

欧州の薄型テレビ市場

大 崎 孝 徳

目 次

1. 問題の所在
2. 欧州の薄型テレビ市場の概要
3. 欧州の薄型テレビ市場の実際
4. 欧州の薄型テレビ市場におけるマーケティング
5. 結論

1. 問題の所在

日本メーカーは、世界に先駆け、薄型テレビを商品化させ、市場の拡大を牽引してきた。しかしながら、今日、日本市場においては強い影響力を保っているものの、国際市場において大きな存在感を示せなくなってきている。

筆者はこれまで北米、中国へのフィールドワークを実施し、現地市場の特性、日本メーカーの影響力について考察してきた。本研究においては、欧州へのフィールドワークを踏まえ、欧州テレビ市場の特徴、各メーカーの影響力を中心に検討していく。

また、小売業者であるものの、自社のラボを有し、メーカーの製品の格付けを行うなど、独自の取り組みを展開するフランスの大手家電量販店である fnac 社の事例研究を通じて、欧州の家電量販店への理解も深めていく。

さらに、現在、薄型テレビの国際市場において、トップに立つサムスン、2位の LG という韓国メーカーと日本メーカーの比較も行う。

2. 欧州の薄型テレビ市場の概要

2.1. 薄型テレビの世界市場

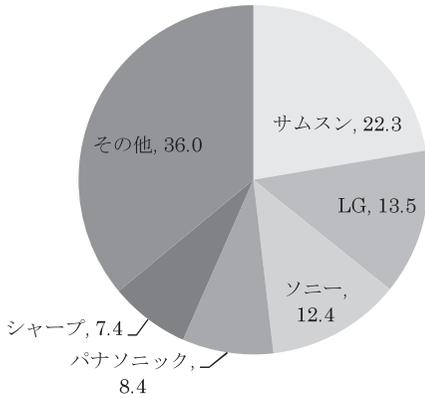
日本市場こそ、シャープや東芝を中心とする日本メーカーにより、寡占化しているが、世界市場においては、様相が全く異なっている。

2010年度の薄型テレビの世界売上高は1,131億5,022万ドルで、前年度より17.6%増となっている（日経産業新聞2011.7.25, p. 21）。このように順調に拡大している薄型テレビ市場において、首位はサムスンで22.3%、2位はLG13.5%、次いで、ソニー12.4%、パナソニック8.4%、シャープ7.4%となっている（図1）。シャープは日本市場でこそシェア36.2%と圧倒的な強さであるが（日本経済新聞朝刊2012.1.20, p. 1）、海外への展開は大きく出遅れている状況である。ソニーは世界シェア1割を確保できているものの、従来のブラウン管テレビで世界トップであったことを考えれば大きく停滞していると捉えられる。

2.2. 薄型テレビの欧州市場

欧州市場は北米、中国とともに、3,000万台を大きく上回る巨大な市場である。こうした欧州市場における販売シェアに注目すると、サム

図1 薄型テレビの世界市場における販売シェア (2010年度, %)

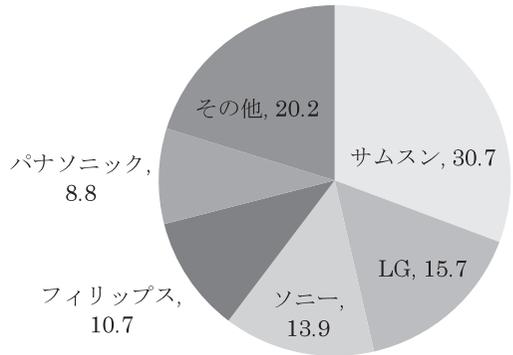


出所 日経産業新聞 (2011.7.25, p. 21)

スが3割を占め、国際市場以上のシェアを確保しており、欧州に強いサムスンという現状が確認できる(図2)。以下、LG、ソニーが続き、トップ3は国際市場と同じ状況になっている。4番手には、地元企業であるフィリップスが位置し、次いでパナソニックとなっている。上位5社のシェアの合計は80%と世界シェアにおける64%を大きく上回っており、欧州市場における大手メーカーの寡占化という現状も確認できる。

