



# 家電の 「過当競争」 青息吐息

家電製品のモデルチェンジのサイクルが短くなっている。消費者にアピールする作戦だが、家電メーカーにとっては重荷だ。背景には過当競争がある。必要以上のモデルチェンジや多機能化は、メーカーの首を絞めるだけだ。



東京都千代田区のビックカメラ有楽町店本館

## 頻繁なモデルチェンジにあえぐ家電メーカー

井上 岳一

(日本総合研究所主任研究員)

昭和33(1958)年の下町を舞台にした映画「ALWAYS 三丁目の夕日」では、白黒テレビが初めて家庭に届く場面が印象的に描かれていた。近所の人総出でテレビの到来に大騒ぎする姿は、家電が当時の人々の夢や希望の象徴であったことを物語っている。

それから50年。国内の家電製品は驚くほど進化し、簡単に手に入るようになった。しかし、必要以上に多

機能・高機能なうえ、どの製品も似通っているから、何を選んで良いかわからない。これだけモノが溢れているのに、心から欲しいと思えるものがない現実を前にすると、家電が既に人々の夢や未来を体現するものではなくなったことを痛感する。

## メーカーの横並び体質

「白物1年、AV半年、PC3ヵ月」が、国内家電製品のモデルサイクル（モデルチェンジの期間）と言われていた。海外では、白物で3年というから、日本がいかに短いかわかる。モデルサイクルが短いにはいくつかの要因が考えられる。技術進化のスピードが速いデジタル家電等の分野では頻繁なモデルチェンジは当然だし、業務効率化により製品開発期間を短縮してきた経営努力も背景にあるだろう。

しかし、より大きな要因として考えられるのが、メーカーの横並び体質と、流通における家電量販店の存在である。

メーカーの横並び体質とは、ありていに言えば、メーカー間のモノ真似の横行である。あるメーカーがヒット商品を出せば、他メーカーも一斉に類似商品を出して追従する。先行メーカーは、負けてはならじと、更に進化させた製品を次々に投入す

るしかない。かくして、熾烈な新製品投入競争が繰り広げられ、類似商品が溢れ返ることになる。

ここで問題なのは、製品のデザイン自体も似たようなものが溢れてしまつてある。このため、消費者にはメーカー間の違いがわかりにくい。この「多様な画一性」のため、新製品もすぐに陳腐化し、飽きられてしまつ。必然的に、製品寿命は短くなる。

## 1年後には卸値が製造原価を割る構造

このようなメーカーの体質に加え、家電量販店を中心とした流通構造がモデルサイクルの短縮を促している。国内家電製品の小売りベースでの市場規模は6兆〜7兆円だが、その約7割をいわゆる家電量販店が占め

表1 国内家電メーカーの経営状況

(2005年度・連結) (単位:百万円)

	売上高	経常利益	利益率(%)
キヤノン	3,754,191	612,004	16.3
シャープ	2,797,109	150,852	5.4
三菱電機	3,604,185	152,326	4.2
松下電器産業	8,894,329	371,312	4.2
ソニー	7,475,436	286,329	3.8
日立製作所	9,464,801	274,864	2.9
東芝	6,343,506	178,177	2.8
富士通	4,791,416	126,057	2.6
NEC	4,824,929	83,305	1.7
三洋電機	2,484,305	-165,696	-6.7

(出所)『会社四季報』より筆者作成

表2 家電量販店の経営状況

(2005年度・連結) (単位:百万円)

	売上高	経常利益	利益率(%)
ヨドバシカメラ	601,235	33,929	5.6
ヤマダ電機	1,283,961	62,614	4.9
ビックカメラ	220,386	6,853	3.1
エディオン	714,697	20,389	2.9
ギガステーション	399,791	11,153	2.8
上新電機	298,044	4,458	1.5
コジマ	498,040	6,317	1.3
ベスト電器	361,378	3,040	0.8

(注)ビックカメラのみ半期の企業公表値  
(出所)『会社四季報』より筆者作成、ヨドバシカメラは『日経流通新聞』(2006/7/12)より筆者作成

ている(矢野経済研究所調べ)。このため、大口顧客である家電量販店の発言力は強く、メーカーは、その要求に合わせて製品の製造・販売をしていかざるを得ない状態になっている。

家電量販店の「要求」とは、端的に言えば、「価格」である。

メーカー系列店や中小家電店からシェアを奪つ形で急成長を遂げてきた家電量販店は、「より低い価格」と「より良いサービス」を武器に熾烈な競争を繰り広げている。

そして、これにより利益率が悪化しないよう、メーカー側に再三の値引き交渉を行うのである。聞くところによれば、この値引き交渉は3ヵ月ごとに行われるという。このため、1年後には、下代(卸値)が製造原価を割ってしまう、という笑えない

構造になっているのである。

これに対し、メーカー側は毎年のモデルチェンジにより、価格をリセットしようとする。新モデルであることをアピールするには、多機能化・高機能化が不可欠である。消費者が求めているかどうかが、新しく見えるかどうか重要なのだ。毎年毎年の頻繁なモデルチェンジと必要以上に思える多機能化・高機能化にはこのような背景がある。

