



はじめに

2003年は、「新三種の神器」と呼ばれる商品群が家電市場の主演となり、デジタル元年と呼ばれた。

このデジタル家電の最大の牽引役となったのが、薄型テレビであった。ちなみに、新三種の神器とは、デジタルカメラ、DVDレコーダー、薄型テレビをいう。

現在、この薄型テレビのグローバル競争で、日本の大手家電メーカーは、苦戦を強いられている。世界のトップシェアを誇る韓国のサムスン電子だけでなく、アメリカの新興企業ビジオ社にも、後塵を拝している状態である。

かつて世界の家電王国を誇示し、世界のテレビ生産を一手に引き受けてきた日本企業の栄光は、すでに失われている。

しかし、薄型テレビの覇権をめぐるグローバルな競争は、いまだ中間点を通過したに過ぎないといってよい。

これまでの前半戦は、日米欧が主戦場であった。これからの後半戦は、Bricsに代表される新興国が主戦場となるといってよい。ここでの巻き返しが、日本メーカーの最後のチャンスとなる。

本稿では、薄型テレビの覇権をめぐるこれまでの前半戦の動きを、日米の市場での日本メーカーを中心に、振り返ってみることにしたい。今後の覇権争いに役立つ教訓が、残されているはずである。

ブラウン管テレビで世界をリードした日本の家電大手メーカーは、薄型テレビの開発でも先行し、幸先の良いスタートを切った。

にもかかわらず、現在、日本の大手メーカーは苦戦を強いられている。戦線から離脱を余儀なくされた企業も出ている。この現状を直視し教訓をえることは、なによりも大切なことであるといえる。

さて、後半戦への折り返し地点は、2007年のアメリカのサブプライム・

ローンに端を発する世界同時不況であるとみてよい。

100年に一度と言われている今回の世界同時不況は、薄型テレビの販売にも、深刻な影響を及ぼすと見られていた。

しかし、2年後の現在、世界の薄型テレビの販売台数は落ち込むどころか、2桁の伸びをしている。

電子情報技術産業協会（JEITA）は、2009年3月、デジタル家電の世界需要予測を公表し、「世界不況の影響で成長が減速する品目がある中、薄型テレビや次世代DVD機器は2013年までの5年間、毎年10%増を超える成長を遂げる見通しであると指摘している。

問題は、今回の世界同時不況で、日本の電機大手メーカーは深い傷を負ってしまった点である。薄型テレビ事業でも、多額の赤字を抱えてしまっている。

本稿では、世界同時不況を折り返し点として、日本メーカーに覇権奪回のチャンスがあるのかどうかという問題意識で、これまでの経緯を振り返ってみることにしたい。

日韓企業の明暗を分けた世界同時不況

今年2009年5月、電機大手9社（日立製作所、パナソニック、ソニー、東芝、富士通、NEC、三菱電機、シャープ、三洋電機）の2008年度連結決算が揃った。9社のうち8社が最終赤字という極めて厳しい経営業績であった。

2008年度前半時点で通年黒字の見通しだったものが、一転して赤字転落に終わってしまった。それは、100年に一度という世界同時不況の荒波を、日本の電機業界がもろに被ってしまったからである。

我が国の電機業界の業績不振のなかでも最も深刻なのは、各社が中核事業として位置付けてきたテレビ事業の落ち込みである。

特に、年間1,000万台以上の出荷台数を誇るソニー、シャープ、パナソニックの主要3社で、その影響は大きかったのである。

この結果、各社は、パネルの在庫拡大、薄型テレビの安売り、工場の一時稼働停止だけにとどまらず、新工場の稼働延期といった、生産から販売までのすべての段階で、テレビ事業の抜本的な見直しを迫られることになってしまった。

この不振に喘ぐ日本メーカーと対照的だったのが、絶好調の韓国メーカーである。サムスン電子の2009年4月～6月決算では、前年同期比で5.2%増の2兆2,500億ウォン（約1,708億円）と、過去最高の純利益を計上した。

