

事業構造の変革を迫られる 総合電機メーカー

岸本隆正



近野 泰



後藤知己



小池貴之



加福秀互



日本の総合電機業界は、電子・情報通信技術の発展とともに成長してきた。その過程で、総合電機各社は複数に分化した事業を抱えるコングロマリットとなり、その企業群は日本の経済を左右する巨大産業を形成するまでになった。しかし、今日に至って一部の総合電機メーカーは、複合組織ゆえの構造的問題を抱え、存続の危機にさらされている。

総合電機各社は、発展の過程で自社のコアコンピタンス（競争力の源泉）を見失ってしまったのではないかと懸念されている。カンパニー組織の導入とキャッシュフロー重視の業績評価制度によって、事業ごとの収益管理は徹底されたが、構造的に激変する電子・情報通信市場の動きに追随できていない。むしろ、事業の分断によりコアコンピタンスを埋没させ、市場変化への対応力を失っている。

総合電機は今後、成長の時代から成熟の時代に入る。総合電機各社にとって、市場の成長よりも、構造的変化のなかでの勝ち残りが必須の課題となる。日本の総合電機業界は、こうした構造的変化に対応し、もう一度コアコンピタンスを見直し、復活へのシナリオを考えていくべきではないだろうか。

市場の構造的変化に対応できずに低迷する日本の総合電機業界

総合電機メーカーの経営の変遷

1992年のバブル崩壊までの総合電機業界では、「規模」を重視した経営が行われていた。そこでは、売上高と経常利益などの単純な規模を追求し、戦略的な投資判断をあまり行っていなかった。その時々々の事業部の収益に基づいて投資を管理していたが、横並び投資が集中し、好況期には収益の拡大が投資を呼び、必要以上の生産能力を生みやすい構図となっていた。

一方、バブル崩壊後は、経営資源の効率的活用が重視され、ROE（株主資本利益率）などの資本効率が重視されるようになった。その反動で戦略的な投資が難しくなり、市況の変化に遅れることが多くなった。この時期に、日本はDRAM（記憶保持動作が必要な随時書き込み読み出しメモリー）事業で韓国に追い抜かれ、1995年まで続くパソコン景気の恩恵を十分に享受できなかった。さらに、市況変動への対応が遅れ、クラッシュした後も投資を続け、さらに赤字を拡大させた。

パソコンは、中核技術をアメリカのインテルとマイクロソフトに押さえ込まれ、アーキテクチャー（設計思想）が標準化されていたため、日本得意の垂直統合による差別化を行えず、海外市場を狙うことはできなかった。それどころか、アメリカのデルのようなコスト競争力に優れたメーカーの日本進出に太刀打ちすることができず、年々パソコン販売シェアを落とした。日本の総合電機メーカーにとって、パソコンはすでに利益を生まないビジネスになっている。

携帯電話も、第2世代では日系メーカーは世界標準と異なる独自の通信方式を採用して

いるという歴史的背景により、世界進出に大きく出遅れ、韓国のサムスン電子、フィンランドのノキア、アメリカのモトローラといった海外の大手端末メーカーに世界市場を押さえられてしまった。そのため日系メーカーは、日本という極東の小さな市場で闘わざるを得ない状況に追い込まれ、国内での普及率が頭打ちとなった今でも多数のプレーヤーがひしめきあい、各社に収益をもたらすビジネスではなくなってしまった。

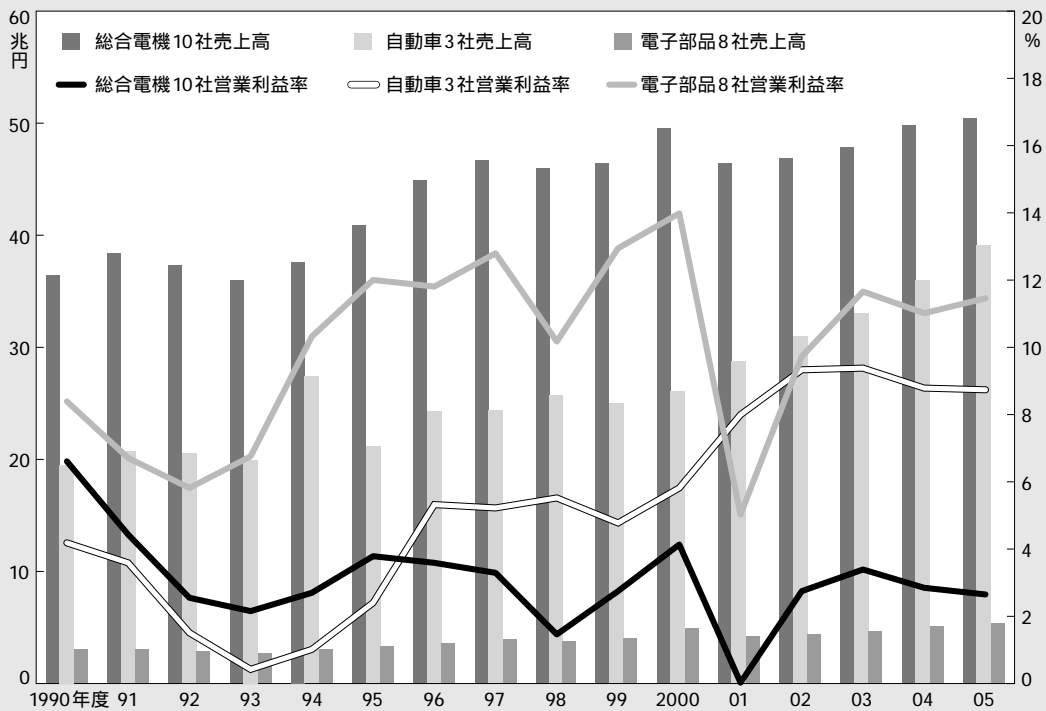
1990年代後半には、携帯電話のiモード（インターネット接続サービス）が普及してiモード対応端末が品切れになり、在庫数カ月待ちの状況が続くほどの人気を博すなど、活況に沸いた。しかし、それらの好況も長くは続かなかった。

