

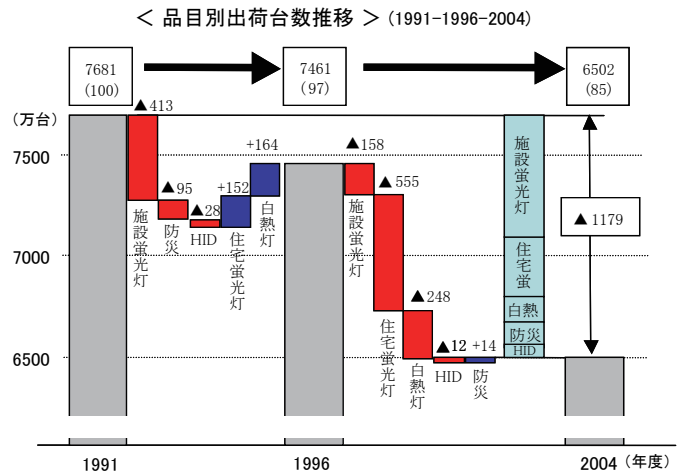
# ビジョン2015

## 要約編

### ～照明器具業界の新たな発展をめざして～

#### 1. はじめに

減少する出荷量(右図)、歯止めがかからない売価下落など、厳しい環境が続く状況を踏まえ、(社)日本照明器具工業会では業界活性化の方策の一つとして『将来ビジョン』の策定を2004及び2005年度の事業計画として実施した。検討すべき内容や委員会並びにメンバー編成などの準備期間を経て、2004年11月25日に第1回の『照明戦略委員会』が開催され、これ以降、15回の本委員会と、「需要拡大」・「収益体質改善」の2つのワーキンググループを各7回、また検討過程で4回の正副会長との意見交換会を実施し、2006年5月16日に最終答申を行い、報告書を完成した。本報告はこの報告書を基に要約編として編集したものである。



基本的な検討プロセスは、①現状認識を多面的に行い、②将来の環境変化を政治・経済・社会・技術の観点から確認し、③業界の課題と方策を掘り下げる、という方法を採用すると同時に、有用な公開資料を幅広く精査するとともに、これまであまり触れることのなかった海外の企業や業界の状況についてのベンチマークを行った。

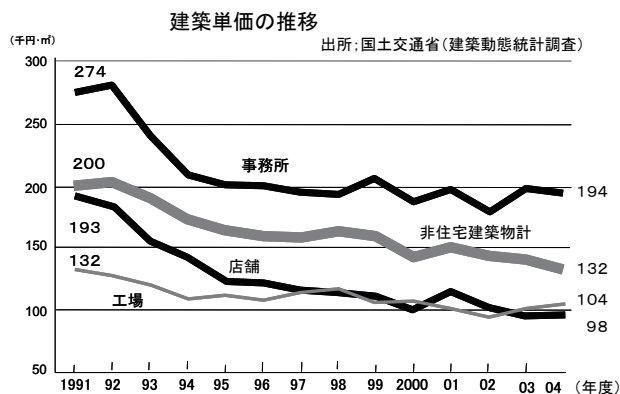
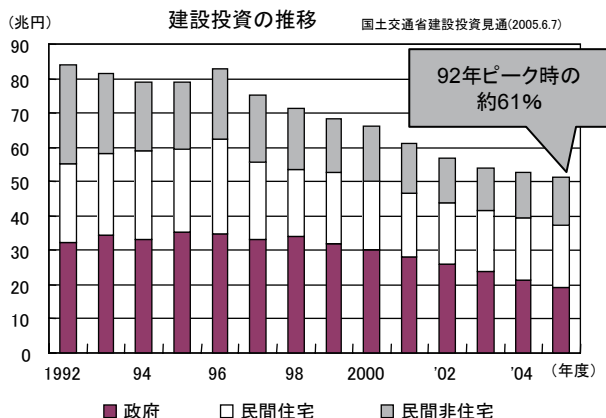
「需要拡大」や「収益改善」などは、本来は各企業の経営努力に委ねられるべき事項である。本委員会では業界の付加価値を向上させるにはどう取り組むべきかを中心に、各企業単独ではできないこと、業界全体で取り組む方がより大きな効果を期待できることを課題として取り上げた。