これには、韓国通貨のウォン安が大きく貢献している。ウォン安が韓国メーカーの輸出を大きく下支えしたのである。

携帯電話、液晶パネル、薄型テレビの販売の好調さが、サムスン電子の高業績を支えたといつてよい。同社の上半期の薄型テレビの販売は、1,208万台（うち、液晶テレビは1,050万台）であった。

日韓の大手電機メーカーの明暗を分けることになった大きな要因として、

次の2つの要因が挙げられる。

1つは、世界的な不況にもかかわらず、薄型テレビの世界での販売台数は、2桁成長を続けていることである(2009年1~5月)。

これは、専門家にとっても予想外の出来事であった。米国の調査会社ディスプレイサーチも、2009年の液晶テレビの世界市場予測を、従来の1億2,000万台から、1億2,700万台(2008年比21%増)へ上方修正せざるをえなかったのである。

米国市場でも、2009年第1四半期の薄型テレビの出荷台数は、その前の期に比べてみると22%落ちているが、1年前の前年同期比で比べてみると、20%増となっている。

しかも、このなかで液晶テレビの出荷台数が、テレビ全体(ブラウン管テレビを含む)の62%も占めているのである。

アメリカでは、今年6月にスタートしたデジタル放送とそれに伴う高画質化が、薄型テレビの需要を喚起し、需要を下支えしている。

それだけでなく、環境対応製品への買い替えを促進するオバマ新政権の政策も、薄型テレビの需要拡大を後押ししていたのである。

日本国内でも、薄型テレビの販売台数は落ち込むどころか、大きく伸びている。それは、政府による省エネ家電製品の販売促進を狙ったエコポイント制度(2009年5月スタート)による。

このお陰で、国内の薄型テレビの販売は絶好調となり、7月の販売台数は前年同月比で54.2%増と過去2年間で最大の伸び率を記録したのである(全国主要家電量販店の実売手データを集計するBCN調査8月5日による)。

価格破壊に直撃された日本企業

世界不況は、薄型テレビの販売低迷をもたらすどころか、2桁成長を許している。それでは、日本メーカーを業績不振におちいらせた原因は、一体何だったのか。

その答えは、世界不況が引き起こしたもう一つの側面であるデフレ効果である。すなわち、商品価格の下落である。

世界不況は、薄型テレビの販売減にではなく、薄型テレビの価格破壊を引き起こした。これが、高コスト体質、高価格商品の日本メーカーを直撃し、赤字拡大を招く結果になったといつてよい。

薄型テレビは、2008年当時は、30%の勢いで成長する魅力的な市場であると同時に、平均20%の価格破壊も進行する市場であった。

今回、薄型テレビで世界のトップ・シェアを誇る韓国のサムスン電子は、この円高・ウォン安を絶好の機会と捉えて、日本メーカーとの差を広げようとしてきた。

それだけでなく、後述する新興企業の米社は、圧倒的な低価格を武器に、北米でのトップ・シェア獲得を目指している。これらの海外企業との厳しい価格競争が、日本メーカーの赤字を拡大させてきたのである。

もちろん、薄型テレビの価格破壊は、今回に始まったことではない。2000

年代に入り、大型薄型テレビの普及が始まり、2003年に新三種の神器の一つとして、デジタル家電の牽引役としての期待を一手に担った時から、日本国内でも厳しい価格競争が展開されてきた。

そして、薄型テレビの出荷がブラウン管テレビの出荷を上回った 2005年には、大型薄型テレビの値下げ競争が、マスコミを賑わすようになった。

当時の売れ筋商品である 37 型テレビが「1 インチ 1 万円」を切り、大手家電メーカー各社は一斉にシェア獲得競争に走ったからである。

今回の価格破壊は、それまでとは大きく事情を異にしていた。それは、薄型テレビの需要について、30 から 50% 増の拡大が見込めるとして、各社が一斉に増産体制に入っていた矢先に、世界同時不況が直撃したことにある。