総合電機業界と同様に、多数の競合企業が存在する業界として、自動車業界、事務機器業界などがあるが、これらの業界は営業利益率が総合電機業界と比較してはるかに高く、しかも成長を続けている。この差を生んでいる最大の要因は、販売チャネルの差によるところが大きい。自動車、事務機器ともに、メーカー自身が販売チャネルを有し、価格のコントロールが可能となっている。

たとえば、自動車業界では近年、今までの商慣習であった値引き販売をやめてワンプライス化を推進した結果、安定的な収益を享受している。事務機器メーカーでも、販売からアフターサービスまでを押さえ、提供価値を高めることで顧客の囲い込みを図り、安定的な収益構造を築き上げている。

これに対して、総合電機メーカーはどうだろうか。古くは総合電機のチャネルといえば、電機メーカー系列店（町の電気屋さん）が主流であった。この時代は、各社ともユーザーとの太い接点を有しており、販売価格だ

図1 総合電機10社、自動車3社、電子部品8社の売上高、営業利益率の推移



出所) 各社の有価証券報告書より作成

- 1) 総合電機10社とは、日立製作所、松下電器産業、ソニー、東芝、NEC、富士通、三菱電機、三洋電機、シャープ、パイオニア
- 2) 自動車3社とは、トヨタ自動車、日産自動車、ホンダ
- 3) 電子部品8社とは、京セラ、沖電気工業、TDK、アルプス電気、日東電工、日本電産、村田製作所、ローム

けで勝負するのではなく、きめ細やかなサービスや利便性に付加価値があった。

売上高、利益率とも頭打ち

2005年7月末、大手電機メーカー10社の4～6月期の決算が出そろった。この四半期決算では、10社中6社の最終損益が再び赤字へと転落した。10社を合計した「株式会社日本総合電機」で見ても、162億円もの最終損失を生んでいる。しかし、このような決算、さらなる下方修正は、もはや珍しいことではなく、ショックという捉え方はされなくなってしまったのが実情ではないだろうか。

1990年代前半までは世界をリードしてきた日本の総合電機業界だが、IT（情報技術）バブル崩壊後4年たった現在も、90年代後半の水準に戻すことが精一杯で、世界における

相対的ポジションはどうやら2番手、3番手に下がっている。その結果、消費者はデルやアップルコンピュータなどの外資系メーカーへ、高い技能を有するエンジニアは韓国、台湾のメーカーへ、高い意識を持った学生は、金融業界やベンチャービジネスへとその興味を移しつつある。

図1は、総合電機10社（日立製作所、松下電器産業、ソニー、東芝、NEC、富士通、三菱電機、三洋電機、シャープ、パイオニア）、自動車3社（トヨタ自動車、日産自動車、ホンダ）、電子部品8社（京セラ、沖電気工業、TDK、アルプス電気、日東電工、日本電産、村田製作所、ローム）の売上高の合計と営業利益率の平均の推移を見たものである。

総合電機業界は、1996年度に営業利益率で

自動車業界に抜かれて以降、売上高、営業利益率ともに頭打ちである傾向が見てとれる。一方、総合電機業界にとって川上に当たる電子部品業界は、2001年を除きコンスタントに10%を超える営業利益率を維持しており、自動車3社の売上高も、やがて総合電機10社のそれを抜く公算が高い。

