

調査・研究報告書の要約

書名	平成22年度「新興国シフト」に伴う家電メーカーの国内拠点への影響と競争力強化に向けた調査報告書				
発行機関名	社団法人 日本機械工業連合会・財団法人 日本立地センター				
発行年月	平成23年3月	頁数	92頁	判型	A4

[目次]

序（会長 伊藤 源嗣）

はしがき（理事長 鈴木 直道）

委員会名簿

目次

第I章 調査の概要

1.1 調査の目的

1.2 調査の内容

1.3 調査フロー

第II章 我が国における家電産業の現状

2.1 家電産業を取り巻く経営環境

2.2 家電産業の経営動向と課題

第III章 家電産業における海外事業の現状と分析

3.1 新興国向け事業の概要

3.2 家電産業の海外展開

3.3 海外現地法人の撤退等に関する分析

第IV章 「新興国シフト」による国内拠点への影響分析

4.1 国内外の市場と拠点に対する評価

4.2 国内拠点への影響分析

4.3 新興国市場開拓に向けた強みの活用と課題

第V章 国内拠点の方向性と競争力強化に向けた課題の検討

5.1 国内拠点のあり方に関する検討

5.2 産業競争力強化に向けた施策の検討

5.3 家電産業の持続的発展に向けて

参考資料

[要 約]

家電製品は、逆輸入が増加するなど製品の成熟度を高め、家電メーカーは北米の販売額の落ち込みをアジアで取り返すことができず、新興国事業を積極化するが、国内拠点にはマイナスの影響をもたらすと考えている。家電産業の競争力を強化するためには、脱成熟化を図る新たな製品コンセプトと高度な技術を組み合わせた魅力的な新製品開発を促進するとともに、新興国の経済成長と国内拠点の両立を可能にする「リバース・イノベーション」の導入を図ることで、新興国の成長の果実を取り込むことが必要である。

第 I 章 調査の概要

1.1 調査の目的

新興国事業等に関する取り組み状況と事業推進による国内拠点への影響を分析するとともに産業競争力強化を実現する国内拠点のあり方を検討することで、産業振興施策立案の際の基礎資料に資することを目的とする。

1.2 調査の内容

(1)家電産業における国内外の生産動向(2)家電メーカーの海外事業状況(3)「新興国シフト」の現状と国内拠点への影響分析(4)海外展開事例のパターン化と失敗事例の分析(5)産業競争力強化に向けた課題と施策の検討

1.3 調査フロー

本調査研究における調査報告書のながれを第 I 章から第 V 章まで章ごとにフローチャートの形で示す。

第 II 章 我が国における家電産業の現状

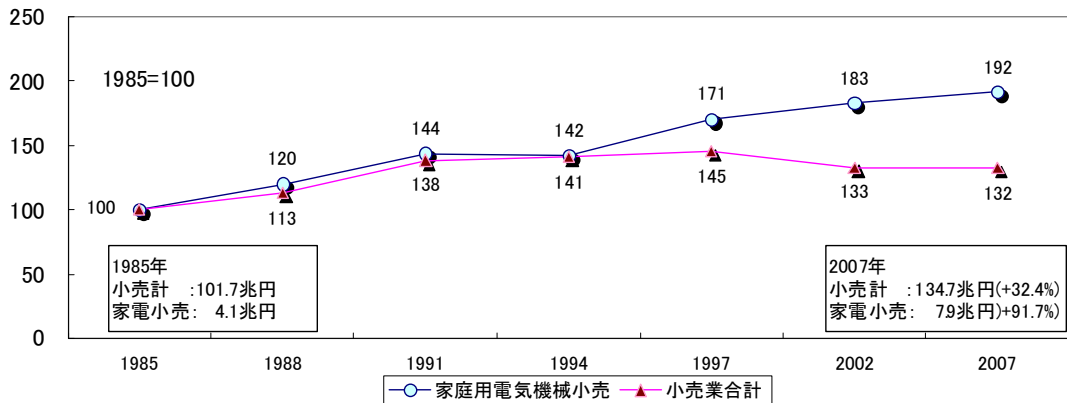
2.1 家電産業を取り巻く経営環境

世界金融危機後の世界経済は、伸び悩む先進国と成長する新興国に 2 極化しつつある。成長著しい新興国に対して、日本の経済規模が占める地位は趨勢的に低下している。国内経済は、世界金融危機後回復過程にあるが、依然として GDP ギャップの存在が指摘されておりデフレ基調にある。