業界を取り巻く環境変化のスピードは速く、中でもグローバル競争と技術のイノベーションは今後10年の間に急速かつダイナミックに進展し、日本の照明業界に大きな影響を与えることが予想される。したがって、本ビジョンが定期的にローリングされ、業界の年度事業計画に反映されることが望まれる。

今回の『ビジョン2015』が、我が国の照明器具業界、さらには照明産業全体にとって未来を切り拓く一助になることを期待する。

#### 2. 事業環境の現状と将来見込み

照明器具市場に最も関係の深い建設(建築)市場の状況を見ると、投資額が漸減傾向にあると同時に、建築単価も下落傾向にあり、ピーク時に比べて共に6割の水準にまで低下している。



照明業界自体もシュリンクしていることは否めない。

右図によると1996年に比較して2004年では事業所数で▲28%、従業員数で▲24%と、電気機械器具製造業全体の▲16%/▲18%よりはるかに高い減少率を示している。

一方、照明器具の輸入金額は2000年に比較して2005年速報値では約1.7倍に増加している、中でも中国からの照明器具の輸入は右図のように約2.7倍と確実に増えている。

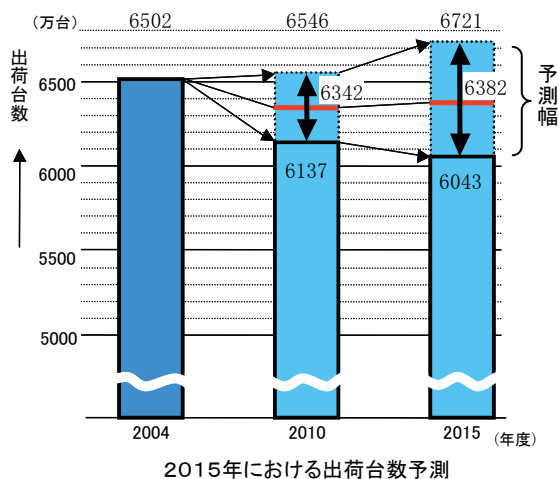
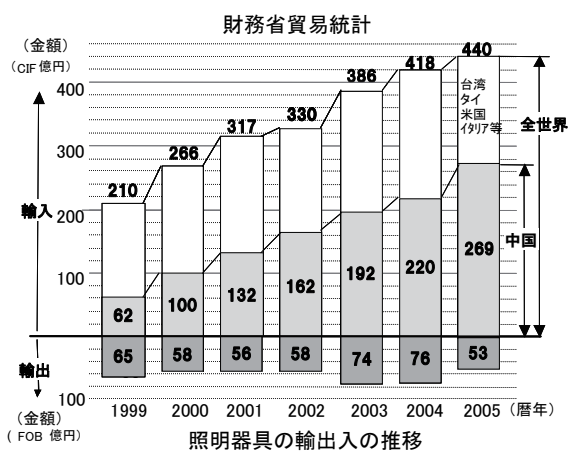
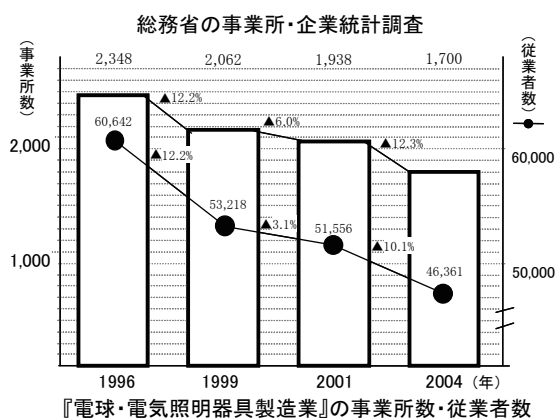
この輸入額の中には日本企業の現地生産品の輸入も含まれており、各企業の事業構造改革の進展とともに、事業所数、従業員数の低減傾向はさらに続くものと考えられる。

(財)建設経済研究所の建設投資等の将来予測と三菱総合研究所のリニューアル市場の将来予測を参考に、照明器具出荷台数は右図のように変化すると推定した。

建設投資が減少している中では、今後リニューアル需要をどのように顕在化させるかが重要課題であり、如何に顧客の視点で価値を提供できるかがポイントとなる。

需要拡大施策として

『省エネ』『新技術・LED』『高齢化・健康』『安全・安心』の切り口から検討を行った。



### 3. 需要拡大への取り組み

リニューアルの対象とされる築後10～20年のストック建築市場規模から推定した照明器具の潜在需要としては、この10年間の対象台数として、住宅・非住宅の各分野でそれぞれ1億台以上が存在すると予測される。この潜在需要を様々な切り口から顧客に働きかけ顕在化させていかなければならない。このためには各企業の経営努力は無論のこと、照明にかかわる業界が一丸となって、有機的に連携、協力していくことが必要である。またハードの技術だけでなく、照明の質的向上に向けた照明ソフトについても併せてユーザーに啓発していくことが重要である。