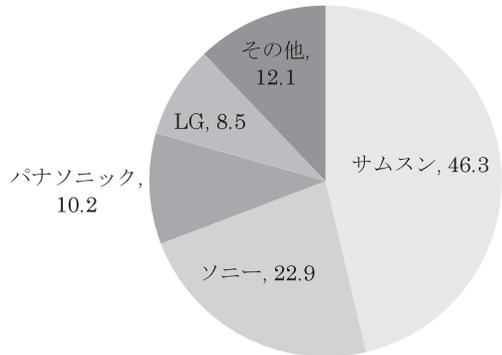
次に、最近、話題になっている、3Dテレビの欧州市場に注目する。3Dテレビは新しい技術であり、メーカーの技術力が試されることになる。技術力の高さが強調される日本メーカーの強い影響力が予想される場所ではあるものの、実際はサムスンのシェアが5割近くにもおよび、圧倒的な状況となっている(図3)。サムスンの技術力の高さ、また新商品の展開のスピード力に驚くばかりであるとともに、技術力の高い日本メーカーという決まり文句の信憑性に大きな疑問を抱かざるを得ない数字となっている。また、技術力は高いものの、新商品の展開スピードに大きな問題があるという可能性にも注意が必要であろう。2位以下は、ソニー、

図2 薄型テレビの欧州市場における販売シェア (2011年上半期, %)



出所 聯合ニュース (2011.8.18)

図3 3Dテレビの欧州市場における販売シェア (2011年上半期, %)



出所 聯合ニュース (2011.8.18)

パナソニック、LGとなっている。フィリップスの影響力は見えず、この点に関しては技術力の差というものが確認された。

ちなみに、バックライトに発光ダイオードを用いたLEDテレビにおいても、サムスは34.9%圧倒的な存在となっており(聯合ニュース2011.8.18)、技術に強いと言われる日本メーカーの大きな影響力は見られない。

3. 欧州の薄型テレビ市場の実際

欧州という大きな括りのなかには複数の独立した国家があり、言語や文化など、多くの違いがある。こうした土台に基づき、消費者ニーズや流通・プロモーションを中心としたビジネス手法についても、相違が見られると予想され、2011年12月20日～2012年1月2日、ドイツ、フランス、スペイン、イタリア各国の大型家電量販店を中心にフィールドワークを実施した。

3.1. ドイツのテレビ市場

ドイツの中核的な都市の1つであるフランクフルトにおいて、PC Media や Saturn といった大型家電量販店は自家用車で購入する消費者を主たる対象とし、郊外に立地していることが多い。こうしたなか、フランクフルトのメインストリートである Zeil 通りにある My Zeil という大型ショッピングセンターの4～5階に Saturn が立地しており、調査を行った。

広いスペースに、150～200台ほどのテレビが並べられており、画面のサイズは16～65インチ程度と日本と同様の品揃えと言える。テレビの画面で映し出されている映像は映画やテレビ番組などバラバラで、北米の大手チェーンでよく確認された自社制作のようなものではない。また、北米同様、顧客によるリモコン操作はできない状態であった。

店頭では、3Dテレビが大きく売り出され、高感度の音響システムと組み合わせて展示されていた。店頭の最もよい位置にはソニーのブース、その横にはサムスのブースがあった。これらに加え、やや離れたところに、フィリップスとパナソニックのブースが設置されていた。こうした4社はしっかりと自社ブランドを顧客にアピールできている。

基本的に商品はメーカーごとではなく、サイズごとに並べられている。ソニー、サムスを

中心に上記の4社の製品が売り場のほとんどを占め、その他、LG、シャープ、東芝が混ざっている状況であった。また、GRUNDIG や PEAQ、小型ではOKというブランドも確認できたが、北米や中国市場と大きく異なり、こうした知名度の低いメーカーの商品数は極めて少なかった。