国内市場における年間小売販売額について図表 1 をみると、小売業全体では伸び悩みがあるが、家庭用電気機械小売は PC や薄型テレビなどの高額かつ魅力的な製品を発売することで国内市場の活性化してきたことがわかる。

近年、海外メーカーとの競合が激化しており日系電機メーカーの世界的な地位は売上やブランド力などの点で低下しつつあり、今後は EMS との競合も予想される。

図表1 年間小売り販売額の推移



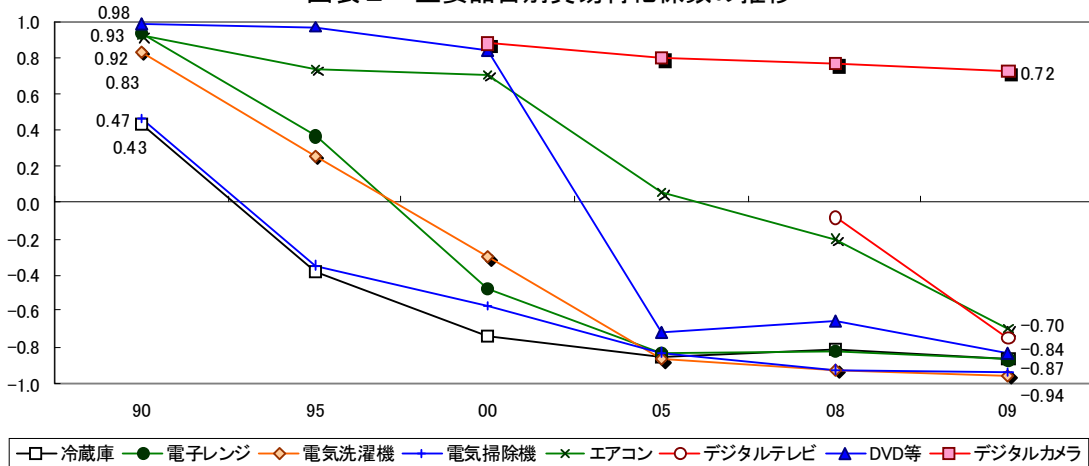
注：()内の数値は1985年と比較した増加率

資料：経済産業省「商業統計」より作成

2.2 家電産業の経営動向と課題

家電製品の国内生産は2009年において1990年の6割の水準にまで減少している。輸出額は、プラザ合意以降大きく減少し、輸入額は1990年代以降増加傾向にある。近年の輸出先は、かつての北米(映像・音響機器が中心)からアジアへシフトするが、全体額は減少している。

図表2 主要品目別貿易特化係数の推移



注1) 貿易特化係数 = (輸出額 - 輸入額) ÷ (輸出額 + 輸入額)

注2) 貿易特化係数は-1から+1までの値をとり、-1に近いほど輸入特化し+1に近いほど輸出特化している。

資料：財務省「貿易統計」より作成

主要品目別の輸出入動向について貿易特化係数をとると、図表2から近年ではほとんどの品目は、海外生産の進展による逆輸入の増加等を背景に輸入に特化していることがわかる。

