

# 日の丸電機復活の狼煙



重田幸生



本橋巧朗

## CONTENTS

- I 復活の狼煙
- II 新競争ルール：顧客密着
- III 海外での成功事例と日系電機メーカーの課題

## 要約

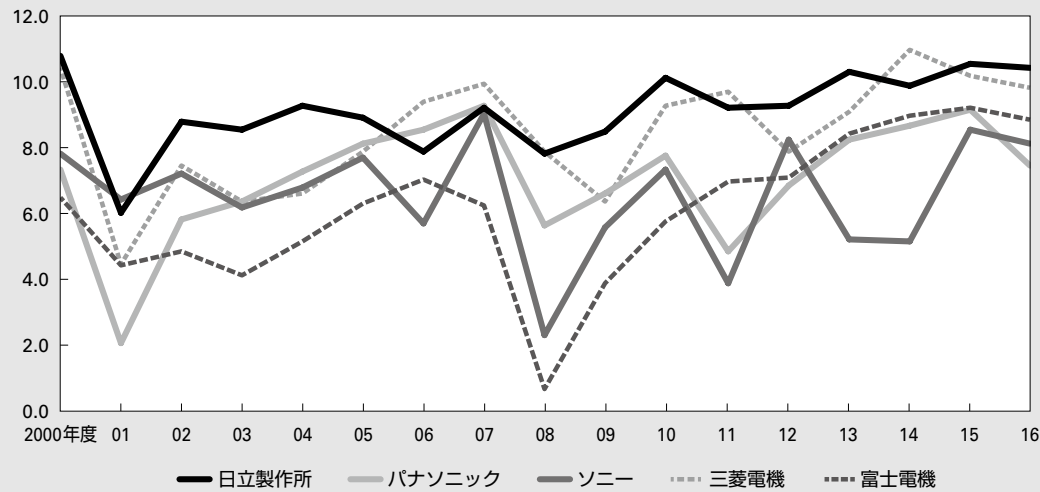
- 1 日系電機メーカーはITバブルの崩壊、リーマンショックの経営危機を経て、①企業買収とカーブアウトを活用した事業ポートフォリオの入れ替え、②競争優位を構築できる領域への特化、③顧客密着型ビジネスモデルへの転換を進めている。領域を絞り、収益が見込めるビジネスに特化したことによりキャッシュフローが安定した。さらに絞った領域で顧客への理解を深め、顧客ロイヤリティを高めて他社の参入を防ぎ、より付加価値の高い事業を実現しようとしている。
- 2 事業のライフサイクルで見ると電機製品の多くは発明から長期間を経過しており、技術力・開発力が重要となる市場黎明期から生産力・コスト競争力が重要な市場拡大期に移った。新興国においても、既に製品が普及しており汎用品を展開する地域的な成長フロンティアも縮小している。日系電機メーカーが対象としている多くの市場は既に成熟市場となった。
- 3 成熟市場でコスト優位性を持つ韓国・中国勢との競争力を高めるためには、顧客にコスト以外の価値を認めてもらわなければならない。特定の業種やセグメントを慎重に分析することによって購買意思決定要因をコストと性能以外におく顧客を発見し、そのような顧客に訴求できる価値を掘り起こす必要がある。BtoBの分野ではGE（ゼネラルエレクトリック）、シーメンスがアカウントマネジメントの仕組みを整備して先行しているが、日系電機メーカーも仕組み・組織を整備して追撃を狙う。BtoCでも、欧州勢が感性価値を訴求したコミュニケーションで先行するが、ソニーやパナソニックがデザイン主導の付加価値開発プロセスを導入することでコスト競争からの脱却を狙っている。
- 4 グローバルで顧客との関係を深化するにはM&Aや人材の採用などによるフロント部隊の能力補強が必要となる。外国人タレントにふさわしい雇用形態への変更などで日系電機メーカーの復活がより確かなものになる。

