

# アプライアンス市場の均衡破る 電機メーカーの勢力地図を読み解く

インターネットの常時接続環境が家庭に入り込んできたことで、膨大な量の情報の受け皿となるアプライアンス市場をめぐる動きが活発化してきている。アプライアンス事業で優位な立場を確保することができれば、これを利用するユーザーをとっかかりに、さまざまな有料コンテンツ配信ビジネスや家庭と外の世界を結ぶゲートウエービジネスを展開できると考えられているからだ。アプライアンス市場を取り巻く環境と有力ベンダー各社の動きを追った。

4月末に大手電機9社の連結決算が発表された。9社合計の営業利益はマイナス3795億円、税引き後利益はマイナス1兆9129億円という過去最悪の赤字決算となった。

ITバブルが弾けパソコンや携帯電話需要が一巡したのと、台湾・韓国メーカーにキャッチアップされた汎用DRAMなどの半導体・電子部品の不調が大きい。そこで各社は収益改善戦略を展開しようとしているが、具体的には人員削減やラインの統廃合など大幅なリストラを実行することで損失を消すことに依存しているのみであり、新規の収益源は模索中という段階である。果たして期待通りの「V字回復」が果たせるかどうかは不透明な状況である。

電機9社の最後の砦として期待されているのが、ブロードバンドメディア市場である。現在急成長しているブロードバンドアクセス市場でさまざまなアプライアンス(ここではインターネット接続可能な電機器具全般を指す)を開発して市場を創出するとともに、ビジネスモデルを確立することでブロードバンド時代のアプライアンスベンダーとして高収益体制に変化していく可能性は高い。その意味でも、アプラ

イアンスビジネスにおけるメーカーのポジショニングは重要となってくる。

今後ブロードバンドネットワークが普及していく中で、ユーザーがいつでも・どこでも・何とでもつながるためには、コンテンツとコミュニケーションを受けるアプライアンスが普及していることが前提となる。アプライアンスはいわばブロードバンドインフラの一部であり、ユーザーとコンテンツ、ユーザー間を結ぶ接点として、またブロードバンドビジネスのゲートウエーとして発展していく可能性を秘めている。

ただし、従来のような筐体のみを販売するだけのビジネスモデルで、電機メーカーがアプライアンスビジネス市場で重要なポジションに付くことは困難だろう。従来通りのビジネス展開ならば、ネットワーク事業者やソフトウェア事業者、コンテンツプロバイダーの事業拡大のための尖兵ということに終わってしまうに違いないからだ。

今まで、ゲートウエービジネスはマイクロソフトのようなソフトウェア事業者やNTTドコモのようなネットワーク事業者が手がけてきており、電機メーカーはハードウェアの規格仕様を決定する彼らに従うほかなかった。しか

しブロードバンド時代には、電機メーカーはゲートウエービジネスを展開することでアプライアンス事業の競争優位を確立できる。この機会を逃さずゲートウエー市場を押さえることで、メーカーはブロードバンドメディア市場で主要なポジションを築けるだろう。

## 競争優位のビジネスモデル

ブロードバンド・アプライアンスは、さまざまな情報機器の進化・発展形態が登場すると予想される。アナログ回線、ISDN等のナローバンド時代には、インターネットに接続できるアプライアンスはパソコンだけであった。90年代半ば以降パソコン市場が急成長したのはWindowsによるGUIの向上もさることながら、インターネットの登場があった。それに続けと日本の家電メーカーはインターネット接続テレビやSTBなどのインターネット家電を開発・販売したが、キラーコンテンツがなく事実上の失敗に終わった。

しかしながら、ブロードバンドでテレビ放送や映画、音楽などをストリーミングコンテンツとして配信できるようになれば、STBに代表されるテレビ接続型のブロードバンド端末が注目

