

海外エネルギー機器市場における 日本企業の課題と戦略

古賀龍暁



重田幸生



藤川真一



CONTENTS

- I 海外ローカル市場——海外に見られる「ガラパゴスの機器」市場
- II 海外のエネルギー機器市場
- III 成功事例から抽出される示唆——日本企業の海外進出に必要な視点

要約

- 1 携帯電話端末、自動車、鉄道など、ほぼ世界共通の仕様で開発・販売が展開できるグローバル市場が存在する一方で、規制やインフラの違いなどによって、国・地域ごとに特異的なプレーヤーおよびシェア構造を形成するローカル性の高い市場も存在する。
- 2 なかでもエネルギー機器はローカル性の高い市場の代表的なもので、各国・地域の気候やインフラ、建築様式、生活文化と関連してさまざまな機器があり、それに応じた特徴的なプレーヤーおよびシェア構造が形成されている。昨今の省エネルギー志向によってエネルギー機器の高効率化に注目が集まることで日本メーカーの海外進出のチャンスは拡大しているものの、同市場における日本メーカーのプレゼンス（存在感）は低い。
- 3 日本メーカーが海外エネルギー機器市場の新規参入者として成功するには、住宅用エネルギー機器では大規模卸との提携や現地メーカーの買収、業務用エネルギー機器ではIT（情報技術）を活用したサービスの仕組み構築など、機器選定の意思決定者にアクセスするための川下でのカバレッジ、および機能の確立が重要である。
- 4 日本メーカーの海外展開は、製品だけでなく商流も含めた自前主義を優先しがちだが、シェア拡大をねらうには、現地企業との提携やM&A（企業合併・買収）を含めた非連続的な方法論も検討すべきである。

I 海外ローカル市場——海外に見られる「ガラパゴスの機器」市場

1 勃興する海外の新エネ・省エネ市場のローカル性

規制や補助金など政策主導により、先進国のエネルギー機器市場には近年、新たな参入チャンスが広がっている。IEA（国際エネルギー機関）は、平均原油輸入価格が2009年の1バレル60ドル強の水準から、35年には113ドル（09年実質価格）に上昇すると予測している。また、短期の価格ボラティリティ（変動性）は今後も高水準で推移する可能性が高いとしており、自動車や電機分野では新エネルギー（以下、新エネ）の活用や省エネルギー（以下、省エネ）性がさらに求められるようになる。

このような流れのなかで、エネルギー消費量を抑えた省エネ性の高いエネルギー機器の開発は、日本メーカーが海外メーカーに対して差別性・先進性を有す分野であろう。日本の製品やシステムは小型であるため、その設

計からしてすでに省エネ性が高いうえ、各部品など細部のエネルギー効率も海外メーカーに比べて高い。上述のようにエネルギー価格が上昇する局面にある現在、日本メーカーの製造する省エネ製品は、家庭のエネルギーコストの削減ばかりでなく、エネルギーの安定需給にも寄与するものであり、大きな競争力を持ちうる。

こうしたエネルギー事情を背景に日本メーカーは海外展開を進めている。ハイブリッド自動車はその典型であろうが、住宅や業務用施設で使用されるエネルギー機器に限ると、日本メーカーのプレゼンス（存在感）は十分ではない。たとえば、住宅用エネルギー機器を見ても、日本メーカーの海外でのシェアは小さく、ローカルプレーヤー（現地の事業者）で占められている（表1）。

このようにローカル性の高い市場が成立しうるのは、インフラ・規制、気候、歴史・文化、利権などが各国・地域ごとにさまざまであるからで、これらが日本メーカーなど他国からの新規参入者にとっての高いハードルの

表1 住宅用エネルギー機器の比較——日本・米国・欧州

	日本		米国		欧州	
暖房機器	電気式 (ヒートポンプ)	石油式 (温風ファンヒーター)	ガス式 (ファーネス)	電気式 (ファーネス、ヒートポンプ)	ガスまたは石油式 (ボイラー)	電気式 (ヒートポンプ)
(シェア)	50%	36%	52%	30%	56%	26%
給湯器	ガス式	電気式	ガス式	電気式	ガス式	電気式
(シェア)	95%	5%	45%	55%	不明	不明
暖房機器の主要メーカー	(電気式) パナソニック、ダイキン工業など (石油式) 長府製作所、ノーリツなど		(ガス式または電気式) キャリア、グッドマン、レノックス、トレンなど		(ガス式または石油式) パイラント、ボッシュ、バクシ、リエロ (電気式) ボッシュ、パイラント、スティーベル・エルトロン	
給湯器の主要メーカー	(ガス式) リンナイ、ノーリツ、パロマなど		(ガス式または電気式) A.O.スミス、リーム、ブラッド フォード・ホワイトなど		(電気式) ボッシュ、シーメンス、アトランティック フオード・ホワイトなど	