このため、大幅な過剰在庫を抱えたメーカーが、投売りに出たことが、異例とも言うべき値引き販売につながったのである。

32 型の液晶テレビが 5 万円という超低価格製品の販売といったニュース (2009 年 2 月) が、マスコミをにぎわしたのである。

さらに、日本メーカーにとって被害を大きくしたのは、それまでの高コスト体質の改革に真剣に取り組んでこなかったことが挙げられる。

これは、世界の各市場での薄型テレビの価格帯をみれば、容易にわかる。高コスト体質を放置し、国内市場の特殊性をよいことにして、国内での製品価格を、海外よりも大分高めに維持してきた。

ディスプレイ・リサーチの調査 (2008 年 12 月) をもとに比較してみよう。我が国の最近の売れ筋帯である 42 インチ (解像度 1,920×1,080) で比較すると、日本は 1,709 ドル、EU は 1,093 ドル、北米が 907 ドル、中国が 946 ドルとなっている。

また、19 インチ (解像度 1,440×900) で比較すると日本は 506 ドル、EU は 344 ドル、北米が 297 ドル、中国が 246 ドルとなっている。

薄型テレビの日本国内の平均価格は、欧米諸国と比べても、かなり割高である。この価格差を、大型化・高機能化で差別化できると考えるのは、常識の範囲を超えている。

1985 年のプラザ合意による円高の時代以降、日本の大手家電メーカーは、薄型テレビの大型化高機能化という高付加価値路線の選択をした。

日本メーカーは、国内市場の特殊性、閉鎖性を巧みに利用して、高機能だから高価格であることを、日本人に納得させることに成功した。

しかし、高機能・高価格路線を日本人に押し付けることは、すでに限界にきている。欧米諸国並みの価格水準に、製品価格を下げるべきである。

なぜなら、日本人の平均世帯所得は、この 10 年間減少傾向にあり、一世帯あたり 100 万円強も下がっているのである (厚労省調査、2009 年 5 月)。

また、日本メーカーが、海外市場で高付加価値路線を持続しようと努めても、コモディティ化する商品では、価格競争から免れることは難しい。

高付加価値路線に安住し、高コスト体質を改善することを怠ってきたことが、薄型テレビ事業の赤字拡大を許す結果となったといつてよい。

この典型が、ソニーのテレビ事業である。ソニーは、2005年に液晶テレビで世界トップの座を獲得したが、その時から現在まで赤字続きだったのである。

このため、ソニーは2009年4月から、ストリンガー会長が社長を兼ねる新体制をスタートさせた。会長は、赤字のテレビ事業に対しても、聖域なき改革を進めるとしている。

さらに深刻なことに、国内メーカーでテレビ事業から撤退するメーカーも出てきている。日本ビクターは、2008年4月に日本および英国でのテレビ生産の中止を発表した。また、パイオニアも、2009年2月に、テレビ事業からの撤退を表明した。

パイオニアは、プラズマテレビでは先駆的な役割を果たしてきたメーカーであった。1997年に世界に先駆けて50型プラズマテレビを発売し、2000年には同市場でシェアトップを獲得した。しかし、2004年以来赤字が続き、今回の撤退表明につながったのである。

日本の大手メーカーが、失敗した根本的な原因は大きく3つある。一つは、薄型テレビの基幹部品である薄型パネルの価格主導権を、後続の韓国や台湾メーカーに奪われてしまったことによる。

それは、日本企業が薄型パネルへの投資戦略でリスクを取ろうとしなかったために、薄型パネルの世界市場シェアで、韓国や台湾企業に後塵を拝する結果になってしまったのである。

これが、完成品としての薄型テレビの価格設定において、主導権を取れない大きな要因になっている。

もう一つは、基幹部品での主導権を失ったにもかかわらず、部品から製品までも独自に開発する垂直統合型のもの作りに、拘ってきたことである。海外メーカーのように、水平分業型などの新しいもの作りに、転換しようとしなかった。このため、高コスト体質を改善することができず、価格競争に勝てなくなってしまった。

最後に、先進技術主導一辺倒で、国内ならびに海外での顧客ニーズを軽視してきたことである。一目見てわかりやすい魅力ある製品を、手頃な価格で提供することを、忘れたといつてよい。

