

ニュースの裏側を読む

テレビ市場にみる 価格競争の次にくること

コモディティ化とスマイル・カーブ化を考える

1年前までは「エコポイントで絶好調」のニュースが流れていたテレビ市場。だが、エコポイント終了後は供給過剰市場となり、各社とも価格競争を強いられ苦戦を続けている。ここではテレビ市場の苦境を題材に「価格競争の先にあるもの」を考えてみたい。

(文・三浦祐成／新建ハウジング)

12Pからの「特集」もあわせてお読み下さい

昨年末から大手家電メーカーの「テレビ離れ」が加速している。

「ビエラ」ブランドを擁するパナソニックでさえ昨年10月にテレビ事業を縮小するリストラ策を発表、「亀山モデル」で一世を風靡したシャープ、「トリニトロン」で一時代を築いたソニーもテレビ事業の収益は大幅に悪化している。ブランド力が弱い日立に至ってはテレビ生産からの撤退を決めた。

コモディティ化の加速

テレビ事業低迷の理由は、端的に言えば、市場の「ライ



フサイクル」が成長期を過ぎ、成熟期に入り供給過剰に陥ったことにある。

もともと世界需要を上回る勢いで生産を続けていたところにエコポイントがスタート、いったんは持ち直したが国内市場の青田刈りが進み、エコポイント終了後は供給が過剰となり、「コモディティ化」が強烈に進んだ。

コモディティ化とは超訳すれば「その他大勢化」。供給過剰市場において差別化できない商品が価格競争に陥り収益を悪化させていく状況を指す。

一度「その他大勢」に埋没してしまうと、よほどのイノベーションとブランド刷新を行わない限り、この底なし沼から抜け出すのは難しい。

輝いていたソニーがまさにそう、いまや多くの製品カテゴリーで「その他大勢」に埋没、低収益にあえいでいる。

テレビは技術的に差別化が難しいうえ、家電量販店という強力な価格決定力をもつ販売チャンネルが存在し、ブランド力があっても買い叩かれる市場構造となっている。コモディティ化は必然といっている。

さらなるイノベーションを実現しコモディティ化をリセットするか、ドラッカーの言う「体系的廃棄」(事業仕分け／ビジネス断捨離)を断行するタイミングに来ているということで、上記の各社の動きもその決断をしたものと言えるが、遅きに失した感は否めない。

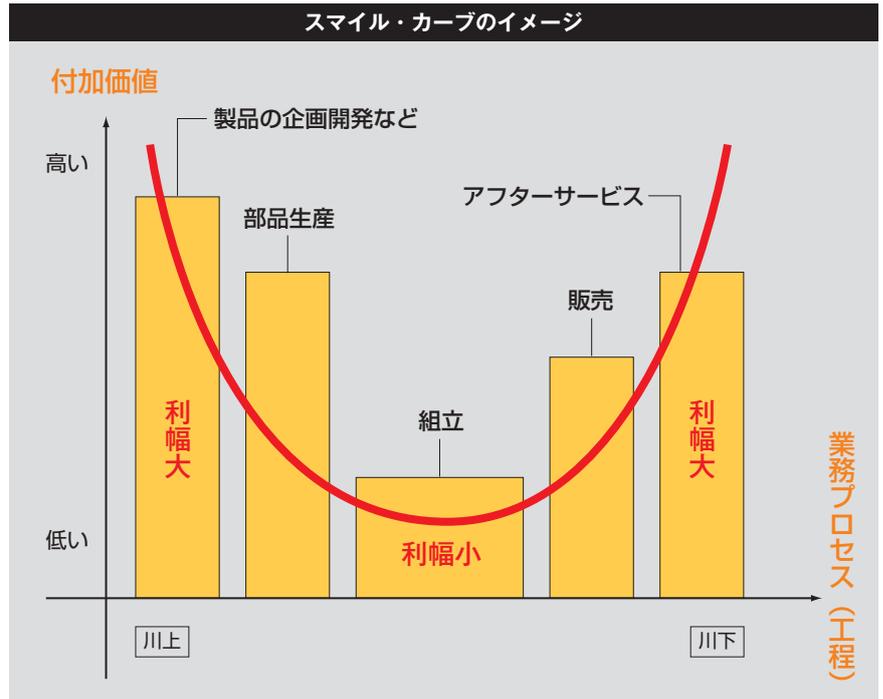
スマイル・カーブ化

コモディティ化は特に製造（組立）の領域で進む。特に、市場が成熟するなかでは、優れた製品を企画・開発できる企業、さらには優れたアフターサービスを提供できる企業、ソリューション／コンサルティングを提供しそのなかに製品を落とし込むことができる企業の優位性が高まっていく。供給過剰市場において高収益を期待できる領域はこの部分にしかないといっても過言ではない [図]。

こうした競争優位と収益構造の変化を「スマイル・カーブ」化と呼ぶ。

製品ライフサイクルの初期段階では製造（組立）の領域でも新規性が高い製品では特に高い付加価値化が可能で、それを実現した企業は高収益を確保できる。だが、どんな市場でもやがては成熟し、スマイル・カーブ化が大小はあれ見られるようになる。

この現象を利用した戦略を地で行っているのがアップルだ。付加価値がすぐに下がる製造ラインは自社で持たず、製品の企画・開発とサービス／ソリューション（＝音楽・映画・書籍・アプリケーションの販売とそのプラットフォーム）の提供に特化することで高付加価値／高収益を維持している。その結果、昨