注) ファーネス：温風発生機。全館冷暖房システムの熱源として用いられる
出所) 「電力中央研究所報告 報告書番号Y08026」(電力中央研究所、2009年)、「2005 Residential Energy Consumption Survey」(米国エネルギー省エネルギー情報局、2005年)、「The European Heating Market」(フロスト・アンド・サリバン、2009年)より作成

要因となっている。

2 ローカル性の高い市場は 参入ハードルも高い

ローカル性の高い市場が存在する具体的な要因としては、以下の3点を挙げることができる。

- ①国・地域によって電力やガスなどのエネルギーコストが大きく異なる
- ②住居の広さやコスト意識など消費者の生活様式・生活意識が国・地域ごとに異なる（そもそも気候の差が大きい）
- ③エネルギー戦略や環境戦略に対する政府の意識が国・地域ごとに異なる

これらが日本の市場環境と異なるほど、日本メーカーにとって参入するハードルが高い市場となる。米国と欧州の市場を日本市場と比較してみると、以下のような特徴がある。

● 米国市場

- ①エネルギー単価は日本よりも大幅に安い（電力は2分の1、ガスは5分の1程度）。また、米国内でも地域ごとに電力やガスの単価が大きく異なり、単価の差は3、4倍にも上る。
- ②空調や暖房は基本的に24時間稼働である。また、地域によって住居の広さや保有形態、所得が異なるうえ、気温・湿度などによって空調や暖房に求められる仕様も大きく異なる。たとえば、北東部のニューヨーク州と南部のテキサス州に求められるこれらの違いは日本人でも想像できるであろう。
- ③連邦政府だけでなく地方政府も新エネ・省エネに積極的である。ただし、政策は

地域によって異なり補助金にも大きな差がある。たとえば電気式ヒートポンプの補助金は、カリフォルニア州では1台当たり100ドルなのに対し、テキサス州は600ドルである。

● 欧州市場

- ①米国と同じく、エネルギーコストは日本よりも大幅に安い（電力、ガスともに2分の1から3分の1程度）。また、電力やガスの単価の差は、一番高い国と低い国で2倍にも上る。
- ②欧州のなかでも特に欧州北部は冬の気温が低くセントラルヒーティング（二次側機器はラジエーターなど）で屋内を一日中暖めている。そのため地下にボイラーが設置されているなど、日本の住宅構造と異なる。また、セントラルヒーティングの温水を活用したハイツケルパー（Heizkörper）と呼ばれるタオル掛け兼浴室暖房器具が一般的であるなど、セントラルヒーティングを前提とした暖房機器が多く販売されている。
- ③エネルギーコストをさらに下げするために、地方自治体やローカルのユーティリティ（エネルギー供給事業者）は地域熱供給を重視している。

以上のように比較すると、エネルギーコストが高く、全国で一元的なエネルギー単価および供給体制が構築されている日本と、そうではない海外との市場環境は大きく異なることがわかる。こうした違いが、各国・地域市場のローカル性を高めることになり、他国からの新規参入者にとって高い参入ハードルと

なっている。

3 海外ローカル市場攻略に向けて

このようにローカル性の高い市場において、ローカルプレーヤーは、前節に挙げた3つの要因を製品や事業基盤整備に反映させることで、比較的小さな企業であっても長年にわたりシェアを維持することができてきた。

また、これらローカルプレーヤーは企業規模が小さいこともあって自国内での売上構成比率が高く、国外にはそれほど展開できていない。逆にいうと、ローカルプレーヤーが自国内でのシェアを死守するためには、他国からの新規参入者に対抗できるよう国内市場を熟知し、そのうえで、ローカルプレーヤーならではの事業基盤を整備しておくことが生命線となる。

