

公正取引委員会CPRC BBL講演資料

家電産業のチャネル政策における課題と、 メーカーの生き残りに向けた脱コモディティ化の方向性

2014年8月1日

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部
経営コンサルティング部

主任コンサルタント 笠井 洸

〒100-0005
東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル

目次

1. 家電産業のチャネル政策の現状

2. マーケティングの観点から見た課題の所在

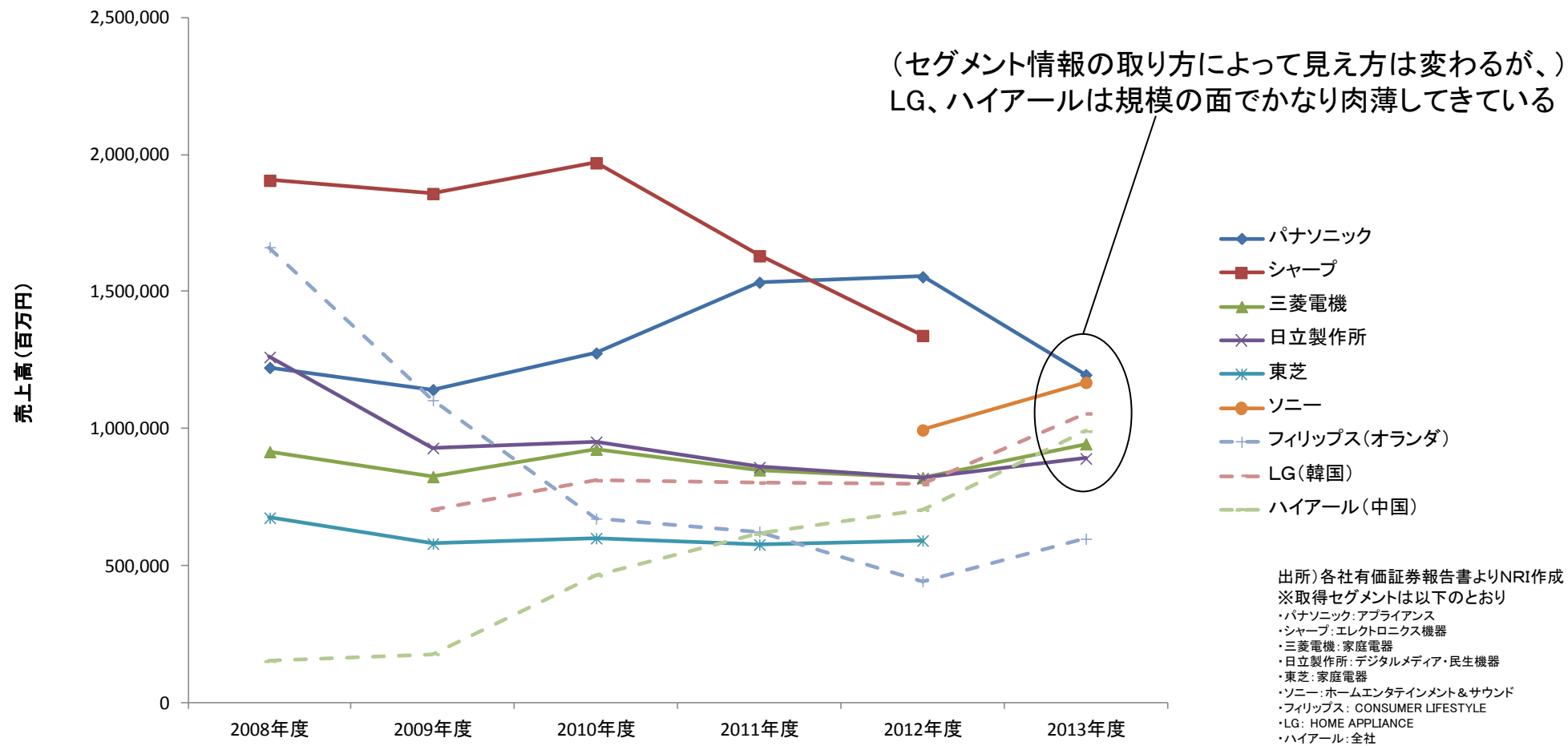
3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

4. 今後について

1. 家電産業のチャネル政策の現状 家電産業の市場概況

日本の主要メーカーの家電関連売上は、長年横ばい～減少傾向。
成長を続ける韓国・中国メーカーが日系メーカーを追い越す日も近い

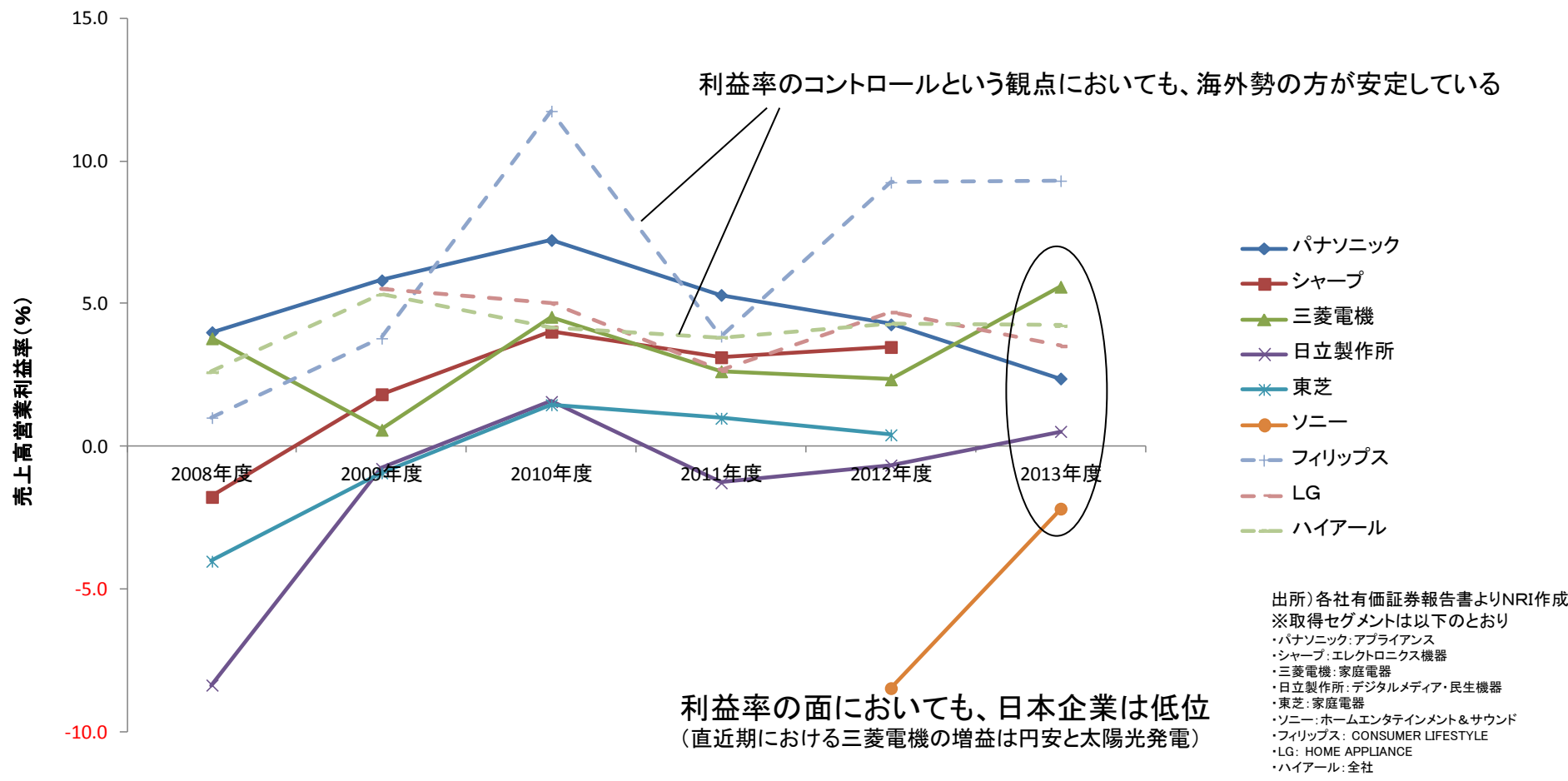
家電メーカー各社の家電関連セグメント※売上高



1. 家電産業のチャネル政策の現状 家電産業の市場概況

かつて高収益を維持していたパナソニックを含め、国内メーカーの営業利益率は悪化傾向

家電メーカー各社の家電関連セグメント※売上高営業利益率

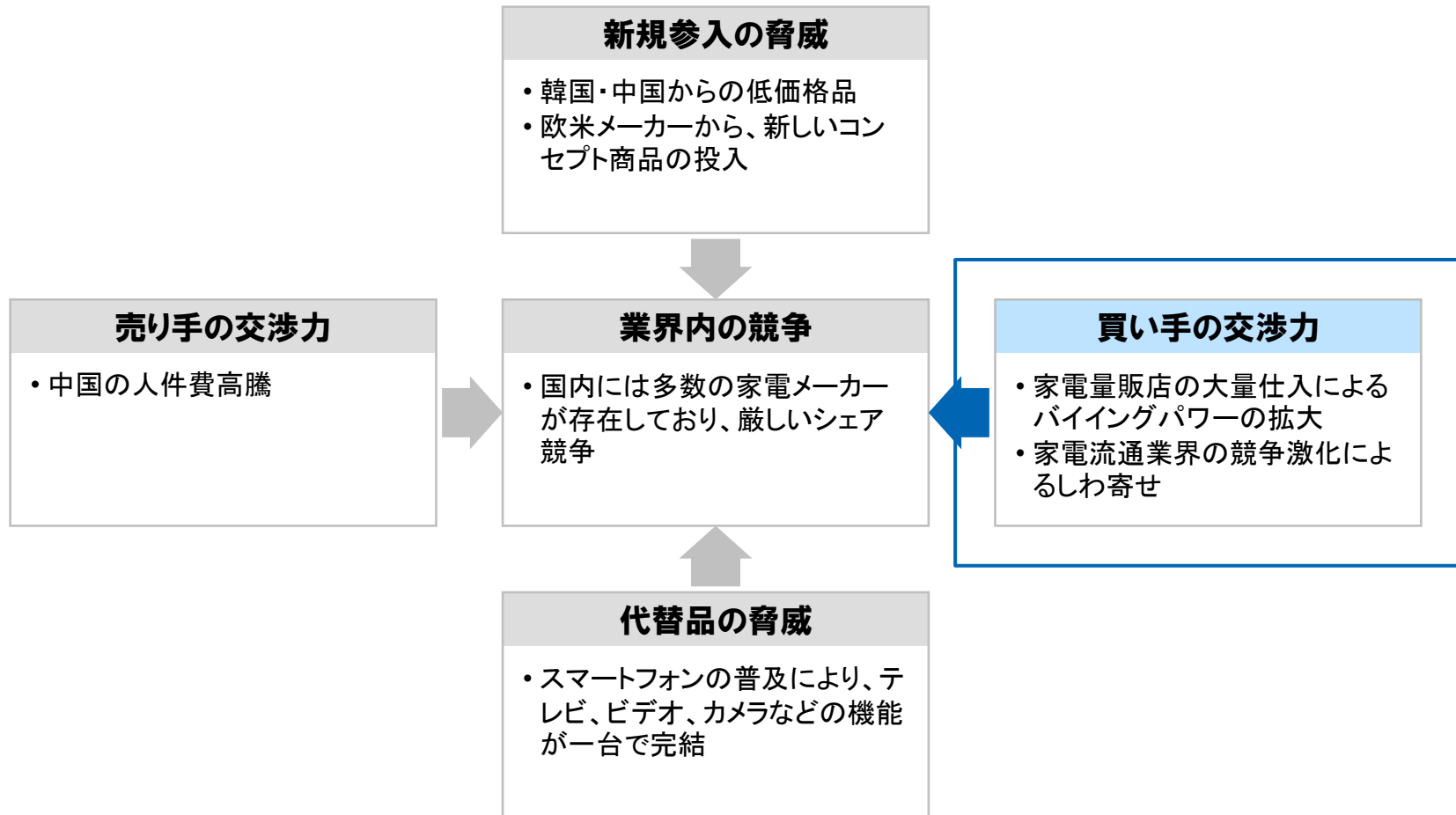


1. 家電産業のチャネル政策の現状 家電産業の競争環境

家電メーカーの競争環境は厳しさを増している。

とくに、川下の流通業者から受ける「買い手の交渉力」は、収益の悪化要因の1つ

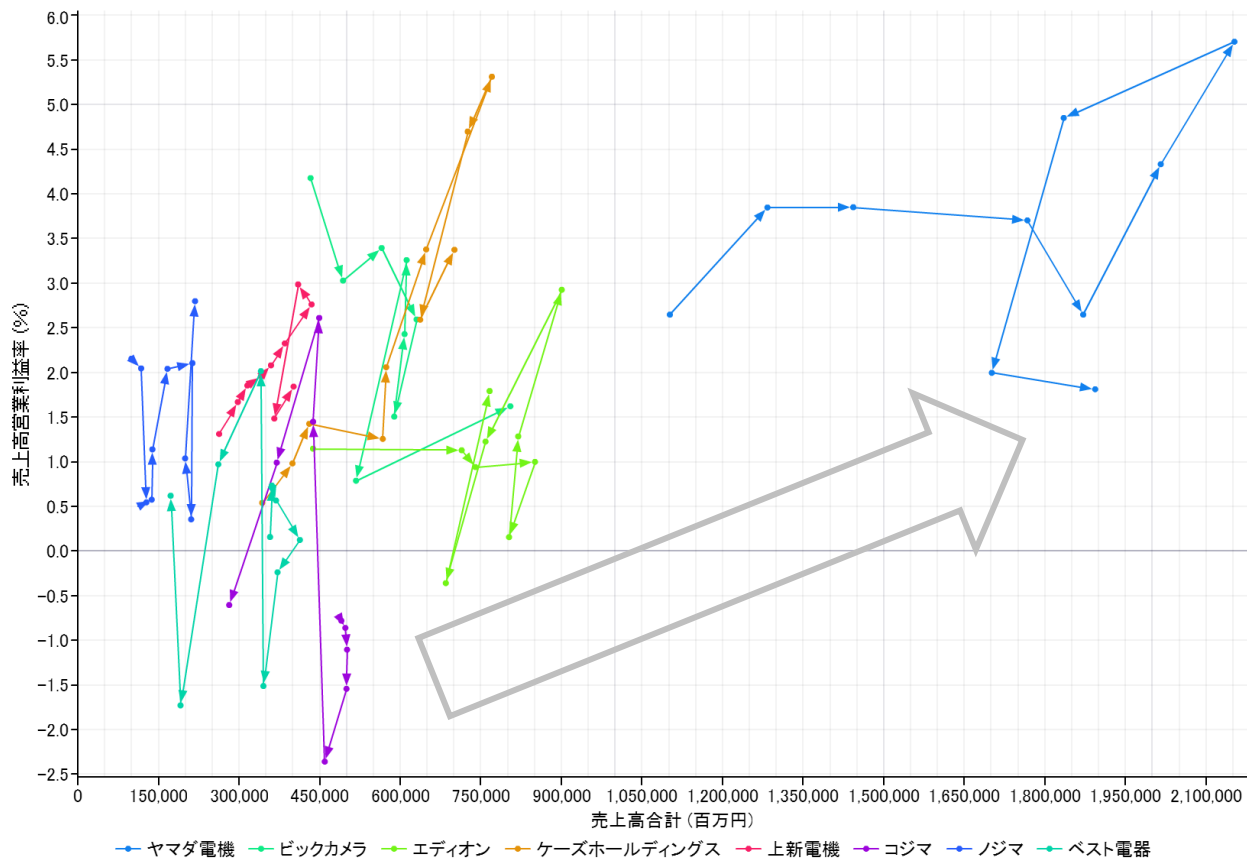
家電メーカーをとりまく競争環境



1. 家電産業のチャネル政策の現状 買い手の交渉力

これまでの家電流通業界は大量仕入で他店より安く売ることがKFSであり、生き残りをかけて各社が合従連衡を繰り返してきた

家電量販店の業績推移(2004年度～2013年度)



