

チャンネル戦略の転換が必要な 国内住宅用太陽光発電システム市場

稲垣彰徳



門林 渉



CONTENTS

- I 戦略的重要度が高まる国内住宅用太陽光発電システム市場
- II 迫られるチャンネル戦略の転換
- III 優良チャンネルの育成とチャンネルの保有機能に応じた支援

要約

- 1 日本の住宅用太陽光発電システムの市場は、近年の支援策の強化により急速に拡大しており、2020年度の累積導入件数は約250万件に達する見込みである。
- 2 従来の国内市場は国内トップメーカー4社の寡占市場であったが、近年の市場の拡大に伴い、従来と異なる企業が市場へ参入し、シェアを拡大しつつある。
- 3 一方、海外の太陽光発電システム市場も、価格競争が激化し、低コストの中国や米国のメーカーが台頭している。
- 4 日本の太陽光発電メーカーは、海外市場における生産能力の拡大によるコスト低減とバリューチェーン（価値連鎖）の拡大による競争力強化のため、国内市場を安定的な収益源とすることが求められており、国内市場の戦略的重要度はむしろ高まっている。
- 5 国内住宅用市場において太陽光発電メーカーは従来、自社製品の販路拡大を最優先に「開放的チャンネル戦略」を進めてきた。しかし、販売事業者の増加とともに、①一部の低品質の同事業者による自社ブランドの毀損リスク、②大型販売事業者への集約による販売チャンネルへの利益流出リスクが顕在化しつつある。
- 6 これらのリスクを回避するには、①消費者に選択される営業・設計・施工品質の高い「優良チャンネルの育成」の仕組みをつくる、②「チャンネルの保有機能に応じた支援」により、太陽光発電メーカーによる施工品質を向上させ、新たな販売チャンネルを開拓する——の2つが有効である。

I 戦略的重要度が高まる国内住宅用太陽光発電システム市場

1 成長を続ける国内市場と新規参入の増加

(1) 急速な市場の拡大

日本の住宅用太陽光発電システムの導入件数は、補助金の交付が中断していた数年間の停滞期はあったが、2000年から現在に至るまで右肩上がり増加してきた。特に、2009年11月から開始された固定買取制度により、導入費用の回収期間が10～15年程度にまで短縮化し、経済性が改善したことの効果は大きい。主な導入先である持家戸建居住世帯への普及率は、2010年度には3%弱に達すると見込まれ、購入層は、経済性よりも環境への貢献や先進性を求める一部の層から、経済性を最大の目的とするボリュームゾーンにまで広がりがつつある。

今後、太陽光発電システムの価格が一層低減することで、国内市場の導入件数はさらに拡大すると見込まれる。2020年度には、累積

導入件数は09年度の4倍超となる約250万件に達し、持家戸建居住世帯の約10%程度まで普及する見通しである（図1）。

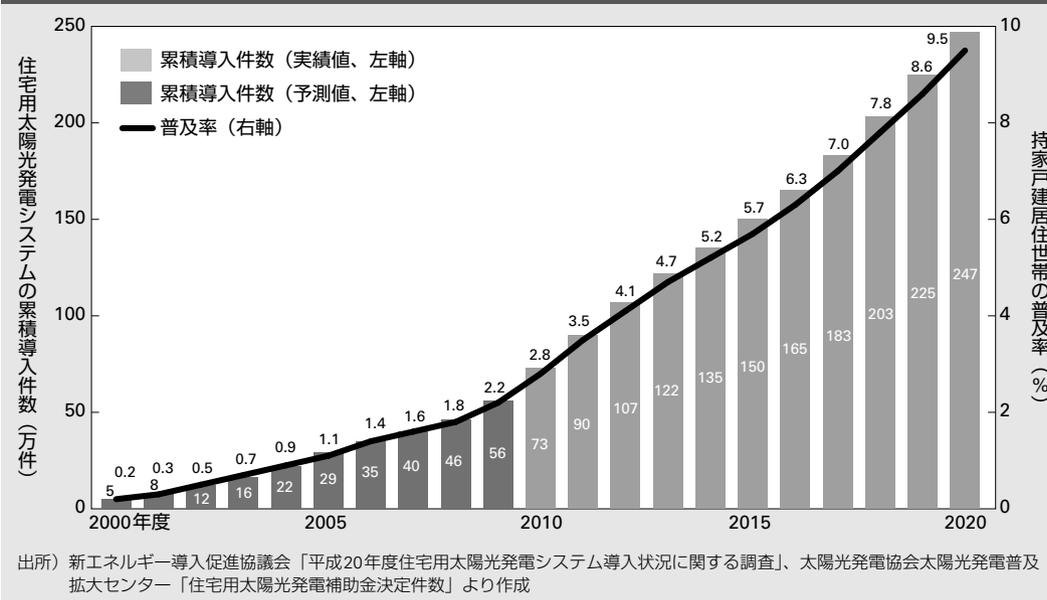
(2) 需要拡大に伴う新規参入の増加

国内の住宅用太陽光発電システム市場は、これまで国内大手太陽光発電メーカーが市場を支配しており、シャープ、京セラ、三洋電機、三菱電機のトップ4社で市場の90%超を占める寡占市場であった。しかし市場の拡大に伴い、近年、従来のごうした国内大手太陽光発電メーカーとは異なる企業の参入が相次いでおり、これら新規参入組がシェアを拡大しつつある。

