

日本企業はコモディティ化の罠から脱却できるか

－ 問われる「解のない世界」への対応力

日本リサーチ総合研究所 調査研究部
主任研究員 藤原 裕之 03-5216-7314
hiroyuki.fujiwara@research-soken.or.jp

このところ、高い技術力を誇ってきた日本企業の不振が目立つ。不振企業に共通するのは、提供する商品や製造プロセスがコモディティ化（汎用化）し、もはや価格以外に差別化要素がない状態に陥っていることにある。

製造業がコモディティ化の罠から逃れるには、「どう作るか」より「何を作るか」、製造プロセスの中では「企画・設計」の分野に力点を移すべきである。これに加え、事業の目標を「いいモノをつくる」から「顧客価値の最大化」に変化させる必要があり、そのためにはマーケティング部門の強化が欠かせない。

小売業界も値下げによる消耗戦というコモディティ化の罠に陥っている。小売業界のコモディティ化は、価格でしか差別化要因がないというより、価格以外に有効な販売戦略を見出せてない証左でもある。

今後、日本企業は脱コモディティ化に向け、「解のある世界」から「解のない世界」に土俵を移す覚悟が必要である。そのためには、解のない世界を前提とした「確率思考・仮説思考」を身に着ける必要がある。

■ 不振状態が続く日本企業

－ 製造業から小売業まで

このところ、高い技術力を誇ってきた日本の製造メーカーの不振が目立つ。薄型テレビ等の不振を受けて巨額の赤字を計上した大手家電メーカーは、日本のものづくり衰退の象徴として取り上げられている。かつて電子立国として世界を席巻してきた半導体産業も瀬戸際に立たされている。半導体大手のルネサスエレクトロニクスは、国内 10 工場の閉鎖・売却、5 千人強の人員削減の実施を発表した。2 月に会社更生法を申請したエルピーダメモリは米マイクロン・テクノロジーの子会社になることが決まった。

小売業界も低迷状態から脱し切れていない。百貨店売上高は 2 か月連続の前年割れとなり、百貨店各社は収益回復の展望が見えない状態が続いている。コンビニとの顧客争奪が激化するスーパー業界も、値下げによる消耗戦から業績が伸び悩む企業が多い。

－ 不振企業のキーワードは「コモディティ化」

不振企業に共通するのは、提供する商品や製造プロセスがコモディティ化（汎用化）し、もはや価格以外に差別化要素がない状態に陥っていることにある。製造業では、標準規格の部品を組み合わせれば製品となる「モジュール化」が進んだ結果、メーカーによる差は薄れ、低賃金のアジア勢との価格競争に巻き込まれた。小売業界もまた、ネット販売や他業種との競合などにより、値下げ競争という形でコモディティ化現象が進んでいる。

こうしたコモディティ化からの脱却は先進国企業の共通の課題となって久しい。欧米企業では、製造プロセスを新興国に委ね、自らは革新的な商品の開発に専念するなど、事業モデルの転換を図ってきた。一方、日本企業の多くは、未だに脱コモディティ化の活路を見出せていない。日本企業がコモディティ化から脱却できない原因はどこにあり、脱却に向けて何が必要なのだろうか。

■ コモディティ化の罠に囚われる日本企業

－ コモディティ化の影響を最も強く受ける電子・電気産業

かつて世界の半導体市場を席巻した日本の半導体メーカーが 90 年代以降、停滞の一途を辿ったのは、グローバル化や IT 化に伴って製品のコモディティ化が急速に進行したことによる影響が大きい。製造ノウハ

ウの多くが製造装置等に具現化されるにつれ、主力のDRAMを中心にモジュール化・標準化が進み、結果として価格は急落、利益率は大幅に悪化した。こうした急激なコモディティ化の流れを受け、事業の戦略転換点と判断したインテルやテキサスインスツルメントなど海外メーカーの多くは、思い切ってDRAM事業から撤退した。インテルについては、より付加価値の高い演算処理用のMPUに集中、事業戦略のシフトに成功した。

半導体を始めとする電子産業に対するコモディティ化の凄まじさはデータからも確認できる。図表1は、製品毎の出荷伸び率と価格の変化率についてプロットしたものである。これをみると、電子部品や電気機器は、食品や鉄鋼など他産業の製品と比較しても、厳しい価格低下と市場の縮小に直面していることがわかる。市場が伸びている製品であっても価格は低下しており、電子業界は特に厳しいコモディティ化の波に晒されている。

－ 自らの首を絞める小売業界の値下げ競争

小売業界もまたコモディティ化の圧力に苦しんでいる。最近では、インターネットの価格比較サイトなどで瞬時に最安価格が分かるため、小売業界の低価格競争はより熾烈なものとなっている。