2000年に28社あった家電量販店は、業界内の競争の結果、7グループまで統合が進んでいる

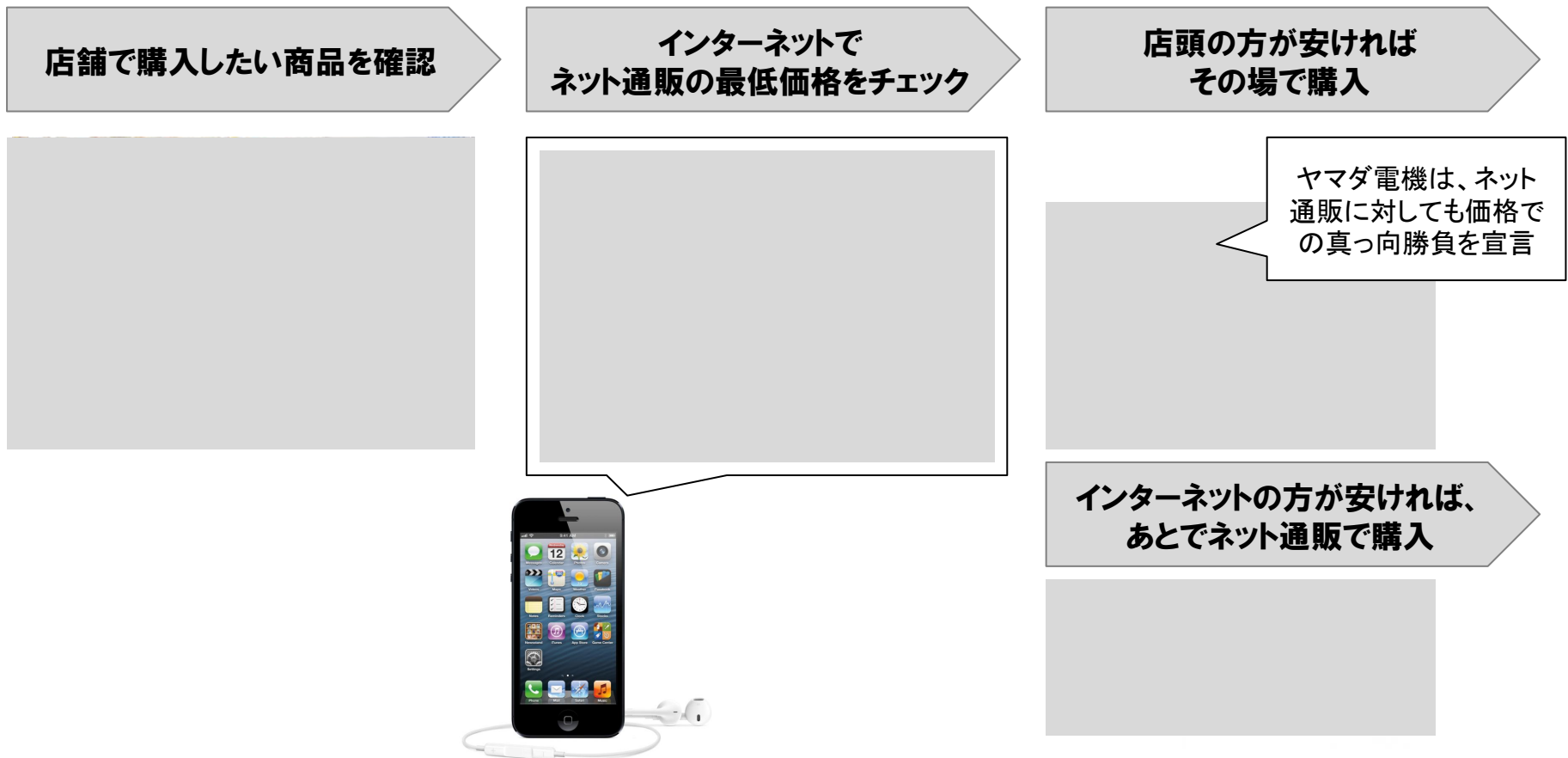
出所)各社有価証券報告書よりNRI

ヨドバシカメラは非上場
提携資本関係
・ベスト電器はヤマダ電機のグループ
・コジマはビックカメラのグループ

1. 家電産業のチャネル政策の現状 買い手の交渉力

さらに、近年はインターネット価格比較サイトとネット通販の普及によってリアル対バーチャルの価格競争も激化しており、家電流通業界からの圧力はさらに高まっていくと考えられる

拡大する「ショールーミング」



ショールーミングは消費者の合理的な行動であり、同じチャネル政策であり続ける限り今後も拡大していく

1. 家電産業のチャネル政策の現状 買い手の交渉力

【参考資料】

バーコードをスキャンするだけで、あらゆるものが世界最低価格で購入できる日も近い

「Amazon Dash」の事例

目次

1. 家電産業のチャネル政策の現状

2. マーケティングの観点から見た課題の所在

3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

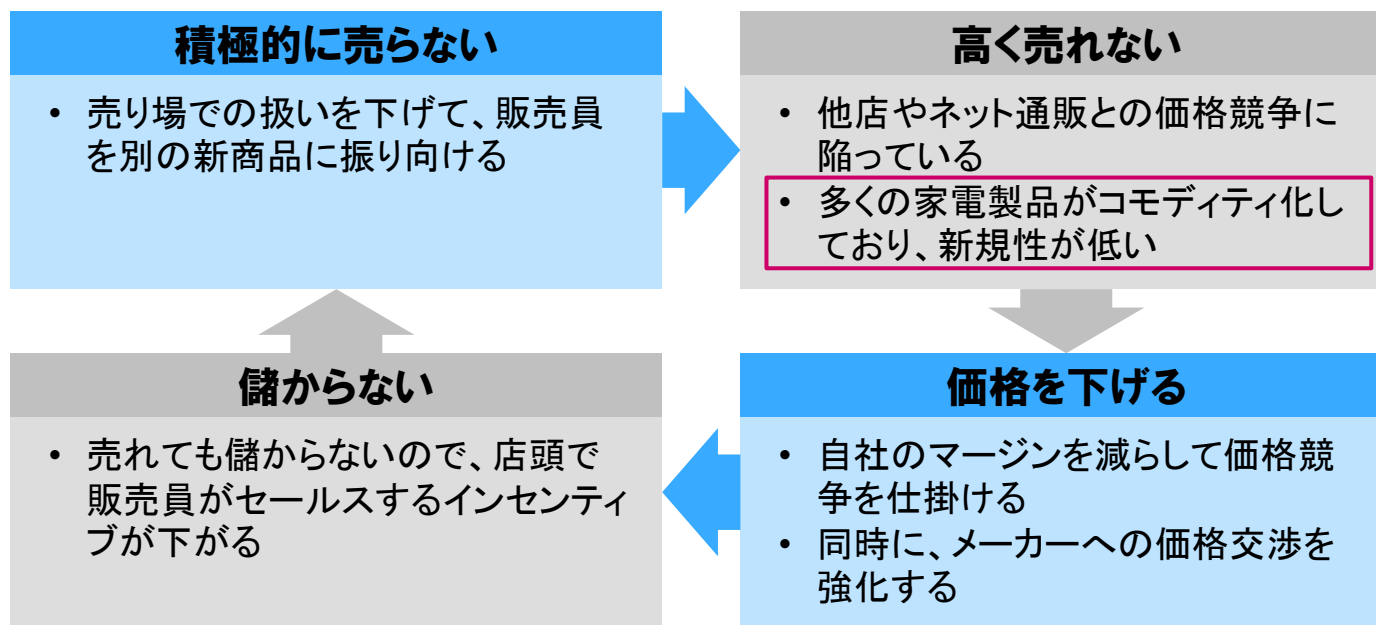
4. 今後について

2. マーケティングの観点から見た課題の所在

販売店における価格競争が家電メーカーの体力を奪っていることは事実だが、メーカーが「高く売れて」「儲かる」商品で脱コモディティ化しなければ、根本的な解決にはならない

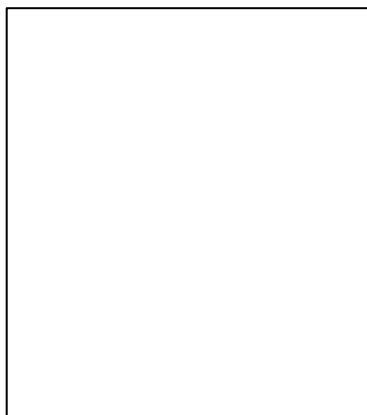
- 家電流通における悪循環は、メーカーの新商品に対して短期間で価格下落を招き、陳腐化を早める。メーカーにとっては、1つの商品にかけられる開発コストが圧迫される
- しかし、「価格を下げる」、「積極的に売らない」を規制するだけでは、消費者と流通業者の利益を一方的に損なう
- 好循環を生み出すためには、「高く売れて」、「儲かる」商品をメーカーが生み出すことが合わせて必要

家電流通における悪循環

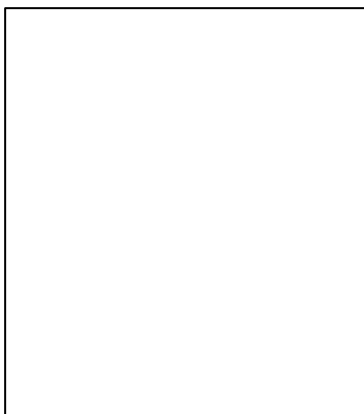


2. マーケティングの観点から見た課題の所在

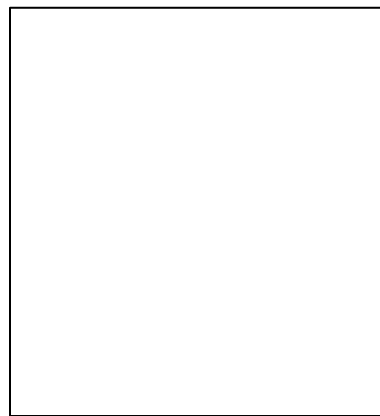
**近年、欧米メーカーの製品が新しいコンセプトで生活者から支持を集めている。
彼らは製品力に加えて、プロモーションの工夫にも余念が無い**