#### リニューアル市場の需要拡大に向けた施策

##### (1) 技術革新（各企業の個別推進テーマ）

- ・インバータ化の更なる推進、LED照明器具の開発、環境配慮形商品の開発等の推進を行う。

##### (2) 業界としての啓発活動

- ・(社)日本照明器具工業会における「リニューアルキャンペーン」の一層の強化を図る。
- ・省エネ照明導入促進等のための情報発信を強化する。
- ・照明器具の法定耐用年数の短縮化、新技術採用促進などを行政に働きかける。
- ・「高齢化・健康」、「安全・安心」などの社会ニーズに対応した照明の効果を社会に発信し、併せて行政の施策への反映を図る。
- ・蛍光灯器具の新省エネ基準策定について、業界の意見を反映した合理的な代替案を提言する。
- ・省エネ照明の温暖化ガス削減効果の大きさや経済的恩恵など、照明のリニューアル投資の意思決定を支援するツールの整備を図る。

##### (3) 各企業・業界・団体との連携・協同推進

- ・(社)照明学会、(社)日本電球工業会、(社)日本照明委員会等と連携して、「高齢化・健康」への対応、「安全・安心」の明かりなどに関する質の高い照明の研究、提案、啓発を行う。
- ・「照明の質」、「省エネ」などのテーマについて、顧客に影響力のある組織との協調を推進する。
- ・省エネ法改正や、諸外国の規格や法規制の情報収集という観点で、EU、米国や中国、アジア諸国の工業会や照明団体との交流を行う。

##### (4) 行政への働きかけ

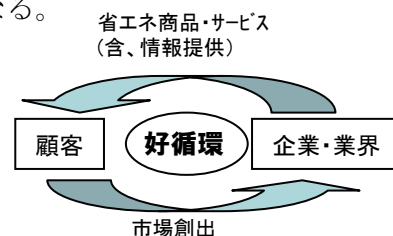
- ・国土交通省、経済産業省、環境省等の施策に業界のニーズを反映させる活動を強化する。

## 需要拡大に向けた具体的な提言

### 3-1. 省エネルギー

京都議定書が発効した今こそ、温暖化ガス排出削減、電力料金の削減による経済的効果など顧客側のメリットについて啓発活動を行い、需要を刺激するための積極的な活動が業界団体として求められる。(社)日本照明器具工業会の情報発信能力の強化とともに(社)日本電球工業会や(社)照明学会などの照明関連団体との連携強化が必須となる。

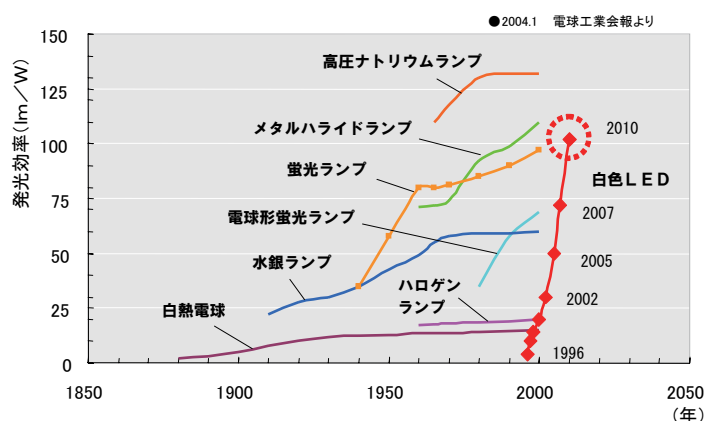
『環境と経済の好循環』(政府)において照明の果たす役割は大きいものがあり、右図のサイクルを継続的に実施することで業界の需要拡大を図っていかなければならない。