先の百貨店のケースでは、最近の売り上げ不振の原因を夏のバーゲンが遅れたことに求めている。しかし筆者は、消費者の多くが本当にバーゲンの開催まで買い控えを行っていたとは思えない。消費者が真に百貨店に求めているのは、お気に入りのブランド商品の価値を再確認させてくれるような場やサービスの提供であり、そうしたサービスのない値下げ行為はむしろブランド価値の低下につながり、顧客の購買意欲を冷やしてしまう恐れがある。

スーパー業界では、ネットスーパーやシニア向け惣菜の開発など、顧客目線に立った取り組みもみられるようになった。しかし重要な広告手段であるチラシの中身は、未だに値下げによる目玉品が中心であるなど、価格以外で差別化を図ろうとする流れには至っていない。

コモディティ化とは本来、もはや価格でしか差別化できないような状態を意味する。小売業界のコモディティ化は、価格でしか差別化できない状態を意味しているのではなく、価格以外の有効な販売戦略を見出せてない証左である。

■ コモディティ化の罠から逃れるには

グローバル化・ITが進行する現代において、コモディティ化とは製品が市場に投入された瞬間からはじまる装置のようなものである。どんなに高品質で優れた製品でも、最終的にコモディティ化というサイクルから逃れることはできない。脱コモディティ化には、従来の製造・販売スタイルにはないアプローチが求められる。

－ 製造業の場合

「どう作るか」より「何を作るか」 ～企画・設計力の強化

製造業がコモディティ化の罠から逃れるには、「どう作るか」より「何を作るか」に力点を移すべきである。しばしば批判を浴びる中国企業のモノマネは、まさにコモディティ化の過程そのものと言える。中国企業にとっては「何を作るか」という対象（解）がはっきりしていれば、後は「どう作るか」について解明すればよい。日本企業の高い技術力は「どう作るか」という場面で発揮されるが、どれだけ優れた技術であっても、製造プロセスとして具現化された瞬間から否応なしにコモディティ化（モノマネ）のプロセスがはじまる。

「何を作るか」は、製造プロセスの中では「企画・設計」に相当する。半導体技術の専門家である湯之上氏によると、半導体製造における付加価値の源泉は「システム設計」にあるが、日本の半導体メーカーはシ

システム設計を行っていない¹。システム設計は他社が行い、半導体企業はそのシステムが動作するための土台となるLSIを作っているだけと指摘している。

「何が売れるのか」 ～マーケティング力

前回のレポート²でも指摘したように、日本企業は「いいモノをつくる」から「顧客価値の最大化」に事業の目標を変化させる必要がある。そこに求められるのが「自社の製品・サービスの何を通じて最終顧客にどのような価値を提供するのか」という企画力とマーケティング力の強化である。

日本の製造メーカーは、技術力にこだわるあまり、顧客価値の最大化という視点が欠けていた。技術力は当然不可欠であるが、優れた技術力は顧客価値と結びついてはじめてビジネスとして開花する。製造メーカーにおいて、企画・マーケティングの強化は今やグローバル企業の常識である。韓国のサムスン電子では、マーケティングは花形部門の一つであり、同部門には最も優秀な人材を充てている。これに対し、日本の半導体メーカーでは、最近までマーケティングという組織自体なかったところが多い。

－ 小売業の場合

商品ではなく顧客をみる ～価格重視から価値重視へ

小売業にとってのコモディティ化とは、商品目線でモノを売ろうとする姿勢にある。安売りを強調したチラシはこれを象徴するものである。こうした販促活動は、顧客を同じ商品ならもっと安いものという購買態度を誘発させ、結果として値下げ合戦という消耗戦を招いてしまう。本来、値下げとはスパイス程度の役割だから効果があるのであって、それが販売戦略の柱となってはならない。

小売業界は「顧客は本当に値引きを要求しているのか」を問い直すべきであろう。言い換えれば、「自分たちの顧客は誰なのか」「顧客は何を求めているのか」という商売の原点に立ち戻るべきである。「何を売るか」という商品目線でなく、「どのような価値を提供するか」という顧客目線で望めば、値下げはそれほど意味をもたないことがわかる。ハローデイという九州のスーパーは、安売りを前面に押し出すことなく、料理相談コーナーを設置したり、健康に配慮したレシピに沿った商品を提供するなど、顧客への価値提案を軸にした事業戦略を打ち立てて販売を伸ばしている。