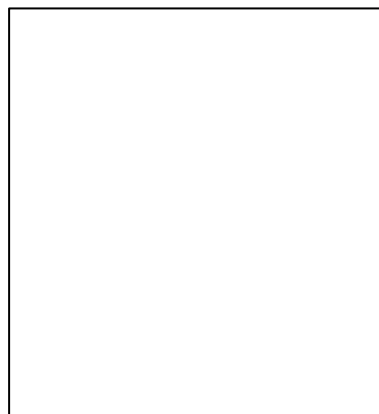
吸引力の変わらない、
唯一の掃除機



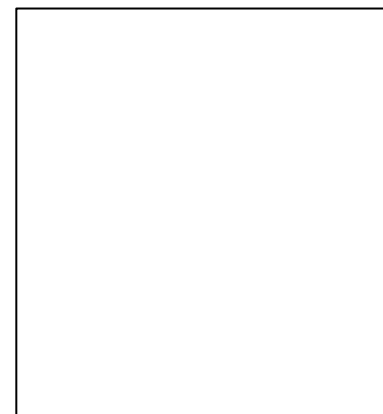
羽根の無い扇風機



自動掃除ロボット



油を使わないフライヤー



世界一多才なカメラ

2. マーケティングの観点から見た課題の所在

欧米メーカーは強気のブランディングだけでなく、チャネルの特徴と顧客特性に合わせて限定モデルを作り分け、単純な価格競争に陥らないよう工夫している

フィリップスのチャネル施策の事例

インターネット通販

インターネットは既に関心度が高い生活者が、より多くの情報を求めてアクセスしているため、利用シーンの広がりを訴求する

→ Amazonに特集ページを開設

→ Amazon限定商品として、パンが焼ける皿とレシピ本を追加し、量販店モデルと区別

テレビ通販

テレビ通販の口上に合わせて、映像にインパクトを与え、「あれにもこれにも使える」イメージを伝える

→ テレビ通販限定で、「ギョーザの皮」

アタッチメントを追加し、量販店モデルと区別

目次

1. 家電産業のチャネル政策の現状

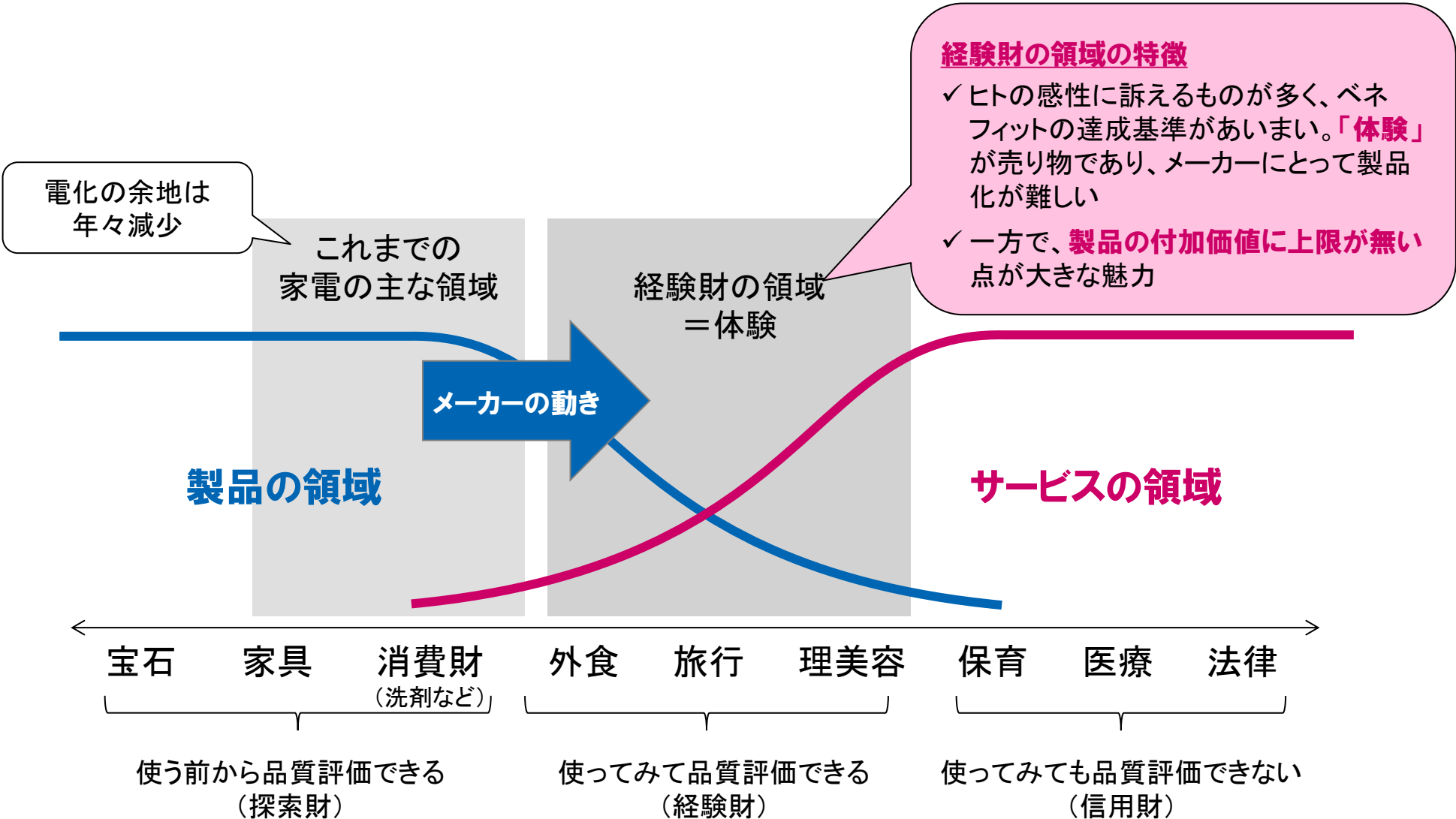
2. マーケティングの観点から見た課題の所在

3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

4. 今後について

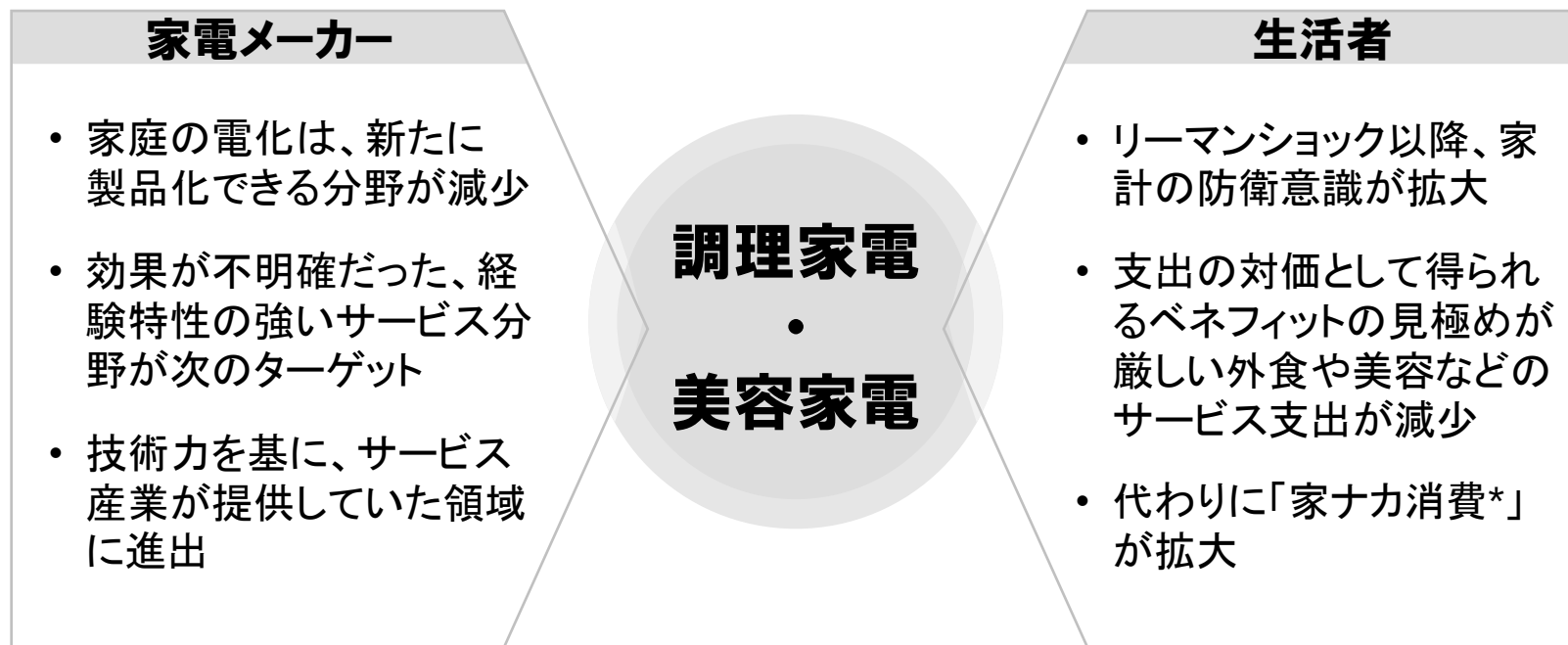
3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

顧客に「体験」を売る経験財の領域には、
コモディティに陥らない新たな電化の余地が残されている



3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

特にサービスとして提供されてきた「**外食**」や「**美容**」を製品で実現する「**調理家電**」、「**美容家電**」は、近年の生活者の節約意識とも合致しており、今後の発展が期待される分野



※本日は調理家電を中心にお話します

*家ナカ消費：住居内で行われる消費活動全般。ここでは、これまで外出先で消費していた商品・サービスを住居内で代替することにより、支出を抑制する取り組みを指す。

3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

**しかし、調理家電市場を俯瞰すると、ほぼ横ばいで推移している
(黒物家電との比較感では健闘しているとも言える)**

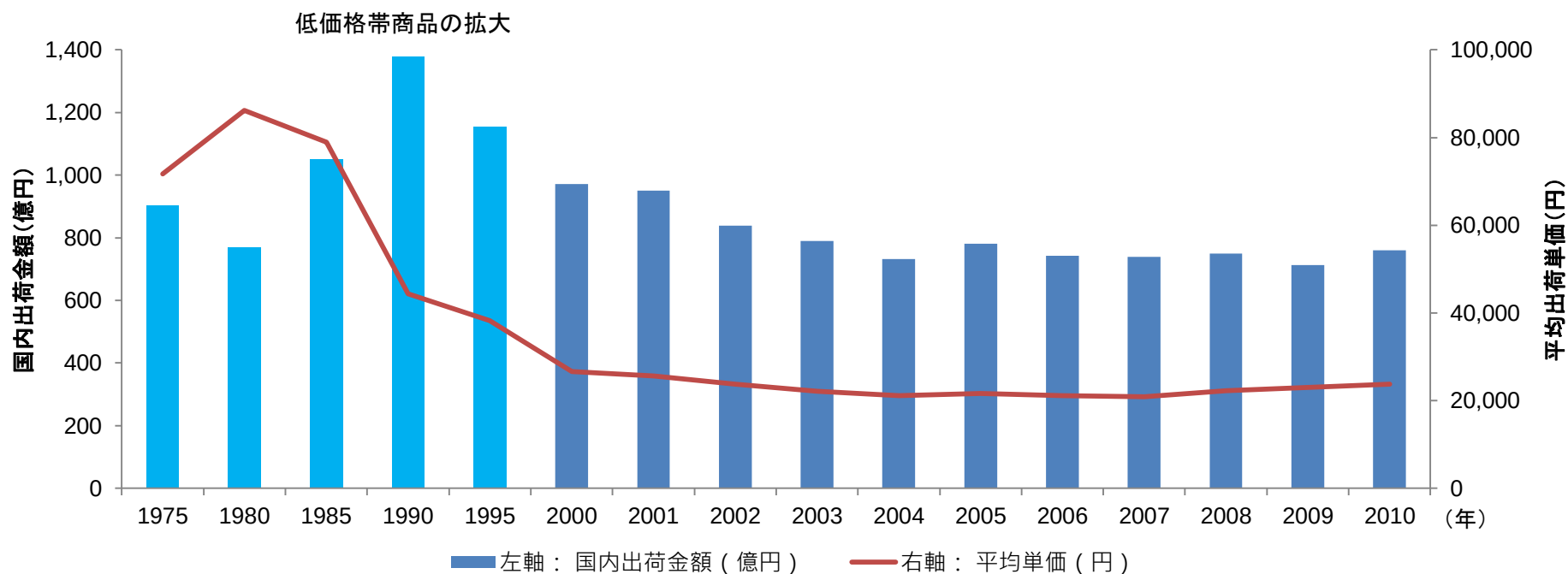
製品別に見た調理家電の市場規模の推移(国内)

3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

例えば電子レンジは、1990年ごろに低価格品の登場で単価下落が進み、その後の市場を大きく停滞させてしまった

■ 90年台から韓国製などの低価格商品が拡がり、各社の収益を圧迫

電子レンジの国内市場推移

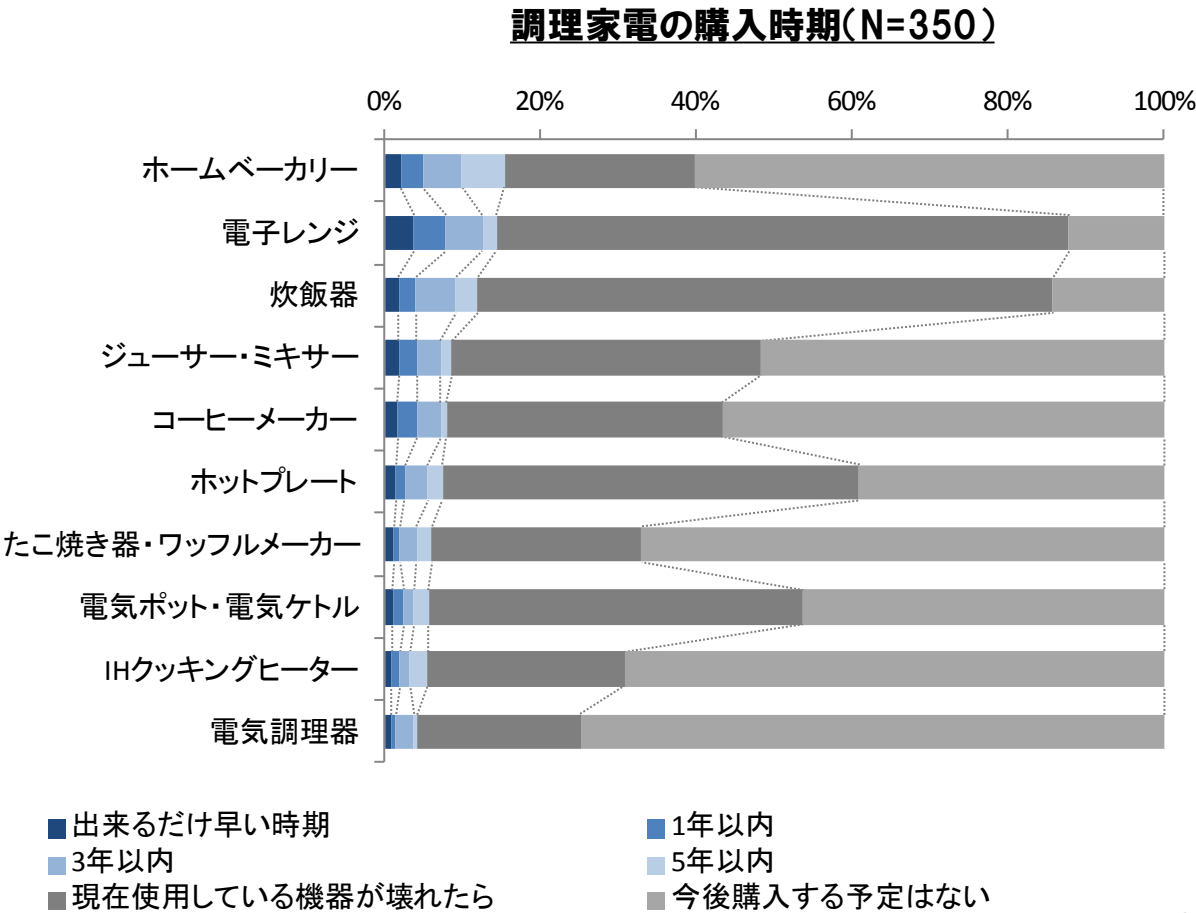


出所)日本電機工業会

3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

現在、多くの生活者は、調理家電の新規購入や買替えに対して消極的である

■ 8割以上の生活者(女性)が、調理家電を壊れるまで使い続けるか、購入しないと回答



出所) 調理家電に関するアンケート(2012年NRI実施)