日本メーカーもローカルプレーヤーと同様

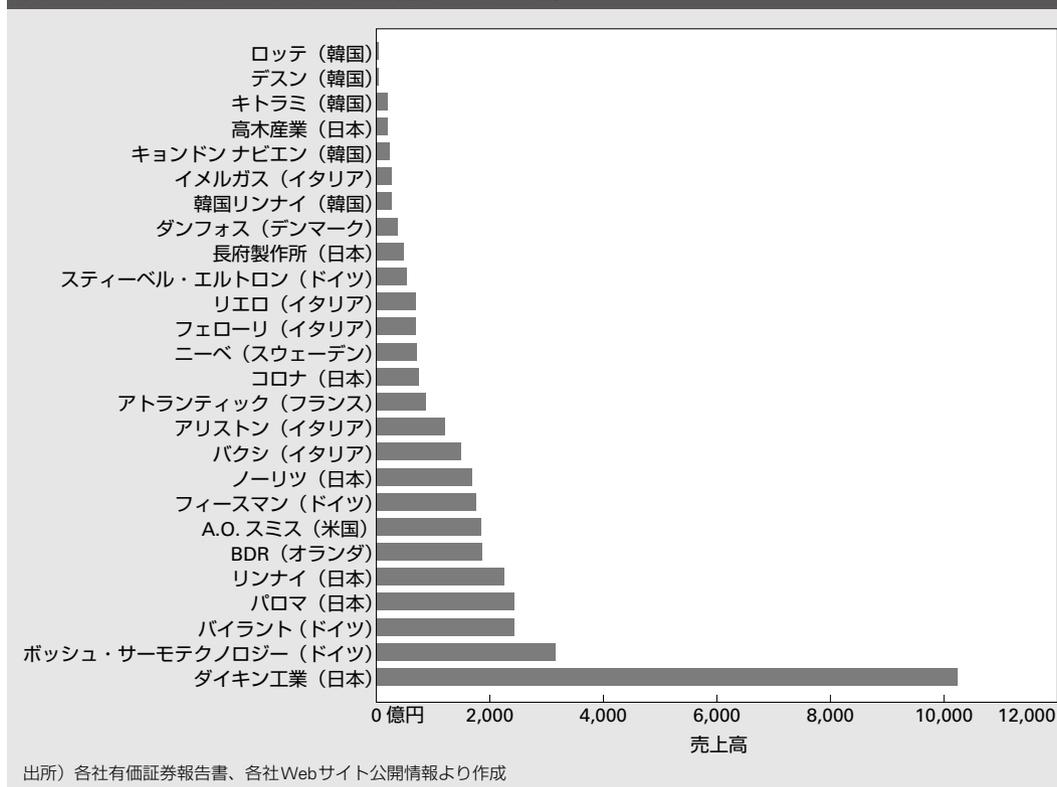
に、現地のすべての要因を理解したうえで進出することが理想であるが、リソース（経営資源）に限りがあることから現実には難しい。それでは、日本メーカーはどのような点を考慮して海外ローカル市場を攻略していくべきであろうか。

II 海外のエネルギー機器市場

1 協業が鍵となる海外ローカル市場の攻略

各国・地域のエネルギー機器市場で確固としたポジションを獲得しているメーカーを具体的にみると、多様な事業・製品を展開する日米の総合電機メーカーや空調メーカーなど一部の総合企業を除けば、ほとんどが単一の製品・事業を生業とする比較的小規模のメーカーである（図1）。日本人にはなじみが

図1 エネルギー機器・エネルギー機器制御メーカーの例



ないメーカーも多いのではないだろうか。

前ページの図1で挙げた欧州や米国などのメーカーは、おおむね売上高3000億円以下、従業員数千人以下の規模である。これらのメーカーは、(さらに大きなメーカーと比べて)小さく、企業としての機能や展開エリアが不足するため、ユーティリティや他企業との協業に積極的なことも特徴的である。日本メーカーでも、協業に積極的なメーカーはシェア拡大に成功している。

そこで本章では、米国(住宅用)、欧州(業務用)それぞれのエネルギー機器市場における日本メーカーのシェア拡大について、「協業」をキーワードに分析する。その際、プレーヤーや政策の違い、およびそれらの違いから生じる市場への参入ハードルの高さや成功要因を考慮したうえで、住宅用市場と業務用市場に分けて分析を行う。

2 住宅用エネルギー機器市場

(1) 日本メーカーにとってハードルの高い米国ローカル市場

住宅用エネルギー機器市場の事例としては、エネルギーコストや生活様式が地域によって異なり、複雑なローカル市場を形成している米国を分析する。

米国の住宅用エネルギー機器市場の特徴は、第I章2節で前述した①エネルギーコスト、②消費者の生活様式・生活意識、③政府の意識——の多様性に集約される。この多様性を日本メーカーの事業展開の視点からまとめると、

