



日本メーカーのテレビ事業が崩壊の危機に直面している。このなかで、東芝だけが過去のビジネスモデルに囚われず、健闘している。家電メーカーにとってテレビは、次世代機器の要であり、放棄するわけにいかない。次世代テレビによる復権のためには、業界の努力だけでなく、各種の規制緩和を含む日本国内のデジタル環境の整備が不可欠である。

### 家電メーカーのテレビ事業の危機

2011年11月はじめ、マスコミは家電業界の9月中間連結決算を一斉に報道した。朝日新聞の見出しは、「家電、テレビショック 9月中間、6社が営業減益」（2011年11月3日）という衝撃的なものであった。

2011年9月の中間決算では、電機大手8社のうち6社が営業減益となり、4社は赤字に転落している。この最大の原因が、テレビ事業の採算悪化にあった。日本の円高や欧米経済の悪化、それにテレビの価格破壊が影響している。

世界シェアの3位と4位を占めるソニーとパナソニックは、テレビ事業の縮小を発表している。パナソニックは、2011年10月、プラズマや液晶パネルの工場の停止や縮小を決め、テレビ事業を縮小すると発表している。

パナソニックは、これまでパネルの生産から最終組み立てまでを一貫生産をする垂直統合方式を採用してきた。この方式を大きく変えて、パネルの外部調達を増やし、また他のデジタル機器への転用を図り、収益改善を優先する方向に転換したのである。

同年11月には、ソニーもテレビ事業の大幅な縮小を発表した。2005年3月期から7期連続の営業赤字を続けており、累計赤字は6600億円に達する。ソニーは、テレビ事業を成長戦略の柱と位置づけているが、黒字化の見通しは立っていないのが実情である。

テレビ用の基幹部品であるパネルの世界シェア（テクノシステムリサーチ調べ）は、韓国の52.7%、台湾の31.0%、日本の15.0%となっている。日本の電機メーカーのパネル生産は、存亡の危機に立たされているといつてよい。

日本企業のテレビ事業の惨敗は、1ドル80円を切る超円高、韓国・台湾・中国といった

新興国による低価格攻勢、デジタル化の技術革新による価格破壊などが主要な要因と言われている。

しかし、筆者は、日本の家電メーカーの戦略ミスが敗因と考えている。1980年代の円高以降、日本企業の多くは、薄利多売の大量生産路線を捨て、安易な高付加価値路線へと戦略転換したことが、今日の衰退につながってきたといっている。

1990年代に入り、世界の電化製品市場の量産スケールが劇的に拡大してきた。それにもかかわらず、日本企業は量的拡大路線を放棄し、欧米や国内市場といった既存市場を重視する選択をした。その結果、新規市場である新興国市場、すなわち BRICs や NEXT11 への参入は、つい最近まで見送ってきたのである。

量的拡大に伴う低価格路線と高付加価値路線は、相反する路線では決してなく、両立させなければならない2つの路線であった。先進国だけみても、一家に一台の家電時代から一人一台の個電時代へ、さらに一人で複数の個電を操る時代は、量産スケールは大量生産時代を遥かに超える超大量生産時代へと進むことが、予想できていたからである。

## 東芝のテレビ事業の奇跡

「家電業界の七不思議の一つ」と呼ばれるのが、東芝のテレビ事業である。日本の家電メーカーが不振に喘ぐなか唯一黒字を出し、国内だけでなく海外でもシェアを拡大させている。新興国では、中国、東南アジア、インド、中東・アフリカ、中南米で発売している。

2011年度は、超円高、欧州の経済不振、エコポイント制度の終了などの影響で、東芝のテレビ事業も減収から赤字へと転落している。しかし、これまでの拡大路線は継続させるとしている。

東芝が、これまで国内・海外でシェア拡大に成功したのは、先進国では高級機 REGZA (レグザ)、新興国では Power TV (パワーテレビ) といったブランドを使い分け、それぞれの地域にあった製品戦略を展開してきた結果である。

例えば、2009年12月には、100万円もする CELL REGZA (セルレグザ) を発売し、2011年12月には、4Kの解像度と裸眼で3D対応の55型のレグザを発売し、ブランド維持と先進技術の開拓に努めている。

もともと、東芝は、薄型テレビへの参入が大きく出遅れた。2003年に液晶テレビに参入したが不振が続き、起死回生となったのが2006年に発売したレグザとそのシリーズである。同年秋から人気を博し、2009年には国内シェアで2位を獲得したのである。