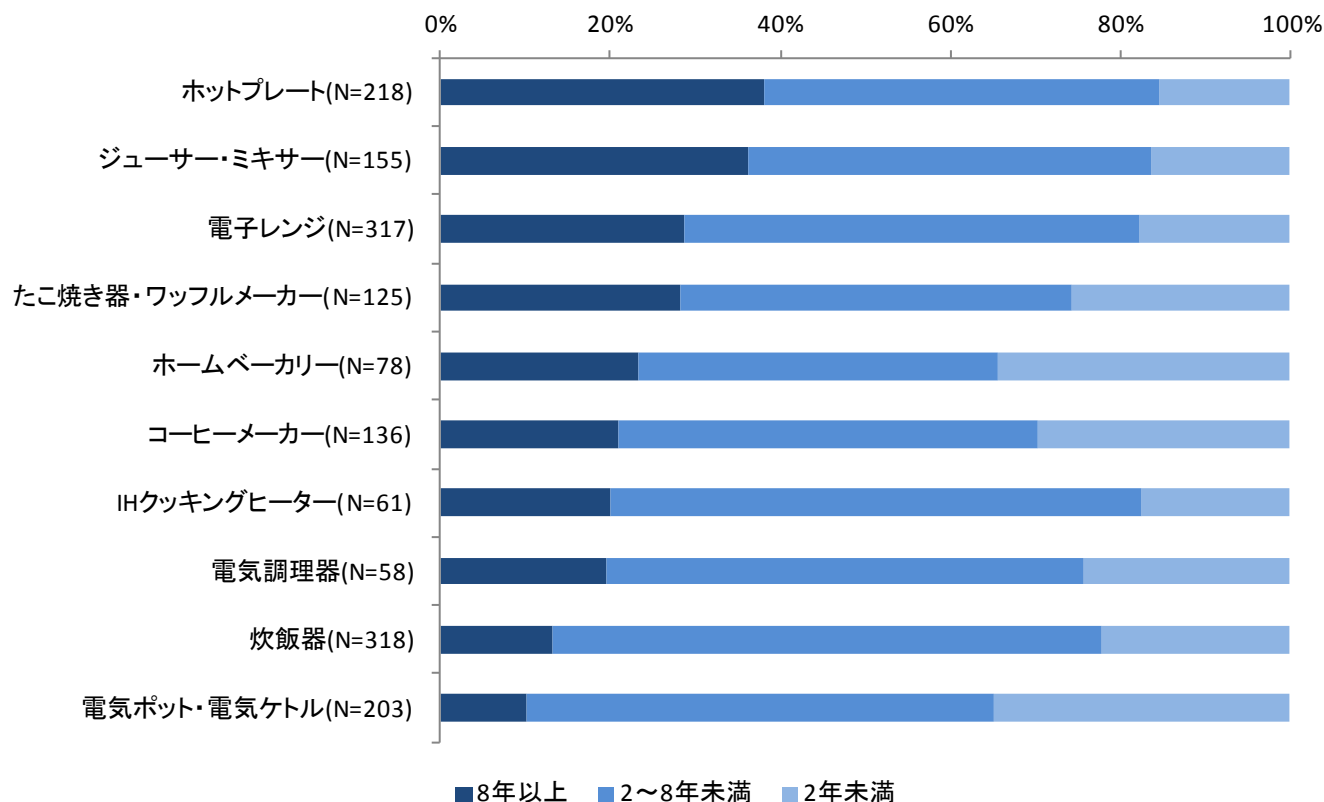
3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

**買替え需要が低迷した結果、古い調理家電が家庭内に保有され続けている。
視点を変えれば、潜在的な需要は拡大しつつあるとも考えられる**

- 炊飯器と電気ポット・電気ケトルを除く調理家電については、保有している製品の2割以上が購入から8年以上経過している

調理家電の保有期間(N=350)

(「持っていない」「わからない」と回答した人を除いて集計)



出所) 調理家電に関するアンケート(2012年NRI実施)

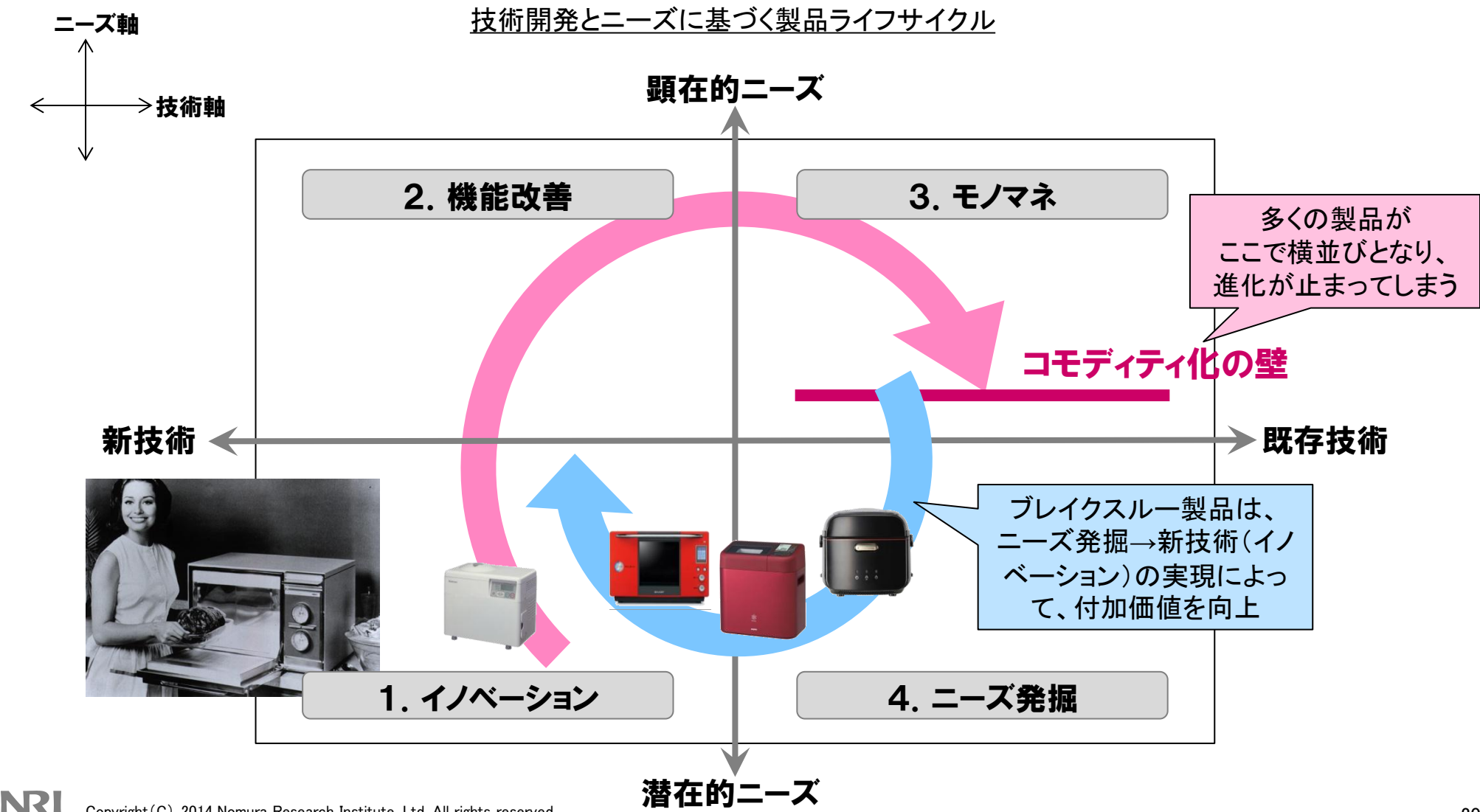
3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

実際、高価格であっても大ヒットし、生活者から受け入れられる商品は存在している

カテゴリ	ブレイクスルー製品	新しい調理機能	ブレイクスルー製品の発売当時の市場価格
電子レンジ (スチームオープン)	 シャープ「ヘルシオ」 2004年発売	従来のオーブンのような単なる加熱でなく、300℃以上のスチームで焼くことにより、油や塩分を落としてヘルシーに調理する	電子レンジの 平均価格 ¥21,000 ブレイクスルー製品の 希望小売価格 ¥120,000
炊飯器	 三菱電機「本炭釜」 2006年発売	製造コスト度外視で釜の素材にこだわり、従来製品よりも美味しく炊きあげる	炊飯器の 平均価格 ¥15,000 ブレイクスルー製品の 希望小売価格 ¥115,000
ホーム ベーカリー	 三洋電機(現パナソニック) 「GOPAN」2010年発売	高価な米粉を使わず、家庭にある米から米のペーストを作り、米粉パンを全自動で焼き上げる	ホーム ベーカリーの 平均価格 ¥15,000 ブレイクスルー製品の 希望小売価格 ¥50,000

3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

コモディティ化の壁を越えて新しいニーズを発掘することは、家電メーカー共通の課題



3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

家電メーカーの悩みは世界共通であり、欧米メーカーも新しいアイデアを探索している

- たとえば、スウェーデンの家電メーカーElectroluxは、「デザイン・ラボ」と称するデザインコンペを2003年から毎年実施している。応募作品は、デザイン、革新性、消費者心理などの観点から審査される。

注) 以下はコンセプトデザインであり、すべてが製品化されているわけではない



食材を乗せると、
おススメのレシピを表示



食材に添付されたRFIDの
情報をもとに自動調理



1970年代に
日本で流行した
パンダトースター

USB端子+
インターネット
接続



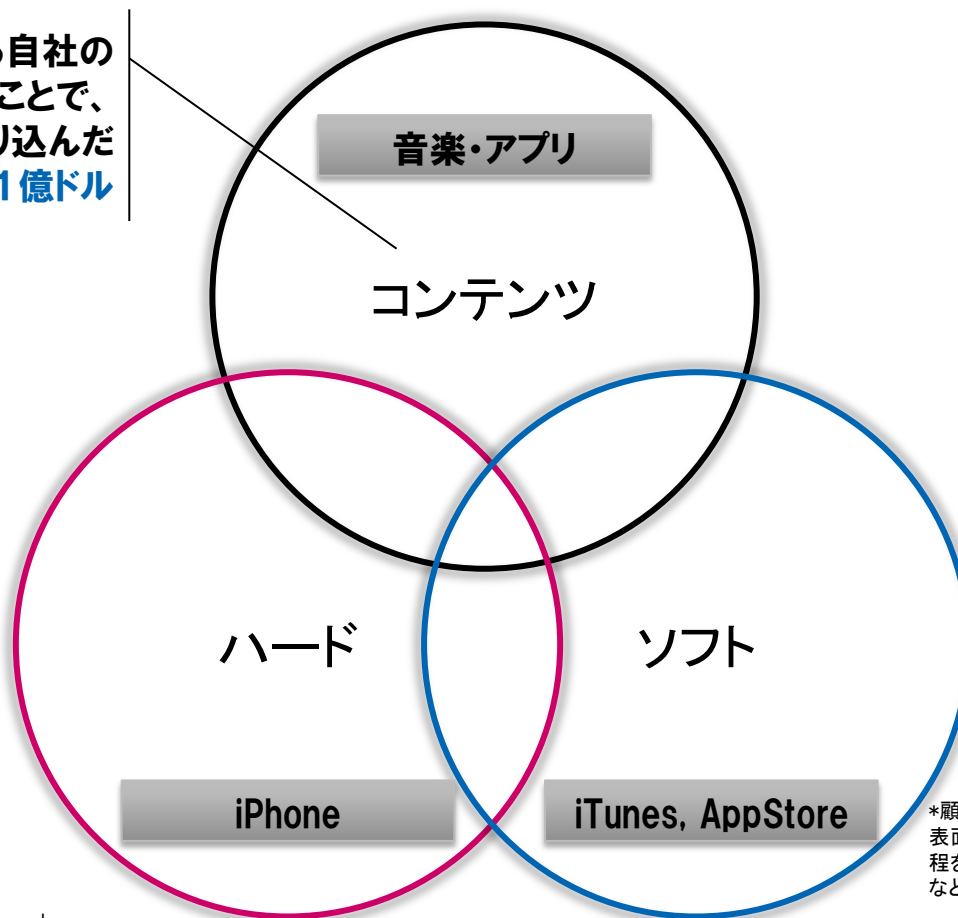
食パンに
画像情報をプリント

3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

アップルはハード・ソフト・コンテンツから成る顧客体験*を三位一体でデザインしたことにより、携帯電話の付加価値を高めると同時に、コンテンツ販売のビジネスを自社に取り込んだ

- アップルはタッチパネル操作のiPhoneとコンテンツプラットフォームであるiTunes・AppStoreを一体化し、音楽やアプリをスムーズに利用可能とした

アップルは、ハードとソフトからなる自社のプラットフォーム上にコンテンツを乗せることで、コンテンツの売上を自社に取り込んだ
2013年度のセグメント別売上高 131億ドル