家電製品の開発には多額の投資が必要である。この投資を回収するには家電量販店の販売力に頼らざるを得ない。しかし、値引きに加え、リベートや販売員派遣等の様々な形での販売協力も求められるから、利益は出にくい。これが家電メーカーの陥っている隘路であり、アポリア(解決できない困難)である。

## 低収益の家電メーカー

実際、事務機器・カメラに特化したキヤノン以外、家電メーカーの利益率は総じて低いものとなっている(表1)。なかでも、消費者向けのビジネスは厳しく、比較的利率の高い三菱電機でも、家庭電器部門の営業利益率はわずか1.7%、シャープでもエレクトロニクス機器部門は3.6%、ソニーに至ってはエレクトロニクス部門は営業赤字である。

家電量販店も総じて低収益だが、ヨドバシカメラなどの上位企業では主要メーカーの利益率を上回る場合がある(表2)。モノを作るよりも、ともすればモノを売っている方が利益が出る構造になっている点に、家電業界の問題の根の深さがある。これでは作るほどにメーカーは疲弊してしまい、モノ作りの喜びも、作り手としての誇りも失われかねないのではなからうか。

### モノ作り復権のための挑戦

追いつまられるような製品開発競争

争の泥沼から脱却し、作り手の喜びと誇りを取り戻すための挑戦が既に業界内で始まっている。

元東芝の社員により2002年に設立された「リアル・フリート」がその代表例である。リアル・フリートは、昨今のデザイン家電ブームを牽引する家電メーカーで、「インテリアとしての佇まいを持つ美しい家電」の普及を目指している。創業以来順調に成長し、既に今期の売り上げは10億円を超えている。

リアル・フリートのビジネスモデルの特徴は、セレクトショップやライフスタイルショップと言われるインテリアやファッション系の小売店を販路としている点にある。家電量販店という大口顧客を流通からあえて外すことによって、素材とデザインにこだわった多品種少量のモノ作りができる独自の仕組みを築いているのである。

既に、直営店の展開にも着手し、SPA(製造小売り)型のビジネスモデルが完成しつつある。モノ作りを復権し、家電の夢を取り戻すためには、売ると

ころまでを含めて、すべてをコントロールすることが不可欠だ、との信念が彼らにはある。

リアル・フリートの革新性は、製品と流通(ビジネスモデル)のデザインを追求している点にある。これは、家電業界のみならず、技術を武器にしてきた日本の製造業が、今後、成熟市場で生き残っていくために追求すべきイノベーションの方向性に他ならない。

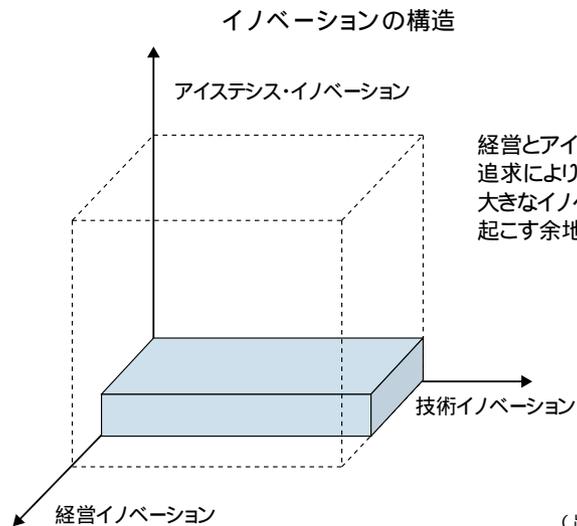
### 革新生む デザインの追求

イノベーションには、技術、経営、アイステシスの要素があると言われる(山口栄一著『イノベーション破壊と共鳴』NTT出版、06年)。

技術イノベーションは文字通り技術革新であり、経営イノベーションは経営やビジネスモデルの革新である。最後のアイステシス・イノベーションとは、より良い生活を実現するための、審美面や感性面での革新を指している。「アイステシス」は「美しさや心地よさ、そして安心の希求」、つまり「よりよい生への希求」を意味するギリシャ語である。

これまで家電メーカーは、技術革新や効率化を図るための経営イノベ

経営とアイステシスの追求により、大きなイノベーションを起こす余地はある



(出所)筆者作成

ーションに注力してきた。しかし、流通まで含めた大胆なビジネスモデルの革新に踏み込むことはできなかった。審美面や感性面の追求も二の次にされてきた感が否めない。逆に言えば、これら二つの方向を追求することによって、まだまだ大きな革新を生む余地が残されていると言えるだろう(図)。

五感に訴える美しいデザインとそれを届けるための仕組みの追求を通じて、20世紀に蓄積したモノ作りの夢を21世紀に受け継いでいくこと。これが20世紀の繁栄を享受してきた我々の世代に与えられた使命である。



テレビは夢や希望の象徴だった(1953年2月、NHKのテレビ本放送開始を電器店で見る人々)