このように、かつて花形であった総合電機は、量、質ともに、日本の産業を牽引する業界とはいえなくなった。

高い収益性を維持する海外メーカー

世界の総合電機メーカーは、日本のそれと大きく異なる。競合する海外の総合電機メーカーは、非常に高い収益性と成長性を維持している(図2)。

サムスン電子が20%近い売上高純利益率を上げている一方、日系メーカーは総じて3%以下と低水準である。サムスン電子が1社で稼ぎ出す1兆円を、日系メーカーは10社が束になって何とか稼いでいる計算になる。また、2001年から2004年までの成長性でも、日

系メーカーは7社中4社がマイナス成長となっており、年平均10%以上の成長を遂げているアメリカのHP(ヒューレット・パカード)、サムスン電子の後塵を拝している。

総合電機メーカー低迷の4大原因

なぜ、日本の総合電機メーカーはこうも儲からなくなってしまったのか。その原因は大きくは4つあると考えられる。

価格の脅威的な下落

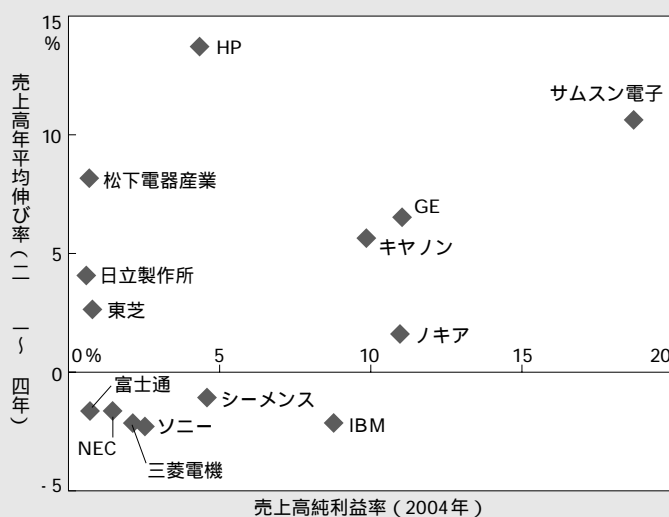
第1は、製品価格の下落スピードが、メーカー側の想定をはるかに上回っていることである。

最近では、デジタルカメラが発売1年後に半額になることなどは珍しくない。また液晶テレビでも、ついこの前まで1インチ1万円といわれていたが、大手量販店では32インチテレビで、1インチ5000円に近づく勢いである。このような価格下落の原因は、消費者とメーカーの双方にある。

まず、消費者が賢くなったことがあげられる。特に製品ライフサイクルの短期化が著しいデジタル家電にいえることだが、最新の液晶テレビやDVD(デジタル多用途ディスク)レコーダーなどを欲しいと答える消費者が大勢を占めるものの、実際に購入に踏み切るケースはまだ少ない。これは、新製品に簡単には飛びつかず、価格が下がった頃合いを見計らって、製品を購入する例が多くなっているためと考えられる。

また、インターネットが普及し、購入に踏み切るまでに入念な研究を重ねる消費者が増えていることも一因だろう。昔は、店頭で置かれている商品から選んでいた消費者も、今では自分に合った商品が出てくるまでじっと待つ傾向にあり、メーカーからの一方的な、

図2 世界の総合電機メーカーの収益性と成長性



注) GE:ゼネラル・エレクトリック、HP:ヒューレット・パカード
出所)各社の有価証券報告書より作成

かつ仕様だけのPRだけでは、ヒット商品は生まれにくくなっている。

水平分業モデルの弊害

第2に、メーカー側の原因として、水平分業体制が進展したことがあげられる。

アナログ時代には、メーカーは自社のノウハウを駆使し、独自の技術で製品開発を行っていた。アナログ機器はすべてのモジュール間でのすり合わせが必要となるため、一社でモノづくりが完結する体制がとれていた。そのノウハウと技術は、一朝一夕で作り上げられるものではなく、それが他社との差別化につながり、日本の総合電機メーカーの競争力となっていた。

しかし、近年のデジタル化の進展によってモジュール間のインターフェース部分の仕様が統一されたことで、ノウハウと技術が明文化され、誰でも同じ性能の製品を作ることが可能になった。それと同時に、製造の水平分業が可能となり、日本の総合電機メーカーも製造コストを下げる目的で、こぞってモジュールの調達を外部に頼るようになった。

その結果、技術が外部に流出し、組み立てメーカーの参入障壁が下がったため、韓国、台湾のメーカーをはじめとする多くの後発メーカーの参入を許してしまった。特に、これら後発メーカーは、間接費（研究開発費など）の低さと人件費の安さを武器に、安い製品価格でブランド力の低さをカバーする戦略をとっており、それが市場全体の製品価格の下落スピードを加速させている。