- 人口密度が低く需要が分散しているため、シェア獲得には効率的な営業施策が必要である

その一方で、

- 効率的な営業施策を志向しても、顧客への高度な説明能力が必要な高価な日本製の機器の販売にはつながりにくい

——といったジレンマがあることを指摘できる。このジレンマを解決するには、マンパワーをはじめとして、どうしても大きな資本を投じる販売方法を取らざるをえず、そのため米国は、日本メーカーなど、低シェアからスタートする新規参入者にとってはハードルの高い市場である。

また、米国のユーティリティは比較的規模が小さく数が多いうえに、電力・ガス併売の事業者が多い。米国で最大規模のエクセロンやPG&Eでさえ、売上規模は東京電力の3分の1以下にとどまる。また、特定の電気機器やガス機器などへの販売支援がしにくいことも、新規参入者のハードルを一層高くしている。

(2) 日本メーカーの既存戦略——3タイプの販売展開

このようにハードルの高い市場で、すでに米国に進出している日本メーカーはどのように展開しているのだろうか。代表的な販売展開例を図2に①②③として挙げた。

図2 日本メーカーの米国に向けた住宅用エネルギー機器販売戦略

	新規性が高い商品	すでに認知度が高い商品
利益重視	<p>①</p> <p>直販・特約店の開拓</p>	
台数重視	<p>②</p> <p>大規模卸との提携</p>	<p>③</p> <p>現地メーカーの買収</p>

①直販・特約店の開拓

ノーリツ（ガス給湯・暖房器）やダイキン工業（ヒートポンプ式給湯・暖房器）の米国展開は、日本での直販、もしくは特約店体制に近い商流を志向し、自社で工務店を探索して教育を進めている。既存の工務店が新しい機器の調達や施工、セールスに慣れていない段階では、費用対効果を測りやすい展開方法である。この方法では、マージンや施工品質、ブランドはコントロールしやすいものの、販売台数の拡大にはマンパワーを必要とする。

②大規模卸との提携

リンナイ（ガス給湯・暖房器）は、米国最大規模の卸業者であるファーガソンへの供給を軸に、そこに広告などマスマーケティングの要素を加えて販売戦略を組み立てている。うまく機能すればプル型の販売戦略として効率的に機能する展開方法であるが、費用対効果は①ほど事前には明確でない。比較的少ない人的リソースで販売台数を拡大できる一方で、マスマーケティングの費用対効果のリスクを内包する。

③現地メーカーの買収

パロマは、1980年代後半に米国のリームを買収した。上述の①②との違いは、すでに認知度が高かったリーム製のタンク式の電気・ガス給湯器をその商流ごと手に入れ、台数シェアを一気に獲得した点であろう。近年では、パロマが持つ高効率ガス給湯器をリームの商流に乗せて販売し、シナジー（相乗効果）を高めている。

(3) 日本メーカーの戦略

以上の①、②、③の展開例は、主に販売の方法論が異なっていることがわかる。加えて、「i 市場投入する製品のタイプ」および「ii 事業展開の目的」——も合わせて整理すると、日本メーカーの取る戦略は以下のように大別できる。

i 市場投入する製品のタイプ

- ヒートポンプやタンクレス給湯器のように、新規性や差別性は高いものの認知度は低い製品
- ファーネス（温風発生機）やタンク式給湯器のように、すでに認知度が高い製品

ii 事業展開の目的

- 第一の目的を利益やブランド構築とする
- 第一の目的を販売シェアとする

これまで培ってきた日本の高効率のエネルギー機器を海外ローカル市場に展開する場合、日本メーカーの多くが描くステップは、図2の①→②であろう。イメージアップのための典型例としてその①→②のステップについて詳述する。