第Ⅲ章 家電産業における海外事業の現状と分析

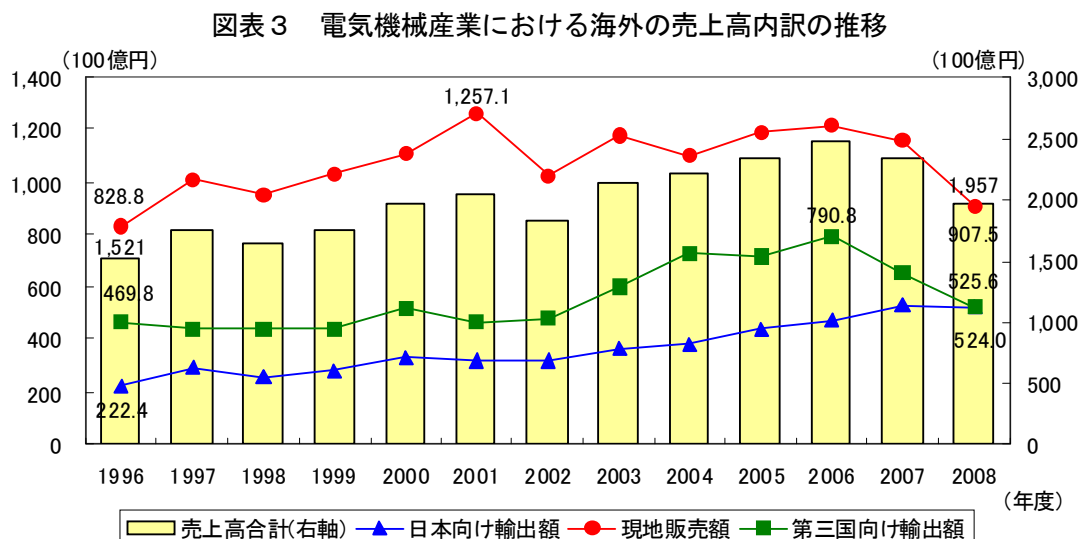
3.1 新興国向け事業の概要

伸長著しい新興国の経済成長を背景に近年大手家電メーカーは事業を積極化させている。パナソニックがインドやブラジルで新工場を立地するほか、東芝もエジプトに生産量100万台規模の新工場を建設予定である。一方で、ファブレス化やアセットライト化の動きも顕著であり、ブランドライセンスの販売を行って工場の閉鎖や譲渡を行う動きも活発である。

新興国事業を積極化するメーカーに共通するのは現地ニーズの把握である。現地ニーズを踏まえた製品づくりを行うことで販売拡大を図っている。

3.2 家電産業の海外展開

海外生産比率は近年増加基調にあったが、2008年度は9年ぶりに減少に転じている。電気機械産業における海外売上高について内訳をみると、図表3から現地販売額が2001年度以降伸び悩んでいるのに対して、日本向け輸出額が増加基調にあることがわかる。



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

電気機械産業の海外売上高や経常利益の推移をみると、近年全体額に占める中国の割合が高まる一方で北米の割合が低下する傾向にあることがわかる。

2010年と1993年の家電産業の海外進出状況を東洋経済新報社「海外進出企業総覧」を使用して比較すると、北米やヨーロッパなど先進国の現地法人数が減少する一方で中国の現地法人数が大きく増加していることがわかる。製品別には洗濯機・乾燥機、冷蔵庫など主に白物家電にかかる現地法人数は増加しているが、音響機器やテレビの現地法人数は減少している。

3.3 家電現地法人の撤退等に関する分析

撤退現地法人数は 2002 年をピークとして減少傾向にあり近年は安定的に推移している。電気機械産業の撤退件数について地域別に特化係数を求めると、ヨーロッパや NIES3、北米などで高く、家電産業の海外進出状況の比較と整合的である。撤退要因は「組織再編、経営資源の見直し等に伴う拠点統廃合」が最も多い。

第IV章 「新興国シフト」による国内拠点への影響分析

4.1 国内外の市場と拠点に対する評価

企業アンケートの調査結果から国内は設計・開発機能について現在将来とも高い評価を受けている。生産機能は、アジアの評価が高く、販売機能は将来やや重要度が低下するものの国内の評価が依然として最も高い。

4.2 国内拠点への影響分析

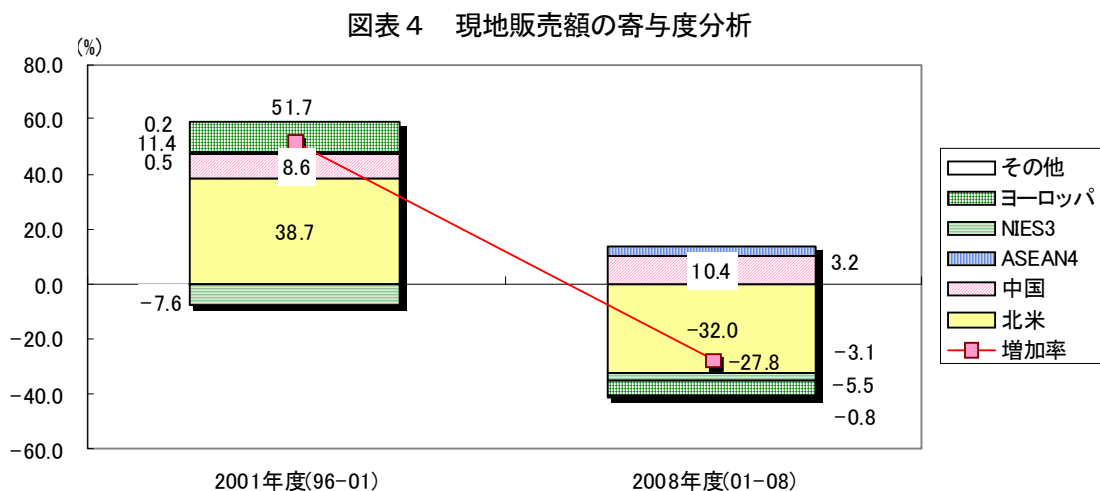
企業アンケート調査結果から新興国事業に対する取り組み姿勢は積極性がうかがえるが、新興国事業の国内事業への影響はどちらかといえばマイナスとする回答が多いことがわかる。