マーケティング力の低下

第3に、メーカー側のマーケティング力が低下していることも大きい。

量販店の発言力が拡大してユーザーとの距

離が遠ざかった結果、総合電機メーカーは多様化するユーザーニーズを捉えきれなくなってしまう。このためメーカー側は、手探りおよび各社横並びでの商品開発、設備投資に頼らざるを得ず、中国、台湾などの新興勢力との差別化ができる商品を生み出せない状況に陥っている。また、ユーザーニーズを把握している家電量販店が、ニーズに合ったプライベートブランド製品の販売を手がけ始める一方で、総合電機メーカーは目利きの力が向上した消費者に伝えることができずに、家電量販店のOEM（相手先ブランドによる生産）元として利用されてもいる。

このようにマーケティング力が低下した状況下で、総合電機メーカーは海外メーカーとのコスト競争に勝てずに、類似製品の氾濫、ブランド価値の低下を招いている。

コアコンピタンスを見失う

1990年代後半にキャッシュフローをベースとした企業価値経営が一般的となった。同時に、総合電機メーカーの多くで、分社組織、カンパニー制の導入が進展した。しかし、事業の「集中と選択」を志向したものの、選択が強調されるあまり、自社のコアコンピタンス（競争力の源泉）を見失う企業が出てきている。これが第4の原因である。

AV（音響・映像）機器の代表的メーカーであるソニーは、コンテンツとサービスに注力するあまり、テレビや音楽のハードウェアの競争力を失いつつあった。このためソニーは本年、経営を刷新し、新たな成長に向けて舵を切った。存亡を賭ける大きな大改革が始まろうとしているが、ハードウェア技術は新しいソニーにとっても明確なコアコンピタンスになると思われる。

また、富士通のコアコンピタンスは先端技

術と営業力ではなかっただろうか。先を読む技術力と、顧客視点でソリューションを考える能力である。しかし近年は、組織のバランスがやや失われ、業績が落ち込んでいる。

企業は、市場の構造的変化に追随しないと勝ち残っていけないが、コアコンピタンスを見誤れば、経営は大きな危機にさらされる。

最近のトピックス

持続的成長を求めて

最近の総合電機メーカーにおける経営上のトピックスは、持続的成長をどのように維持するかである。すなわち、以下の4つの事項に代表されるように、次期成長の軸とキャッシュカウ（金の生る木）となる事業とのポートフォリオが重要になっている。

有望成長市場への注力

ここ3～5年の有望成長事業としてはデジタルテレビ、およびDVDなどの記憶装置があり、市場の継続的な拡大が期待されている。デジタルAVやメモリーカードなどの需要増も見込まれ、半導体および電子部品も2006年以降の高い成長が期待されている。

デジタルテレビなど中核事業の採算低下

デジタルテレビに参入するすべての企業が、市場の拡大を期待しているものの、日本の参入企業のほとんどが当該事業で赤字を抱えている。期待の事業領域であるためか、総合電機各社は、依然として横並びの構造から脱却できず、赤字を垂れ流しながらの展開となっている。今後、2008年の北京オリンピックに向けて、世界的に需要が爆発的に増えることが期待されるが、多くの日本企業はすでに競争力を失いつつある。

サービスおよびコンポーネント事業への事業シフト

収益事業が限定されるなかで、総合電機各

社は、スマイルカーブ（製造業の川上と川下の付加価値が高く、川中の付加価値が低い現象）に準じて、事業の重点を川上の中核部品である半導体や電池などのモジュールビジネス、および川下の情報サービス産業にシフトさせている。

不採算事業の構造改革

総合電機各社は、不採算事業を抱えつつも、構造的改革に着手できずにいる。その最たるものは、白物家電事業である。国内の競合企業がひしめき合うなかで、低価格品は中国メーカーが着実にシェアを伸ばし、日本企業は国内向け事業に集中せざるを得ない状況に追い込まれている。さらに、各社ともに少ない販売量のなかで、家電量販店に市場を支配され、利益を確保しにくくなっている。儲からない構造にありながらも、白物家電は、日本の強みとする情報家電の一部として、今も力点が置かれている。

市場の見通し

2007年には7.9%の成長も

日本の電子産業は、2005年の調整を経て、緩やかに拡大に転じる。それを牽引するのは、2006年以降10%強の成長率が期待されるFPD（フラットパネルディスプレイ）、半導体などの電子部品・デバイスと、総合電機メーカーの主要製品であるデジタルAVである（次ページの図3）。2006年に市場投入が予想されるソニーのPS（プレイステーション）シリーズも、国内産業復活の材料になると期待されている。日本の電子産業は、本年を底に2007年までには市場拡大期に入り、同年には全体で7.9%の成長が期待される（次ページの図4）。

特に、ハイビジョン対応のテレビやHDD（ハードディスク駆動装置）レコーダー、パ

ソコンや携帯電話を絡めたネットワークコンテンツ事業などの大きな成長が期待できる。

しかし、現状のままでは、総合電機各社がそれらの果実を享受することは難しい。今後、総合電機メーカーが、利益を生む体質へと変革するためには、本質的な事業の見直しが不可欠である。