# I 復活の狼煙

かつてわが国製造業を自動車と共に牽引した電機産業はITバブルの崩壊、リーマンショックを経て、国際的な競争力を大きく低下させた。

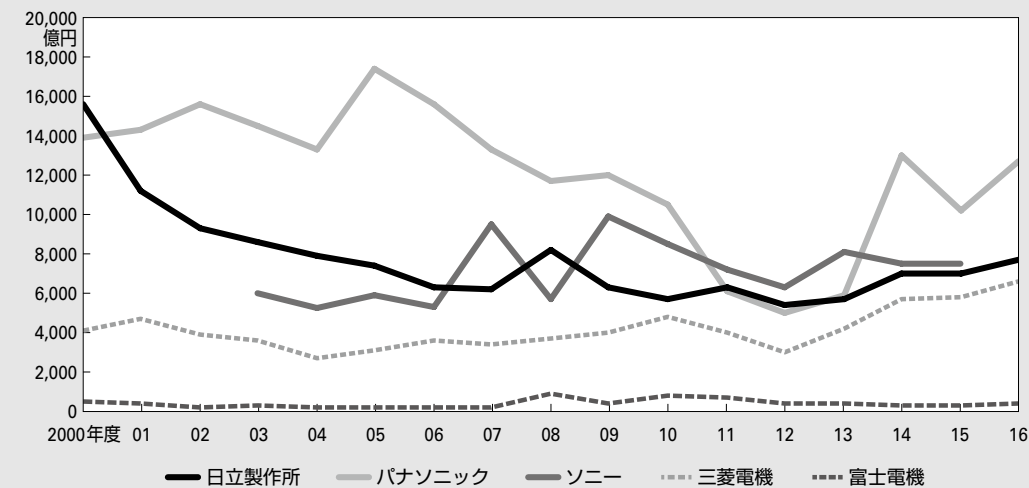
しかし、苦境をバネに事業ポートフォリオの見直し、戦略の転換、徹底した経営改善により収益性を改善し、最大1兆円を越す分厚い手元資金を確保するに至った。以下、日系電機メーカー復活の狼煙の背景と現状について考察する。

図1 売上高EBITDAマージンの推移



出所) Speedaより作成

図2 手元資金の推移



※ 手元資金：現預金同等物および短期性有価証券  
 ※ ソニーは金融を除く  
 出所) Speedaおよび各社有価証券報告書より作成

## 1 事業ポートフォリオの再構築

日系電機メーカーは、自動車などのその他の製造業と比較して消費者向けのBtoC事業からBtoB、さらには政府・自治体向けのBtoG事業と顧客に対して部品・完成品・サービスを幅広く提供している。

多角的に事業を行っている企業の多くは、市場の魅力度と自社の競争力に基づいて事業のポートフォリオ管理を行っており、事業別に異なるリスクに応じた期待収益率に基づいて投資の優先度を決めM&Aや設備投資などを行っている。

優先度の低い事業が、自社単独ではバリューアップが困難と判断されると、バリューアップが可能と期待される他社への売却か別会社として独立させるカーブアウトがなされる。

高度経済成長期の労働力不足と労働争議の対策として導入された終身雇用制度や年功序列制度などに代表される従業員を重視する経営スタイルは、いつしか日本流経営の特徴となり硬直的な雇用形態がカーブアウトに対するネガティブな印象を強め従業員が安心して働ける雇用環境を重視する経営者をカーブアウトに消極的にさせてきた。

しかし、近年は欧米で事業を経験した経営者によるROE（自己資本利益率）経営の徹底に加えて、官民ファンドやプライベートエクイティファンド（PEファンド）などがカーブアウト事業の一時的な引き受け手となりカーブアウトを行う企業が増えた。特にPEファンドは、買い手と売り手の間での時間的な需給ギャップの補完、コスト削減などの経営改善を進めたり、他の企業との組み合わせによるさらなる成長の実現などの機能を