4.3 新興国市場開拓に向けた強みの活用と課題

企業アンケート調査結果から新興国を開拓する際の課題として、「現地販売網構築」が最も多く「現地企業マネジメント」が次いでおり、現地における事業体制の構築が最も大きな課題であることがわかる。

第V章 国内拠点の方向性と競争力強化に向けた課題の検討

5.1 国内拠点のあり方に関する検討



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

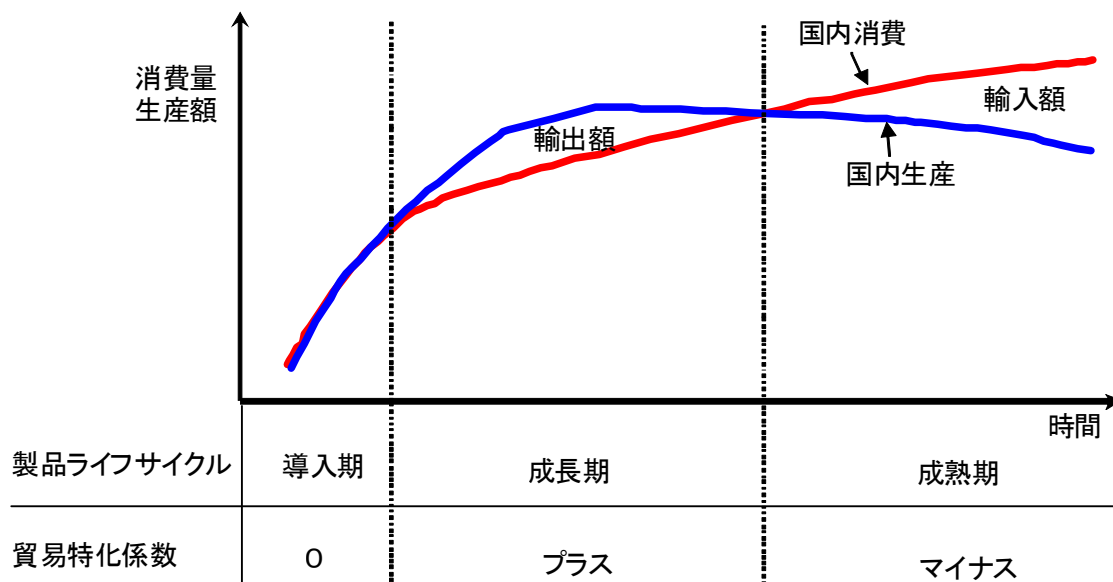
貿易収支が減少し所得収支が増加するなど経常収支構造に大きな変化が生じ、外貨獲得の構造にも変化が生じつつあるが、近年の電気機械産業の外貨獲得には課題を抱えている。

前述のように、電気機械の現地法人は現地販売額の伸び悩みがみられる。図表4から、2001年度までは北米の現地販売額の伸びが全体の現地販売額の伸びを支えていたが、2001年度以降の現地販売額は、北米の落ち込みに対して成長著しい中国などを十分に取り込めないために伸び悩み、海外の現地法人が日本国内への逆輸入拠点としての性格を強めることにつながっていることがわかる。

企業アンケート調査結果から新興国事業への取り組みは、国内生産や国内取引の減少、収益性の低下につながるなど、マイナスの影響をもたらすと指摘が多くなされたが、今後の成長が期待される新興国での販売拡大を目指すことが国内拠点にマイナスの影響をもたらすと考えていることは産業競争力強化の観点から課題といえる。

新興国市場を攻略するためには、設計の共通化等の効率的な生産体制の確立やニーズを踏まえたものづくりが求められるが、家電産業の競争力強化の観点からは不十分である。なぜなら、前述の図表2から電気製品の多くは貿易特化係数による分析から輸入特化していることが明らかであり、図表5からも製品ライフサイクル上は全体的に成熟化しつつあるからである。

図表5 電気機械産業における製品ライフサイクル



資料：各種資料を基に日本立地センター作成

製品の成熟化が進むと、価格面以外の他社との差別化が困難になりコモディティ化に陥る。競争力強化の実現のためには、国内の設計開発拠点において脱成熟化を図る新製品の開発を進める必要がある。