薄型テレビで出遅れた東芝は、原価の6~7割を占めるといわれるパネルを他社から購入せざるを得なかった。この出遅れのハンディは、パネルメーカーの激しいシェア拡大競争による液晶パネルの価格破壊により、幸運にもプスラに転じたのである。

また、自社でのパネルから組み立てまでの垂直統合型の生産方式はとれず、EMS や ODM などを活用せざるを得なかったが、結果的にみて、これも幸いした。日本国内、アメリカ、アセアンとそれぞれの地区で、自社生産と外部生産とを使い分けて、品質とコストのバランスを図ることによって、黒字を達成してきたのである。

同時に、高付加価値の維持にも努めている。液晶画面の高画質化は、外部調達のパネルによってではなく、自社技術の画像回路の工夫でカバーすることによって達成し、他社との差別化を図っている。上述のように4K&3Dの高級薄型テレビの発売により、高級路線もアピールしている。

東芝の薄型テレビの経緯を見てくると、薄型テレビへの参入の遅れを、技術開発と生産体制の様々な創意工夫によって、ブランドイメージの確立と性能・価格のバランスを図り、適地生産に努めたことが、今日の実を結んだとあってよい。

しかし、東芝の成功は、液晶パネル生産の環境激変といった偶然の要因に助けられた部分も少なくない。東芝がこれまでの成果を持続できるかどうか、今後の様子を見守っていききたい。

## 次世代テレビの未来は、国内の規制撤廃がカギ

以上みてきたように、日本の家電メーカーにとって、薄型テレビ事業の継続は、大きな岐路に立っている。ソニーやパナソニックが、テレビ事業から簡単に撤退でないのは、これから本格化する次世代テレビが、デジタル家電の中核に位置するからである。

遅ればせながら、日本の家電メーカーも、従来の垂直統合型の生産形態から脱却し、新興国市場への取り組みをスタートさせている。東芝の事例にみるように、グローバル市場での競争では、後発組にもビジネスチャンスは、まだあるとあってよい。

ただ、それには日本国内でのデジタル環境の整備が不可欠である。それは、日本のメーカーにガラパゴス路線を強要した国内の様々な規制の緩和であり、アナログ時代の既得権益を維持しようとする通信キャリア、テレビ業界、音楽団体、出版業界他の改革である。

2011年12月、デジタル放送用DVDレコーダーを巡る私的録画補償金訴訟の第二審で、東芝が勝訴した。日本独自のアナログ時代の私的録画補償金制度は、機器を割高にしていた。この種の日本独自の時代錯誤な制度は、早期に撤廃されることが望まれる。

世界に先駆けた日本のiモード携帯がガラパゴス化してしまったのは、日本国内の歪んだ制度と、手枷・足枷を嵌められた自由競争の結果である。これが、携帯電話メーカーが海外から撤退せざるを得なかった大きな要因になっている。

アメリカで電子出版が成長している大きな理由は、出版物が自由価格で販売でき、紙媒体も電子コンテンツも割安で入手できるからである。アマゾンが、原価割れした超低価格のキンドルフアアを発売できるのは、アマゾンのネット販売で収益を確保できると確信しているからである。

日本では、再販制度のために定価販売しか出来ない。中古店のブックオフが成長しているのは、歪んだ制度のあだ花とあってよい。本を読む人が減っているのでは、決してない。歪んだコンテンツ保護の制度が、電子書籍の販路を阻止してきたとあってよい。

日本の音楽や書籍を楽しむ自由度が大幅に制限されている現状では、タブレットPCの販売は台数も限られ価格も高止まりしまう。日本の国内市場が世界の新製品の実験場にならない限り、グローバル市場での日本企業の競争力は落ちるばかりとあってよい。

アメリカや韓国では、テレビで放送された映像は、インターネット上でも動画配信されており自由に視聴できる。政府の許認可で守られている日本のテレビ局にとって、ネットの動画配信は利益を阻害する存在に過ぎない。限られた映像しか楽しめないタブレットPCでは、その魅力は半減してしまう。

次世代TVと呼ばれるスマートTVやインターネットTVへの挑戦が、実を結べるかどうかは、日本の国内市場が、各種のコンテンツが自由に楽しめる実験場になれるかどうかにかかっている。TV放送と動画配信が自由に交流できる仕組みがなければ、新しいコンテンツやビジネスモデルは生まれないとあってよい。

(TadaakiNEMOTO)