① シェア下位企業の大規模投資による生産能力の拡大

昭和シェル石油の子会社であるソーラーフロンティアは、2006年に昭和シェルソーラーとして設立されたモジュールメーカーで、11年には1000億円を投じ、年最大生産能力900MW（メガワット）という世界でも最大

図1 日本における住宅用太陽光発電システム市場の推移



級の宮崎第3工場（国富工場、宮崎県東諸県郡）を稼働させている。この結果、同社は量産効果によるコスト低減で価格競争力を高めている。また、従来の大手モジュールメーカーがシリコン系の太陽電池を主力製品としているのに対し、ソーラーフロンティアはシリコン系よりコスト低減の可能性があるCIS系を主力製品としており、技術開発が進んで発電効率がさらに向上すれば、シリコン系のメーカーにとって脅威となりうる。

②海外モジュールメーカーの参入

2009年ごろから中国のサンテックパワーやカナダのカナディアンソーラーなどの海外モジュールメーカーが、国内大手太陽光発電メーカーより圧倒的な低価格を武器に日本市場に本格参入している。業界関係者によれば、国内大手メーカーの製品に比べ、海外メーカーのある製品は、末端価格で20%程度安いといわれている。日本の消費者はブランド志向が強く国内メーカーへの信頼が厚いため、これまで海外メーカーが国内メーカーの牙城を切り崩すことは困難であると見られていた。しかし海外メーカーは低価格を武器に、家電量販店や、これまで太陽光発電システムを取り扱っていなかった建材商社など、従来の国内メーカーの主力チャンネルとは異なるチャンネルで拡販を始め、実際にシェアを伸ばしている。

③太陽光発電モジュールのOEMを利用した新規参入

住生活グループのLIXIL（リクシル）エナジーや東芝など、モジュールを自社製造していない企業がモジュールをOEM（相手先ブ

ランドによる製造）で調達し、新規参入している。成長市場である住宅用太陽光発電システム市場には、新たな事業機会を求めてこのほかにも多様な企業が参入を検討しており、主要部品であるモジュールのOEMを利用した新規参入は今後も増加する可能性がある。

OEM供給を受けている企業のなかには、海外メーカーからモジュールを調達しているケースもある。海外メーカーにとっては、ブランド力を持った日本企業向けOEMによって、これまで参入の障害となっていた日本ブランドという壁を崩すことにつながっている。

このように、国内住宅用太陽光発電システム市場が拡大を続ける一方で、海外メーカーをはじめとした新規参入が今後も増加すると見られる。こうした企業の多くは、前述のように低価格が最大の武器であり、国内の各太陽光発電メーカーは価格競争に巻き込まれないためにも、自社の優位性を活かした対応策が求められる。

2 グローバル戦略における国内住宅用市場での事業基盤強化の必要性

(1) 海外太陽光発電システム市場は価格競争が激化

日本だけでなく海外の太陽光発電システム市場も、各国の積極的な政策の後押しを受け、高い成長率で規模を拡大している。特にドイツやイタリアなどの欧州、および中国と米国の市場成長は著しい。

「住宅用」が主な用途である国内市場と異なり、海外市場は、①発電した電力を需要家や電力会社に販売する目的で導入される「電力

用]、②工場や商業施設など、主に屋上に敷設される「産業用」の割合が大きい。こうした用途では、1 MWを超える容量の太陽光発電システムを広大な面積に設置する「メガソーラー」と呼ばれる大規模案件が多い。メガソーラー規模での導入の検討は、設置する土地の広さの制約が少ない場合に行われるため、モジュールの単位面積当たり発電量（発電効率）よりも、単位面積当たり単価が重視される傾向にある。そのため、国内のモジュールメーカーは、価格の安い中国や韓国、米国メーカーに押されて苦戦している。

(2) グローバル市場でプレゼンスを高めるには大規模投資が必要

このような価格競争のなかで国内太陽光発電メーカーがプレゼンス（存在感）を高めるには、以下の3つの投資が必要となる。

①生産能力拡大による規模の経済の追求

モジュールの低価格化を実現するには、製造ラインを増強し、部材調達力の向上や生産効率向上などにより製造コストを低減しなければならない。そこで生産設備を新設または増設するための投資資金が必要となる。