海外の先進事例

危機を乗り越え復活を果たしたアメリカの巨大先進企業

構造的変化を成長力の源泉とした

IBM

事業の軸を変革し続ける

現在でこそ情報産業の雄であるIBMだが、1990年代初頭には経営危機に瀕していた。当時のIBMは、メインフレーム（大型汎用コンピュータ）、ハードウェア偏重のビジネスモデルを構築し、世の中のダウンサイジングの流れに後れをとっていた。パソコンに代表される小型機が普及するなか、IBMは巨額の赤字を出し、事業構造の変革を迫られていた。

ルイス・ガースナー氏がCEO（最高経営責任者）として招き入れられてから、IBMは事業の軸を大胆に変革し、メインフレーム偏重のコンピュータメーカーとしてのビジネスモデルから、オープン化の動きに先行して取り組み、顧客システムの統合サービスを軸にしたソリューション提供型のビジネスモデルへと変革を遂げた。さらには、インターネット、ブロードバンドの普及をにらみ、ネットワーク主導型のユーティリティサービスへと軸足をシフトして、再生を果たしている（図5）。

この変革のなかで、半導体や記憶装置、ネットワーク機器、パソコン等のハードウェア

図3 日本の総合電機メーカーの主要事業ポートフォリオ

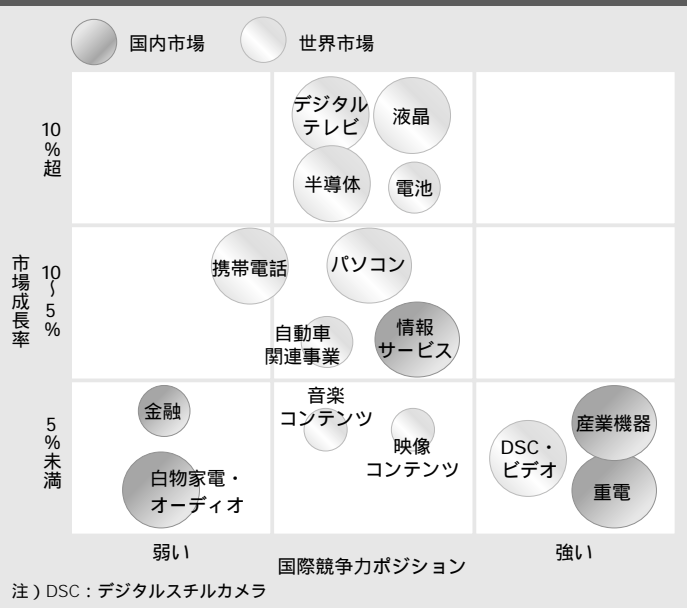
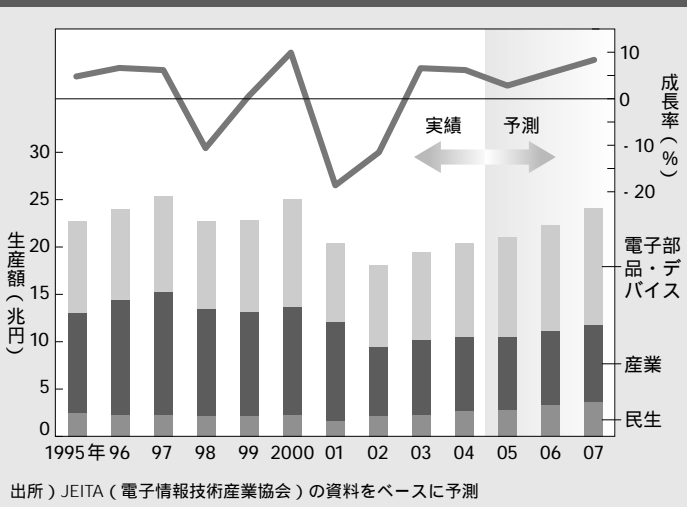