果たしている。

たとえば、2013年にKKRが1650億円で買収したパナソニックヘルスケアは2年後の2015年にバイエルの糖尿病ケア事業を1320億円で買収した。ヘルスケアを中心に事業を行っていないパナソニックには事業価値とほぼ同等の資金を投入する投資判断は難しいが、KKRが豊富な資金力を背景に成長のために積極的な投資を行ったことは注目される。

## 2 戦略転換

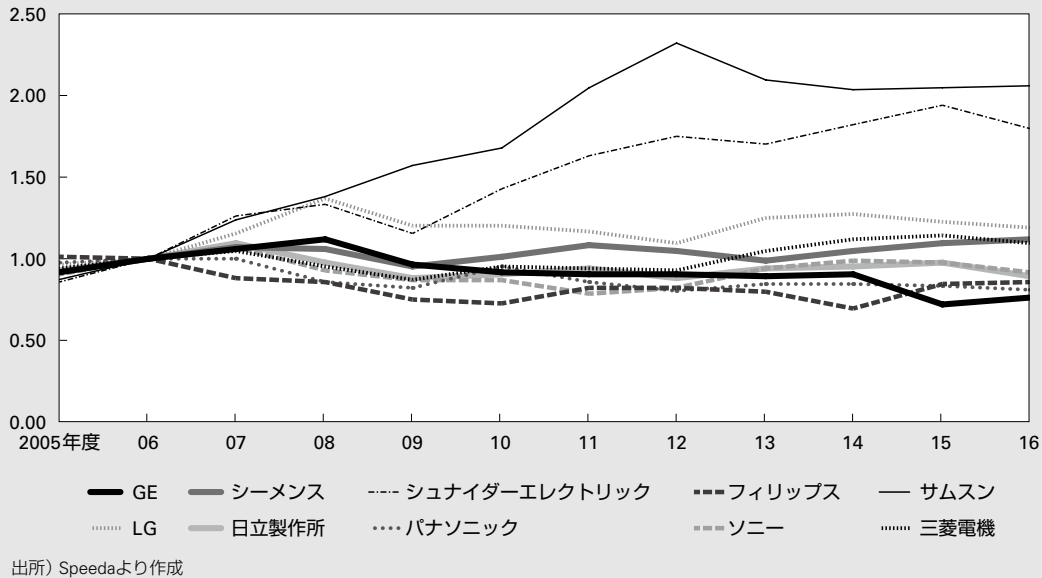
過去、日系電機メーカーは成長の源泉を輸出・現地生産に求めて地域展開を加速、規模の経済を競争ルールにボリュームゾーンまでをターゲットセグメントとした事業展開を行い、戦後の高度経済成長を実現した。

市場は既に一定レベルまで成長し、基礎的なインフラや生活家電は新興国地域でも一定レベルまで行き渡るようになると、ボリュームゾーンでは安価な労務費とトップダウンのスピーディーな意思決定を特長とする中国・韓国勢に勝てなくなってきた。

そもそも過去10年間、電機業界ではグローバルに見ると、サムスン電子（以下、サムスン）、シュナイダーエレクトリックなどを除いてほとんど売上が増加しておらず、事業の入れ替えによって構成は異なるものの、電機産業は全体として成熟期に入っているといえる。

成熟期においては、どの市場にも既存プレイヤーが存在し、規模の経済を競争ルールにして戦うことは過剰な価格競争につながる。特に、今後市場の縮小が予想される日本をホームマーケットにする日本企業は、規模やコストのみでは中国や韓国勢との競争に勝つこ

図3 売上高成長率（2006年度=1.00）



とは難しい。

こうした過剰なコスト競争を避けるため、日系電機メーカー各社はコストと性能を主要な購買意思決定要因としない顧客を探索し、地域と顧客セグメントを絞る戦略へと転換し始めている。

たとえば、パナソニックの家電事業はプレミアム戦略と名付け、マレーシアにパナソニックアプライアンスアジアパシフィックを設立し、2013年にベトナムに設立した洗濯機工場とR&Dセンターを含め、アジアで開発・製造・販売を一貫して進められる事業運営を行うことによってアジアの生活者ニーズをきめ細かく捉え、憧れの暮らしを実現する家電を提案している。