②バリューチェーン拡大による競争力強化

海外のメガソーラー市場では、自社モジュールをメガソーラー事業者を採用してもらうため、モジュールの提供だけでなくシステム設計、部材調達、建設管理・監理、売電契約（通称PPA〈Power Purchase Agreement〉）の締結、資金調達など、バリューチェーン（価値連鎖）の川下までをトータルパッケージで提供することで自社の優位性を高めよう

とする動きがある。実際に、モジュールメーカーによるSIer（システムインテグレーター：設計・施工事業者）の買収や発電事業への参画といった、バリューチェーンの川下への進出が相次いでいる。価格競争が激化する市場のなかであっても、バリューチェーンをこのように拡大して川下の付加価値を取り込むことで収益が拡大できる。

バリューチェーンを拡大するには川下の機能や案件そのものを新たに獲得することが求められるため、ここでも資金調達が必要となる。しかも、発電は投資回収期間が長い事業になることから、資金調達は非常に重要になる。自己資金や財務的な健全性に裏打ちされた自社の与信を活用できることは、大きな強みになりうる。

③低コスト化・高効率化に向けた技術開発

低コストのモジュールを製造・販売している米国のファーストソーラーが、2010年にグローバル市場でトップシェアとなった。同社のモジュールは、現時点で最も低コストといわれるCdTe（カドミウム・テルル）を材質としている。ファーストソーラーは1999年に設立された新興企業でありながら、この低コストのモジュールの開発により急成長を遂げた。

また、モジュールの発電効率が改善すると発電コストが低減するため、発電効率向上のための技術開発も重要である。このように他社との差別化を図るには、低コストを追求した技術開発や、高効率発電を目指した技術開発への投資も求められる。

上述の①、②、③の投資を可能とするには、キャッシュを安定的に獲得できる事業基

盤を持つ必要がある。国内太陽光発電メーカーにとって国内市場は、海外市場と比較すると、現時点では海外メーカーよりも優位性を保っており、海外市場への投資を支える収益基盤という面でも、国内市場を維持することが求められる。

次章では、国内市場の環境変化を踏まえ、国内住宅用太陽光発電システム市場を今後も安定的な事業基盤とするためのチャンネル戦略について論じる。

II 迫られるチャンネル戦略の転換

1 競争優位を左右するチャンネル戦略

(1) 家電製品と異なる住宅用太陽光発電システム

これまで国内の住宅用太陽光発電システム市場を牽引してきたのは、シャープなどの電機メーカーである。これらメーカーの主力製品である白物家電やテレビなどの家電製品と、太陽光発電システムの特長とは大きく異なる。太陽光発電システムは、むしろキッチンや浴室、サッシ、給湯器などの住宅設備に似ている。

①消費者による適切な製品選択の難しさ

各太陽光発電メーカーの製品は発電効率やコストに差があり、また、さまざまな屋根形状に対応させるために、メーカーはさまざまなラインナップを用意している。消費者は、自宅の屋根形状や設置可能な面積、日照条件など設置環境に応じて、メーカーおよび製品を選択しなければならない。それには家ごとに設定可否の検討や、発電量シミュレーションを行う必要がある、これを消費者だけで行

うのは難しい。そのため、消費者は販売事業者などにこれら検討の依頼や相談をし、その結果、その販売事業者から勧められた製品を購入する傾向がある。

②設置に伴う設計・施工の必要性

太陽光発電システムを設置するには、設置する屋根の形状や向きなど、家屋ごとの条件に合わせて設計する。また施工を伴うため、施工上の不備があるとシミュレーションどおりに発電しない場合や、雨漏りなどが発生する可能性がある。この点は、消費者がコンセントに機器を差し込めばすぐに利用できる家電製品と大きく異なる。家庭用エアコンと比較すると、配線などの設置工事が発生する点こそ同じであるものの、太陽光発電システムの設置工事は、家の構造や屋根に関する専門知識が必要で、工期は1、2日間を要し難易度が高く労力もかかる。そのため、太陽光発電システムは、太陽光発電システム専門の販売事業者やリフォーム事業者・工務店などが設計・施工している。

(2) 販売チャンネルが差別化の要因

このように、太陽光発電システムの特長は家電製品と大きく異なる。太陽光発電システムの場合、製品ごとでは差別性を訴求しにくいため、消費者への訴求および設計・施工には販売チャンネルが重要な役割を果たしている。すなわち、開発による発電効率の向上や生産ライン増強によるコスト低減など、製品側の競争力強化だけでシェアを拡大させるのは難しく、チャンネル戦略が競争優位を大きく左右することになる。