図4 日本の電子産業の動向

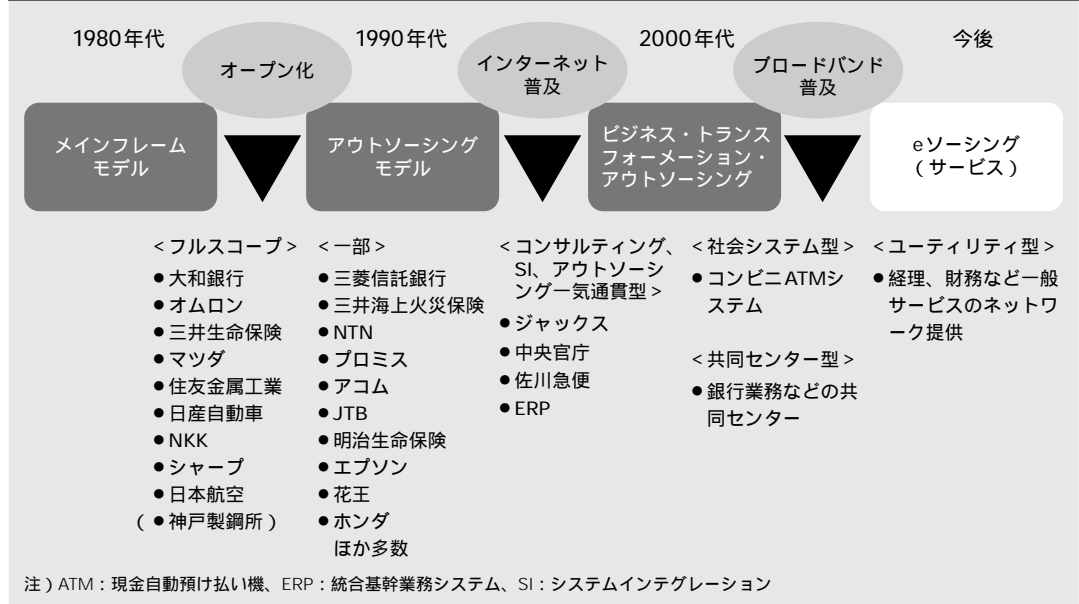


事業や、アプリケーションソフト、OS（基本ソフト）等のソフトウェア事業など、自社成長の源泉とならない領域からは撤退し、常に成長源に対する資源配分を重点的に行っている。

売却を活用して中核事業を組み替える

IBMは、このような事業構造を変革する際に、自社事業の売却を積極的に活用してきた。たとえば、ネットワーク機器事業は

図5 IBMのビジネスモデルの発展



1999年にアメリカのシスコへ売却した。2001年には半導体メモリー事業から撤退し、2002年にはHDD部門を日立製作所に売却している。また、周知のとおり、2004年にはパソコン部門を中国のレノボ（联想集团）に売却している。

このように、コモディティ（普及品）化が進み、収益性が悪化している不採算部門や非中核部門は、積極的に売却するだけでなく、有力企業との戦略的提携も活用して、自社資源を成長分野に投資している。IBMの事業再編の歴史は、自社ですべてを賄い、総合的であることを標榜してきた日系の総合電機メーカーとは、大きく異なるといえよう。

自ら変革を実践する

IBMは、1990年初頭に自社のビジネスモデルを破壊する社会および技術の動きを捉えられなかったために経営危機を招いたことの教訓を踏まえ、自社のビジネスモデルを破壊する変革を、競合他社に仕掛けられる前に、自ら実践する意識が根づいている。

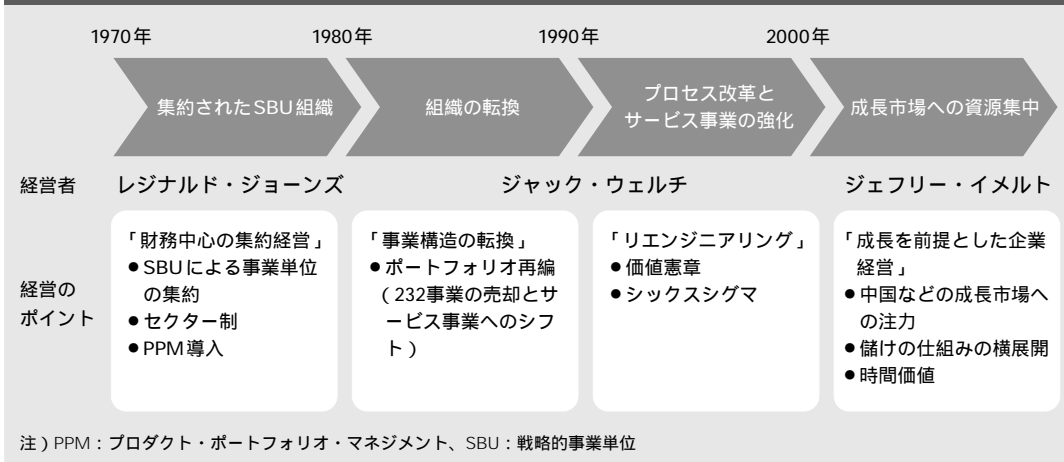
同社では、全社経営、事業戦略、技術戦略の各課題を3つのチームで検討しており、その中で意思決定を行うための情報として、10年後の社会を見据えた技術予測（GTO：Global Technology Outlook）、社会、ビジネスの変化に基づく市場予測（GIO：Global Innovation Outlook）を活用している。

このGTOは、IBM社内に閉じるものではなく、パートナー企業やユーザーなど社外にも積極的に開示・情報発信され、同社が描く世界の実現を誘導するものとして活用されている。事業の軸をその時々社会・市場に合わせて変革してだけでなく、将来に向けて事業の変革を自ら実践し、周囲を巻き込んでいく体制が、IBMでは整備されている。