「スマイル・カーブ」と呼ばれるのは、付加価値の曲線（赤のライン）が笑顔（口元）のように見えることから

年時価総額で世界一の企業となった。

次はテレビを変える

単なるコンピュータメーカーから脱皮し、音楽・映画・書籍といったコンテンツ、そしてアプリケーションというサービス／ソリューションの提供、日常のライフシーンでこれらを楽しめ活用できる iPod、iPhone、iPad といったデバイス（端末）を続々とリリースしてきたアップル。次に狙っているのがテレビだ。

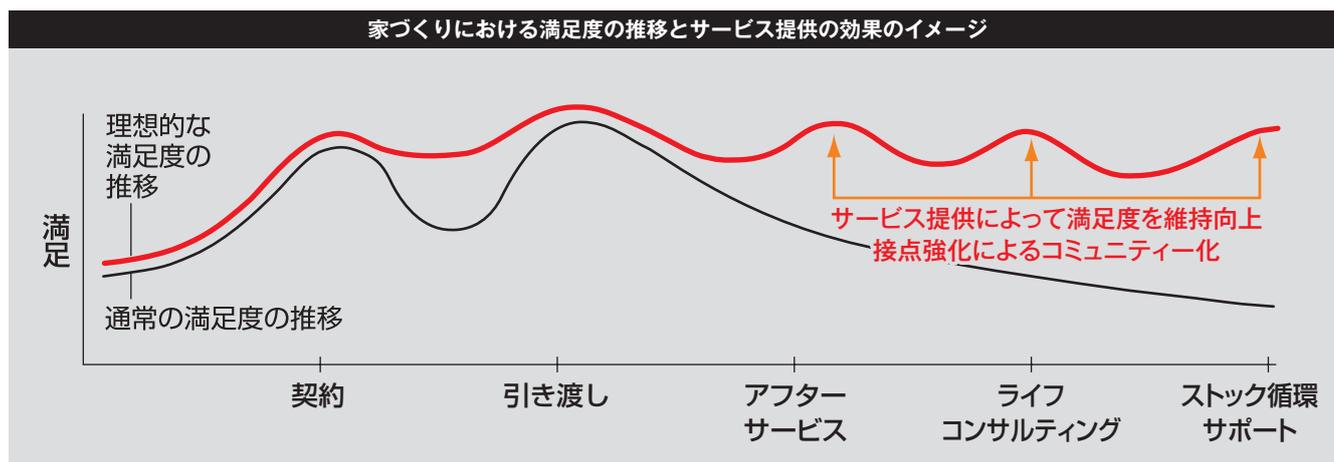
「iTV」とでもネーミングされそうなこの製品は、アップルのコンテンツやアプリをリビングのテレビでも手軽に（子供でも高齢者でも）楽しめるような「スマートテレビ」と

なるようだ。本体の製造はシャープが担うとの噂もある。

日本でも動画コンテンツ配信やテレビショッピングをネットを通じて行う「スマートテレビ」化を各メーカーが進めているが、普及にはほど遠い。商品自体魅力的でないうえ、コンテンツも充実していないからだ。逆に言えば、これらで圧倒的な強みをもつアップルがテレビでもそれを発揮できれば、テレビにおいてもスマイル・カーブ戦略で成功できるだろう。

住宅産業の場合

住宅市場、特に新築注文住宅市場はライフサイクルで言えば成熟期から衰退期に向かっており、スマイル・カーブ



化が進んでもおかしくない。だが、新築需要刺激施策（長期優良住宅補助やフラット35 S、エコポイントなど）が常に実施されてきたうえ、陳腐化しにくい商品とも言える注文住宅の特性や、中小でも経営を持続しやすい産業構造もあり、スマイル・カーブ戦略、つまりはサービス／ソリューションの提供は今まではほとんど見ることがなかった。

住宅業界におけるスマイル・カーブ戦略＝サービス／ソリューション提案については特集で詳しく触れている。

切り口としては住宅をぐるぐる回す中で財産として機能させる「ストック循環型モデル」をサポートするサービスや、エネルギーコンサルティング、インテリア・エクステリア提案、資産活用／ローン借り換え提案といった「ライフコンサルティング」（暮らしを豊かにスマートにする提案）などがある。アフターサー

ビスや高齢者住宅提案なども、素朴ではあるが取り組みやすいサービス／ソリューション提案だ。これらの提供によってOB顧客の満足度向上も同時に図ることができる。

消費税引き上げが決まり、かつ増税影響の相殺を目的とする特例措置の有無／内容が明らかになれば、駆け込み需要の規模がおよそでも見えてくる。駆け込みがそれなりの規模で起きれば、市場は供給過剰から供給不足へと変わり、再び施工・販売領域が価値を高め、スマイル・カーブ戦略は効きにくくなる。このためスマイル・カーブ化が本格化するのには消費税引き上げ後になるだろう。

その際、大手ハウスメーカーは自前でサービス／ソリューションを提供できる余力とそれを顧客に受け入れてもらう際に有利となるブランド力を有しているほか、異業種大手との連携によって幅広いサ

ービス／ソリューションをダイナミックに提供できる。スマート化や高齢者対応ですでにそれが見られる。

地域のづくり手の場合は、アフター／メンテナンスの徹底からリフォームや建て替え、クチコミにつなげていくのが第一歩となる。OBという基礎票に向けてサービス／ソリューションを提供するのが基本であり、それにはOBとのつながりを深め、コミュニティ化することからだ。

ライフコンサルティングもストック循環サポートも基本は地域密着型のサービス／ソリューションで、地域のづくり手こそ強みを発揮できる分野。独力でハードルが高いとすれば、地域のづくり手＋流通＋異業種の連携によるシェア（共有）＋コラボレーション（協働）も必要だろう。サービス・ソリューション提供を支援するプラットフォームへの参加も一手だ。