ブラウン管テレビを楽しんできた人を薄型テレビに買い換えさせるのには、超高機能、超高画質、超迫力よりも、手ごろな価格の製品のほうが、遥かに説得力があり魅力的であると考えるのは、筆者一人だけであろうか。

新興企業ビジオ社の成功

日本の輸出企業が、高付加価値戦略を採用し始めたのは、1980年代半ば以降の円高の時代を迎えてからである。

海外でも、高機能・高品質といった高付加価値を売り物にして、豊かな国の人々や世界の富裕層の人々たちに対して、高価格で勝負しようとしてきた。

この結果、21世紀のデジタル製品の時代を向かえ、世界的なシェアを落

とす結果になってしまった。携帯電話，ノートパソコン，携帯音楽プレーヤーなど多くのデジタル製品でも価格競争力を失い，国内回帰を余儀なくされている。

今や，この高付加価値戦略一辺倒を捨てる時期が，来ているとあってよい。一つには，日本人が生活に負われ，豊かさを感じる余裕のない時代に突入してしまったことがある。もう一つは，薄型テレビの主戦場は，これから所得の低い新興国へと移るためである。

デジタル製品の先駆としてパソコン，ゲーム機などの先例をみれば簡単にわかる。付加価値が見える製品を手頃な値段で，他社に先んじて提供することが，大衆向けデジタル商品として成功するための必須条件なのである。

インテルのCPUやマイクロソフトのOSの価格戦略も同じである。高付加価値商品を自ら率先し価格破壊化し販売してきたから，追従者を振り切ることができたのである。高付加価値であっても高価格なままでは，追従者からの攻撃を防ぐことはできない。

薄型テレビで参考にすべき一つの事例が，新興企業である米ビジオ社（VIZIO）の成功である。2002年設立のベンチャー企業で，工場を持たないファブレス企業で，社員はわずか100名ほどである。「OK Price, OK Product」を戦略として，短期間で市場シェアを獲得したのである。

「OK Price, OK Product」戦略とは，日本流に言えば，魅力ある製品をお手頃な価格で提供する戦略である。薄型テレビは，ブラウン管テレビと比べてみれば，誰の目にも魅力的な商品である。それを消費者の手に届く価格帯で提供すれば，必ず売れる。

しかも，誰もが一目見て欲しいと思う，しかも目の前に置かれた魅力的な商品が，庶民の手の届かない価格帯に放置されているところに，ビジオ社の創業者王威廉（ウィリアム・ワン）は，気付いたのである。

しかも，これから大きな市場拡大が見込める薄型テレビに，誰も参入してない巨大な空白ゾーンがあることに注目した。王威廉は，ブラウン管テレビを楽しんできた人々に，「グッド・デザイン，高画質，低価格」を売り物にして，薄型テレビの販売に乗り出したのである。

同社は，設計や顧客対応に特化し，低価格を武器に米国市場で急成長し，薄型テレビの価格破壊と市場拡大を先導してきた。

ビジオ社を陰で支えてきたのが，台湾メーカーの鴻海精密工業（Hon Hai Precision Industry Co., Ltd），瑞軒科技（Amtran Technology Co., Ltd.）である。鴻海精密工業と瑞軒科技は，購買，製造，物流を支えてきた。ちなみに，瑞軒科技は台湾最大の液晶テレビ受託生産企業である。

同社はこの戦略をもとに，米市場で急速に市場シェアを獲得し，2007年第2四半期には薄型テレビとして第1位を獲得した（その前の期は第5位）。

このときは，前期比で76.4%増の60.6万台と驚異的な販売増を実現し，サムスン電子，シャープ，ソニー，フィリップスなどのブランド・メーカーを抜いての快挙であった。その後，ブランド・メーカーの反撃にあたりしたが，2009年第1四半期でも第一位を確保している。

米ビジオ社の存在が我が国で注目されたのは、2008年9月に、42型液晶テレビを国内メーカーの半額から1/3程度の値段の9万8,000円で、日本で発売したときである。