価格に関して、段ボール箱を積み上げ、セールしているものは、40インチ（東芝）で500ユーロと、日本と同程度、もしくはむしろ安い状況であった。この点に関しては、もちろん最近のユーロ安を考慮する必要はある。

店の内装は清潔感があり、綺麗ではあるが、日本のような派手さはない。POPなども、北米市場と同程度で、日本や中国のようにベタベタと店中に貼り付けている訳ではない。

店員は極めて少ない。中国のようにメーカーから派遣されているスタッフも見受けられない。よって、それほど熱心な接客は行われていない。態度が悪いというのではなく、押し付けることはなく、基本的には笑顔で丁寧に助言を行っている印象を受けた。基本的に北米市場と似ているが、北米の方がやや押しが強い印象である。これは文化やコミュニケーションの違いなどから生じていると思われる。もちろん、メーカーから派遣されてきた歩合制の店員が極めて積極的に押してくる中国市場とは対極にある。

3.2. フランスのテレビ市場

フランスでは、マルセイユを中心に3つの中核都市を訪れた。ストラスブールのfnacは街の中心に位置する広場の前、大きなビル2～4階にあり、エレクトロニクス関連の売り場は2階、3～4階は書籍売り場となっていた。エレクトロニクス関連の商品構成は、テレビ、PC、デジカメ、オーディオとなっており、家電店というより、AV店という方が正しい。fnacはフラ

ンス国内はもちろん、バルセロナ、ミラノでも確認できたが、どの店舗も街の一等地に立地していた。

テレビはどの店舗も概ね120台ほど並べられており、サイズは19～65インチで、サイズごとに展示されていた。テレビの画面には自社で制作された広告（取り扱われている本やDVD）が流れており、リモコンによる操作などはできない。

また、1台ずつと規模は小さいものの、ソニー、サムスン、LG、パナソニックという4メーカーの3Dテレビ展示ブースが確認できた。4社のブースの立地や大きさに差はなく、全く同等に設置されていた。3Dの開発に出遅れたフィリップスのブースは見受けられない。商品はソニーとサムスンを中心に、LGとパナソニックが混ざっており、ドイツのSaturn同様、大手メーカー中心の商品構成となっている。また、点数は少ないものの、フィリップス、東芝に加え、中型でThomson、小型ではLINETECHというメーカーも確認できた。価格に関して、例えば、LGの42インチが400ユーロなど、かなり低価格で販売されている印象を受けた。

スタッフは少ないものの、自社の製品評価カタログを配布するなど、精力的に動いていた。しかしながら、接客に関しては強く押すというよりもフレンドリーに製品に関する助言を行っている様子であった。fnacが発行している製品評価カタログについては4章において後述する。

内装はフランスらしく、おしゃれな印象であった。意識的に照明を落とし、暗い雰囲気になっていた。この点はテレビの画面がよく見えるように工夫されているということかもしれない。POPが日本のようにベタベタと貼り付けられているというようなことは全くなかった。

DARTYなど、フランスにおける他の大型家

電量販店の商品構成も、基本的にはfnac同様、サムスン、ソニー、LG、パナソニック、フィリップスを中心となっており、知名度の低いメーカーの商品はほとんど見かけない。その他、接客や内装も極めて類似していた。ちなみに、DARTYでは、LGの42インチの3Dプラズマテレビが段ボールのまま積み上げられ、500ユーロで販売されており、最新モデルと言える3Dテレビの低格化という現象も確認できた。

また、E. leclercという食品を中心とするGMSにもテレビ売り場があったが、商品はLG、フィリップス、東芝、THOMSONが中心でサムスンやソニーは置かれていない。サイズは小型を中心に16～50インチ、価格は90～500ユーロと安めである。日本のGMSも同様だが、中級品以上のテレビを購入する主たる場合は家電量販店であり、低価格志向のGMSという傾向がフランスでも確認できた。