国内の設計開発拠点のあり方を考える上では、日本が既にキャッチアップ段階を終えてフロンティア段階に入っていることに留意する必要がある。フロンティア段階にある日本の設計開発拠点は、製品システムの内部構造に関わる視点からイノベーションを特徴づけたヘンダーソンとクラーク(Rebecca M.Henderson and Kim B Clark)と顧客の立場からみた価値の変化とその不連続性に着目したクリステンセン(Clayton M.Christensen)の理論を相互補完的に組み合わせることが適当である。新たな製品コンセプトの創造と他社にはない独自技術など差別化が可能な技術を組み合わせることが肝要であり、その推進に適した組織へと改編することも必要である。

新興国市場への参入を電気機械産業の競争力強化につなげるためには、新興国事業の推進が国内拠点の競争力強化につながる仕組みを構築することで「グローバル化」と「ローカル化」のトレードオフを解消することが必要である。

開発した製品について新興国のニーズを反映した商品にカスタマイズして販売する「グローバル戦略」だけでなく、新興国の製品開発拠点において現地向けに開発しヒットした商品を先進国向けにカスタマイズして販売する「リバース・イノベーション」を導入するなど、先進国での製品づくりと販売力強化にも活かしていくことで電気機械産業全体の競争力強化に結びつけていくことが必要である。

先進諸国の伸び悩みと新興国市場が拡大する中で「リバース・イノベーション」の必要性は高まっている。「リバース・イノベーション」と「グローバル戦略」は、相対する概念であるが相互排他的なものにならず、併存可能なものとなるよう留意しなければならないことが大きな課題とされており、国内外の企業組織の一体化に向けて本社が組織間の連携機能の発揮に向けた主導的な役割を果たしてシナジー効果を追究することが必要である。

5.2 産業競争力強化に向けた施策の検討

企業アンケート調査結果から、産業競争力を強化する有効な施策は、「法人税減税」が最も多く、「為替政策」、「FTA、EPA、TPPの積極的推進」、「高度な国内人材を育成する教育政策」があげられている。

5.3 家電産業の持続的発展に向けて

企業アンケート調査結果から、経営上の課題として最も多かったのが、「グローバル活動の可能な人材育成」である。電気機械産業だけでなく、日本企業全体がグローバル化への対応を求められる中で、グローバル化への対応の巧拙が企業の持続的発展を大きく左右すると考えら

れることから、企業組織を支える人材の質を維持し高めることが家電産業の持続的発展に欠かせない。

新興国の経済成長とともに、エネルギー価格や原材料価格、製品価格など様々な商品価格の高騰につながる可能性が高い。中国等の新興国では、経済成長に伴って爆発的に増加するこれらの需要を抑制することで持続的な成長が制約されないように環境政策を推進しつつあることから、早晚電気製品に求められる製品コンセプトが大きく変更する可能性も少なくない。国内に資源をほとんど持たない我が国の電気機械産業は、エネルギー使用量や二酸化炭素排出量を抑えることのできる環境技術を蓄積してきた歴史的経緯がある。資源価格が高騰し海外において環境に優しい製品需要が本格的に拡大した場合には、国内において蓄積された高度な技術を活かしたグローバル製品の展開が可能になることから、成熟化が進み、コストの低減が求められる電気製品の製品コンセプトの変更を可能にする国内発の地球環境に配慮した新商品の展開を同時に拡大にすることで顕在化しつつある新興国需要に早期に対応し家電産業の持続的発展を図るべきである。

企業ヒアリング調査結果から、白物家電分野についてアジアにおける日本企業の優位性が多く指摘されている。日本ブランドに対する評価が高いアジア地域であるが、この形成要因は歴史的に展開してきた日本企業が果たした役割だけでなく、電気製品に囲まれた日本の豊かな家庭が果たした役割も比較的大きいと考えられることから、今後とも国内において世界初の魅力的な商品開発を進めることが日本ブランドの維持発展と電気機械産業の維持発展につながると思われる。

近年の電気製品は短期間での買い替えを奨励する面があり、顧客との長期の関係性を喪失させている面がある。マーケティング活動の面から社会志向の強まりがみられ、多くのメーカーでは環境負荷が低く製品寿命が長い製品の販売を本格化しつつある。日本の電気機械産業が持つ高度な環境技術を活かして環境に優しく製品寿命が長い製品開発を進めるとともに、サービス面の強化を図り、メーカー主導による顧客の囲い込みを図ることで持続的発展につなげるべきである。



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

<http://ringring-keirin.jp>