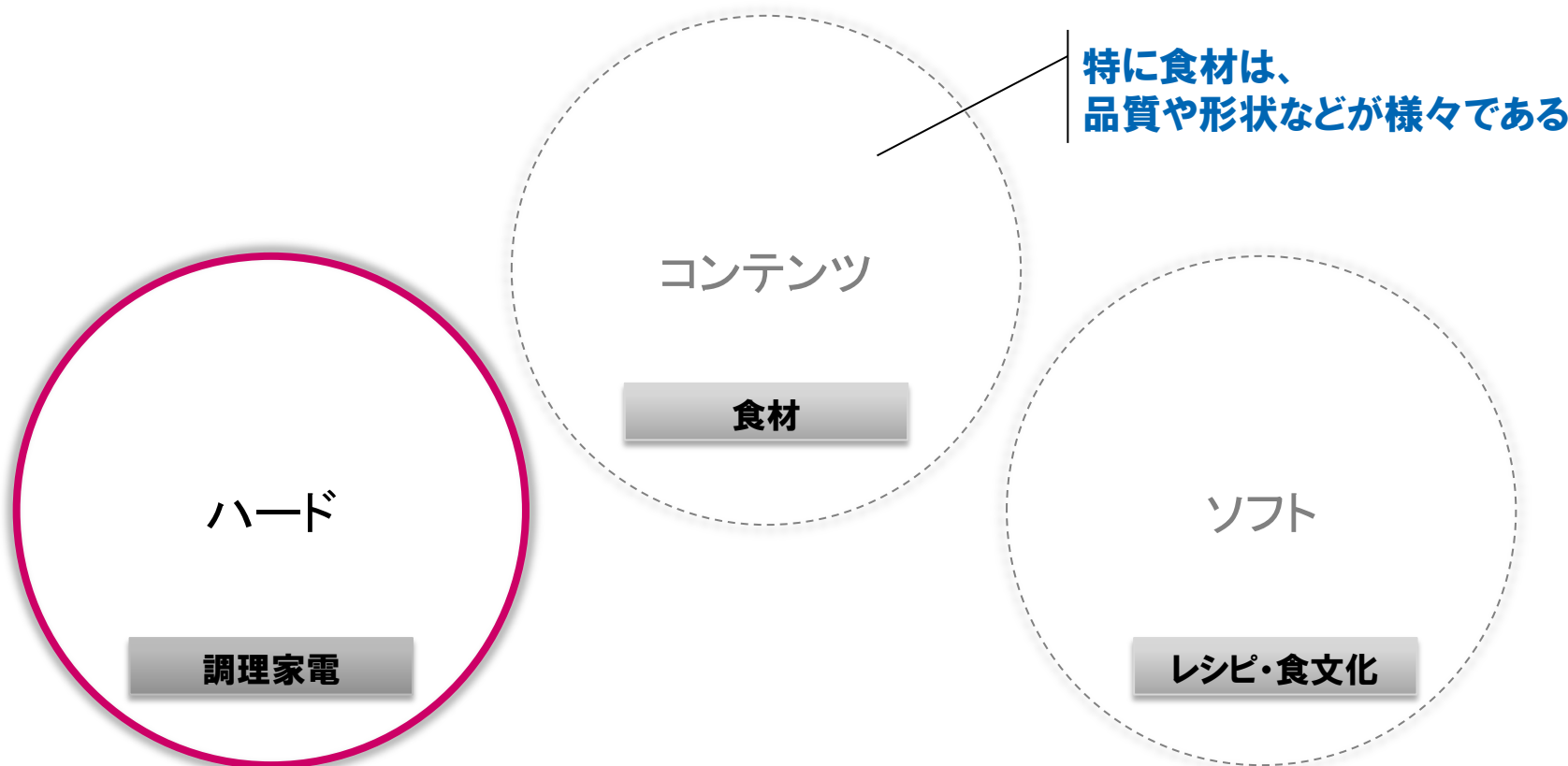


*顧客体験とは、製品やサービスの物質的・表面的な価値だけでなく、消費活動の全過程を通じて生活者が感じる喜びや心地よさなどの精神的側面を包括した価値概念

3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

調理家電は、「食」という顧客体験を十分にデザインしているとはいえない

- これまで調理家電はハード単独で機能アップを追求してきたが、「美味しい」「早い」「手軽」といった食に関する根源的な価値を高めるには限界がある
- ハード、レシピ、食材を総合的にデザインすることで、付加価値を高める余地が残されているのではないか

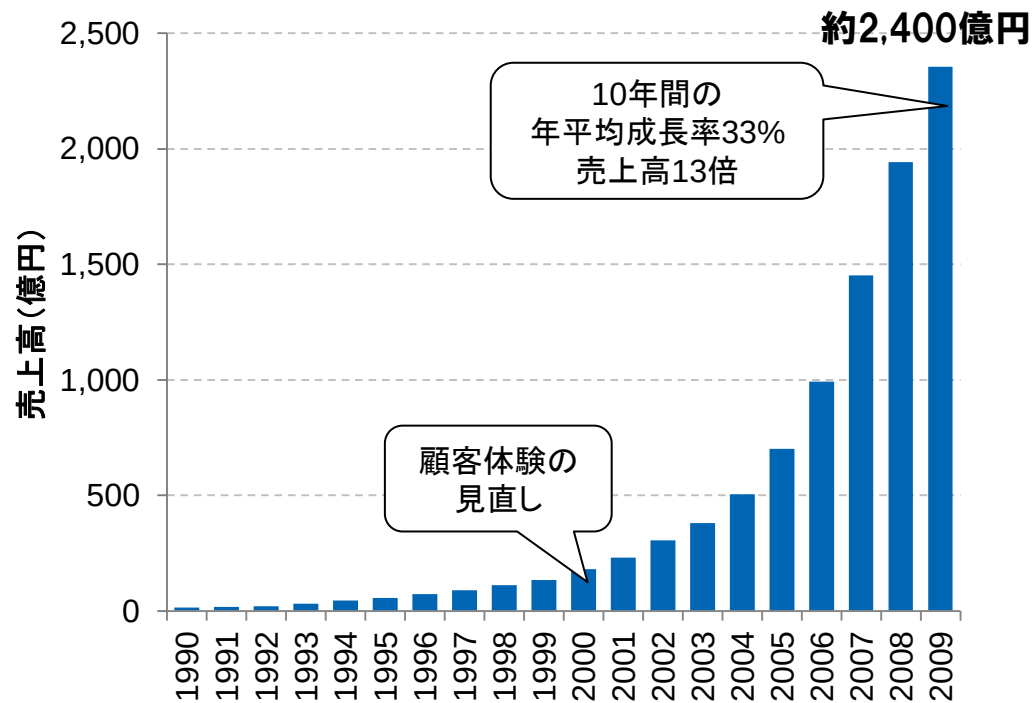


3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

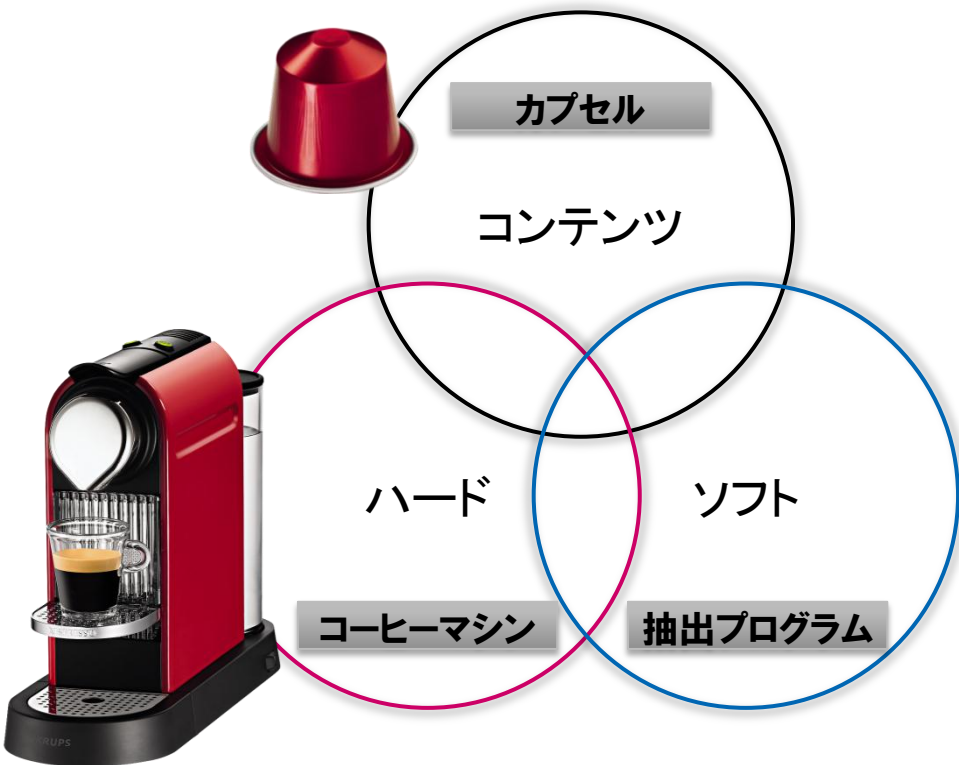
調理家電の分野においても、「食」の顧客体験を三位一体でデザインすることにより、収益を大幅に高めることができる

- ネスプレッソは1980年代から販売していたが、長い間売上は低迷していた
- 2000年からブランドコンセプトを「自宅で究極のコーヒー体験」に再設定し、使用する豆、製品デザイン、プロモーションなどを全面的に見直した

ネスプレッソの全世界の売上高



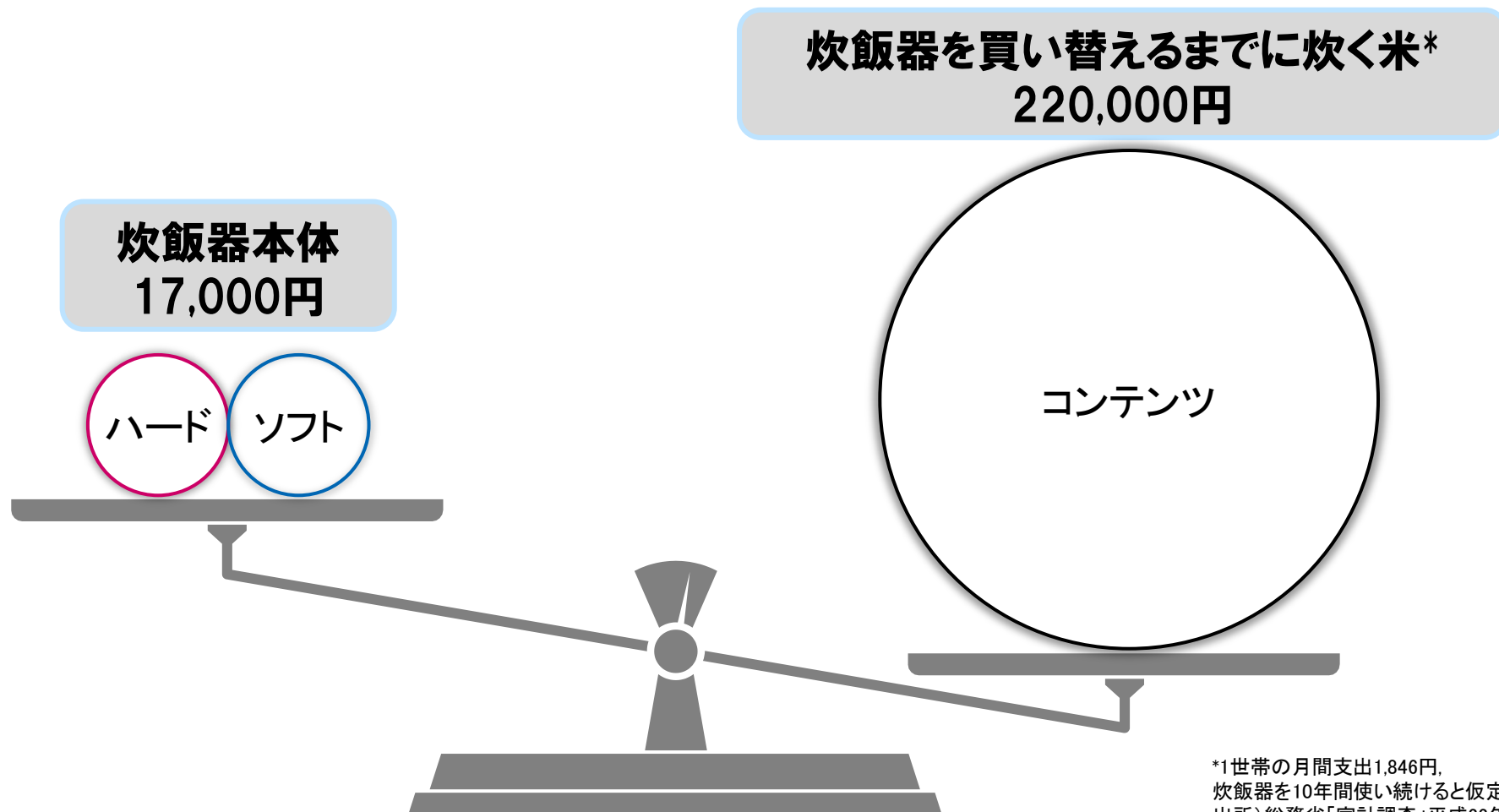
1スイスフラン=85円で換算 出所) Nestlé Nespresso公開資料より作成



3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

**調理家電本体(ハード+ソフト)よりも食材のほうがトータルの金額は圧倒的に大きい。
コンテンツに関わる事業は、ハードよりもひと桁大きな事業機会と捉えられる**

- たとえば、炊飯器を10年使って買い替えるまでに炊く米の購入額は、炊飯器本体の約13倍に相当する



3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

食材(コンテンツ)をパッケージとして規格化し、ビジネスに組み入れることが、顧客体験の向上と収益拡大を両立させるポイント

- アップルやネスレは顧客体験をコントロールするために、コンテンツを厳格に規格化している
- 同様に、たとえば電子レンジメーカーであれば、野菜や調味料などをパッケージ商品化する(下図参照)

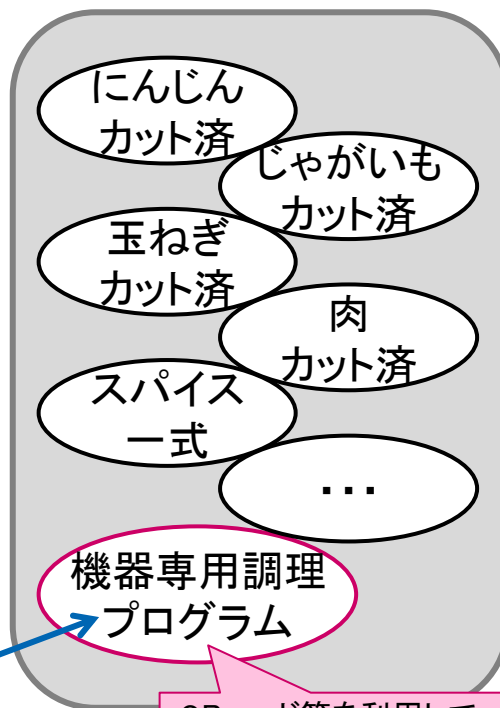
すでに販売されているパッケージ例
(カレー・シチュー用の野菜)