3.3. スペインのテレビ市場

バルセロナを中心に大型家電量販店および小型の家電店へのフィールドワークを行った。街の中心の大きなビルの1～2階に立地するWORTENでは、2階にテレビ売り場を設置し、120台ほどの商品が置かれていた。サイズは19～65インチと幅広い品揃えであった。ブースはないものの、サムスンの特売が目立っていた。その他、東芝、シャープ、パナソニック、LG、ソニー、フィリップスが同じくらいの商品点数であった。また、HANNSPREE、MITSUIなど、知名度の低いメーカーもごく僅かではあるが置かれていた。店に置かれていたピラを見ると、まずサムスンのテレビが一面に大きく取り上げられており、こうしたことからサムスンの影響力の大きさがわかる。もちろん、日本ほどではないものの、欧州のなかではPOPや接客など、やや熱心な雰囲気が感じられた。

また、MILARという小型の家電店には、40

台ほどのテレビが置かれており、サムスン、LG、シャープ、パナソニック、ソニーで商品のほとんどを占めていた。ブースはないものの、サムスンのテレビが1台、最も目立つ場所に置かれていた。また、店内に置かれているビラにおいても、サムスン中心の広告となっていた。置かれている商品のサイズに注目すると、小さめのサイズを中心に19~55インチとなっており、3Dなど、最新モデルは少なく、低価格品中心の品揃えとなっている。同様に、小型の家電店であるMIROという店舗においても低価格訴求のPOPが目立ち、こうした小型店は低価格志向の消費者を主たる対象としてビジネスを展開している印象を受けた。商品構成はサムスン、ソニー、LG、パナソニック、シャープ、フィリップスが中心となっている。

カタルーニャ広場というバルセロナの中心に面した大きなテナントビルにはfnacが出店しており、フランス同様、スペインにおいても、その街一番の立地に出店するという戦略が確認できた。商品进行评估する自社カタログはスペインでも発行されていた。商品は100台程度、19~55インチ、最もいい場所のブースにはサムスン、その他、ソニーとパナソニックのブースが確認できた。これらにLGを加えた4社で商品のほとんどは占められている。また、数は少ないものの、フィリップス、東芝、LOEWE、SUNTECHも確認できた。接客やPOPなどはフランス同様、活発ではない。また、フランスで大きく打ち出されていた3Dテレビはスペインでは見かけなかった。

3.4. イタリアのテレビ市場

ミラノを中心に大型家電量販店への調査を実施した。やや郊外に位置する、TRONYには、100台ほどのテレビが並び、サイズは22~55インチとなっていた。スマートTVという大きなキャッチコピーがサムスンのブースに貼ら

れ、圧倒的な存在感となっていた。その横にブースが設置されている訳ではないが、ソニーが並んでいる。大型テレビはサムスン、ソニー、LG、中小型では、これらのメーカーに加え、フィリップス、パナソニック、シャープが混ざっている。また、ORIONというメーカーのテレビも1台、確認された。店員は極めて少なく、POPなどもほとんど見られず、値札が貼られているだけという印象である。他の欧州諸国の家電量販店も地味な印象のPOPであったが、さらに際立って少ない様子であった。画面では映画が流れていた。また、この店においては、冷蔵庫や洗濯機の売り場でもサムスンが圧倒的な存在感であった。

旧市街地に位置する大型家電量販店であるDARTYには、19~60インチのテレビが80台ほど置かれていた。ブースとしては、ソニーのみ設置されていたが、商品点数に注目すると、サムスンが圧倒的に多い。その他、LG、パナソニック、東芝、シャープ、フィリップスでほぼすべての商品を占めていた。また、JVCブランドも1台、確認された。

スタッフは少なく、店サイドから押すのではなく、何か客が聞いてきたらアドバイスするというスタイルのように見受けられる。POPはこの店においても極めて簡素である。画面では映画が流れていた。