2 転換期を迎える国内住宅用市場

(1) 従来は販路拡大を重視した 開放的チャンネル戦略

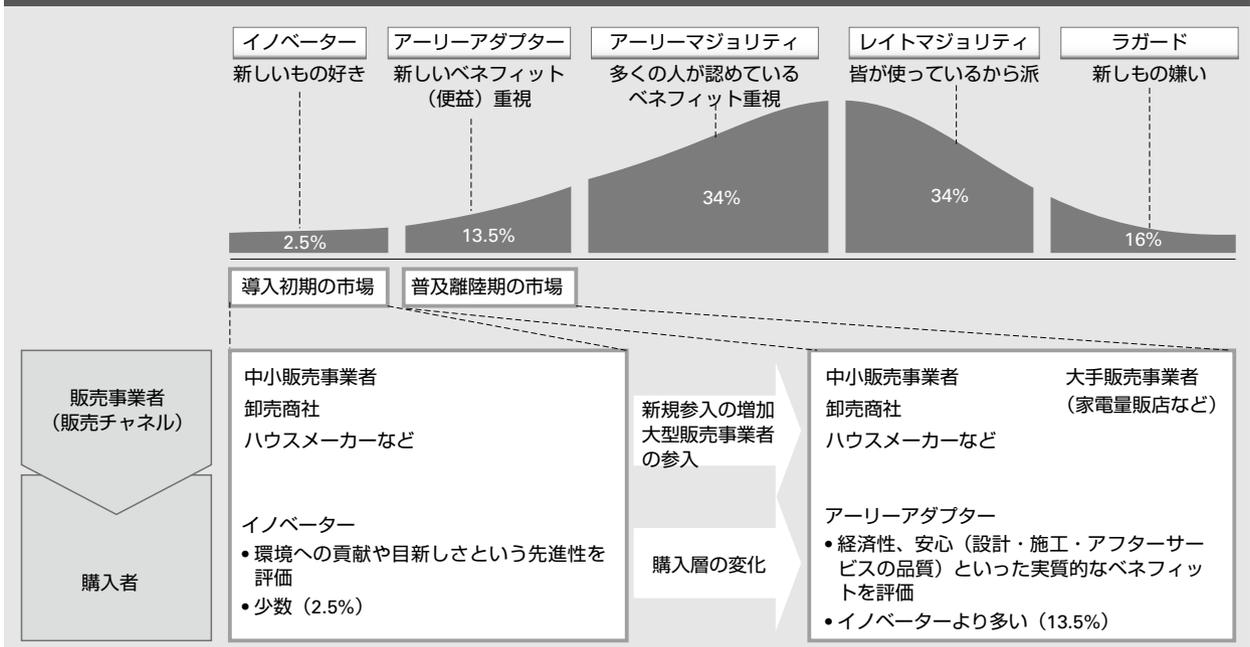
これまでの国内住宅用太陽光発電システム市場で販売を手がけてきたのは、小規模の訪問販売事業者やリフォーム事業者・工務店などが中心であった。ところが、現在は年間数千件を販売するような大規模な販売事業者が出現するようになっており、その背景には購入層の変化がある。経済性が低かった導入初期の購入層は、経済性よりも環境への貢献や先進性を求める一部のユーザーに限定されていた。エベレット・M・ロジャースの「イノベーター理論」によれば、普及率2.5%までの導入初期の購入層は、商品のベネフィット（便益）より目新しさに着目して購入する「イノベーター（Innovators：革新者）」と呼ばれる層である。55ページの図1に示すように現在（2010年度時点）の普及率が2.8%であることから、これまでの購入層はイノベーターであったと解釈できる（図2上段）。

導入初期の市場で限られた存在であるイノベーターを見つけ出すのは容易ではない。そのため、着実に顧客を開拓できる販売チャンネルが必要であった。国内住宅用太陽光発電システム市場のなかでも約7割は戸建既築市場が占め、それには地元密着で、1件や2件単位で顧客を獲得できる小規模のリフォーム事業者や工務店、訪問・電話で機動的に顧客開拓のできる訪問販売事業者、およびこれら事業者が卸売りをする建材商社などが有力な販売チャンネルであった。一方、市場の3割を占める戸建新築市場では、住宅の差別化のために太陽光発電システムをセット販売するハウスメーカーが販売チャンネルの中心であった。

この時期のメーカーのチャンネル戦略は、販売数を増やすために自社の販売事業者をできるかぎり拡大することが重視されており、販売事業者を限定しない「開放的チャンネル戦略」であった。

現在の太陽光発電システム市場は普及離陸期に入っており、購入層は売電収入による経

図2 国内住宅用太陽光発電システム市場における購入層と販売チャンネルの変化



済性など新たなベネフィットに着目して購入を判断する「アーリーアダプター（Early Adapters：初期採用者）」と呼ばれる層である。購入層のこうした変化により、販売チャネルは単に顧客を開拓するだけでなく、ユーザーのベネフィットに合う提案ができることが求められるようになってきている。購入層がボリュームゾーンにまで広がり始めているのに伴って、全国展開している大規模な販売事業者が実績を伸ばしている。

