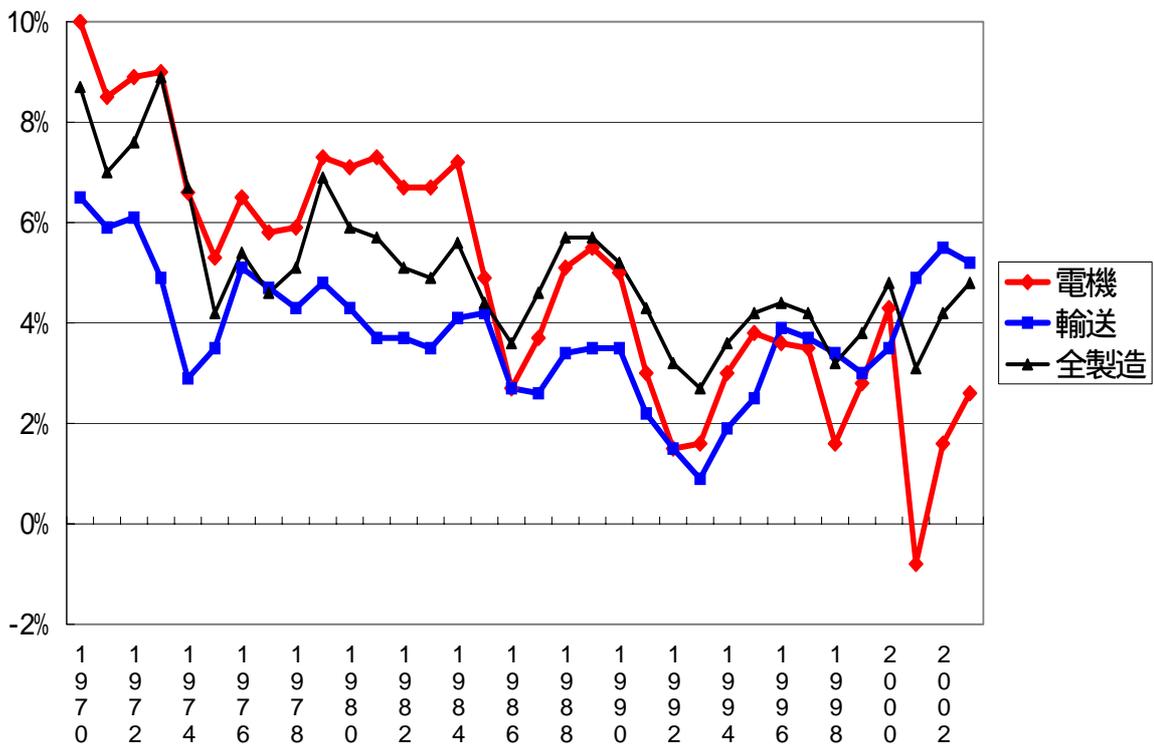


**デジタル家電に見る豊作貧乏の罭**

神戸大学経済経営研究所  
教授 延岡 健太郎

最近、日本の製造業は一般的には好景気を迎え調子がいい。特に、自動車企業や鉄鋼企業の業績は、極めて好調である。ただし一方で、デジタル家電を中心とした電機産業には苦悩している企業が多い。2005年度第1四半期は、日立製作所、東芝、ソニー、三洋電機、NEC、パイオニアが赤字に転じた。歴史的なトレンドを見ても過去三十年間にわたり、電機産業は、継続的により儲からない構造になってきている。下図に、1970年以降の営業利益率の推移を示す。日本の製造業を代表する、電機産業と自動車などの輸送機器産業は、ここ十年の間に明暗がくっきりと分かれてきた。

営業利益率の推移 - 法人企業統計(財務省)より



日本企業のデジタル家電に関するもの造りが劣っているのだろうか。全くそのようなことはない。DVD プレイヤ・レコーダ、液晶テレビ、プラズマディスプレイ、デジタルカメラ、カメラ付き携帯電話

など、先端をいく新商品のほとんどは日本発といっても過言ではない。日本のデジタル家電企業は、世界に先駆けて素晴らしい商品を次々と世の中に送り出している。問題は良い商品を市場に導入できていないのではなく、利益を獲得することができていないだけなのである。

しかし、この現象も大きな量販店に行けば、すぐに納得できる。例えば、デジタルカメラにしても、一つひとつはすべて日本の技術に支えられた素晴らしい商品であるが、多数の商品であふれている状況を見ると、各社が利益を上げるのは難しいことが簡単に理解できる。つまり、過当競争の結果、新しい商品が導入されても、値段が急速に下がるのが問題なのである。これによって、デジタル家電企業は「豊作貧乏」になっているのだ。

デジタル家電における豊作貧乏の始まりは 1997 年に本格導入された DVD プレイヤであった。数兆円という莫大な利益をもたらした 80 年代の VHS・VTR とは対照的に、90 年代の DVD プレイヤは急速な価格低下のために利益には結びつかなかった。その後も、日本発の優れたデジタル家電商品が次々に導入されているにもかかわらず、ことごとく大きな利益には結びついていない。

豊作貧乏になってしまうメカニズムを簡単に説明しよう。デジタル技術をベースにした商品は、生産性を上げるために、各部品を標準化して、それらを組み合わせれば簡単に商品化ができるような構造になっている（「モジュール化」と呼ばれる）。CPU、ハードディスク、メモリなどからなるパソコンが代表例だ。これらの部品デバイスは莫大な設備投資が必要な半導体が主体であるため、松下やソニーが独自に開発・製造しても、それらを外部企業に販売することを余儀なくされる。例えば、それらの企業はデジカメの中核部品であるイメージセンサや、DVD の光ピックアップなどを、広く外販している。それらは、松下やソニーにとって事業としても重要である。結果的には、それらを購入さえすれば、中国企業を含め、誰もがデジタル家電産業に参入できることになる。どんなに素晴らしい技術に支えられた商品であっても、差別化ができにくくなるのである。日本企業は自分で自分の首を絞めているような状況にあるが、その畏から脱出する良い手段が中々見つからないところが問題である。

このため、素晴らしい商品があふれてしまい、豊作貧乏になってしまう。豊作貧乏からの脱却は難しい課題である。農作物では、歴史的に何度も同じような経験をしている。今年 8 月にも、キャベツが豊作となり、農協が主導して、大量のキャベツが廃棄された。農協の人にお聞きすると、豊作貧乏に対する対策は二つしかないという。一つは、短期的には、キャベツのように破棄することで、もう一つは、長期的に、補助をだしてでも、農家に違う農産物へ転換してもらうことである。

これと対比的に、製造企業は、豊作貧乏で利益が出ない中で、さらに生産性を上げようとしている。もちろんこれを否定はしないが、農産物の場合、できすぎて困っているときに、単位面積あたりの収穫量（＝生産性）をさらに高めようと一生懸命努力することはないだろう。製造企業は、生産性を高める方向で努力することは得意であるが、豊作貧乏への対策にはまだ十分に慣れていないようである。我々は、このような新たな難しい課題に直面しているデジタル家電企業の戦略とマネジメントのあり方の研究を続けているが、少しでも産業界のお役に立つことができれば良いと思っている。