### 3-2. 新技術・LED

LEDは大きな可能性を秘めた光源であるが、LED照明普及のために次の課題に取り組んでいく必要がある。

- (1) LED照明の情報提供と普及促進
- (2) LED照明としての規格基準作り
- (3) デザイナーや建築家等との意見交換による新たな市場開発
- (4) 低価格化、色度誤差の減少、演色性の向上



### 3-3. 高齢化・健康

今後予想される高齢社会においては、高齢者の積極的な社会参加をサポートする照明環境の実現、また健康面でいえば、我々の健康に関与している生体リズムの調整への寄与など、いかにして国民(特に高齢者)の健康の維持増進をはかるかが大きな社会的課題となっている。

照明と健康の関係について、基準の見直し・策定、生体への影響調査等を積極的に進め、その重要性をアピールし、高効率光源の開発、省エネ性能・ユニバーサルデザインに優れた照明器具の開発、知見と理論に裏付けされた照明計画・照明効果などの実現のために、(社)照明学会、(社)日本電球工業会、(社)日本建築学会との直接的な連携が必須である。

また、国土交通省、経済産業省、厚生労働省の政策に連動した照明効果提案により、補助事業の策定を推進することも考えられる。

### 3-4. 安全・安心

「あかり」が実現できる「安全・安心」に向けた取り組みは、既存の商品から新機能商品へのリニューアルといえる。従来の基本インフラ整備から、新たな施策・基準の整備に対応した新機能を備えた照明システムと、照明ソフトの研究開発を推進していくことが必要である。

これらの推進については、各企業の努力だけでなく、業界を挙げての取り組みを実施し、より大きな市場へと発展させていかなければならない。

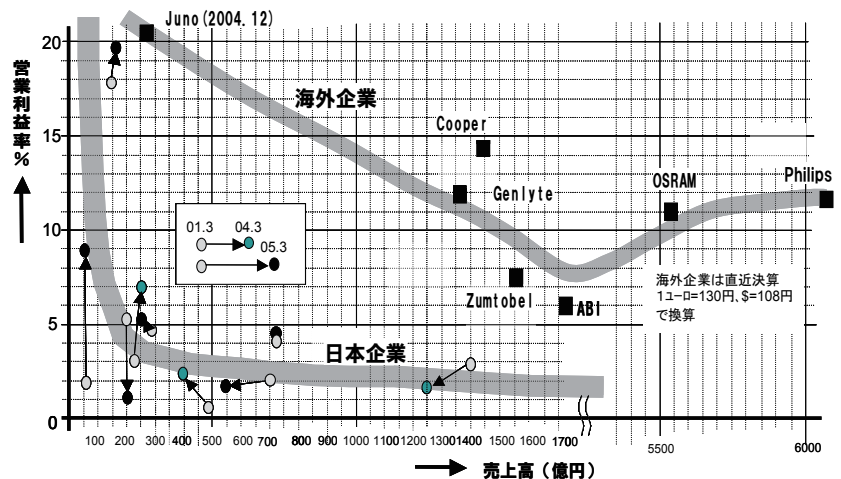
## 4. 収益改善への取り組み

日本企業は過去5年間にわたって右図のような“逆Jカーブ”にあり、売上げ規模の大きい総合メーカーの収益力の低さと共に専門メーカーの収益力の高さが目立つ。

一方、海外主要メーカーの利益率は6～15%の高い水準にある。特に米国に於いては、M&Aによる業界再編と、それに伴う構造改革が進んだことによる収益

改善効果が大きい。翻って国内市場は、建設市場の縮小、価格下落、海外品の輸入拡大が続き、成熟した市場として顧客が本当に望むものしか売れない市場へと変化している。このような環境において収益の確保を図るための基本的な取り組みの方向を要約して下記に示す。

**(注) 収益改善の活動はあくまでも各企業において行われるべきものであり、業界団体が関与すべきものではない。**



### 取り組みの方向(強化すべきポイント)

強化すべき5つのポイントを提示する。ここに掲げた項目は目新しいものではなく、当たり前のことばかりである。わかっていながら従来の発想・行動・体制から脱却できないで苦戦を強いられている企業も多いのではなかろうか。成熟市場とは、『同じことをしていたら利益が減る市場』(東京大学 伊藤元重教授)であり、顧客の視点で考えて考え抜いて行動し、仮説・検証のサイクルを数多く行うことが収益力向上への道と思われる。