このような価格競争を避けるプレミアム戦略が奏功し、全社の中でも好調な収益性を実現している。

### 3 顧客密着型ビジネスモデルへの転換

成熟市場においてコストと性能の競争を避けて顧客が本当に求めている課題を解き明かし、その解決のための製品やサービスを提供する、いわゆるソリューションと呼ばれるビジネスモデルにおいては、必然的に顧客との対話と理解、すなわち顧客密着が重要となる。

BtoBにおいては、GEやシーメンスは優れたアカウントマネジメント制度を導入し、顧客課題の抽出とソリューションの提供を組織的に推進している。

## II 新競争ルール：顧客密着

既に電機産業は成熟期に入っており、限られたパイを奪い合う厳しい競争となっている。

グローバルに汎用化された製品を安価にス

ピーディーに製造、販売する競争ルールの下では、中国・韓国勢との競争で優位に立つことは難しい。

本章では、IoTなどの技術革新を活用して価格競争から脱却するための新たな競争ルールである、顧客密着に取り組む日系電機メーカーの事例を紹介する。

## 1 競争ルールの変化

電機産業は、家電、TVなど人々の暮らしを豊かに便利に変えてきた。それぞれの発明の多くは1900年代前半に集中しており、その後の半導体技術革新による小型化、軽量化や無線技術による携帯性などの技術革新を製品に取り込みながら、より便利で豊かな生活を実現する製品開発を進めてきた。

改善・改良や品質にかかわる開発要素やIoTなど新たなイノベーションのシーズは存在するが、もはやR&D投資が収益性と必ずしも強い相関を示さなくなっている。

代表的な電機メーカーの2015年度の売上高

営業利益率と売上高R&D比率の分布を見ると半導体の事業構成が大きなサムスンなどは高い売上高R&D比率が高収益と相関しているように見えるが、その他の企業はそもそも売上高R&D比率はそこまで高くなく、収益性との相関も強くない。

総合電機メーカーが所属する業界（この分析の場合はElectronic & Electrical EquipmentおよびLeisure Goods）は売上高R&D比率が中程度に位置しており、グーグルやアップルなどが属するIT・ハイテク産業（Software & Computer ServicesおよびTechnology Hardware & Equipment）と比較して高くない文献。

技術が市場のドライバーでなくなると、次に規模の経済や範囲の経済がドライバーになる。電機業界の場合も、多くの製造業と同様に規模と収益性との間にはフライフィッシュカーブが存在する。