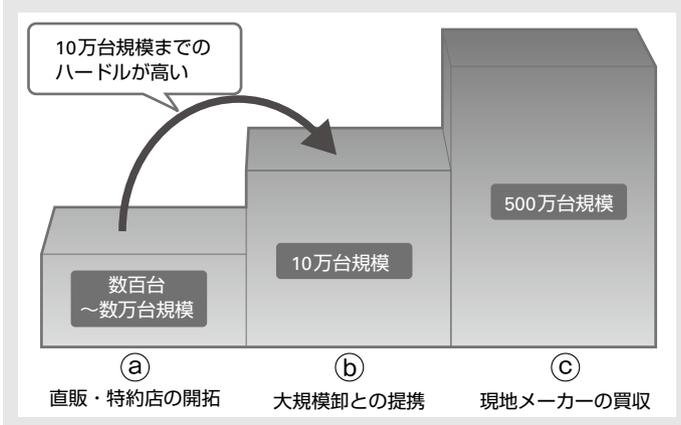
①利益やブランド構築を重視する第1ステップ

価格やマージン、販売戦略に対する操作性が高く、利益やブランドをコントロールしやすい直販や特約店販売を構築する。日本で開発した新規性や差別性の高い製品の販売に向いている。

②販売シェアを重視する第2ステップ

利益の獲得やブランド構築についてあ

図3 米国市場における日本メーカーの戦略タイプごとの販売台数



る程度確信を得た段階で、大規模なプロモーションを展開し、大規模卸と戦略的な提携を結んで販売網を構築する。米国市場ですでに認知されている製品の販売に向いている。

(4) シェアを高めることができない日本メーカー

前項で紹介した米国市場における日本メーカーの住宅用エネルギー機器の販売台数を見ると、戦略ごとに差があることがわかる(図3)。

どの戦略を取るかは、日本メーカーの組織文化・風土やグローバルにおける米国市場の位置づけによりケースバイケースになるが、ここでは、①と②③との間には大きな壁があることを指摘したい。

家庭用にかぎらず、エネルギー機器の更新サイクルの目安はおおよそ7~10年程度である。①に代表される独自展開を米国で行う場合、販売台数の拡大には非常に長い時間がかかる。国土が広く需要が分散している米国は、工務店の開拓やマネジメントの工数が多

い割に、一つの工務店で開拓できる新規顧客数が少ないためである。

高効率を売りにした日本のエネルギー機器(ヒートポンプ空調や高効率ガス給湯器、ヒートポンプ給湯器など)を販売する場合、普及している既存製品とは施工が異なるため、当初は①の戦略を取ることになる。仮に1販売店当たり年間100台販売し、その台数が年率10%で成長することを前提とし、さらに、そのような販売店を年間10店ずつ開拓すると、販売台数を0から15万台(輸出から現地生産に移行するために必要な台数)まで伸ばすには35年かかる。この「35年」は、中期計画などに掲げる期間としては長すぎるであろう。したがって、一定の評価に値する販売台数にまで伸ばすには、大規模卸との提携(②)や現地メーカーの買収(③)など、ショートカット(近道)策がいずれ必要な手立てとなることがわかる。

すなわち、米国の住宅用エネルギー機器市場のように需要の分布が低密度の市場で認められる程度の販売台数を達成するには、買収などのような「非連続的な手段」が必須なのであるが、日本メーカーの多くは、現状その手段を取ることができずにいる。