ミラノにおいても、街の中心部にfnacの店舗が確認できた。15~65インチ、100台ほどのテレビが並び、サムスンとソニーが目立つブースとなっていた。だが、ソニーがただ単に綺麗に並べられているのに対して、サムスンでは3Dの仕組み紹介、著名な音響メーカーであるBOSEとコラボしたサウンドシステムにより、売り場において圧倒的な存在感を放ち、客の注目を集めていた。その他のブースとしては、パナソニック、LG、LOEWEが見受けられた。商品としては、これらに加え、フィリップス、シャープ

プ、東芝が少々、混ざっていた。同じ fnac でも、他国と比べ、POP はさらに抑え気味であり、イタリアの特徴と言えるであろう。接客も積極的には行われていない。また、イタリアにおいては、自社企画の製品評価カタログは作成されていなかった。

市街地に位置する EURONICS には 19~60 インチ、100 台ほどのテレビが並び、やはりサムスンが目立っており、ソニーと LOEWE のブースも設置されていた。その他、LG、パナソニック、シャープ、東芝、フィリップスも見受けられ、また、NIKKEI というブランドも確認できた。

4. 欧州の薄型テレビ市場におけるマーケティング

4.1. fnac の小売マーケティング

fnac は 1954 年、フランスのパリにおいて設立された。創業当時より、自社で製品の实用テストを行い、“Contact” という自社発行の雑誌を通じて、消費者に買ってはならない製品を知らせるといったサービスを展開してきた（伊藤 2011）。海外市場への進出も早期より積極的で、1981 年にベルギー、1993 年にはスペイン、1999 年には欧州を超え、ブラジルに出店している。2007 年において、国内外を合わせた店舗数は 245、売上は 45 億ユーロとなっている。商品別の売上に注目すると、PC が 37.8%、次いで、書籍 18.0%、音楽 CD 17.6% と大きな割合を占めている。テレビは 6.6% となっている。地域に注目すれば、フランス 71.4%、スペイン 9.9%、ポルトガル 5.9%、ベルギー 4.1%、イタリアとブラジルが 3.1% となっている。

“Contact” という自社発行の雑誌は現在、“DOSSIER TECHNIQUE”（ドシエ）という名前に変わり、製品評価のために設立した自社のラボでの結果が 4 つ星で掲載されている。雑誌

の発行部数は 2,000 万部にもおよび、消費者の購買行動に大きな影響を与えている。よって、メーカーにとって 4 つ星を獲得することは拡販において重要なことであるが、それ以前にカタログに掲載されなければ消費者の評価対象にもならない。ドシエに掲載されているテレビの商品点数を見ると、計 72 モデルが紹介されていた（DOSSIER TECHNIQUE 2012）（表 1）。メーカーに注目すると、サムスンが 21、ソニー 16、LG 12、パナソニック 9 となっている。その他のメーカーの掲載商品数は 4 モデル以下であり、多くの消費者にとって購入対象から外れる可能性が高い。評価の星数は各社とも高いものもあれば低いものもあるというレベルであり、例えば日本メーカーの商品評価が高いなどの傾向は一切、見られない。

消費者の購買行動に大きな影響を与えるドシエをメーカーは当然、強く意識せざるを得ず、4 つ星の獲得を目指し、fnac の評価担当者とのミーティングを行うメーカーも現れている。また、試作段階の製品に対する意見交換を通じて、顧客ニーズの再確認、製品改良を行い、顧客満足度を向上させることに成功しているメーカー

表 1 ドシエに掲載されているテレビのモデル数

	32インチ以上	26インチ以下
サムスン	17	4
ソニー	13	3
LG	10	2
パナソニック	9	0
フィリップス	4	0
THOMSON	3	1
HÖHER	1	1
東芝	2	0
シャープ	1	0
Linetech	1	0

出所 DOSSIER TECHNIQUE (2012)

もある（伊藤・長内・松本2009）。例えば、伊藤（2011）は、パナソニックがこうした取り組みにより、高い評価を獲得し、フランス市場のシェアアップに成功したデジタルカメラの事例を紹介している。