ねもとまさひこ  
根本昌彦  
DSE戦略マーケティング研究所  
取締役 ITビジネス部マネージャー

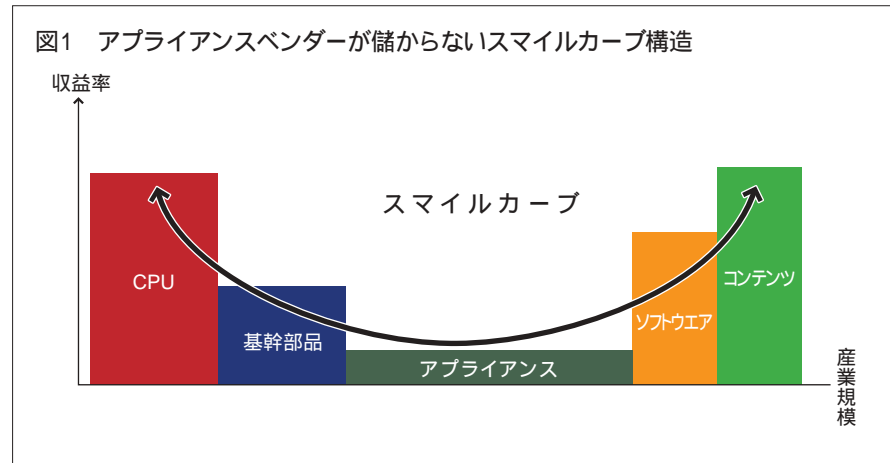
日本大学文理学部卒業後、富士経済、アドバンスト・マネジメントを経て、2000年11月DSE戦略マーケティング研究所にてITビジネス部を創設、現職に就任。情報通信産業全般の調査・分析およびIT関連企業のコンサルティングなどを手掛ける。

を集める機会は十分にある。また、モバイルにしても、今後IMT-2000を機にテレビ電話や大容量のコンテンツ配信サービスが開花し、ブロードバンド向けのモバイル機器市場が成長すると期待される。この点でアプライアンスベンダーは、新規市場を創出する機会を得たといえるかもしれない。

事業構造上、アプライアンス事業そのものでは差別化要因が少ないうえ、価格競争に陥りやすく収益率は低くなる一方である。他方で、CPUや基幹部品などの川上分野や、ソフトウェア、コンテンツサービスなどの川下分野はオリジナリティがあり、規模の経済効果も受け独占的なデファクトスタンダードの地位を築き高収益体制を構築することができる。その結果、図1に示したようにアプライアンス部分は中央に位置付けられるが収益性が低く、川上、川下分野に行くと高収益になるスマイルカーブができて上がる。

ブロードバンド時代のアプライアンス事業も、90年代のパソコン事業と同じように新規市場を創出し、市場拡大するというだけでは結局差別化ができない。いずれ海外のアプライアンスベンダーにキャッチアップされ、同じように低収益事業としての地位に甘んじなくてはならないだろう。従来の薄利多売型のビジネスは、デフレ状況下では有効手段でなくなりつつあるからだ。

では、ブロードバンド時代に向け、アプライアンスベンダーはいかなる戦略をとるべきであろうか。アプライア



ンスベンダーはスマイルカーブに陥らないために、単純な筐体販売ビジネスから脱却する必要がある。確かに、情報家電はブロードバンドで需要が見込めるため新たな成長期に突入し、筐体事業である程度の利益は出てくるものの、需要が一巡した段階では低収益性に陥る状況しか待ち受けていない。

また、競合他社が他のビジネスと組み合わせることでアプライアンスの低価格化を意図して行った場合には、低収益化の時期が早まることにもなりかねない。そこで、アプライアンスベンダーが競争優位を得るための収益モデルとして次の4つが考えられる(表)。

## デファクトスタンダードによる筐体でのパテント収入型

筐体の規格を市場の標準化、つまりデファクトスタンダードにすることで、競争優位戦略を確立する方法である。これは規格をパテント化することで競合他社の模倣戦略を阻止し、また競合企業が同じ規格の筐体を製造する時には、規格のパテント料を支払うことを

条件に仲間を増やし市場形成を早めることができる。CDやDVDのパッケージビジネスにみられるモデルである。

だが、デファクトスタンダードの確立は市場の声に拠る部分が大きいため、最近では公的機関や複数企業の連合体による規格提唱のデジュリスタンダードが流行である。これはいち早く市場形成できるというメリットがあるものの、パテント収益が細分化されるため旨みが少ないというデメリットもある。

## デバイス事業収益型

筐体のデファクトスタンダードビジネスは、デバイスのパテントビジネスそのものである。従ってアプライアンスベンダーは、パテント収入を期待できるデバイス開発に集中させることを重視している。水平型の事業構造として、あらゆる筐体に利用されることを加味しながら、デバイス事業の希少化・高付加価値化を図るのである。現在、ソニーと松下電器産業、東芝がシステムLSI等の半導体ビジネスに注力しているのはまさにそのためである。