(2) 顕在化してきたブランド毀損リスク

① 設計・施工不良による事故・損害の発生

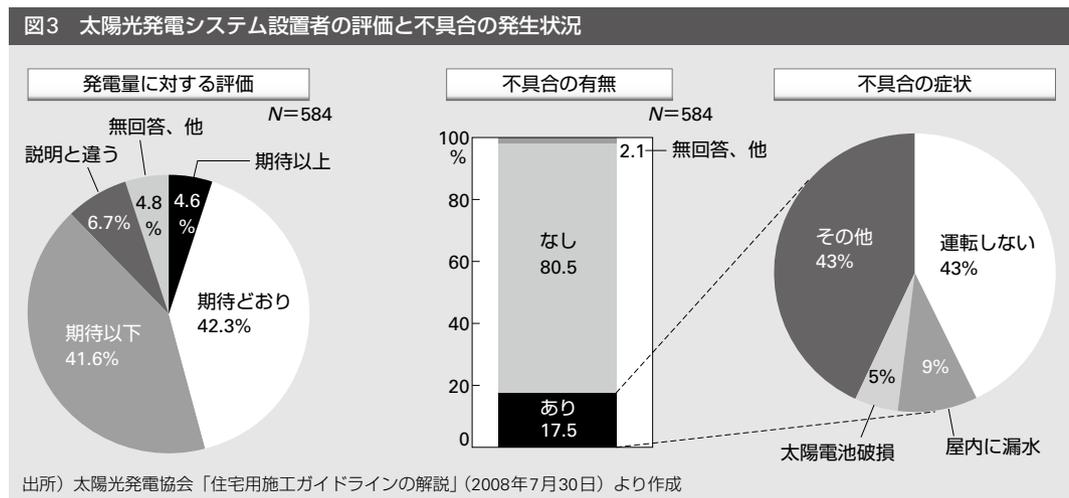
国内住宅用太陽光発電システム市場の拡大に伴い、販売チャネルへの新規参入が増加している。前述のように、各太陽光発電メーカーは開放的チャネル戦略に基づき、これまでひたすら代理店を拡大してきた。その結果、販売チャネルには多種多様なプレーヤーが参入して玉石混淆の状態となっており、このことにより営業品質、設計・施工品質のレベルのばらつきが大きくなることが懸念される。

ユーザーが太陽光発電システムを設置する際には、日射量や屋根の傾斜・構造といった、設置する家ごとの事情を踏まえ、設置の

是非や、モジュールをどのように設置するかを設計する。しかし、図3に示すように、不十分な設計で太陽光発電システムが設置され、その結果、購入者の期待どおりに発電しなかったり、雨漏りが発生したりするケースがある。太陽光発電協会が実施したアンケートによれば、太陽光発電システムの設置者のうち、発電量に対して「期待以上」または「期待どおり」と回答したのは半数に達しておらず、約20%は「不具合がある」と回答している。こうした実態が近年新聞報道などで明らかになり、にわかに注目されるようになった。このため太陽光発電システムの設置を検討している消費者は、販売事業者の選定の際、しっかりした施工をする事業者であるかどうかを重視するようになってきている。

一方メーカーも、自社製品を販売する条件として、自社で規定する施工の認定制度をクリアすることを販売事業者に求めている。ただし、こうした認定制度は、設置に必要な最低限の知識や技術を数日間の研修を通して習得・確認させるだけで、業界関係者によれば、十分な設計・施工能力を身につけられる水準にはなっていないようである。

各メーカーは、設計・施工の指針・マニュ



アルを作成しており、これに従っている場合はメーカー保証の範囲内としている。言い換えれば、従わない場合は保証の対象外である。このため、指針・マニュアルが正しいのであれば、施工不良の責任はメーカーではなく、販売事業者やその下請けの施工事業者にある。しかしこうした場合、設計・施工不良の責任がメーカーにはないとしても、メーカーのブランドを毀損することが懸念される。

たとえば、パロマ工業（現・パロマ）製のガス湯沸かし器の一酸化炭素中毒死事故は、修理業者が故障修理時に安全装置を不正改造したことから発生したが、事故が公になるとガス湯沸かし器の需要が一気に冷え込み、同社の売り上げは著しく落ち込んだ。しかも、事故を予見できたにもかかわらず適切な対応を取らなかったとして、元社長が有罪判決を受ける事態にまで至った。この事故はパロマ工業の法的責任の有無が議論となったが、どちらにしてもパロマブランドに与えた影響の大きさは計り知れない。