あくなき成長を目指すGE 組織変革を続ける優良企業

GE（ゼネラル・エレクトリック）は常に変化を続ける企業である。1990年代後半には、日本の総合電機メーカーの多くが同社の成功を見習って「選択と集中」を行ったが、

図6 GEの経営変革



GEのそれとは異なっていた。

GEは、1970年代にはPPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）をベースとしたSBU（戦略的事業単位）管理を行っていたが、81年にジャック・ウェルチ氏が会長に就任し、中核事業の再定義と事業構造の大胆な改革を行った（図6）。具体的には、232の既存事業の整理とサービス事業へのシフトを図った。それは、既存の事業の隣に儲かるサービス事業があるからシフトしたわけではない。

儲けの仕組みの伝承

GEは、エンジンや医療といった中核事業において、ハードウェア販売からオペレーション・メンテナンスへとシフトした。この過程でビジネスモデルの軸を、商品ではなく、ビジネスフローにおいて横串をさす、サービスの切り口へと変革した。また、これを製品ごとのSBUの改革軸とするのではなく、中核の事業軸として、すべての事業を顧客視点で変革していった。こうした産業の構造変化を先取りし、中核事業を入れ替えていったからこそ、同社の現在がある。

成長を前提としたマネジメント

GEは、現在のジェフリー・イメルト会長になってから、徹底した成長市場へのシフトを図っている。日本企業と同様に、中国での事業拡大に力を入れているが、同社の特徴は、安定市場でも成長を前提とした経営を掲げている点である。

大企業の多くは、えてして企業価値の一時的な拡大のために短期的投資を抑制し、収益性を高める方向に動きがちである。しかし、GEはあえて成長を前提とした事業計画を立て、成長を企業の源泉としている。10～15年という長期の成長目標と、短期的な収益を前提とした事業計画を立て、M&A（合併・買収）を含む積極的な拡大路線をとっている。

柔軟な学習型組織

GEは、総合電機分野のガリバー的存在になった今でも、周囲の業界、他産業の変化を常にウォッチしている。たとえば、日本でのベンチマーク企業としてトヨタ自動車に注目し、過去100回以上にわたってベンチマークを行い、ベストプラクティス（先進事例）を継続的に学習し、組織と戦略の進化に役立てている。同社は、儲けの仕組みという核を見

失うことなく、変化を利益に変えることで、
今もなお企業価値を拡大させている。

業界への提言

総合電機復活に向けた方策の 4つの方向性

個別最適から全体最適の 事業デザインへ

総合電機各社は、過去、「選択と集中」の名のもとに、事業の個別最適化を進めてきた。しかし、個別最適を図るあまり、個々の企業のコアコンピタンスを損なってきたのではないだろうか。

総合電機各社は今後、コアコンピタンスをどのように活かし、継続的成長を成し遂げるか。まずは、一貫した事業戦略が必要となる。これまでのように一時的な市場成長や短期的利益だけで事業を評価しては、コアコンピタンスを見失う。世界市場で勝ち残っていくには、真に付加価値の源泉となり、競合他社との差別化を実現するのは何かを見極めなければならない。

そのためには、中長期的な視野で産業を見通して、自社の強みが活かせる事業領域を再定義し、事業の全体最適化を行うことが不可欠である。そして、事業を広く捉え、個々の単独事業では達成し得なかったコアコンピタンスの囲い込みを図るべきだろう。

ビジネスストラクチャー・ マーケティングの勧め

次なる中核となる事業領域の明確化

総合電機メーカーが属する電子・情報産業は、わずか数カ月で激変する市場環境にあり、10年のサイクルでドラスチックにビジネスモデルの大変革を繰り返している。IBM、GEの歴史は、産業の構造的変化を先取りし

てきた歴史である。また、日本企業を超える企業に成長したサムスン電子は、すでに経営の継続性を目標に、次なるビジネスモデルを探している。時代の先にあるものを見極め、既存の事業が破壊されるリスクに的確に対応しようとしている。

このように、商品や技術といった個別アイテムでなく、事業自体の変遷をターゲットとしたマーケティングが必須となっている。

コーポレートマーケティングの強化

IBMの戦略部門は、新規事業創出のためのEBO (Emerging Business Opportunity) プログラムを組織し、次なる成長の核となる事業を探索しており、その意思決定を経営トップレベルで行っている。またサムスン電子は、次なるビジネスモデルを発掘するためのマーケティング人員を千人規模で強化している。

日本の総合電機メーカーに必要なのは、既存の市場における商品戦略だけでなく、経営の継続性を念頭に置いた、産業の構造的変革に対応するマーケティング機能である。そのためには、ビジネスストラクチャー・マーケティング組織を育成すべきである。この組織の機能は、変化を予測するのではなく、変化を生み出すシナリオを描くことである。演繹的予測では、飛躍や構造改革は予測できない。むしろ、トップダウンで将来像を描き、その将来像を実現するシナリオを立案する事業企画機能が重要となる。

