



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 東芝アメリカ家電社

1993年、東芝アメリカ家電社の経営チームは、米国超大型カラー・テレビの市場開拓プロジェクトの成功によって社長表彰の荣誉に輝やいた。同社は、米国における30インチ（注1）を越える超大型カラー・テレビ市場を「スーパーチューブ」と名付け、戦略的商品企画として「スーパーチューブ・シリーズ」を投入し、大型市場の活性化と新規市場拡大に成功したのであった。このプロジェクトは、同社のリストラ計画の利益目標を大幅に上回り、その損益改善に大きな貢献をする結果になった。

しかしながら、同社の経営チームは、社長表彰の喜びにゆっくり浸っているわけにはいかなかった。というのは東芝スーパーチューブ・シリーズによって活性化されたこの超大型カラーテレビ市場に、米国テレビ業界最大手のRCAや高品質イメージを有するソニーが積極的なアクションをとりはじめ当セグメントにおける東芝のシェアが次第に侵食されはじめたからである。同社の経営チームは、いまやスーパーチューブ分野のみならず米国における東芝のテレビ市場戦略全体においてどのような対応をとるべきかという決定を早急にとらなければならなかった。

同社にとって新たな主要戦略の方向案としては、第1に、この超大型カラー・テレビ（スーパーチューブ）市場でさらに圧倒的な地位を築く道があった。そのためには低価格競争への対応や、密度の高いラインアップをモデル追加によって築くこと等が考えられた。また、第2には、すでに競合他社が動きはじめているように、さらに大型化を狙うプロジェクション・テレビ分野（40インチ以上）に本格的な努力投入をしていく道もあった。従来のブラウン管と違う構造をもつプロジェクション・テレビではあるが、東芝にとって、スーパーチューブ市場と同じ夢を再現出来るかもしれないという期待があった。第3にはスーパーチューブでの成功によって得たチャンネルやイメージを足がかりにして、今度は30インチより下

注1) テレビの画面の大きさは一般にインチ数で示されるが、この数値は四角の画面の対角線を示している。日米でこの計り方に差があり、米国では純粋にスクリーン部分のサイズをとるが、日本ではガラスの外枠分までを含めたサイズを示す。従って、米国における30インチは、日本ではさらに2インチ分を加えた32インチになる（中・小型テレビの場合は、1インチを加えるのみ）。以下では、すべて米国法のサイズで示すことにする。なお、画面サイズを映像の見える部分（visual inches）で計るところから30インチを30Vと示すこともある。

本ケースはクラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理の適切、不適切さを例示したものでない。なお、本ケースの作成にあたっては、東芝アメリカ家電社の上級副社長、織田莞二氏ならびに東芝・映像オーディオ事業部グループ・テレビ海外第二担当部長佐野 洋氏ならびにそのスタッフの方々より多大な御協力をいただいた。記して感謝したい。

(Cima)

の大・中型へのライン拡充をすすめていく方向も考えられた。例えば、1992年現在の大・中型ラインの市場規模は台数ベースで75%を占め、超大型市場の4%に比べて圧倒的に大きな市場であった。

5 将来の方向としては、単に商品セグメントによる戦略方向だけでなく北米・カナダ・中南米を一つの広域市場と捉えて、統合的な戦略を打つ案や、すでに確保した販売チャネルを他の商品に連動化させて売上拡大を狙う案など、多様な戦略案が考えられた。しかし、いずれの場合にも、競争が厳しい上に、全体としては成熟基調にあるこのカラー・テレビ市場で、東芝としての独自性や経営資源ポジションを考えて、いかに適切な方向を打ち出すかが、次への飛躍の緊急課題といえた。米国における東芝のカラー・テレビ累積生産1000万台を報じた日経ビジネス誌の記事は、東芝の今後について、ある日系家電メーカー首脳  
10 の言葉を引用し、「東芝の場合、大型を中心とするテレビはうまくいっているものの、次の一手がまだ見えてこない」と報じていた。(注2)