ビデオ社は、米小売り大手コストコの日本法人を通じて、同法人が運営する川崎市など8ヶ所の店舗で、販売を始めた。しかし、現在は販売していない。

米ビデオ社は、北米市場では、2007年の第2四半期に、液晶テレビとPDPテレビの薄型テレビは、11.9%のシェアを獲得し、第1位の座を獲得している。今年2009年1~3月期のシェアは17.9%で、第2位の座を確保している（米ディスプレイサーチ調査）。

米ビジオ社は、単なる安売メーカーではない。従業員の大半をコールセンタ業務にあて、顧客ニーズの把握につとめ、高い顧客満足を得ている。また、低価格品にもかかわらずデザインに高級感を持たせ、ドイツでは日本のグッドデザイン賞に当たる賞を受賞している（2007年）。

余談であるが、筆者は、ビジオ社を米国の新興企業とみるより、ハイテクで世界をリードしてきた台湾企業と見るほうが、理解しやすいと思っている。

創業者の王威廉は、台湾出身の台湾系アメリカ人であり、彼に出資して物作りと販売を支えているのが台湾メーカーであるからである。日本にも、このようなサクセス・ストーリーが、欲しいものである。

パナソニックの挑戦

日本の大手家電メーカーで、今後のグローバル戦略の展開で注目すべき企業は、パナソニックである。

パナソニックの大坪文雄社長は、大阪・枚方市で年頭会見（2009年1月9日）において、薄型テレビの販売目標を1,550万台（前年比で50%増）とすると発表したからである。

この拡大目標は、ライバル他社と比べてみても、これはかなり強気といってよい。2009年6月に各社が発表した販売計画によれば、シャープとソニーは、それぞれ前年度と同じ1,000万台と1,500万台に、据え置いている。

両社が据え置いているのは、生産体制の見直しや大幅なコスト削減を余儀なくされていることと、シェア獲得よりも採算重視に重きを置いているためである。

パナソニックの販売目標の拡大は、中国など新興国向けに低価格帯の薄型テレビを、大幅に強化することを意味している。

言い換えれば、高価格帯のプラズマ・テレビと中価格帯の液晶テレビにも力を注ぐことを意味し、パナソニックとしては初めて、両方の販売目標を同数にしているのである。

プラズマ・テレビで世界の覇権を取るという当初の経営スタンスからは、大きな戦略転換であるといってよい。

大坪文雄は、2006年6月、中村邦夫の後任として第7代目の松下電器代表取締役社長に就任した。

その2年後の2008年1月10日には、社名を「パナソニック(株)」へ変更し、「ナショナル」ブランドを廃止すると、自らが公式発表したのである。

これは、同社がグローバル企業として生き残るための宣言とあってよい。それは、この月末に発表された2007年10~12月期(第3四半期)の連結決算(米国会計基準)とその内訳をみればわかる。

この連結決算では、売上高2兆3,446億円(前年同期4%減)、営業利益1,654億円(22%増)の減収増益だったが、その内訳である。海外売上高が10%増加したのに対して、国内売上高は2%減だったのである。

海外の売り上げの伸びを見てみると、前年同月比で、欧州で14%増、アジアで10%増、中国で17%増と、それぞれ大きく伸びている。逆に、アメリカは0.2%増と横ばいであった。

これから見えることは、パナソニックにとって、かつての稼ぎ頭であった日本やアメリカよりも、これからの新興国やアジアでのシェア獲得が、生命線であることを意味している。

したがって、大坪社長による1,550万台の数値は、単なる希望的観測値ではなく、不退転の決意で達成すべき目標値と、みるべきであろう。

パナソニックが今回の販売目標を達成すれば、かつて世界シェアでトップを獲得したソニーを抜くことになる。

ただし、パナソニックが、日本も含めて、世界の企業とどのような戦略提携をすすめるか、自社の足りない部分を補っていかうとしているかは、今回の発表ではわからない。

パナソニックの目標が達成できるかどうか、今後の状況を見守るしかないが、ここ1~2年の覇権競争の成否が、世界の薄型テレビの勢力図を決めることになる可能性は、高いとあってよい。

(TadaakiNEMOTO)