フライフィッシュカーブは、規模が大きくなると収益性が高まる通常の規模の経済性に

図4 主要な電機メーカーの研究開発費と収益性の関係

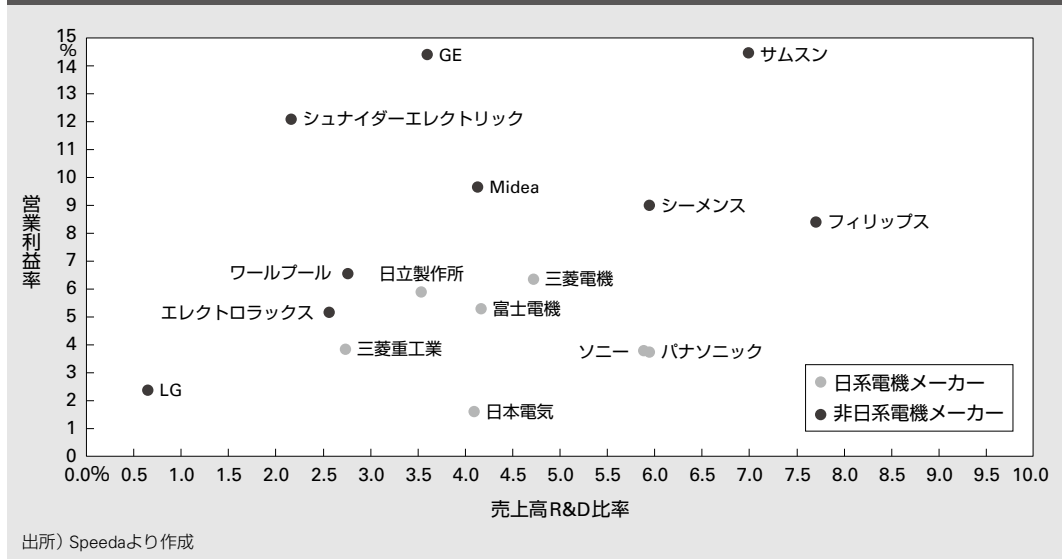
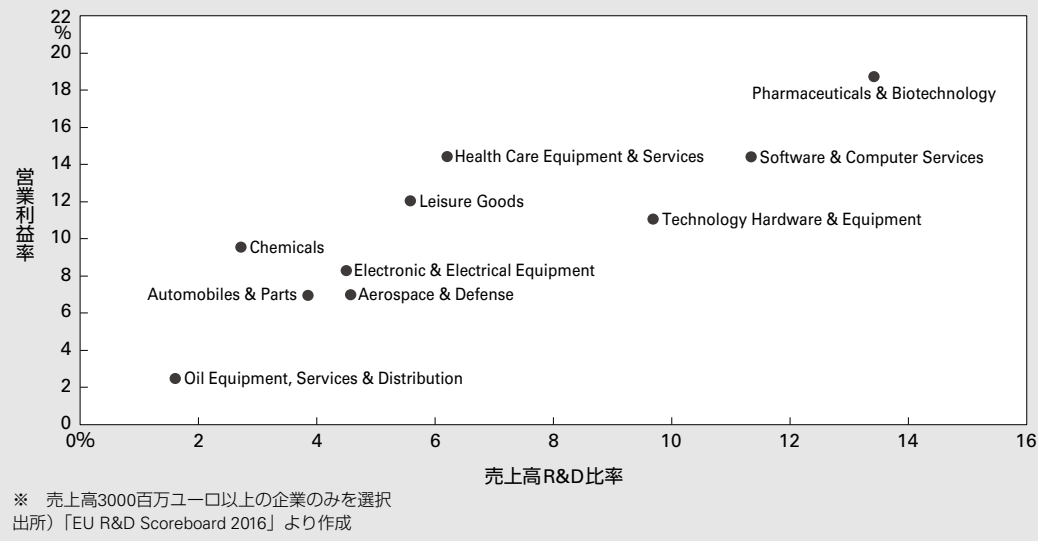


図5 業種別の研究開発費と収益性の関係



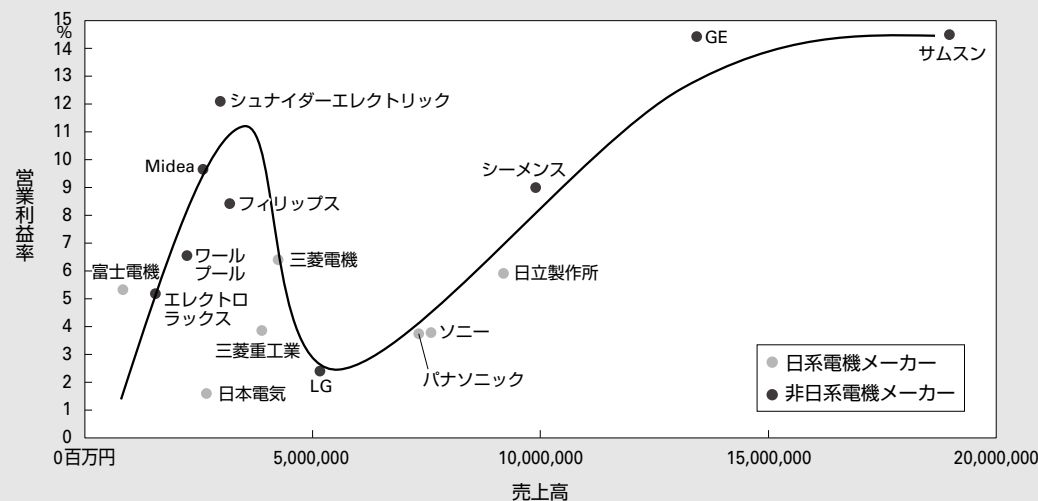
加えて、業界の二番手集団に位置するフォロワーの収益性が低くなることを特徴とする。

