

なんでも  
アナリストの  
つぶやき

## 日本の電気機器メーカーが 復活するためのもう一つの条件

ワールド ゴールド カウンシル日本代表  
埼玉学園大学大学院 客員教授

森田隆大

**日**本を代表する電気機器メーカーが近年の苦境を乗り越え、再び主導的な市場地位を確保できるかについてさまざまな議論がなされているが、競争を左右する本質的な要因の一つである「商品サイクル内における投資回収能力」の観点から分析されることは、ほとんどない。

報道によると、過去6年間においてスマートフォン市場利益の約9割をシェア1位のサムスンと2位のアップルが占めた。また、シェア2位のアップルの利益は、圧倒的な首位であるサムスンの2倍ほどある。一方、テレビ市場では世界シェア上位2社であるサムスンとLG電子が利益を上げ、3位以下の日本メーカーが赤字に苦しむ図式が常態化している。つまり両市場において、3位以下のプレーヤーは利益が出ない構造になっており、他AV製品も多くも同様の問題を抱えている。その根本的な理由の一つは、商品サイクル内におけるプレーヤー間の投資回収能力の差である。

年々巨額になる新商品研究開発費の絶対額は、売上規模の大小に関係なく、企業間で大きく異なるものではない。つまり、研究開発に投資した費用の回収に要する期間は、商品売上規模が大きい企業ほど短い。言い換えると、商品サイクルが早ければ早いほど研究開

発費を十分に回収できない企業が出てくる。一般的に商品サイクルが長いほど企業収益にとって望ましいので、競合相手の商品売上規模では十分な投資回収が難しい商品サイクルを積極的に導入する戦略が有効な競争選択肢となりうる。サムスンとアップルは、その代表的な成功例である。

サムスンは2000年代に大胆な成長計画を立て、無謀とも思える投資計画を敢行した。結果的に戦略がうまく機能し、サムスンはグローバル・シェアを伸ばし、収益構造も大きく改善した。一方、選択的に競争市場・セグメントを絞った日本メーカーは市場地位を落とし、収益基盤が悪化した。その過程で、サムスンが日本メーカーに仕掛けたのは投資競争であった。薄型TVについては、日本メーカーでは資本回収が困難なサイクルで次世代の大型パネル投資を加速させ、販売数量で劣る日本メーカーの財務体力を継続的に奪った。半導体分野でも同様の戦略を全開させ、日本メーカーを退場に追い込んだ。

携帯電話市場に目を向けても、主力商品を提供しているのは現在アップルとサムスンである。日本の携帯電話メーカーは歴史的に販売市場を日本に絞ったため、グローバル・プレーヤーと販売規模が大きく異なる。そのうえ、

過当競争状態にあった国内市場の商品サイクルは短く、研究開発等の投資回収は困難を極めた。やがて、慢性的な赤字に苦しむ日本メーカーのほとんどは事業から撤退した。

アップルとサムスンの2強が主導する現在の新商品導入サイクル(約1年)では、他のメーカーが十分な投資回収を確保できない傾向にある。また、シェアで劣るアップルの収益が首位のサムスンより優れているのは、高販売価格を維持できる商品面の魅力だけでなく、一モデルあたりの販売台数の多さも深く関係している。iPhoneはサムスンの主力であるギャラクシーよりも出荷台数が多く、アップルの投資回収能力・収益力の高さを支えている。

以上から分かるように、日本の電気機器メーカーが復活するためには、商品面の差別化だけでなく、商品サイクル内における投資回収対応能力も高める必要がある。そのためには、果敢にリスクに挑む経営戦略を取り入れ、グローバル市場地位を積極的に確保していくことが重要である。縮小均衡的な経営をしている限り未来は拓けない。日本メーカーには優れた技術と人的資源がまだ残されている。その再チャレンジを支える資金提供者の器量にも大いに期待したい。



もりた・たかひろ  
ワールド ゴールド カウンシル日本代表。ファースト・シカゴ銀行を経て、1990年にムーディーズに入社。格付委員会議長、事業会社格付部門責任者を歴任。2011年より現職。著書に『格付けの深層』など。埼玉学園大学大学院客員教授を兼任。