②過剰な営業によるトラブルの発生

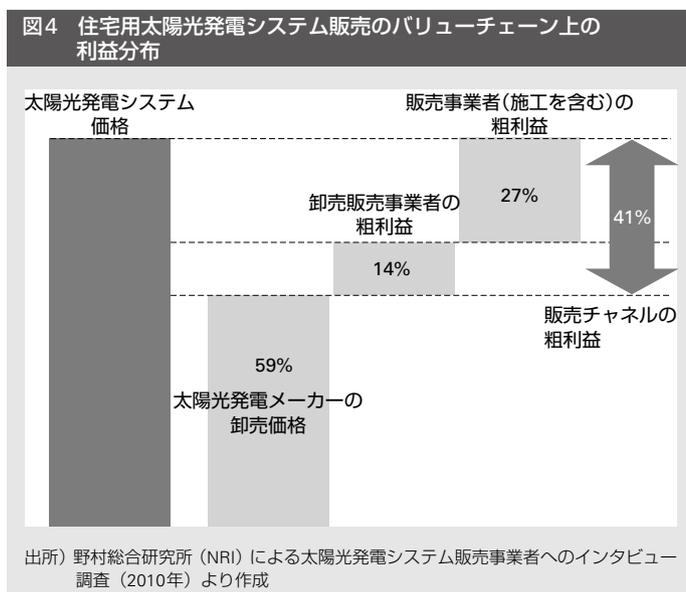
営業現場においても、一部の販売事業者の押し売りの営業や、過大なメリットの説明によるトラブルが国民生活センターに多数報告されている。このような販売事業者による営業品質の問題も、太陽光発電メーカーのブランドを毀損しかねない。たとえば、太陽熱温水器のトップメーカーであった朝日ソーラーのケースでは、同社が悪質な訪問販売事業者として社名を公表されたことで悪質業者のレッテルを貼られ、ブランドイメージを著しく毀損した。このケースはトップメーカーの不祥事であったことから市場に与えた影響は

大きく、市場そのものをシュリンク（縮減）させてしまう結果を招いた。

(3) 販売チャンネルへの利益流出リスク

市場拡大を背景に、家電量販店やホームセンターなど大手販売事業者も太陽光発電システムの販売チャンネルに参入しており、急速にシェアを拡大させている。これまでは販売事業者の規模が小さかったため、太陽光発電メーカーは販売チャンネル側に対してある程度価格をコントロールできる交渉力を持っていた。

しかし今後、太陽光発電システム市場で販売事業者の競争が激しくなることによって中小の販売事業者が淘汰され、家電量販店などの大手販売事業者のシェアが拡大する可能性がある。そうなれば、販売チャンネル側の交渉力が高まりメーカーが買い叩かれるという、「第二の家電」産業になりかねない。家電量販店が太陽光発電システムの販売を本格的に開始してから間もないが、チャンネル内のシェアは2009年度時点ですでに5%に達しており、現在はさらに高まっていると考えられ



る。

太陽光発電システム販売のバリューチェーン上では、現在でも太陽光発電システムの価格のうち、約41%は下流の販売チャネルの粗利益となっている（前ページの図4）。今後、販売チャネル側が交渉力を高めると、メーカー側の利益が販売チャネル側にさらにシフトする可能性がある。

(4) 今後のチャネル戦略が満たすべき条件

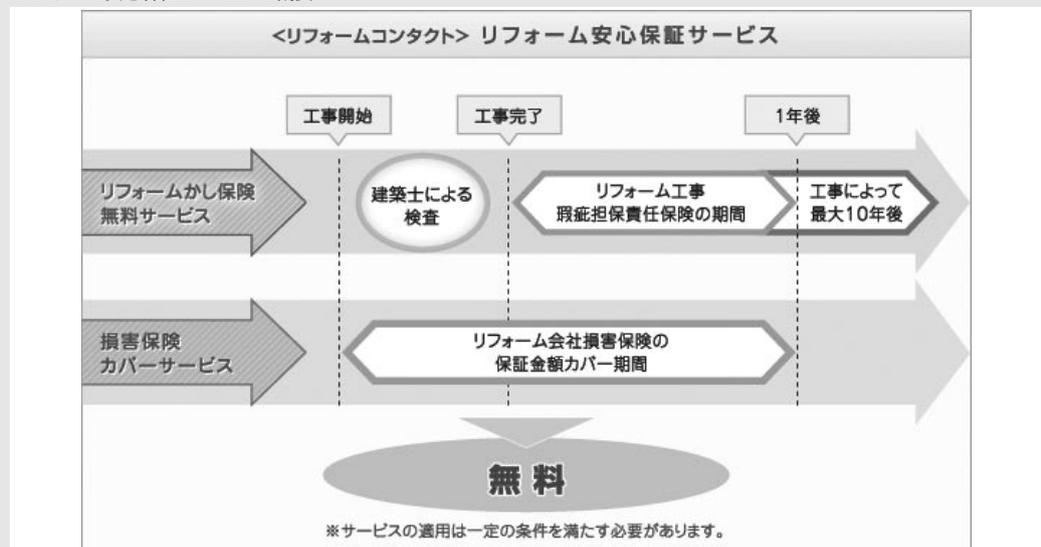
以上の問題を太陽光発電メーカーが解決するには、今後の販売チャネル戦略において次の2つの条件を満たすことが求められる。