これは、得意とする地域・商品・サービスで競争することができるニッチャーと比較して、リーダーよりも劣る規模や範囲の経済性でリーダーに挑戦しなければならないためである。

事業を多角的に営む総合電機メーカーにおいては、規模と収益性の相関を全社レベルでは単純に比較することはできないが競争ルールに示唆を得ることは可能である。

市場自体に大きな成長が期待できない状況下では、既存マーケットに力づくで参入するしかない。しかし、強引に参入しても無理な

図6 規模と収益性の関係



競争を誘引するだけで、成長や投資回収はおぼつかない。

過去、日本の製造業は勤勉な労働者と技術者の層の厚さが国際的な競争力の源泉となっていた。しかし、技術も規模・コストも競争ルールにできない時代に突入したことを敏感に察知した日本の電機産業は、新たな競争ルールの構築に向けて動き出している。

## 2 顧客密着という 競争ルールの選択

成熟市場における競争優位は、コストと性能を主要な購買意思決定要因としない特定顧客を選定し、その顧客に密着してロイヤリティーを高め収益性と事業の安定性を獲得する顧客密着戦略が有効となる。

昨今のIoTに関連する技術革新、たとえばセンサー、通信、データ解析技術などは、顧客の利用時のリアルデータの取得を可能とし、顧客密着を支えている。

たとえば、GEのPredix、シーメンスのMindSphereや日立製作所のLumadaなどは自前のIoTプラットフォームで社内・社外の双方にIoT環境を提供し、顧客密着を支えている。

これらのデータ解析を自社製品と組み合わせて提供されるサービスは、付加価値（売上増、コスト減、時間短縮など）ベースで顧客と対話することが可能となる。

つまり、これまでのコストに自社期待利益を上乗せして価格を決定するコスト基点価格決定法から、顧客に与える付加価値から逆算して許容される価格を試算する付加価値基点価格決定法が採用でき、参入可否の判断や高い収益率のサービスを成立させることができ

る。

BtoCビジネスにおいてはインターネットの普及を背景に、製品検討時、購入時の情報と顧客のフェース情報などのさまざまな情報を組み合わせたマーケティングが可能となってきた。

顧客の製品購入検討時や利用時のデータの分析も行うことで、よりきめ細かい顧客ニーズに即した商品企画の実現が可能となる。

BtoBのケースでは、シーメンスやGEなどの欧米電機メーカーは以前より優れたアカウントマネジメント（AM）制度を導入している。

たとえば、シーメンスは大きな権限を持つコーポレートAMが、事業部と地域拠点と連携しながら顧客の課題をいかに同社の技術で解決するかを提案する。

BtoB事業では、顧客の経営課題を理解し、顧客の業務に即したサービスの提案が求められ、そのためには技術と顧客の課題の双方を深く理解したアカウントマネジャーの設置や組織的な支援体制の構築などが重要となる。提案内容によっては、法務、経理・財務がチームに加わることもある。

同様のAM体制を日系電機メーカーも整えている。特に、日立製作所の顧客協創活動は質・量ともに優れている。

日立製作所はグローバル4極にGlobal Center for Social Innovation（CSI）と呼ばれる拠点を設置し、東京・APACに250人、北米に100人、中国に100人、欧州に50人の総勢500人の研究者を配し、NEXPERIENCEと呼ばれる顧客との協創を促進するツールを活用しグローバルで協創活動を進めている。