※実際には各企業がおかれているポジショニングによってとるべき戦略は異なる。

#### (1) 事業の選択と集中

重点事業領域を見極め、経営資源を集中投入する。但し、自社の強みが前提となる。

#### (2) 差別化

手段としては、潜在市場を掘り起こす、顧客を深く掘ってビジネスを拡げる、ニッチで特徴を出す、といったことが考えられる。

#### (3) 高付加価値商品・サービスの提供

細分化された市場で各企業がそれぞれ工夫し、個性を活かして存在感を高める。

※価値を顧客へ伝える「伝達力」が必要。価値を的確に伝え、価格に見合うことを顧客に納得させることによって収益への反映が可能となる。

#### (4) 新しい収益源の創出

川下分野でのサービス事業、川上分野での部品販売など。

#### (5) 企業間提携や事業再編における統廃合戦略の活用

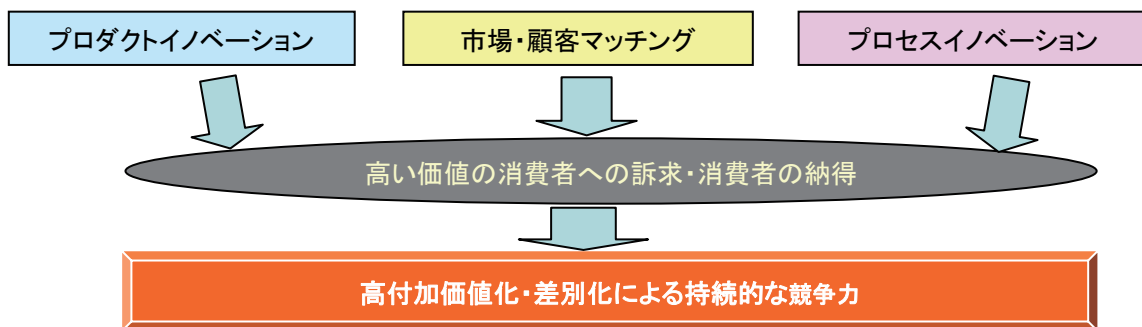
上記(1)～(4)の実行手段として積極的な活用を図る。

## 収益改善に向けた具体的な提言

### 4-1. 高付加価値商品・サービスへの転換

各企業の経営状況をみると、企業ごとに、あるいは製品ごとに競争力や競争行動も異なり、収益力も異なっている。このことは、照明器具という業界に属しているからではなく各企業の業績はその戦略や組織能力によって決まることを示している。各企業が新しい価値創造への取り組みを継続的に行うことが必要であり、その総和として業界が存在するということである。価値創造とは何か、商品や技術のプッシュ中心ではなく、お客様へどのような価値を提供できるのかを起点に、どのようなプロセスで提供し、どんな収益構造を狙うのか、そのためにはどんなシステムが必要か、という観点から現在のビジネスモデルを常に顧客起点で見直すことである。

取組み全般の概念を下図に示す。



出所:「21世紀型国内製造業のあり方への提言」(日本政策投資銀行2002.2)

各企業がそれぞれの分野で新しい価値創造、照明の質及び安全性の継続的な向上、省エネの深耕などへの取組みを継続的に行い、商品の付加価値向上につなげる努力が必要である。

### 4-2. プロモーション活動の強化

業界として取り組むべき課題は、顧客に対する「使用価値」のさらなる啓発活動である。この活動は(社)日本照明器具工業会だけではなく、(社)日本電球工業会、(社)照明学会、建築、デザイナーなど幅広い関連団体との協働が必要となる。一方、照明計画に携わる人達の資格制度を見直し、社会的認知度を上げていくことも、顧客満足度を向上させ、業界全体の付加価値向上にとって必要なことと考えられる。