15

## 東芝アメリカ家電とカラー・テレビ

東芝アメリカ家電社 (TOSHIBA America Consumer Products Inc. :以下TACP) は、東芝アメリカ (TOSHIBA America Inc. :以下TAI) の下にある事業会社の一つであった。(表1参照)

20 TAIは、今から4年前に米国市場において東芝製品全体を販売管理する目的で設立された統括会社である。TAIの下には、現在、TACPの他に、コピー、パソコン、等を扱う東芝アメリカ情報システム (TAIS)、ブラウン管や半導体を扱う東芝アメリカ電子部品 (TAEC)、医療機器システムを扱う東芝アメリカ医療システム (TAMS)、産業用モーターやコンピュータ・システムの非常電源等を扱う東芝インターナショナルコーポレーション  
25 (TIC) の5つの事業会社があった。

東芝アメリカ家電 (TACP) は、もともとTAISと共に、東芝製品の米国販売会社として、そのオペレーションを行っていたが、4年前に独立事業会社として正式に分離独立した会社であった。

30 TACPの商品構成は、テレビの他に、ビデオカセット・レコーダー、カーステレオ、移動電話、サテライト用のコンバーター・システム、電池などを扱っているが、この内、ビデオカセット以外は微々たるもので、何といてもテレビの販売が圧倒的であった。

TACPの扱うテレビは、かつて日本や東南アジアからの輸入によってまかなわれていた

---

注2) 日経ビジネス「激戦の米国でテレビ黒字、「安い大型」うけ1000万台」 1993年2月22日号、P47

が、一時、米国内でダンピング容疑の訴訟を受けた歴史や輸出自主規制などを背景に今日では小型を除いて基本的にほとんど現地での製造に切り替えられていた。1977年に、わずか1年程で立ち上げられた米国生産であったが、1985年までの出荷額はさほどの伸びはなく、ほぼ横這い状態であった。しかし、その後、出荷額は順調に伸びて、今日は、1985年の4倍水準にまでなっていた。

5

1989年にTACPは三菱電機が圧倒的に強かった30インチ以上の超大型スクリーン・サイズのカラー・テレビを、ブラウン管から完成品まで、すべて北米地域の現地生産にして米国内の生産を統合した。現在、ブラウン管の工場は、ニューヨーク州に、また内部の基板(シャーシー)の工場は、テキサス国境近くにあるメキシコに、そして、完成品に組み立てる工場を物流上全米をカバーする中間点に位置するテネシー州レバノンに所有していた。テネシーの組み立て工場では19インチから35インチまでの9種類、約25モデルを生産していた(13インチの小型テレビは輸入)。さらに、テネシー工場では48と55インチのプロジェクション・テレビをも生産していた。TACPの生産を統括する織田莞二・上級副社長によれば19・20型はほとんど増えていないが、30インチを越すスーパーチューブは92年出荷額全体の3分の1近くになっているという。このテネシーの組み立て工場では、5つの生産ライン(内1ラインは2シフト制)をもち、日産6000台近い完成品をつくっていた。1992年には、このテネシー工場は1978年操業開始以来累積生産1000万台を突破した。(表2参照)

10

15

米国における東芝の家電分野は、独立事業会社になって以来、かなり積極的な再建計画と利益改善をいわゆる「リストラ」として推進してきた。そのリストラの過程で、かつて26人いたマーケティング及びマーチャンダイジング担当スタッフを13人に絞り、電子レンジ、ビデオ・カメラ、オーディオ製品などを中止し、テレビについても中小型分野は機種数を絞り事業の効率化をすすめた。このリストラによる人員削減や組織の改編により今日の事業運営体制はかなりスリム化されていた。しかし、その分だけTACPにとっていまや大型テレビの販売は同社の生命線といえる程に重要な役割を担うことになっていた。