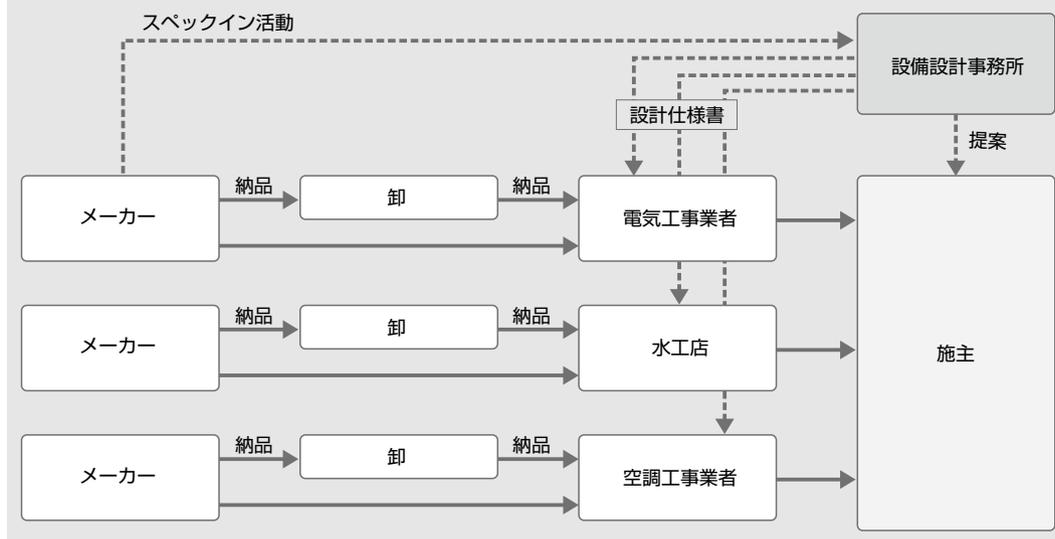
3 業務用エネルギー機器市場

(1) 業務用エネルギー機器市場において重要なスペックイン活動

業務用エネルギー機器は、各国の環境規制が市場に新しい動きをもたらしている欧州を例に考察する。

家庭用エネルギー機器と異なり、業務用エネルギー機器選定の意思決定には設備設計事務所(以下、設計事務所)が大きくかわ

図4 業務用エネルギー機器の商流



る。設計事務所に向けたメーカーの営業活動は「スペックイン活動」と呼ばれ、自社製品のスペック（仕様）が設計仕様書に書き込まれるよう働きかける（図4）。

業務用エネルギー機器でもローカルプレーヤーが存在し、地域別のメーカーを見ると、市場が世界的にすでに統一されている空調と比べると、地域に強いプレーヤーは多い（表2）。

(2) 新規参入者の3つの課題

業務用エネルギー機器市場への新規参入者の課題は、以下の3点が挙げられる。

① 既存の大手ローカルプレーヤーの存在

設計事務所へのスペックイン活動や施工業者にとっての扱いやすさなどの面

で、既存の大手ローカルプレーヤーとそうした設計事務所や施工業者との関係構築は進んでおり、そこに新規参入者が割って入るのは容易ではない。

② 営業・アフターのリソース確保

これまでどおりの方法で既存の製品により新規参入しようとする、一度に大量のリソースを確保しなければならない。営業やアフターでは、現地の設計事務所や施工業者、エンドユーザーへのアクセスも重要であることから、ある程度の面密度で整備する必要がある、それで投資が大きくなるのである。ドイツのあるBAS（ビルディング・オートメーション・システム）メーカーは、900人の社員のうち設備設計ができる社員が30～

表2 日本と欧州の業務用エネルギー機器メーカー

	日本	欧州
BAS	山武、パナソニック	シーメンス、K&P、トレンド、プリバ
冷凍ショーケース	三洋電機、ホシザキ電機	リンデ/キャリア、アルネ
ボイラー	リンナイ、ノーリツ	ポッシュ、バイラント、フィースマン

注) BAS：ビルディング・オートメーション・システム

50人程度おり、キーアカウントを持ってスペックイン活動を幅広く展開している。新規参入者がこのような人材を一気に確保して営業活動を展開することは困難であろう。

③現地規格への対応

既存の大手ローカルプレーヤーとの厳しい競争が予想されるなか、現地の規格や言語への対応は、日本メーカーにとってさらに高い参入ハードルとなる。

(3) 課題解決の方向性

以上の業界構造や、事業体制の構築に要す時間と投資による参入障壁を避けるために取りうる方向性は、一般的には以下の3つが考えられる。

- 既存の大手ローカルプレーヤーを上回る製品価格・性能、営業体制の構築
- 機器選定の意思決定者に対する営業・アフター時の優れたサービスの提供
- 規制・規格の変更をてこにした参入

①既存の大手ローカルプレーヤーを上回る製品価格・性能、営業体制の構築

業務用エネルギー機器での低価格戦略は困難である。前述したように、業務用エネルギー機器の性能を選定するのは設計事務所であるが、実際に機器を調達するのは施工業者である。スペックイン活動がされている場合、施工業者側には実質的なメーカーの機器選定権はない。設計仕様書で事実上指定されているメーカーの機器を施工業者が勝手に変更した場合、事故時の責任は施工業者側に課される。そのため、そうしたリスクを取ってまで事実上の選定機器をわざわざ覆す施工業者は

いない。

設計事務所は自らは調達しないので、価格は参考にこそするものの、それが機器の一番の選定要因とはなりにくく、性能や設計支援も含めた設計のしやすさなどが重視される。空調機器において韓国メーカーが低価格攻勢を仕掛けているが、価格競争を恐れる流通業者は既存の流通ルートに流しにくく、DIYや直販などの新規ルートに頼らざるをえないのが現状である。

後発であるがゆえに既存の大手ローカルプレーヤーと比較して新規投資がかさむうえに、韓国メーカーに対抗するため価格競争を仕掛けたとしても、日本メーカーは事業を継続するだけの収益性を確保できないと推測される。