もちろん、製品評価のためにラボを設立し、雑誌を発行することは小売業者にとって大きな負担となる。しかしながら、メーカーへの自社のパワーの拡大、消費者へのプロモーション効果、他の小売業者との差別化など、大きなリターンが期待できることも事実であろう。fancにおいて、強引な接客が行われていないことは、もちろん欧州の文化や商習慣ということもあるだろうが、こうした情報の提供により、消費者が自ら商品を決定し、購入していくという仕組みが構築できているということも、要因の1つとして上げられるであろう。ちなみに、こうした評価は店頭の商品の値札などに直接、記載されている訳ではなく、あくまでもドシエでしか確認できない。こうした点はメーカーへの配慮ということが影響しているのかもしれない。

4.2. 韓国メーカーのマーケティング

図4をご覧いただきたい。これはミラノの家電量販店であるDARTYのディスプレイである。ソニー（左側）とサムスン（右側）が並んでいるが、どういう印象を抱かれるであろうか？ 確かに、デザインを評価することは難しい。機能的価値のように数値化できる訳ではなく、もちろん個人の嗜好に大きく依存する。しかしながら、ソニーがどこにでもあるありふれたデザインであるのに対して、サムスンのシルバークラウドフレームに特徴ある4つ脚は世界的に人気が高い。筆者はこの光景を見て、「ソニーも健闘しているという評価ではなく、完全にサムスンの引き立て役になってしまっている。サムスの営業スタッフがわざわざ店に手を回し、自社のテレビの横に置かせたのではないか？」とも勘ぐってしまった。なぜなら、このようにソニーがサムスンの横に位置し、しかも常にサムスンの方が目立つ、もしくは上位にあるイメージを、今回のフィールドワークを通じて幾度となく受けてきたからである。例えば、同じように大きなブースが設置されていても、サムスのテレビにはBOSEのスピーカーが設置され、

図4 ミラノの店頭に並べられたソニーとサムスンのテレビ



出所 筆者撮影（2011.12.30）

大音響で多くの顧客が集まっている。また、通常、フレームなどにシールで貼られている場合が多い、製品の特徴を示す、3D, LED, FULL HD, SKYPE などのキャッチコピーがサムスンやLGのテレビではモニターに映し出され、それらの文字が動くことにより、多くの顧客の注目を得ている。さらに、これもきわめて主観的ではあるが、サムスンやLGのテレビは明るい印象を受ける。恐らく、日本メーカーは目の疲れなどを考慮し、明るさを抑える設定にしていると思われるが、それに対し、サムスンはとに

かく明るく、少しでも目立つようにという雰囲気強く感じた。

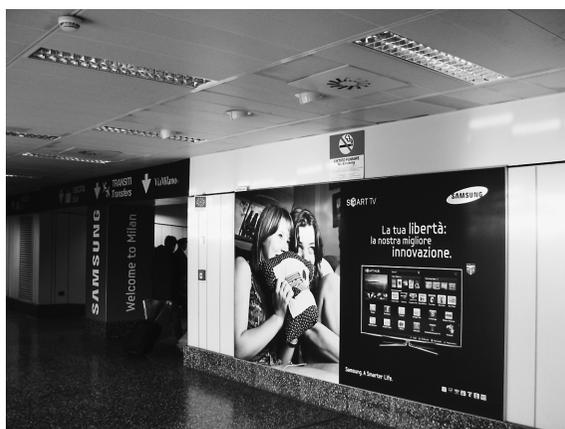
広告に関しても、バルセロナ空港の出発ゲートはサムスンで埋め尽くされ(図5)、ミラノに到着すると、まずサムスンゾーンとも呼べる、サムスンの広告で一面が埋め尽くされたエリアが目飛び込んでくる(図6)。その後、LGゾーンに突入する(図7)。これらに対して、極めて対照的な図8を見ていただきたい。この写真はミラノの出発ゲートで撮影したものであるが、どこのメーカーのテレビか、おわかりにな