全社戦略の創造力、実行力を有する 意思決定組織へ

総合電機各社の全社戦略は、短期の収益を追求せざるを得ないカンパニー組織への「戦略のお任せ」と「戦略ではなく個別事業計画

の積み上げ」にとどまっている。本社の戦略部門が果たすべき役割は、長期的な観点から、常に高い目標設定を行うことだが、その企画力自体が低下している。

一般的に課題解決能力は高いとされる日本企業も、本社部門において思い切った戦略転換や高い目標設定ができるよう、その課題設定能力を高めるべきだろう。もちろん、個々の業種・業態の専門性は、企業の成長エンジンとして不可欠である。しかし、個別最適のみを優先しすぎて、全社の企業価値の最大化が阻害されることは、本末転倒となる。

これらの課題を解決していくためには、経営レベルで方向性を決定するだけでなく、本社部門が、事業部門を巻き込んで、戦略実行のモニター役と事業改革の推進役を果たす必要がある。企業戦略の推進役として「筋肉質の戦略企画部門」の役割を見直し、その全社戦略の創造力、実行力を迅速に強化すべきである。

■ 脱水平分業モデルへ

中核技術、中核事業の囲い込み

企業の競争力を維持するには、核となる技術のブラックボックス化がカギとなる。1990年に日本の総合電機業界が競争力を低下させたのは、IT産業の水平分業化に伴い、日本の競争力が破壊されたからにほかならない。しかし、日本企業が後追いで水平分業モデルを踏襲しても、勝てる領域は限られている。

むしろ、水平分業によらない事業領域を核として、事業をデザインすべきである。自動車やコピー機のようなすり合わせ技術もその1つである。キヤノンがSED（表面電界ディスプレイ）事業のために、半導体製造装置会社を買収したが、これもコアコンピタンスを内部化し、水平分業による脅威を払拭する

ためのものである。いったん水平分業化した産業でも、技術の高度化によって、上下の産業のすり合わせや作り込みが必要になっており、脱水平分業化の流れが出てきている。

垂直統合モデルへの回帰

半導体では、微細化技術が物理的な限界に迫り、統合的技術力を持つ企業でなければ、先端デバイスの製造は難しくなりつつある。このため、IDM（垂直統合型メーカー）が優位に立つ可能性が高まってきた。また、映像や画像がブロードバンドを通じて送受信される社会を実現するために、インフラからハードウェア、ソフトウェアまでを見通せる技術力が必要となっており、統合的に見られない企業は、後塵を拝するしかないとの見方もある。

このように、産業の構造変化が進む過程で大きな変革を競争力に変えることができるのは、垂直統合モデルを持つ企業の強みである。むしろ、それを活かさないマネジメントを見直し、変化を飛躍につなげる経営改革を断行すべきではないだろうか。

成熟の中の新産業、エネルギービジネス

成熟産業の中にこそ、成長の可能性が芽生えている。1980年代後半にはローテクといわれ注目されなかった電池が、90年代後半には携帯電話やノートパソコン、デジタルカメラといったポータブルアプリケーションの普及により、巨大な産業となった。そして今後は、ハイブリッドカーや燃料電池車などへの搭載が進み、車社会を変革する産業に発達しようとしている。

一方、原油価格が1バレル70ドルを上回る時代に突入し、エネルギービジネスが大きく変化しようとしている。すでに成熟産業だ

として度外視されつつあった分野だが、総合電機業界の次なるフロンティア市場が眠っている可能性は高い。

総合電機メーカーは、今こそ自社のコアコンピタンスと事業領域を見直し、新しい成長プランを描くべきである。

著者

岸本隆正（きしもとたかまさ）
技術・産業コンサルティング一部上席コンサルタント
専門はエレクトロニクス産業の構造的変化の分析、新事業サポート、R&Dマネジメント

近野 泰（こんのやすし）
技術・産業コンサルティング一部上級コンサルタント
専門は電子材料、デバイス・電子部品および製造技

術関連の市場を中心とした成長戦略、事業開発、事業構造改革

後藤知己（ごとうともみ）
技術・産業コンサルティング一部副主任コンサルタント
専門は半導体分野、ナノテク分野の事業戦略立案、R&D戦略立案、M&Aサポート

小池貴之（こいけたかゆき）
技術・産業コンサルティング一部コンサルタント
専門はFPD分野、AV機器分野の事業戦略、R&D戦略、製造業の新事業立ち上げ

加福秀互（かふくひでのぶ）
技術・産業コンサルティング一部コンサルタント
専門は産業機器分野の知的財産に関するマネジメントサポートと調査分析、R&Dテーマにおける技術動向分析、知財戦略