いずれも、営業・マーケティングが起点と

なる投資であり、これまでのように開発・生産が投資の中心となってきた製造業の思考回路に大きな変化をもたらす。

### Ⅲ 海外での成功事例と 日系電機メーカーの課題

第Ⅱ章で述べたような顧客密着を実現するには、想定される顧客との対話と課題の抽出が必要となるが、海外においてこれらの活動を推進するには、言語、文化、人脈などソフト面での能力を現地人材の登用によって強化しなければならない。本章では、成功例としてプラント制御機器を手掛ける横河電機の事例を紹介しながら、日系電機メーカーの課題を抽出する。

#### 1 横河電機の躍進

横河電機は、2000年度に海外売上高が20%

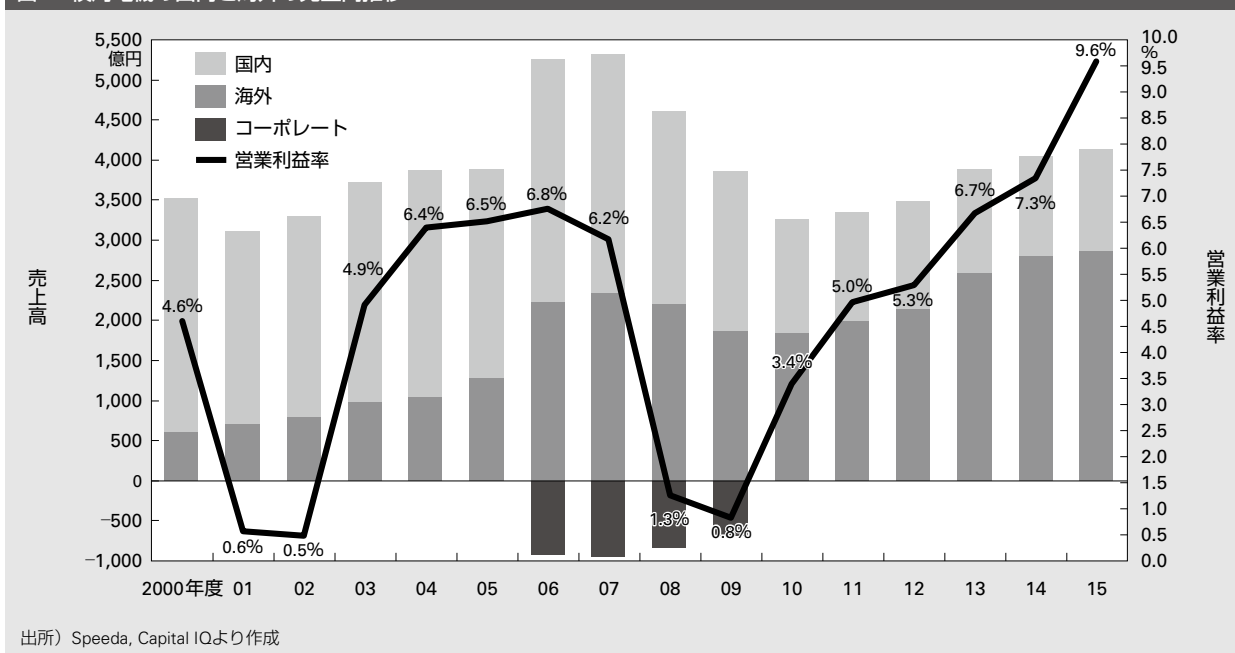
程度であったが、15年度には70%程度にまで成長し、収益性も急速に向上している。

同社の海外売上上の成長を牽引したのは、①グローバルに統一されたBtoBマーケティング、②グローバルに顧客密着を実現するアカウントマネジメント制度、③ローカル中心のエンジニアリング体制であったといわれている。

同社は2000年以前から海外の各地域の販社を通して海外売上を伸ばしていたが、既存の海外メジャー企業と比した知名度の低さや、各拠点の裁量に依存した営業体制によるブランドとしての統一感のなさが問題となっていた。また、組織に関しても製品ごとの縦割構造が残り、統合的なソリューション提案ができずにいた。