カレールー
肉
野菜以外は
別途購入が必要

保有機器
IHヒーター
電子レンジ

完全なパッケージのイメージ(例)と実現されるメリット



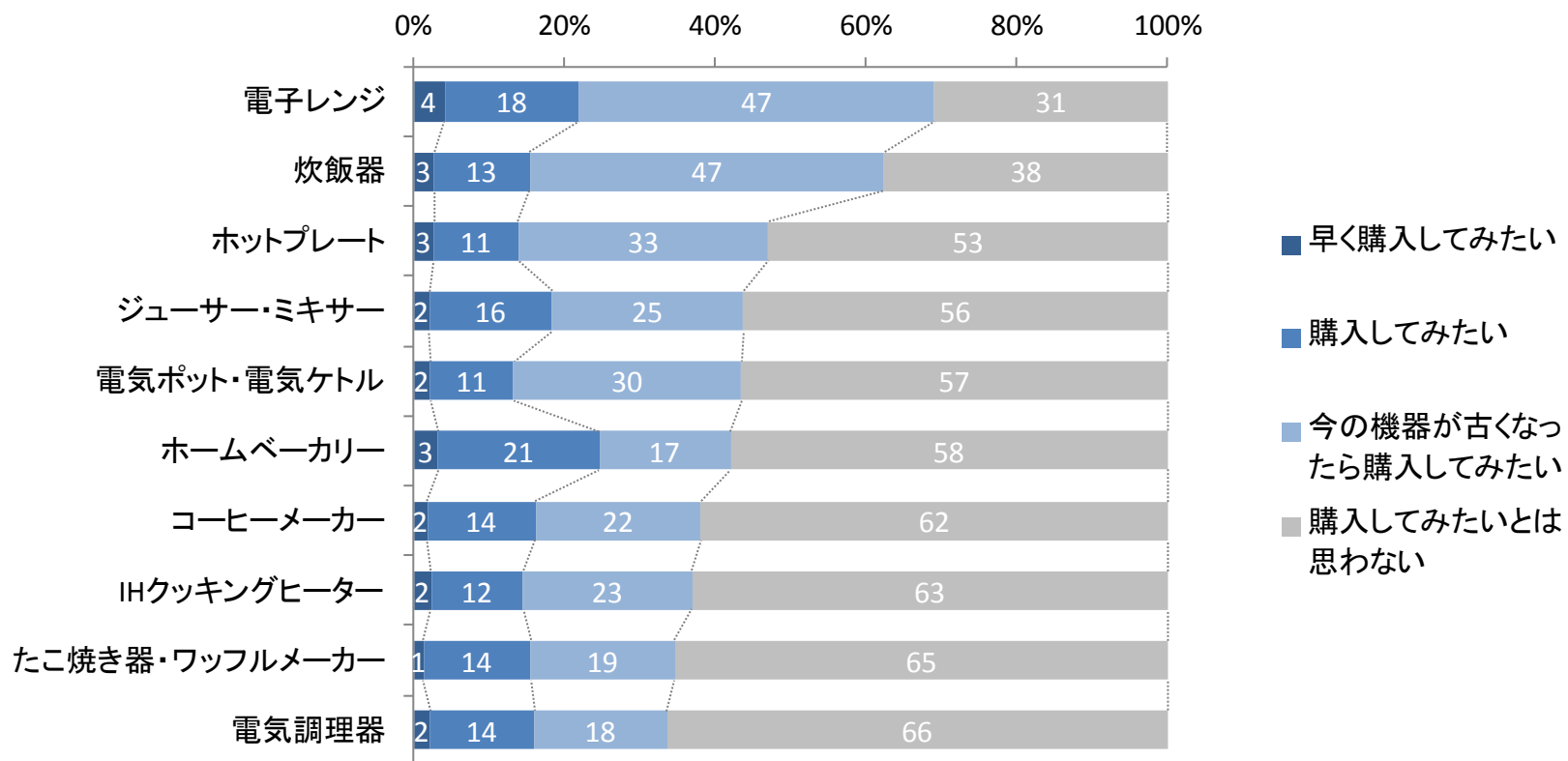
QRコード等を利用して、
インターネット上のクラ
ウドからダウンロード

- ✓ 下準備の手間が不要
- ✓ 計量ミスがない、味付けのミスがない
- ✓ 食材の買い忘れが無い
- ✓ 保有機器に合わせた最適な温度管理
- ✓ 有名店と同じ材料を使用し、お店の味を再現
- ✓ 食材が余らない
- ✓ 後片付けが少ない

3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

**手軽に美味しく作れる食材パッケージに対応した調理家電について、
多くの機器で4割前後(電子レンジは7割)の女性が購入意向を示している**

手軽に美味しく作れる食材パッケージに対応した調理家電の購入意向(N=350)



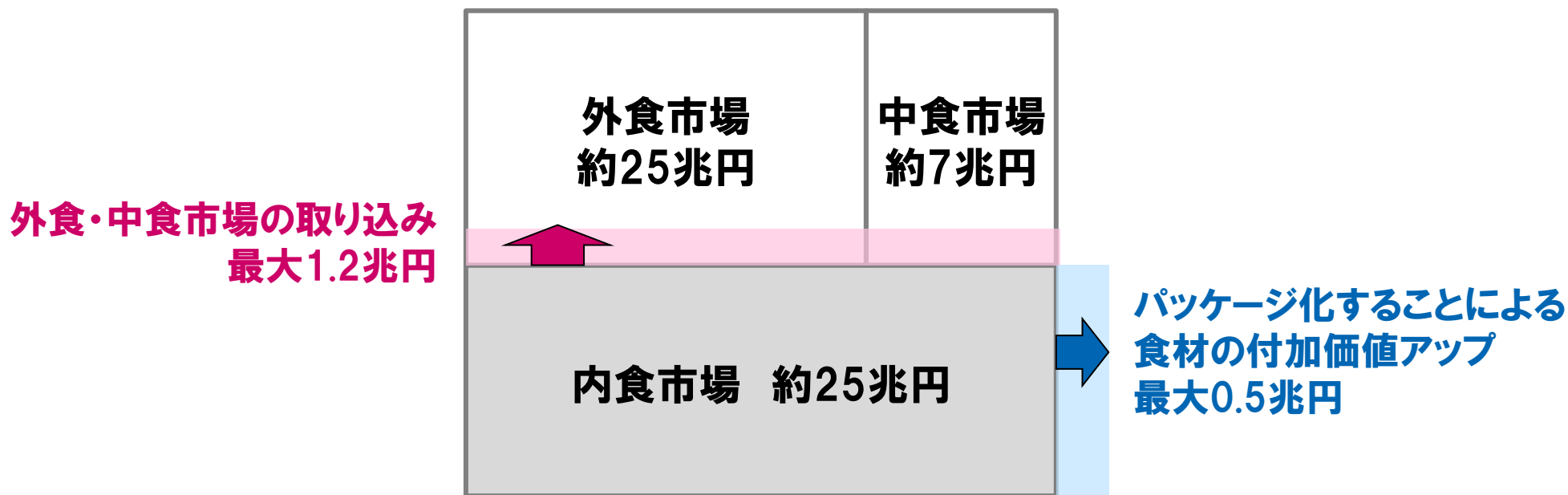
3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

食材パッケージに対応した調理家電が普及した場合、外食・中食市場への影響は最大1.2兆円、食材の付加価値増加分は最大0.5兆円と見積もられる

■ アンケートでの利用意向をベースに、以下の2つの影響を試算した

- 3割の女性が、外食・中食の利用が減ると回答しており、外食や中食と胃袋の取り合いが想定される
- 3割の女性が、自分で食材を買うよりも高いお金を払ってよいと回答しており、パッケージ化による付加価値アップが期待できる

食材パッケージに対応した調理家電が食品市場に与える影響の試算



目次

1. 家電産業のチャネル政策の現状

2. マーケティングの観点から見た課題の所在

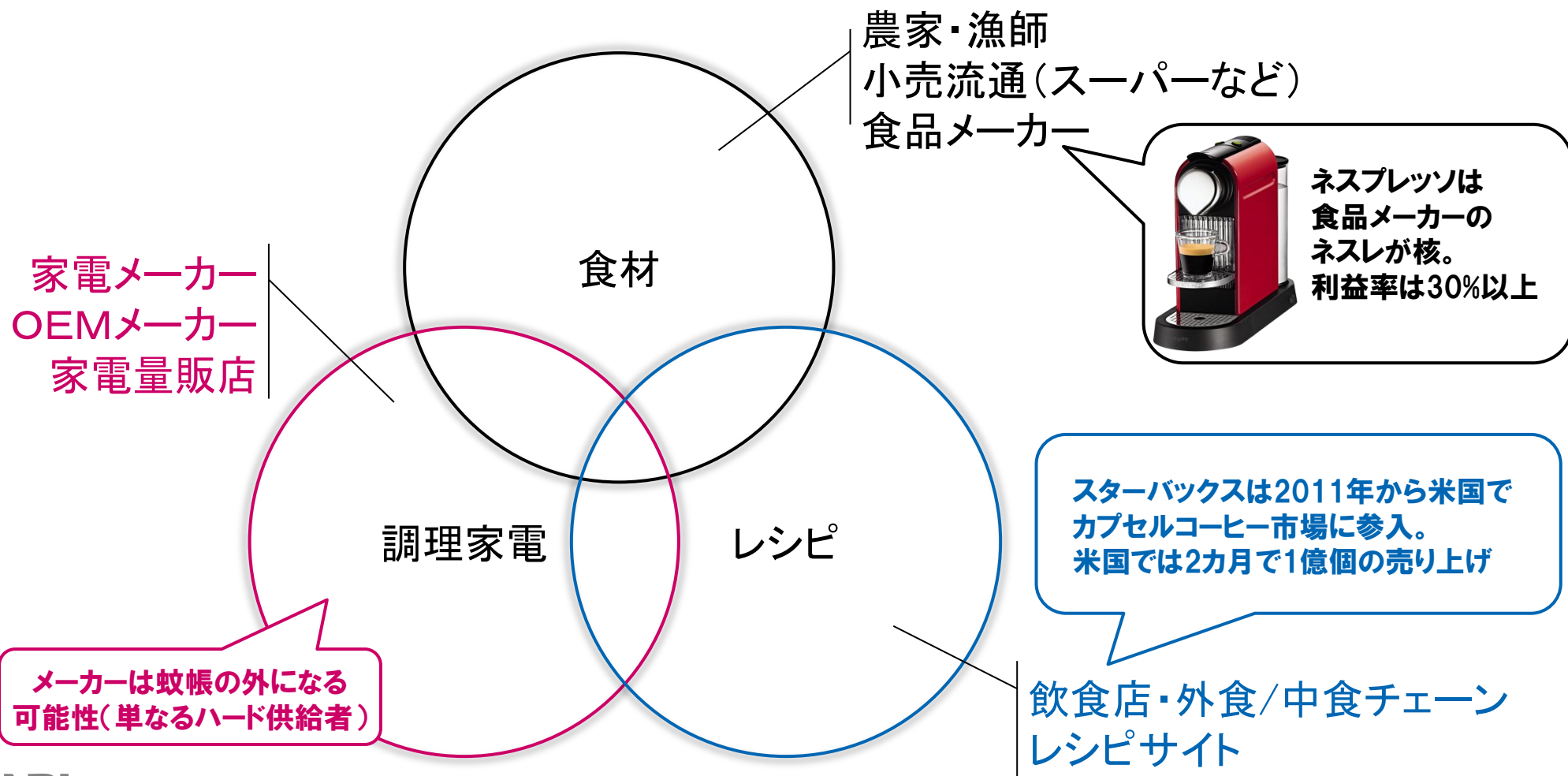
3. 課題解決の方向性～脱コモディティ化

4. 今後について

4. 今後について 業界を超えた連携の必要性

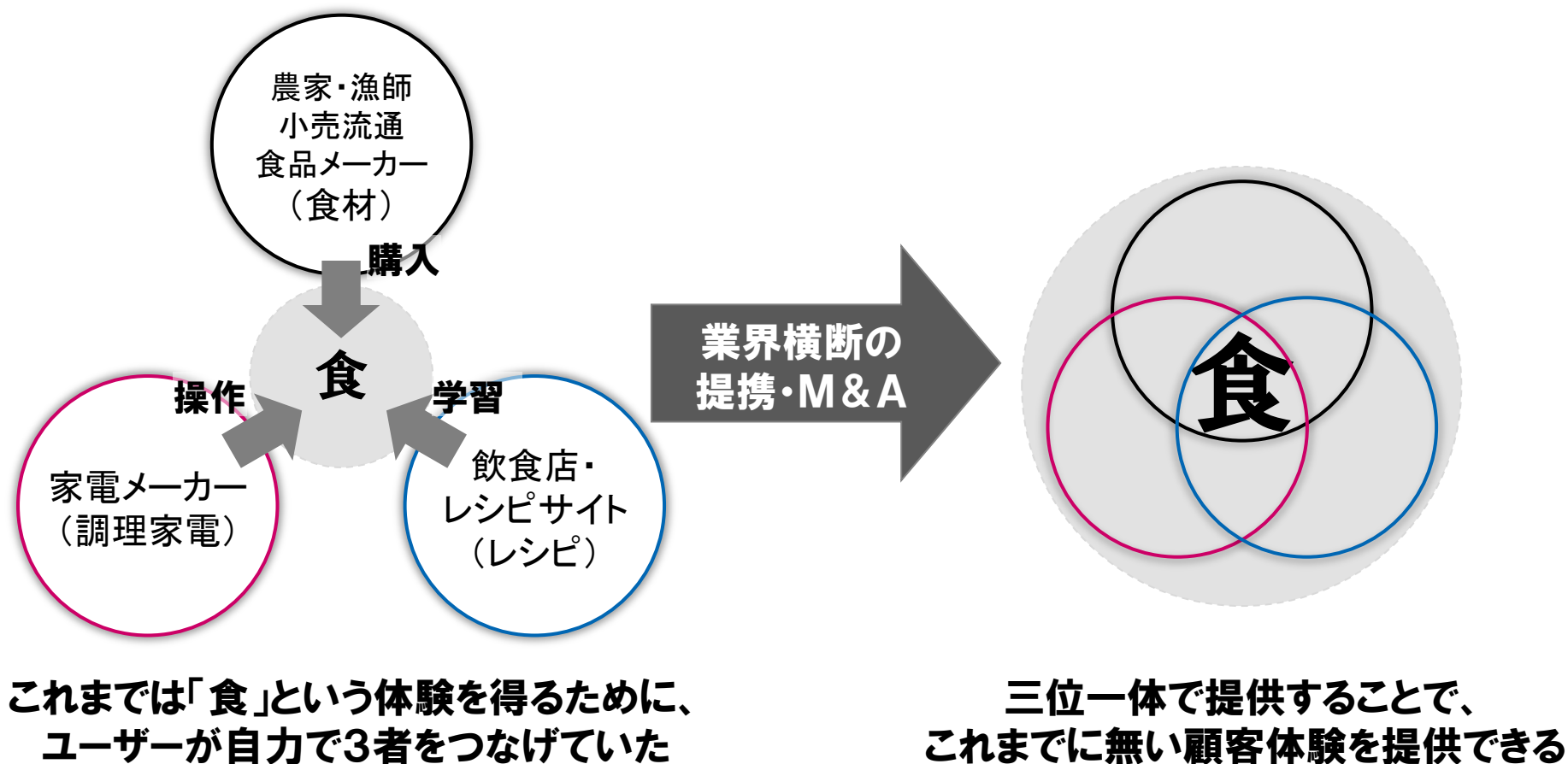
**この市場の中核となるプレイヤーは、家電メーカーとは限らない。
流通、食品メーカー、外食チェーンなどが主導する可能性も高い**