②機器選定の意思決定者に対する営業・アフター時の優れたサービスの提供

エネルギー価格の上昇に伴って、性能面では、ライフサイクルコストの面で捉えた省エネ性が訴求のポイントとなる可能性がある。各種資料をもとに、店舗における業務用エネルギー機器の平均的なライフサイクルコストを分析すると、15年間では、機器コスト15%、エネルギー（電気・ガス）コスト65%、メンテナンスコスト20%となり、機器のエネルギー効率の5%向上はイニシャルコスト20%以上に相当し、エネルギー効率の向上が非常に重要であることがわかる。

また、業務用エネルギー機器については、営業時やアフターに、エンドユーザーや設計事務所などそれぞれに向けたサービスが提供される。たとえばエンドユーザー向けのアフターサービスでは、ダイキン工業の

「AIRNET SERVICE SYSTEM (エアネット サービスシステム)」がある。これは、空調の運転状況をモニタリングすることで故障を事前に診断し、省エネ性能を向上させるとともに機器の長寿命化などの効果も期待されるサービスである。機器コストよりもメンテナンスコストが高い業務用エネルギー機器の場合、こうした効率的なモニタリングサービスは経済性にも寄与する。

さらに、営業時の設計事務所支援サービスとしてはアイルランドのディンブレックスの例が挙げられる。同社は蓄熱暖房機の選定の際に、地域や部屋の広さ、設置場所をもとに最適容量の計算結果を設計事務所や施主に提供することで、導入に当たっての設計事務所などの業務を支援している^{※1}。

IT (情報技術) を活用したこのようなモニタリングサービスや積算支援は、機器のみの競争からバリューチェーン (価値連鎖) や機器・サービス全体を通じたライフサイクルへと日本メーカーの展開の「場」を広げる有効なツールとなりうる。機器単独による参入が難しい場合、サービスサイドからのこのような参入は検討に値する。

③規制・規格の変更をてこにした参入

最後に規制・規格の変更や強化による市場変化を捉えた新規参入の可能性について検討する。

そもそも業務用エネルギー機器の事例で欧州を選択した理由の一つは、英国にCRC (Carbon Reduction Commitment) と呼ばれる事業者向けのCO₂ (二酸化炭素) 削減規制があり、この規制ではチェーン店を統合した全体のCO₂削減が求められるからである。そ

のため欧州では、見える化+統合制御のニーズが高まっている。このような規制の動きを受けてIBM、SAP、マイクロソフトなどのITベンダーは独自の情報システムを開発し、それを顧客に提供するという動きが出ている。

(4) サービス競争力向上に向けたITベンダーとの協業

今後競争力を高めるであろう省エネ性能の優れた日本の業務用エネルギー機器の海外展開は、既存のステークホルダー (利害関係者) からの反発が予想される低価格戦略ではなく、各ステークホルダーにメリットがある方法を強化することが望ましい。

現状は、各社がITを活用した囲い込みのためのサービスを強化している事例がある。営業・アフター面での体制構築が急務の日本メーカーにとって、ITを活用したサービスの強化は、海外ローカルにおいて人的・物理的なサービス網を整備するための時間と費用を短縮する有効な手段となりうる。

具体的な方法の一つとして、グローバルに活躍するITベンダーとの協業がある。有力ITベンダーはすでに、大手業務用エネルギー機器の顧客とは情報システムにおいて顧客・ベンダーの関係を築いている。こうした関係は、海外ローカルにおいて顧客接点を求める日本メーカーが望む関係と合致する。また、当然ながらITベンダーはハードウェア (エネルギー機器) は持っていないのでハードウェア・チャンネルの補完関係も成立する。すでに米国のBMS (ビルディング・マネジメント・システム) メーカー大手のジョンソンコントロールはIBMと提携して事業拡大を

図っている。

4 海外エネルギー機器市場 参入のポイント

これまでの分析からわかるように、ローカル性の高い海外のエネルギー機器市場の攻略には、製品の性能だけでなく、サービスも含めた川下への展開が必要であり、これは、住宅用および業務用エネルギー機器市場の共通点として挙げられる。海外のエネルギー機器市場に関する考察として、ここまでの分析をまとめておく。

