

・LED TV

バックライトとしてLED技術を導入した2008年から2009年は、日本だけでなく、アメリカ市場においてもブラウン管から薄型テレビへの移行が本格化した時期でもある。その中でサムスンが武器としたのは「デザイン」であり、さらに、そのデザインメッセージを強化するために採ったのが「LED TV」というメッセージングなのである。

前述したように、LED TV という名前はついているが、その内実は液晶テレビである。サムスン電子が「LED TV」という言葉を使うことに対して、苦笑を漏らす日本メーカー関係者の姿を見たのは、二度や三度では効かない。

・サムスン電子の液晶テレビ：LEDの量が劇的に少なく画質は劣るが、厚みが薄い

だが、サムスン電子の採った戦略は見事に当たった。

家庭内のテレビを置き換えていく中で重要なのは、「いままでのテレビと違うのはどこか」をアピールすることだ。画質の違いはもちろん大切だろう。

しかし、それだけではわかりにくい。

・・・

特にアメリカ市場では、日本以上に「壁掛け」ニーズが強い。広い壁に大型のテレビを設置し、部屋を広くとって使えるようにしたい、と考える人が多いため、家電量販店（そもそもフロア面積が日本の数倍ある）にも、テレビコーナーに併設される形で「壁掛け金具コーナー」が広く用意されているのが常。より薄く、より軽いテレビになれば、壁掛けはしやすくなる。

さらにここで重要なのは、こうやって「見た目の違い」を強調したLED TVは、日本メーカーが訴求した高画質路線のLEDバックライト採用液晶テレビより、最大で数百ドル安かった、ということだ。それも当然である。コストの元となるLEDの量が劇的に少ない上に、構造もずっと単純であったからだ。

すべての人に、画質や技術が伝わるものではない。特に、画質重視・高付加価値製品としてLEDバックライト型テレビを訴求したソニーやシャープは「同じLEDなのに、サムスンよりも価格が遥かに高い」ため、大きなダメージを負った。

はっきり言おう。

サムスン電子は「画質」というテレビの本質ではなく、デザインやマーケティングを武器に、家電の最大のマーケットである、アメリカ市場で勝利を収めた。

・アセットライト

量産パーツで良いところは他社に任せ、外部企業で生産できる範囲ではそういった企業を生かし、自社にしかやれない部分に注力する。こういった手法を「アセットライト」（資産軽量化）と呼ぶ。工場や在庫、製造用資産のうち、自社で持つ必要がない部分を圧縮し、身軽な経営を目指すものだ。製造に関しては「ファブ（工場）ライト」と呼ぶのが正しいが、テレビ製造でのパネル外注化に代表される手法は、アセットライト戦略の典型例と言える。テレビ事業の再編を試みているソニーやパナソニックが、戦略の軸に置くのもアセットライトだ。

・DVD レンタルを行っているネットフリックス

他方で、同社を悩ませていたのがディスクの「郵送費」だ。ネットフリックスはアメリカ合衆国郵便公社（USPS）のサービスを利用し、各家庭へとディスクを配送している。利用者数が増えた結果、取扱量は膨大なものとなった。2010年に、同社が1日に取り扱うネットフリックスのディスクの量は220万枚以上。「積み上げると3日分で富士山の高さを超える」（ネットフリックス・コーポレートコミュニケーション担当バイス・プレジデント、スティーブ・スウィゼイ氏）ほどだった。当然、それに伴う郵送費も莫大なものになる。2010年度の実績で、同社がUSPSに払った郵送費は約600万ドルと大きい。また、ディスクは配送のたびに傷むし、場合によっては紛失もあり得る。5万タイトル以上のディスクを、1500万人以上へレンタルするのだから

ら、管理しなければならぬディスクの枚数も膨大なものになり、運営コストを圧迫する。これらの経費をいかに削減するかが、同社にとって業務上の課題でもあった。

そこで登場するのが**ネット配信**だ。

ディスクを配送せず、映像をネットで配信すれば、少なくとも配送のコストはかからない。当然、ディスク管理のコストも減る。ネットワーク機器への投資は必要になるが、長期的に利用すると考えれば十分にペイできる……。

ネットフリックスはそう考えた。

そのため同社は当初、ネット配信サービスをスタートする際、**ネット配信のための追加料金を設定しなかった**。サブスクリプション契約を行っているすべての顧客が、そのままネットを追加で使えるようにしたのである。同社にとって経費となるのは「ディスクを何枚配達したか」であるので、同時配達枚数の多い高額なサービスの利用者も、より安価なサービスの利用者でも差はない。

この施策は、同社の人気をさらに押し上げた。

・BML ブラウザー

国産テレビでは、データ放送に対応するため「**BML ブラウザー**」が搭載されている。データ放送は「地上デジタル放送」の規格として定められたもので、番組に関連した情報や生活情報などを映像と同時に放送波に乗せて送信する。放送局側によって、ハイビジョンと並ぶ「地デジの価値」として取り上げられることも多い。リモコンの「**d ボタン**」を押すと表示されるのはこれだ。BMLはHTMLの派生技術と言ってよく、テレビに組み込まれたBMLブラウザは、ほとんどがウェブブラウザの派生技術だ。

他方でデータ放送は、表現力がそう高くない割に動作が遅く、頻繁に使いたいとは思えないものだった。日常的に使うメリットが少ないため、利用率も非常に低い。いまとなってはユーザー体験として、「スマートフォン以降の常識」にそぐわないのだ。

BML 【 Broadcast Markup Language 】

・HTML5

「現状での**HTML5**の用途は、圧倒的に『ゲーム』にある、と感じます。スマートフォンやタブレットのために開発したソーシャルゲームなどが、テレビでもそのまま動作するようにしたい、と考えているのです。その他のジャンルのアプリを、という要望もありますが、テレビ向けとしては、アプリの前にゲーム、という印象ですね」

・スマート TV

「スマートTVの価値ですか？ もちろんエンターテインメントですよ！ 特に、若い層に魅力的な製品になるのではないかと考えているところです。人々はスポーツイベントを見る時、同時にソーシャルネットワークを見ている。スポーツに関する細かな情報も一緒に見ている。そういうライフスタイルが染み込んでいる層に対して、スマートTVはとても魅力的な製品と映るのではないかと、思います。だって、友達と一緒にテレビを見るのは楽しいことですよ？ それと同じようなものだと考えればいいでしょう。ソーシャルネットワークはオンラインによって、そういう価値をテレビに与えてくれるのです」（同社・ピーター・ホテンシャス上級副社長）

レノボが作るスマートTVは、**テレビにアンドロイドをそのまま載せた**、ある意味非常に荒っぽいものだ。だがそれだけに、ソーシャルネットワークやネット情報の活用が容易だ。「番組と一緒に情報を見る」価値は提供できる。テレビとしての使いやすさには難点が出そうで、第三章で挙げたスマートTVの価値観からは若干逸脱するが、「いままでとは違うテレビ」を演出することはできるだろう。