■ コーヒーではネスレが先行し、直販で高い利益率を誇っている。外食のスターバックスも2011年から参入



4. 今後について 業界を超えた連携の必要性

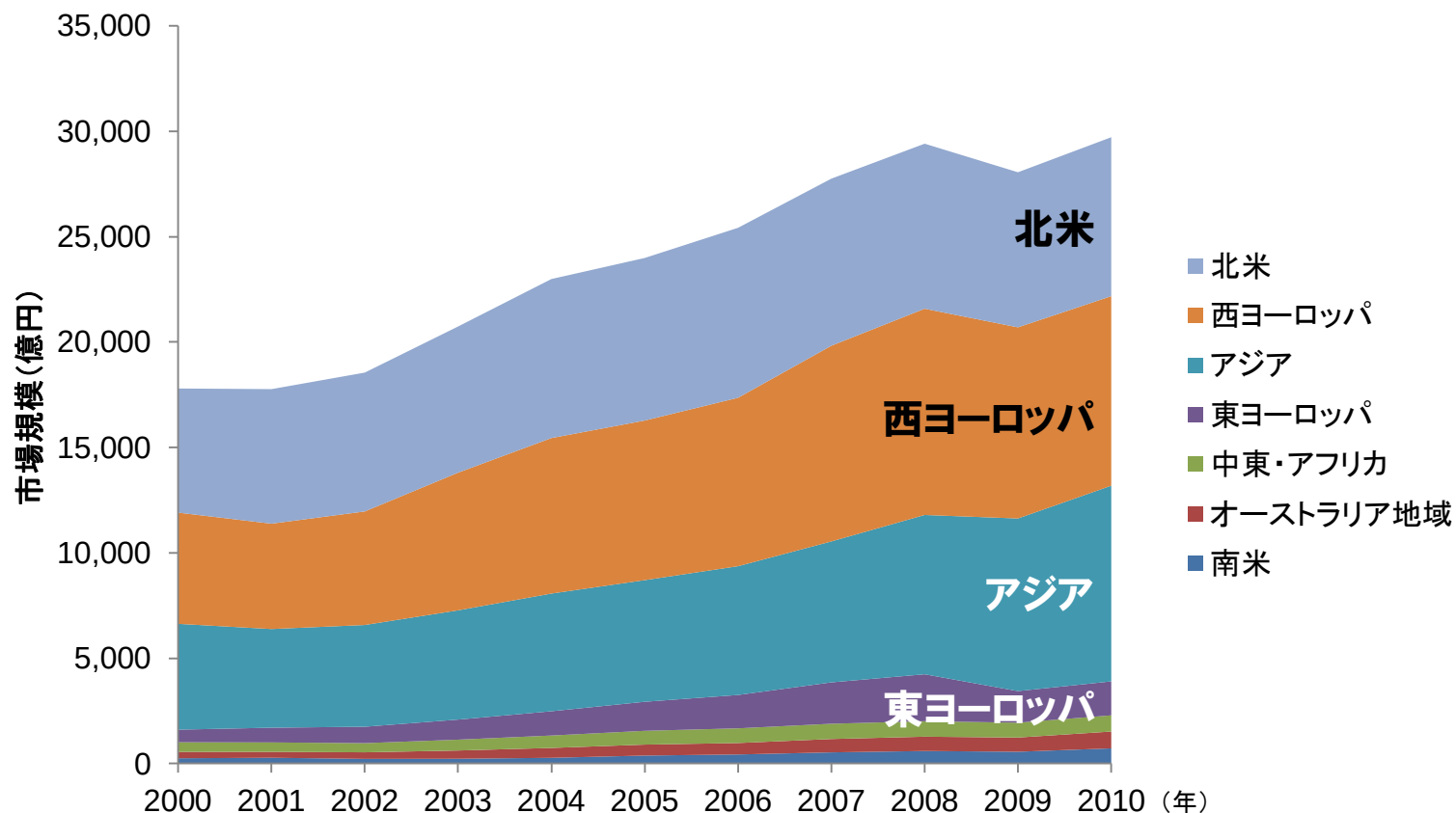
食にまつわる顧客体験の実現は垂直統合的な取り組みであり、業界横断の連携やM & Aが必要となるケースも想定される



4. 今後について 海外市場のポテンシャル

調理家電の世界市場は約3兆円。近年はアジア市場が拡大している

世界の調理家電の市場規模推移



集計に含まれる調理家電 (五十音順)

- ・グラインダー
- ・コーヒーマシン
- ・コーヒーマイル
- ・サンドイッチメーカー
- ・シトラスプレスサー
- ・ジューサー
- ・炊飯器
- ・スムージーメーカー
- ・スライサー
- ・スロークッカー
- ・電気揚げ器
- ・電気グリル
- ・電気ポット・電気ケトル
- ・電気蒸し器
- ・電子レンジ
- ・トースター
- ・フードプロセッサー
- ・ブレンダー
- ・ホームベーカリー
- ・ミキサー
- ・ミニオーブン
- ・ロースター
- ・ワッフルメーカー

※米ドル換算、1ドル=80円で換算

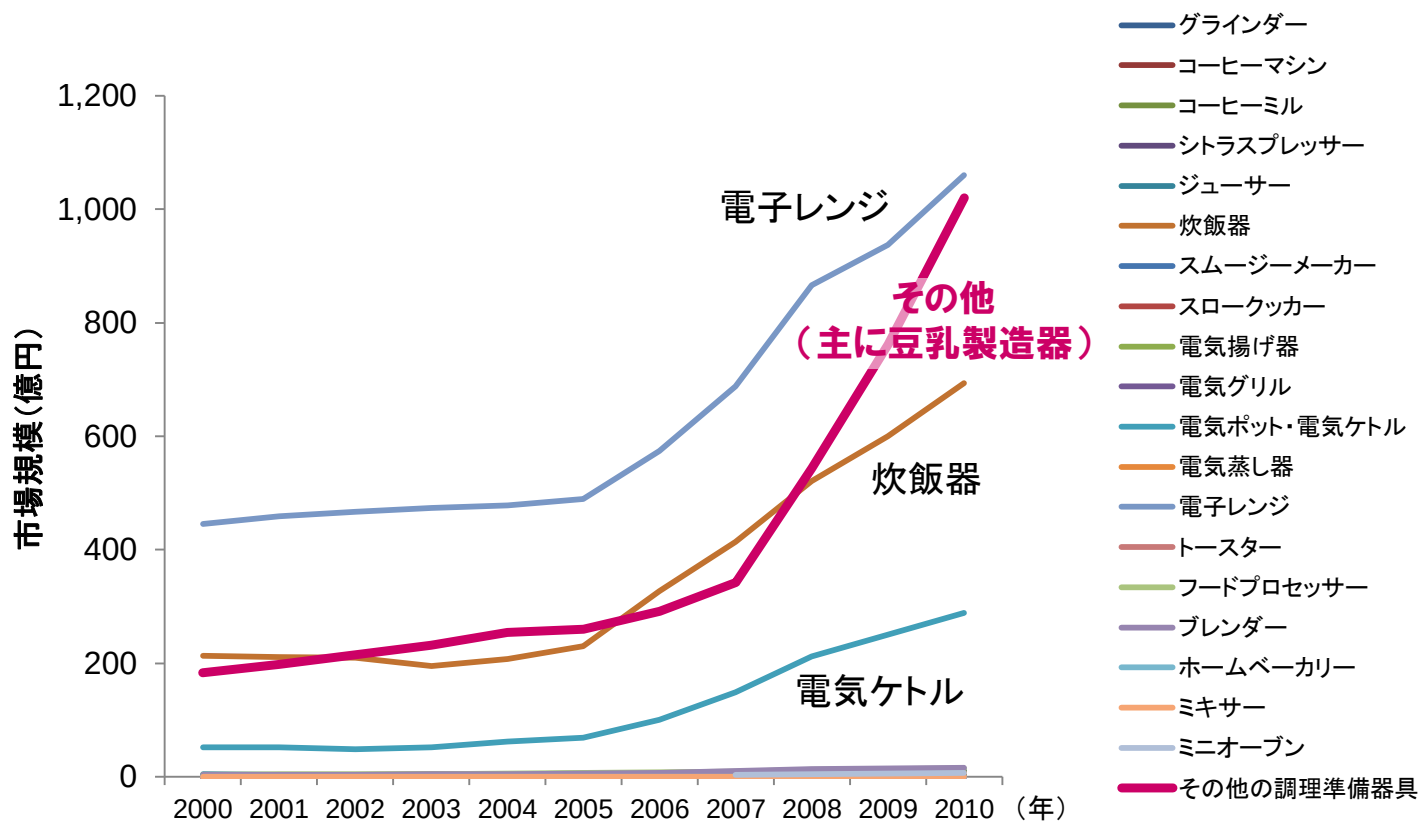
出所) Euromonitor international

4. 今後について 海外市場のポテンシャル

調理家電は各国のローカルなソフト(食文化・レシピ)と密接に結び付いたハードであるため、市場の内訳は国ごとにまちまち。

■ 中国では市販されていた豆乳を自宅で作ることが流行し、豆乳製造器が急成長

中国の調理家電の市場規模推移



※米ドル換算、1ドル=80円で換算

豆乳製造器のイメージ



価格は460元、日本円にして6000円弱

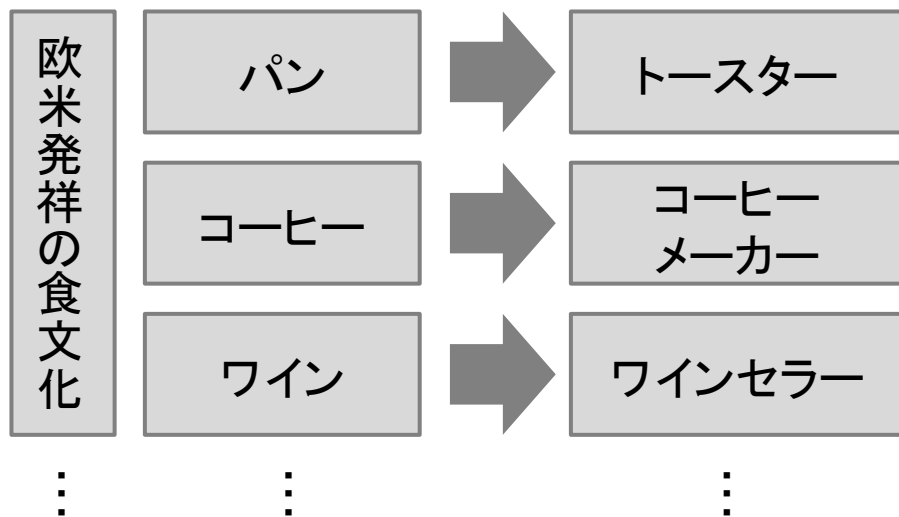
出所) Euromonitor international

4. 今後について 海外市場のポテンシャル

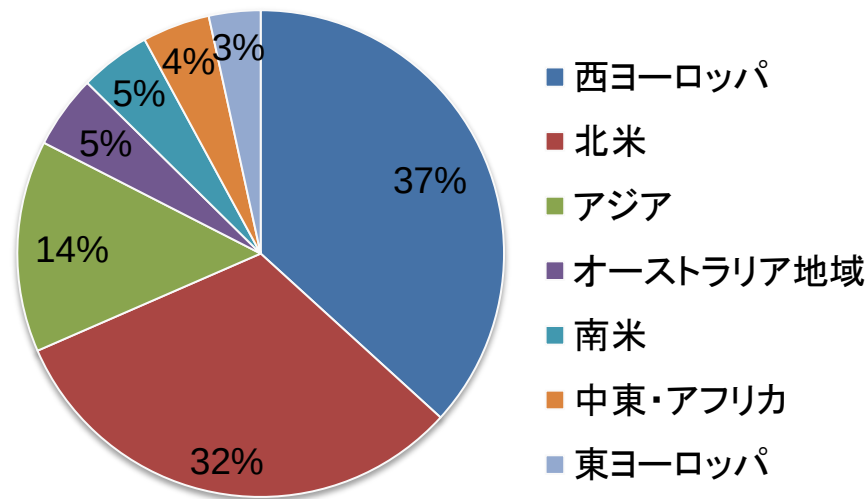
**グローバルに浸透している欧米発祥の食文化には、
必要に応じて専用のハード(調理家電)が作られ、世界中で販売されている**

