

割安な日本的「過剰品質」製品は価格設定の適正化を目指せ

2024年4月24日

調査部 上席主任研究員 城 浩明

普及価格帯の製品を価格帯に見合った適正なコストで作る設計思想とは

電機業界や自動車業界など製造業では、中国企業などとの価格競争が続いている。特に将来のモビリティの中核となる電気自動車（BEV）においては、中国国内市場での値下げ競争が激化しており、BEVの品揃えが少ない日系自動車メーカーの苦戦が伝えられるところである。欧米や東南アジア市場でも低価格の中国製BEVは浸透し始めており、日系企業が現地で発売するBEVとの価格競争が激化するとみられている。

足元で生じているBEVの価格競争は、補助金などの政策的支援を背景とした過当競争の側面があるのは事実であろう。他方、中国企業が普及価格帯の製品を「安く作る」ことに長けていることも事実だ。実際、中国で改革・解放政策が加速した1990年代以降、PCやスマートフォン、テレビなどの情報機器や家電製品の多くは、中国が「世界の工場」となった。もちろん、欧米や日本に比べて労働力が豊富で賃金が安いことが背景にあり、改革・開放政策の加速と共に日本や欧米諸国の製造業が生産拠点として中国進出したためである。

同時に、先進国企業が進出し中国生産が本格化するにつれて、中国の国内企業が勃興し低コストで作るノウハウが蓄積されていったことも大きな要因であった。その一つが開発・設計の現地化である。市場が低価格製品を求めているため、開発・設計の段階から品質よりもコストダウンが優先された（「マーケットイン」の発想）。そのための製品の設計思想（アーキテクチャ）が、標準化や組み合わせ型（「モジュラー」型）というものであり、製品の機能や品質と製造コストの適正化を図りやすい。PCなどが、こうしたモジュラー型の設計思想で生産される製品の代表例である。実際に、そこに使われているマザーボード（回路基盤）などの部品は、供給先（HPやDELL、富士通やNECなど）の筐体への搭載を考慮して余計なネジ穴があげられているなど、複数の顧客への対応を1つの製品で実現できるように工夫されており、量産効果の追求が徹底されている。

他方、従来の日本企業の設計思想は、品質重視で「良いもの」を作ることに主眼が置かれている。コストダウンは後で考えることとされ、「良いものであれば売れる」という考え方である（「プロダクトアウト」の発想）。この考え方は、すり合わせ型（「インテグラル」型）の設計思想と相性がよいものの、標準化やコストダウンのためには設計の変更などが必要となる。

日本的「過剰品質」の製品については、品質に見合った価格設定を実現させる努力が必要

品質を重視した日本の製品は、世界的にも高く評価されているといわれている。しかし、そう

した日本製品の多くは、品質重視の設計や開発、部品等の調達にかけたコストに見合わない安い価格での販売を余儀なくされているのではないだろうか。これを日本的「過剰品質」と呼びたい。もし、世界的にも高く評価されている理由が、品質と価格が見合っておらずコストパフォーマンスが良いということであるならば、日本製品は、これまでの「過剰品質」に見合うように価格を適正化（値上げ）する余地があることになる。さらに、その品質重視の製品について、消費者がブランド力など可視化が難しい付加価値を認めているのであれば、その価値分を価格に転嫁することも可能かもしれない。その適正化が、作り手側の人件費などの製品コストの上昇を補填できるものであれば、さらに良いことである。

例えば、自動車や家電などの工業製品は、日本製品の代表として「故障が少ない」という評価があると思われる。しかしその背後には、安い販売価格には見合わない材質の部材が使われていたり、必要以上に手の込んだ設計で作られていたりすることが考えられる。標準化した安い材料を使うことがコストダウンの常套手段である。しかし、インテグラル型の設計思想においては、標準化した安い部品を使うにあたって、すり合わせが必要であり簡単ではない。製品開発の「入口」の段階で、品質重視から価格重視に、設計思想を転換する必要があるのだ。

コストダウンに注力するのであれば、そうした日本的「過剰品質」を排除して、安売製品と同じようにモノづくりをする（モジュラー型の設計思想）必要が出てこよう。他方、「故障が少ない」という評価を維持しようとする（インテグラル型の設計思想）のであれば、「故障が少ない」という顧客価値を価格に反映させるような価格設定を実現させる努力が必要となろう。

中国市場でBEVの価格競争で苦戦している日系自動車メーカーは、BEVの設計・開発の現地化を加速している。これが設計思想をコストダウンに対応しやすいモジュール型に変更することならば、中国の新興BEVメーカーと「同じ土俵」で価格競争をするという経営判断であり、激化する価格競争に巻き込まれることになる。他方、設計・開発の現地化により「日本企業が生産するBEVとしての差別化要素」を見極めるのであれば、価格競争とは異なる差別化戦略として生き残りの道筋が見えてこよう。

執筆者紹介



城 浩明（じょう ひろあき）

浜銀総合研究所 調査部 上席主任研究員

日本証券アナリスト協会 認定アナリスト

産業調査グループ統括

本レポートの目的は情報提供であり、売買の勧誘ではありません。本レポートに記載した内容は、レポート執筆時の情報に基づく浜銀総合研究所・調査部の見解であり、レポート発行後に予告なく変更することがあります。また、本レポートに記載されている情報は、浜銀総合研究所・調査部が信頼できると考える情報源に基づいたものですが、その正確性、完全性を保証するものではありません。ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いいただきますようお願いいたします。