そこで同社は、05年から自社の制御事業のビジョンとして「Vigilant Plant」を掲げ、マーケティングキャンペーンを開始した。

図7 横河電機の国内と海外の売上高推移





自社の強みである高い技術力と、困難なプロジェクトでもやり遂げる完遂能力を押し出し、エマソン・エレクトリックなど競合メーカーとの差別化要素を押し出した。世界各地の営業活動でも「Vigilant Plant」という統一的なビジョンを打ち出し、社外への一貫性のあるブランディングを展開した。

また、社内でもビジョンを浸透させる活動を行い、共通ビジョンの下、製品ごとの組織構造を統合させたソリューションを提供する体制を整えた。ビジョンは世界の各拠点にも展開させ、グローバルで一貫した組織運営を実施した。

このようなブランディング戦略に加え、メジャー顧客への密着した営業体制を整えるため、同社はグローバルアカウントマネジメントの仕組みを構築した。これまで、同社の各海外拠点で独自に行っていた営業活動に一貫性を持たせるため、05年に海外営業本社機能のある「Yokogawa Electric International（以下YEI）」をシンガポールに設置した。YEIでは、各国拠点でのローカルアカウントマネジメントと連携しつつ、メジャーアカウントに対してグローバルで統一的に対応する基盤作りを行い、メジャーアカウントからの継続的な受注を達成している。

さらに同社の顧客は、大型のプロセスプラントオーナーである化学産業や、オイル&ガス産業などであり、投資規模が大きく設計上の複雑性が高い。現地の顧客に対してスピーディーに対応するために、同社はグローバルに設計の人材を増強し、シンガポールに配置した。

以上の施策により、同社は05年以降、シェル、シェブロン、BPなどへの海外プラント

での大型案件の受注数を増やすことに成功した。現在も同社では、国内売上が停滞する中でも着実に海外売上を伸ばしている。

## 2 日系電機メーカーの課題

現地で顧客課題に合った解決策をハードとサービスを組み合わせて提供する顧客密着型のビジネスモデルでは、対話による顧客課題の抽出が重要となる。

特に、顧客に提案したい解決策の投資規模が大きいほど、顧客の経営層への提案が重要となる。

これまで性能とコストを比較しながら機器を販売してきた日系電機メーカーの営業部隊にはこのような組織能力は乏しく、課題抽出と経営層への提案で時間と工数を浪費してしまう。

社員教育を強化することにより、日本人社員を海外での提案活動に対応できるようにすることも可能だとは思いますが、この方法は一定規模の人材を準備するのに時間が掛かってしまう。

時間と規模の観点から効率的と考えられるのは、人材の採用、M&Aによるコンサルティング会社の買収と初期のサービス導入顧客とのJVの設立である。

これまで、日系電機メーカーの企業買収の対象企業は、地域的なクロスセルシナジーを期待した同業の買収が主であったが、これからは選択した業種やセグメントに強い知見とネットワークを持つコンサルティング会社やエンジニアリング会社の買収にシフトすることが必要となる。

ただし、コンサルティング会社やエンジニアリング会社は報酬制度などの人事制度がメ

メーカーと大きく異なることから、M&A時のリテンションプランやPMIの設計は慎重に行う必要がある。

JVの設立は、初期顧客以降のスケールアップ時にノウハウの取り扱いなどでの係争の恐れがあるものの、自社人材を一気に当該業種の専門家に育成する方法として有効である。

特に、海外での顧客接点部分の強化はグローバルで海外電機メーカーが既に進めており、日系電機メーカーにとっては未知の領域であるものの適切でスピード感のある推進が重要となる。

#### 参考文献

The EU Industrial R&D Investment Scoreboard

#### 著者

重田幸生（しげたゆきお）

グローバル製造業コンサルティング部上級コンサルタント

専門はエレクトロニクスセクター、事業戦略立案、ポートフォリオマネジメント、M&A

本橋巧朗（もとはしたくろう）

グローバル製造業コンサルティング部コンサルタント  
専門はエレクトロニクス産業における事業戦略立案、事業性評価