■ 「解のない世界」への対応力が問われる時代に

これまで日本企業は、解や方向性が示された世界の中でいくつもの成功を積み重ねてきた。しかし今や「解のある世界」はコモディティ化と背中合わせであり、新興国やITに取って代わられる時代となった。今後、日本企業は「解のない世界」に土俵を移す覚悟が必要である。解のない世界であれば、新興国にマネされることも、ITに代替される心配もない。製造メーカーの場合は、設計力とマーケティング力の強化、小売業の場合は、値下げに頼らない顧客価値の創造、が「解のない世界」への対応力につながる。

(最大の障害は我々の思考にある)

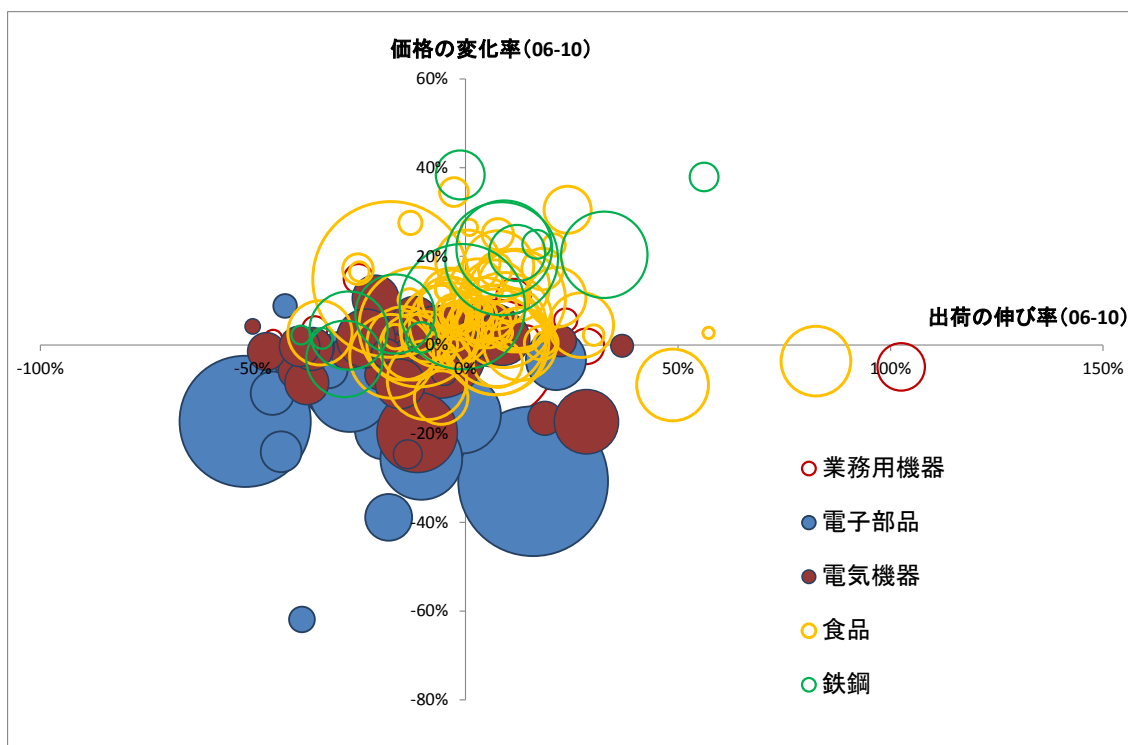
「解のない世界」に向けた最大の障害は、我々のモノの見方や思考回路が「解のない世界」に対応できるようになっていない点にある。「解のある世界」の分布は狭く、ある程度過去を探せば解が見つかる「リスクの世界」である。これに対し、「解のない世界」は分布のすそ野が広く、過去を探しても解が見つからない「不確実性の世界」である。人間心理としては、前者のほうが居心地はよく、後者は常に不安が付きまとう世界である。だから前者を想定内（解のある世界）として身近に置き、後者は想定外（解のない世界）として思考の対象外に置く。特に日本人は解があることを前提とした教育や企業文化に長年浸ってきたため、解のない世界では思考停止に陥ってしまう。

¹ 「合併や分社化で弱体化した半導体メーカー」JB PRESS 2012.06.04

² 「金融円滑化法終了後の世界」No39

そこで求められるのが、解のない世界を前提とした「確率思考・仮説思考」である。ビジネスの世界は不確実性の塊であるため、将来を確率分布のように捉える必要がある。そこには確かな答えは存在せず、あるのは自らの仮説と分布（確からしさ）だけである。その仮説に従った分布について考えるプロセス自体が、先の設計力やマーケティング力、そして顧客価値の創造につながる。コモディティ化からの脱却とは、解のある世界からの脱却であり、それは即ち、従来の思考回路からの脱却に他ならない。

図表 1 製品別にみた出荷の伸び率と価格変化率の状況



(出所)「工業統計表」経済産業省より作成