってコモディティ化を一段と促進する要因となっていると言われます。

環境の激変が進む中で、三つのビジネスモデルの確立が見えてきているようです。

一つ目は、米国の有力IT企業によるもので、付加価値の低いハードの生産は台湾企業等に委ね、自らはコンテンツ・ソフトの販売に経営資源を集中し、高利益を確保するものです。二つ目は、多くのITハードで世界トップとなっている韓国企業によるもので、トップシェアによる規模の利益を活用することにより、内製戦略を維持しながら価格競争を勝ち抜こうというものです。三つ目が、台湾方式で、ブランドオーナーとなることを自ら回避し、EMS方式に経営資源を集中することにより、世界から受注を確保し、大量調達・生産によるコスト力により、競争に勝ち残ろうというものです。

コンテンツ化において米国企業に、市場シェアにおいて韓国企業に後れを取った日本企業としては、自らのブランド力を生かしつつ、しかしそれではカバーできないコスト競争力の部分を台湾企業の生産シェアを活用しながら世界競争に伍していこうという戦略の様に思われます。

この日本企業の戦略が、米・韓・台企業が確立したビジネスモデルに伍す第四のモデルとして地位を確保していくことを期待しながら、日台企業アライアンスのお手伝いに努めているこの頃です。

なお、申しあげるまでもありませんが、以上はすべて筆者の私見です。