- ①ブランド毀損のリスクを回避するため、営業・設計・施工品質の高いチャネルを構築する
- ②販売チャネルに対する交渉力を保持・向

図5 トステムのWebサイト「リフォームCONTACT」の概要

加盟店審査基準	
1 会社概要	<ul style="list-style-type: none"> • 建設業許可を取得していること • 健全経営をしていること • 顧客対応ができる店舗などを持っていること
2 体制・資格	<ul style="list-style-type: none"> • 本システムの担当者が必ず1名いること • リフォーム専任担当（工程管理者）が1人以上いること • リフォームを提案できる人材がいること • 一級建築士、二級建築士がいること。または提携建築士事務所があること
3 関連法令の遵守	<ul style="list-style-type: none"> • 建設関連法令に過去2年間違反していないこと • 特定商取引法、消費者契約法など関連法令に過去2年間違反していないこと
4 保険	<ul style="list-style-type: none"> • 建設工事保険・組立保険に加入していること。もしくはそれに準ずる保険に加入していること • 生産物賠償責任保険に加入していること。もしくはそれに準ずる保険に加入していること • 請負業者賠償責任保険に加入していること。もしくはそれに準ずる保険に加入していること • リフォーム瑕疵保証の業者登録をしていること ※瑕疵保証に関係ない部位工事については除く
5 インターネットの利用環境	<ul style="list-style-type: none"> • インターネット環境が整っていること
6 個人情報	<ul style="list-style-type: none"> • 個人情報保護法に基づいた管理ができていること
7 顧客満足度	<ul style="list-style-type: none"> • 過去にリフォーム工事をしたお客様への顧客満足度アンケート調査において、弊社の定める基準を満たしていること

リフォーム安心保証サービスの概要



出所) リフォームCONTACTのWebサイト (<http://reform-contact.com/>)

上させ、バリューチェーン上の利益を維持し、取り込む

Ⅲ 優良チャネルの育成とチャネルの保有機能に応じた支援

太陽光発電メーカーは、これまで十分に開拓できてこなかった地場のホームビルダーや建材二次卸、工務店などを開拓し、販路を拡大させなければならない。しかし、チャネルの品質を維持・向上させながら効率的に販路を拡大するには、営業マンや品質チェックのための人的リソースをやみくもに投入するのではなく、新たな仕組みの構築が必要である。従来の方法を踏襲したままでチャネルの営業・設計・施工の品質を維持・向上させることは難しい。

(1) 優良なチャネルを育成する仕組み

優良なチャネルを育成するために、太陽光発電メーカーは、従来から営業や施工に関する指導や講習会の開催、営業およびシミュレーションツールの提供など、販売事業者を直接的に支援してきた。しかし、さまざまな事業者が参入してきている現状では、そうした直接的な支援だけで優良なチャネルを育成することは十分ではない。優良なチャネルを育成するために、今後は以下の2つの仕組みを機能させることが効果的である。

① 太陽光発電メーカーの選定基準を満たす販売事業者を優遇する仕組み

優良な販売事業者への優遇は、品質の高い販売事業者にとっての成長促進につながり、品質の低い販売事業者にとっては品質向上の

インセンティブ（誘引）として働く。

ここでは、トステムの事例が参考になる（図5）。トステムは「リフォームコンタクト」というWebサイトを開設しており、このサイトでは同社の審査基準をクリアした販売事業者（リフォーム事業者）による見積もりを申し込める。リフォームコンタクト経由で工事を行った顧客は、リフォーム安心保証サービスとして、「リフォームかし保険無料サービス」と「損害保険カバーサービス」を受けることができる。後者の損害保険カバーサービスとは、たとえば、リフォーム工事中から工事完了後1年までの間に、リフォーム事業者の工事の欠陥を原因とする事故が発生した場合、そのリフォーム事業者が負担しきれない金額は、リフォームコンタクトの損害保険で修理費などが補償されるというサービスである。

リフォーム事業者にとっては、メーカーからの紹介を受けられることと、メーカーから有力なサービスが提供されるというメリットがある。このように、優良な販売事業者にインセンティブを与えることで、事業者の品質の向上を促すとともに、太陽光発電メーカーが質の高い販売事業者だけを斡旋できるようになり、そこでは、リフォームコンタクトの損害保険カバーサービスのような、メーカーがリスクを取った踏み込んだサービスの提供が可能になる。

② ユーザーの評価により、低品質の販売事業者が自然淘汰される仕組み

太陽光発電メーカーが販売事業者を選別することには、難しさとジレンマがつきまとう。販売事業者の営業・設計・施工品質が高

図6 ホームクリップのWebサイトにおける認定店の紹介ページ

(参考) 認定店A社の評価結果

満足度評価: ★★★★★ 17.8 お客様の声: 19件

壁紙の張替えからリノベーションまで何でもご相談ください。小さい工事だから…といった心配は全く必要ございません。工事の大小に関わらず、お客様にとって最善のご提案をさせて頂ければと思っております。