- 住宅用と業務用エネルギー機器の共通点
市場参入の初期段階は、製品のバラエティが少ないために販売・サービスの面密度を高めることは難しい（販売管理費が薄められない）。そのため、協業を含めた効率的な展開が重要になろう。
- 住宅用エネルギー機器
日本製品は従来の機器とは根本的に方式異なることが多いため、機器の新規性・差別性を打ち出せる販売体制が必要になる。そのためには、まず直販・特約店ルートの開拓が効果的である。次のステップとして販売シェアを獲得するためには、大規模卸との提携や現地メーカーの買収など、投資額や期間の面で展開を効率化する手立てが必要になろう。
- 業務用エネルギー機器
営業段階で製品の競争力を差別化することは難しい。そのため、設計事務所へのスペックイン活動は重要である。また、その活動を成功させるには、モニタリングなど副次的製品（ITの活用）を

開発し、サービス面での競争力向上と効率を高めることが重要になる。このサービス開発やサービス体制の構築には、ITベンダーとの協業が効果的であろう。

Ⅲ 成功事例から抽出される示唆 ——日本企業の海外進出に 必要な視点

海外ローカル市場の開拓には、顧客に効率的にアクセスするための川下展開および機能開発が重要であると考えられる。しかし、現地拠点の機能を前提とする有機的展開では展開速度に限界があり、すぐに同市場の壁にぶつかる。海外ローカル市場の展開で川下展開と機能開発が重要であるという仮説を裏づけるために、成功している企業の展開を参考事例として整理した。

1 欧州ダイキンのケース ——直販体制の構築

欧州におけるダイキン工業の空調事業の展開は、1990年代中盤から販売会社の買収を手始めに、現地のネットワーク拡大に努めてきた。現在では欧州の主要な空調市場（8カ国）でダイキン工業の直販体制が整っており、売上高は2000億円規模（1990年代中盤は200億円前後）まで成長した。

2 米国パロマのケース ——メーカー買収

パロマは、米国の給湯器市場のトップメーカーであるリームを買収することで、現地に適合する製品と商流を一気に獲得したのは前述のとおりである。そしてその後もリームに

現地経営を任せることで成功を収め、リームはパロマの連結収益の大部分を稼ぐ柱となっている。また、近年では、米国に広く展開するリームの販路を活用してパロマ製の高効率給湯器の販売を進めている。

3 ボッシュ——メーカー買収

欧州の暖房機器メーカーとしてトップを走るドイツのボッシュは、現在のポジションを得るまでにメーカーの買収を効果的に活用し、各地域に適合したブランドと商流を獲得している。ボッシュグループが現在保有しているブランドは、ボッシュのほか、ブデルス（ドイツ）、ユンカース（同）、ジーガー（同）、エルムルブラン（フランス）、ジェミノクス（同）、ウォーセスター（英国）、IVT（スウェーデン）、Nefit（オランダ）、ヴァルカーノ（ポルトガル）、ダコン（チェコ）、FHP（米国）など、欧州を中心に10社以上に上る。事業環境が異なる欧州の各国市場に対して、メーカー買収によってブランドと商流を獲得することでシェア拡大を進めている。

海外ローカル市場の攻略に成功しているこれらのメーカーは、川下での提携や買収を効果的に活用し、新規参入者として不足しがちなリソースをカバーして成功を収めている。

日本メーカーは、国内市場では、（消費者や流通について勝手を知っているうえ流通側との交渉力もあったため）プロダクトアウト

寄りの展開で成功を収めてきた。しかし、海外展開においては商流が思うように拡大できず、シェア拡大に至っていないケースが多い。今後一定のシェアを獲得しさらなる成功を収めるためには、機器単体の性能向上を図るだけでなく、品ぞろえと商流を獲得するために、ローカルプレーヤーとの提携やM&A（企業合併・買収）を含めた非連続的な方法論の検討が必要である。

注

- 1 蓄熱暖房機は欧州では一般的な暖房器具で、深夜の割安な電気で蓄熱体を温め、24時間を通して安価・快適に部屋を暖めることができる。日本の市場規模は2008年度で11万台（富士経済『2009 電力・エネルギーシステム新市場』による推計）

著者

古賀龍暁（こがたつあき）

自動車・ハイテク産業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は製造業における事業戦略立案

重田幸生（しげたゆきお）

自動車・ハイテク産業コンサルティング部主任コンサルタント

専門はエネルギー関連、電機関連における事業戦略立案、海外展開支援

藤川真一（ふじかわしんいち）

自動車・ハイテク産業コンサルティング部上席コンサルタント

専門は市場参入戦略およびマーケティング戦略