- パン、コーヒー、ワイン、などの欧米の食文化に対しては、対応する調理家電が世界で販売されている
- パン食文化に欠かせないトースターは、世界各地で一定の市場を築いている

世界に浸透している食文化と、対応する調理家電の例



世界のトースターの市場規模構成比
(2010年、金額ベース)



※米ドル換算

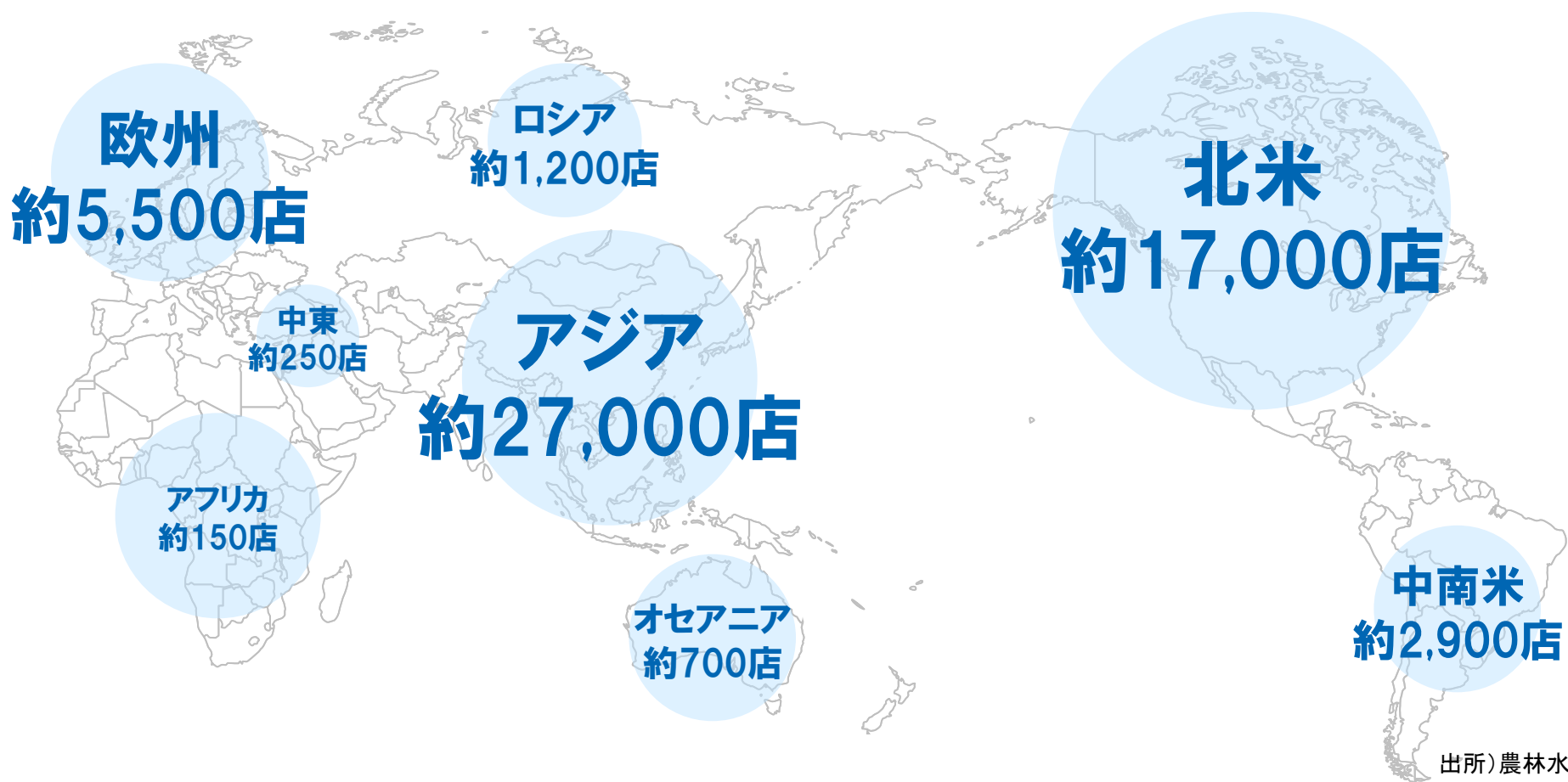
出所) Euromonitor International

では、日本食はどうか？

4. 今後について 海外市場のポテンシャル

日本国政府は「クール・ジャパン戦略」の一環として海外発信を支援。2013年にはユネスコ世界無形遺産に登録され、日本食文化の支持は着実に世界に広がっている

日本食レストランの店舗数推計(2013年)



しかし、日本の食品メーカーのビジネスには結びついていない

例えば、日本の炊飯器に「SUSHI MODE」ボタンがあっても良いのでは？

欧米の食文化を伝搬する調理家電たち

ワッフルメーカー

トースター

コーヒーメーカー

ワインセラー

日本発の調理家電

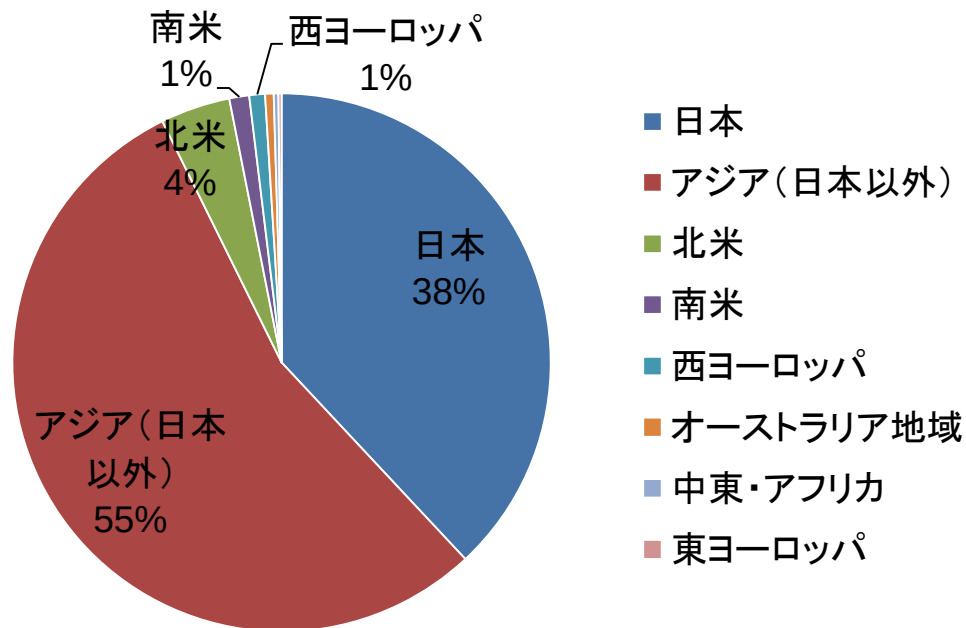
海外で売られている
日本製の炊飯器
(シンプル)

4. 今後について 海外市場のポテンシャル

日系家電メーカーは、海外向けの製品開発やマーケティングにおいて、日本食文化のソフトパワーの広がりを活用できているとはいえない

- 炊飯器市場における北米のシェアは約4%に過ぎず、ソフト（日本食文化）の広がりと比較してハード（調理家電）の海外展開は十分に進んでいない
- 先進国においても炊くだけの廉価品が主流であり、美味しさにこだわった日本の炊飯器が普及しているとはいえない

世界の炊飯器の市場規模構成比（2010年、金額ベース）



普及価格帯の炊飯器の例



※米ドル換算

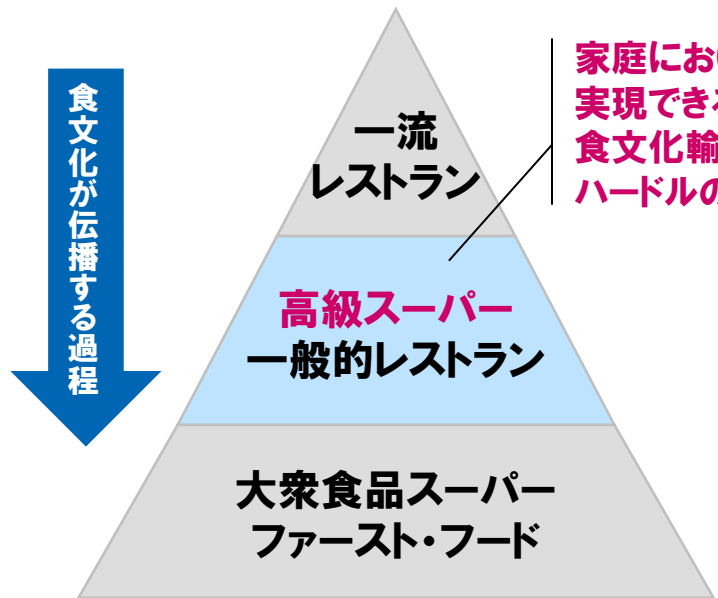
出所) Euromonitor International

4. 今後について 海外市場のポテンシャル

食材と調理家電を三位一体で組み合わせ、日本食「体験」という形で輸出することは、海外で高まる日本食ブームを取り込むための起爆剤となりうるのではないか

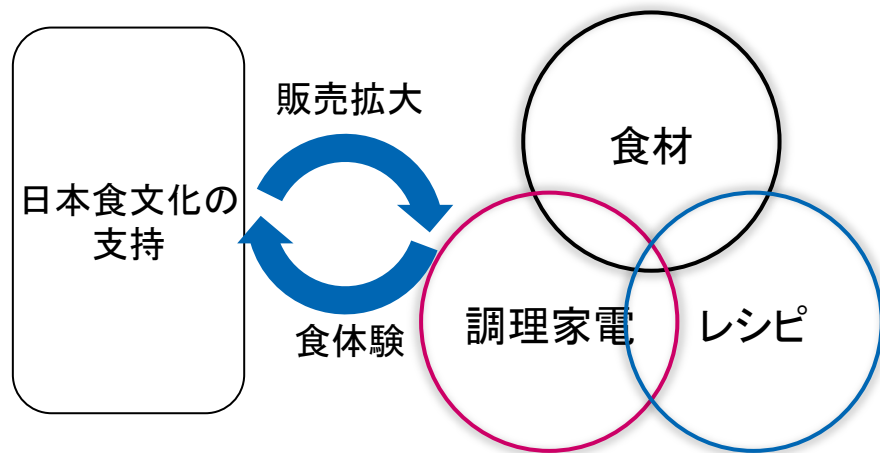
- 食文化の輸出においては、美味しいものを正しく伝えることが重要と考えられている
 - 新たな食のトレンドは、一流レストランのヒットメニューが高級食材のスーパーの棚に並び、ファミリーレストランのメニューとなり、大衆食品のスーパーの棚に並ぶというように、徐々に伝播していくケースが多い
- レストランの味を家庭で手軽に実現できる“ハード＋食材パッケージ”の実現は、日本食文化の支持をハードの販売に結びつけると同時に、日本食文化の輸出にも貢献する

食文化が伝播する過程



家庭において美味しい食を実現できるかどうか、食文化輸出の超えるべきハードルの1つ

ハード・ソフト・コンテンツの組み合わせと日本食文化輸出の相乗効果

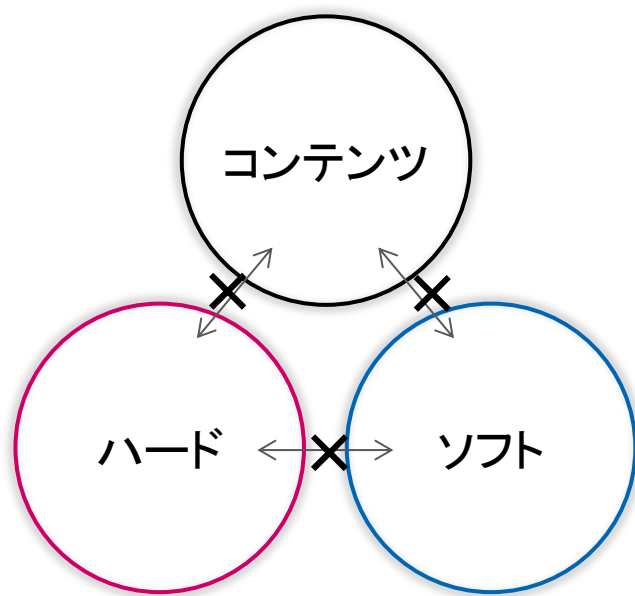


出所) 農林水産省(日本食レストランの海外普及について)を参考にNRI

4. 今後について まとめ

**顧客体験を高めることが、家電製品の市場創出と海外展開を促進する。
ICTの進化を活用すること、そして、業界横断で連携することが重要**

これまでの家電製品



- × 技術的なハードル
- × 市場の相違



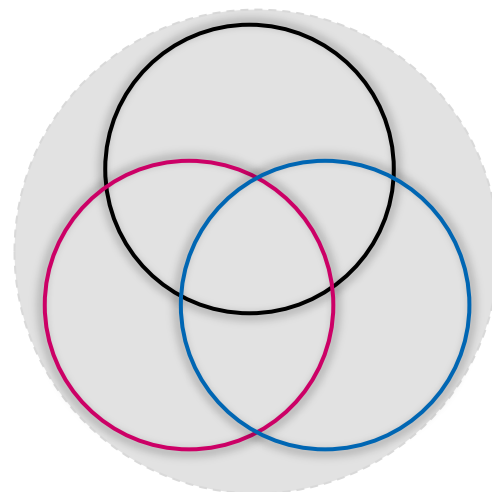
ハード・ソフト・コンテンツの
連携が不十分

ICTの進化の活用 業界横断の連携

近年のICTの進化

- ・ スマートフォン/タブレット
- ・ クラウドサービス
- ・ ビッグデータ分析
- ・ インターネット通販
- ・ ソーシャルメディア
など

今後の家電製品の展望



**ハード・ソフト・コンテンツの融合
による顧客体験の向上**

新たな市場創出

日本企業の海外展開促進

本件に関するお問い合わせ

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部 経営コンサルティング部

主任コンサルタント 笠井 洸(かさい こう)

メール: k2-kasai@nri.co.jp

NRI

未来創発

*Dream up
the future.*

野村総合研究所
Nomura Research Institute