年間成約 2件 累計成約 30件 マンション スタイル対応 クリック 女性プランナー 協賛可 クリック 専任ローン 取扱店 クリック

会社の特徴

品質基準認定店 総合リフォームにおいて、高い品質実現力を有する会社です

満足宣言項目

許認可取得	工事保険	マナー遵守	打合せ記録
見積り詳細	パース提案可	契約書	施工時連絡
自社施工管理	追加変更合意	引渡時説明	不具合時対応

得意分野

総合リフォーム 水廻り空間

出所) ホームクリップのWebサイト (<http://www.homeclip.co.jp/>)

いかどうかをメーカー自らが判断することは大きな労力を要し、また、メーカー主導で販売事業者を切り捨てると事業者からの反発も予想されるため、メーカーによる質の低い販売事業者の排除は容易ではない。

そこで、ユーザーが品質の高い優良販売事業者を評価し、それを集約・公開するような仕組みをつくることも考えられる。たとえば、INAX（現・LIXIL）と東京ガスなどが共同出資するホームクリップは、一般消費者に向けて、リフォーム会社の口コミや評価情報を集約し、公開している。消費者はここから情報を得ることで優良なリフォーム会社を選定できる（図6）。

太陽光発電システムの導入を検討している消費者は、販売事業者に関する情報入手が必ずしも十分でないため、悪質な業者を見分けることができない。そこでホームクリップのように、メーカーが販売事業者の評価を購入者の口コミなどとして開示すれば、質の高い優良な販売事業者だけが消費者に選択される状況をつくるのが可能となる。

(2) チャンネルの保有機能に応じた支援の仕組み

前述のように、太陽光発電システムに参入する販売事業者のタイプは多様化し、そのためそれぞれの販売事業者が保有する機能も異なってきた。そこで、太陽光発電メーカーは、保有する機能に応じて販売事業者を分類し、不足する機能を補うような支援を行うことが必要となる。

たとえば設計・施工の認定制度に合格していても、実際には十分な施工機能を有していない販売事業者の場合、そうした事業者の設計や施工の機能を、メーカーまたはメーカーのパートナー企業が担うことが考えられる。こうした仕組みにより、施工機能を持たない販売事業者は営業に特化できるようになる。

このように、メーカーが販売チャンネルの保有機能に応じて不足する機能を支援することで、①メーカーによる施工品質の向上、②新たな販売チャンネルの開拓——という2つの効果が期待できる。②についていうと、施工機能を保有していない事業者は、従来、太陽光

発電システムの販売事業者としては認められていなかった。しかし、施工機能がなくても顧客基盤を持った有望な事業者は存在する。たとえば、地場の顧客と密接な関係を持つLPガス販売店や電機店などである。そのような事業者は、メーカーが施工機能を補完することで太陽光発電システムの新たな販売チャネルとなりうる。

この②の仕組みを実現するにはメーカーが施工機能を持たなければならないが、その方法は主に以下の2つである。

①自社施工体制の構築

自社の施工部門をメーカーが構築している例としては、住宅設備メーカーが挙げられる。住宅設備メーカーは施工機能を保有する子会社を傘下に持ち、施工機能がない事業者には商材と施工を一体で提供する材工販売をしている。住宅設備メーカーの施工部門は、全国対応可能な品質の高い施工を強みとして、ハウスメーカーなどの大手事業者に訴求している。

②施工ネットワークを持つ企業との提携

太陽光発電メーカーが提携する事業者の条件としては、太陽光発電システムの設置に必要な屋根工事や電気工事の経験の豊富さに加え、施工を全国提供できるネットワークを持っていることが求められる。

そうした条件に当てはまる提携先として考えられる事業者には、次のような業種がある。オフィスビルやマンションの建設・保守を手がける建設会社・エンジニアリング会社、電力会社・通信会社傘下の電気設備工事

会社、大手の屋根卸事業者——などである。

しかしながら、そのような事業者はごく少数で、有力な施工業者はメーカーや販売事業者間で取り合いになる可能性もあることから、提携は早期に進める必要がある。

本稿では、国内住宅用太陽光発電システム市場において、太陽光発電メーカーが取るべき販売チャネル戦略について論じた。現在の同市場は、一部の先進的な消費者だけが購入する時期から一般の世帯が購入する普及期へと移行していることはすでに述べたとおりで、それに伴う市場変化に対応するためメーカーは、従来のチャネル戦略を見直す時期となっている。

本稿で述べた優良チャネルの育成や販売チャネルの保有機能に応じた支援の仕組みをつくることで販売チャネルの品質が向上すれば、メーカーは自社の競争優位を高められるだけでなく、消費者の安心感にもつながり、太陽光発電システム市場を持続的に成長させることにも貢献する。国内の太陽光発電メーカーが果たす役割は大きい。

著者

稲垣彰徳（いながきあきのり）

インフラ産業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は新エネルギー分野における事業戦略の策定、実行支援

門林 渉（かどばやしわたる）

インフラ産業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門はエネルギー、新エネルギー、重電分野を中心とした事業戦略と営業戦略の策定、実行支援