図5 バルセロナ空港の出発ゲート



出所 筆者撮影 (2011.12.28)

図6 ミラノ空港の到着ゲート1



出所 筆者撮影 (2011.12.28)

図7 ミラノ空港の到着ゲート2



出所 筆者撮影（2011.12.28）

図8 ミラノ空港の出発ゲート



出所 筆者撮影（2012.1.1）

るだろうか？ 答えはパナソニックである。出発ゲートに数多く設置されていたが、もちろん誰もそのメーカー名を認知することはないであろう。

欧州での日本メーカーのマーケティング活動を大きく捉えるならば、例えばソニーは数多くの店舗でブースが設置されており、商品も数多く置かれている。また、パナソニックは空港において広告活動を行っていると言える。しかしながら、その実態は、サムスンのブースと比較すると、ソニーは趣向を凝らしているとはとて

も言えず、また、パナソニックの空港での広告活動の質は論外と言える。

日本メーカーのマーケティング活動は極めて形式的で、体裁を整えているにすぎない感が強い。一方、韓国メーカーは消費者への接近、アピールに貪欲に取り組んでおり、雲泥の差を感じる。こうした現象が本社主導の組織的問題なのか？ もしくは、現場力の弱さなのか？ 現時点では判断がつかないが早急に取り組むべき重要な問題であることに間違いない。

5. 結論

欧州市場へのフィールドワークを通じて、数多くの知見を得ることができた。大きく捉えれば、テレビを購入する主たる場は大型の家電量販店であり、GMS や小規模の電器店は低価格モデルを中心に販売されていた。また、北米や中国市場とは異なり、世界的に有名なメーカーの商品が売り場を埋め尽くしており、日本同様、ブランドを重視する欧州の消費者ニーズが確認できたと言える。接客においては、店側から強く推奨するというスタイルではないことが確認された。POP も日本や中国市場と比較すると極めて控えめであった。こうしたポイントは欧州市場の共通点と言えるであろう。

一方、POP に関して、とりわけイタリア市場においては、ほとんど行われていないレベルであった。また、スペイン市場では 3D テレビを見かけないなど、細かいながらも欧州市場内における相違点を確認することもできた。

個別の小売業者に注目すると、フランスの fnac の製品評価システムは大変ユニークで興味深く、今後、日本においてもヤマダ電機をはじめ、大手流通業者を中心に導入される可能性も高いのではないかと感じている。

最後に、形式的にはどちらも積極的なマーケティングを展開していると言える日韓メーカーではあるものの、その実態は大きく異なってい

る。貪欲に成果を追い求める韓国メーカー、体裁を整えることに終始している日本メーカーという印象を持たざるを得なかったことは非常に残念である。イタリアの店頭で聞こえてきた店員の接客「サムスンは素晴らしい、ソニーも悪くない」。このように選択肢にあがっている時期を逃せば、何をやろうとも手遅れとなってしまうのではないかと。日本メーカーが成果を追い求める貪欲なマーケティングを展開する組織に早急に変貌することを強く期待する。

*本研究は、日本学術振興会・科学研究費補助金・基盤研究 (C)「日本のエレクトロニクスメーカーの国際マーケティング戦略」(研究課題番号: 22530466) の援助に負っている。

参考文献

DOSSIER TECHNIQUE (2012).

伊藤宗彦 (2011)「フランス fnac 社のケース」『マーケティングジャーナル』Vol. 30, No. 4, pp. 92-107.

伊藤宗彦・長内厚・松本陽一 (2009)「サービスによる製品・サプライ・チェーン・リーダーシップ: 台湾 TSMC 社・仏 FNAC 社のサービス活用事例」『組織科学』Vol. 42, No. 4, pp. 37-49.

日経産業新聞 (2011.7.25).

日本経済新聞朝刊 (2012.1.20).

聯合ニュース (2011.8.18) (<http://japanese.yonhapnews.co.kr/>).