### 4-3. 粗悪品からの顧客保護

粗悪品からの顧客保護の観点から、適正な品質や性能を規定、監視する体制を工業会として確立することが望まれる。

### 4-4. コストダウン

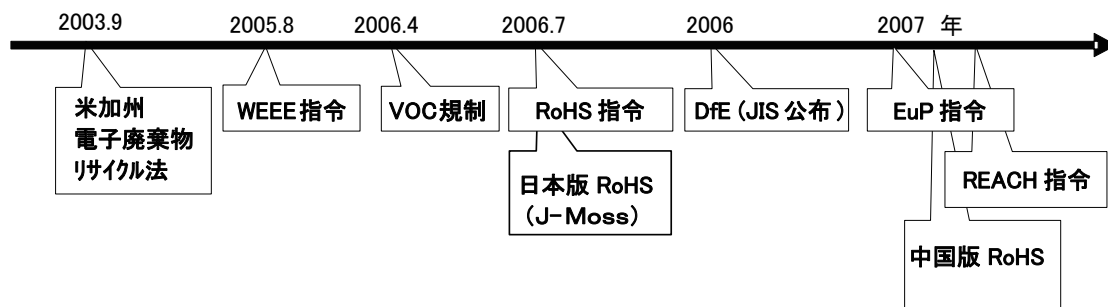
これまでの個々の企業努力に加え、企業間の業務提携などにより経営資源を相互活用し、コストダウン効果を高めていくことが考えられる。また、米国の例などに見られるM&Aによる収益性改善なども考えられる。

## 5. 環境に対する取り組み

環境規制はこれまで以上に広範囲かつ厳しくなり(下図)、個々の企業にとっても大きなコスト負担となるが、対応を怠ることは市場からの撤退を意味する。このため(社)日本照明器具工業会としては、各種の規制動向の詳細な把握と共に、業界としての合理的な対応の道筋を明らかにし、会員企業の行動を促す役割を果たしていかなければならない。

電機電子業界での環境問題への取り組みは、政策提言力を持つ我が国の主要な業界団体である(社)電子情報技術産業協会(JEITA)や(社)日本電機工業会(JEMA)などがイニシアチブをとって対応を進め、国際的な規制への対応も行っている。(社)日本照明器具工業会も単独での対応から一步踏み出し、(社)日本電球工業会を含めて、上記団体との緊密な連携をとる必要があると考えられる。さらには照明器具としての適切で合理的な対応を図るために、欧州のCE LMAなどとの連携も必要であろう。

環境問題への対応は照明器具業界においても極めて重要な課題であり、現在の関連委員会の強化とともに、必要に応じて事務局スタッフの強化も検討する必要がある。



(日本)3Rシステム高度化に関する法制化

## 6. 業界団体のあり方

今までの業界団体の役割としては、主に産官一体の形で、政府の政策遂行上の受け皿として業界全体の合意を形成し、産業競争力の強化を図ることが重要であった。これからは、技術・製品の融合、事業のグローバル化などの環境変化に対応し、公正な競争環境の整備を目指して業界の意思決定を行い、また、国の制度や施策に対して積極的に意見を反映させていくことが重要になってくる。

活気に満ち、国際的にも存在感のある業界団体としての役割を果たすために、今後の活動内容や体制の見直しを図っていかなければならない。

今後の目指すべき方向性を下記6項目にまとめ提言する。

- ① プレゼンスの強化
- ② 社会的使命の実践
- ③ 課題への機動的な取り組み
- ④ 合理的な意思決定の追求
- ⑤ 関連団体との連携強化
- ⑥ 事務局機能の強化

これらを強力にかつスピーディに推進するためには、(社)日本電球工業会や(社)照明学会等との連携が不可欠である。

## 7. あとがき

今後10年の間には、これまで以上の大きな環境変化が予想される。特に、グローバル化は我々の想像を超えたレベルにまで進展し、現在の米国がそうであるように、10年後には日本市場の半分近くが輸入品になる可能性も考えられる。

一方、半導体照明に代表される技術革新が進むことにより、従来の業界の枠組みやビジネスモデルに大きな変化が起きることが予想される。

中国広東省中山市古鎮、照明メーカーが数キロメートルにわたって軒を連ねる照明器具の世界の生産基地、ここに実際に身を置き、アグレッシブな現地企業の活動を垣間見るだけでも将来の日本の照明器具業界のあり方を考えさせられる。

各企業が新しい価値創造への取り組みを継続的に行うことが必要であり、『お客様にどのような価値を提供できるのか』を起点に、照明事業（あえて『器具』の2文字を取る）の将来の姿を検討する必要がある。

バブル崩壊後の十数年、製造業の空洞化、グローバルスタンダード追随論など悲観的で受身の議論が続いてきたが、本来はもっと健全な危機感をバネにした前向きな議論がなければ将来の業界発展の道は拓けない。

本委員会の目的はまさに此処にあるが、この報告書が少しでもその期待に応えることができるのであれば幸いである。

『照明戦略委員会』