20

テレビの商品企画は、TACP幹部と東芝本社の映像オーディオ事業部スタッフを中心に、アメリカの販売部隊や日米の技術・設計・デザイン分野の関係者による合作で行なわれた。商品コンセプトの検討、コストと利益計画、生産ラインの決定など、日本と米国でのミーティングが頻繁に行なわれた。基本的に商品企画は初期構想を含めると新発売時期の1年半程前からスタートして行なわれた。

25

テレビのブラウン管工場は、その設備への投資が大きく、売上げがダウンするとロスが大きくなるというリスクの高い性格をもっていた。すでに、ソニー、日立、松下などの主要日本メーカーは米国内にブラウン管工場を所有していた。東芝を含めたこの日本の4社

30

は、ブラウン管、半導体を含めて自社内で完結した完成品をつくっているテレビ・メーカーであった。三菱電機は日本からの輸入かカナダ工場からの輸入に頼っていたため、他社に比べてコスト高になっていると予想された。しかし、日立と松下の場合、売上げがそれほど大きく伸びていないため、投資に対するロスがまだかなり高いとみられていた。

5

## 超大型テレビ（スーパーチューブ）市場での躍進

10 米国のカラーテレビ市場は、現在2000万台をやや越える規模をもっていた。この数値はこの4～5年間ほとんど変わらず、一般的にも成熟型の市場とみられていた。表3には、米国カラーテレビ市場の種類やサイズ別の販売台数が示されている。また、表3の下欄には、東芝のカラーテレビ販売の実績がサイズ別に示してある。

15 1992年現在、東芝は、米国市場で、テレビ全体売上額の6.5%を占める、30インチ以上の超大型テレビ（いわゆるスーパーチューブ）市場で21～22%の市場シェアを占めていた。この数値からもわかるように、東芝の米国における地位は、この超大型テレビ市場での貢献が大きかった。（表4、5）

今日の超大型テレビ市場は100万台近くになるが、東芝がこの分野に本格的に参入した1989年当時はまだ20万台にも及ばなかった。まさに、東芝が米国の超大型需要を創造したといってもよかった。

20 生産開始当初、30インチを越える超大型テレビは完全なすき間（いわゆるニッチ）商品と考えられた。この分野では、米国でブラウン管から一貫生産しているメーカーは1社もなかった。そのため価格も大型、中型と比べると明らかに割高で、例えば26インチが600ドル程度に対し、30インチは1500ドル前後の商品が中心であった。この超大型テレビ市場に東芝が30インチで999ドルという当時としては破格の値段で販売攻勢をかけたのである。ニュー  
25 ヨーク郊外の家電量販店、ウイズの販売員によれば、「米国の消費者には値段の安さが最大の魅力と映る。マニア向けにすぎなかった超大型テレビが主要商品に育ったのは、価格が急速に下がったからだ」と述べている。（注1）

30 東芝が、超大型ではじめて1000ドルを切る999ドルのモデルを出したのは、26インチからの連続性を考えたことも大きい。この低価格によって伸び悩みの市場に新規需要をつくり、先取り型の量産効果を狙った点で、きわめて戦略的であった。このプロジェクトは、具体的に以下のようにすすめられた。

---

（注1）日経ビジネス 1993年2月22日号（前掲）

## 商品開発テーマ

TACPの経営チームが、スーパーチューブ市場に狙いを定めたとき、その中心テーマはいかにして大型・高付加価値商品を充実させて会社の収益改善を図るかであった。その結果、この競争の厳しいテレビ市場のなかで、すき間として残っているこのスーパーチューブ市場に仕様の差別化、価格競争力の強化を狙った商品の継続投入が不可欠という結論となった。当時のTACP社長、桧山氏は、このプロジェクトのリーダーとして小売価格999ドル実現のために素材・部品のコストから流通マージンに至るまで、徹底して削減するよう各部門に指示を与えた。たとえば、ブラウン管のコストを20%下げ、また、小売価格の3分の1を占める流通マージンを3%程カットする、という形で、そのプロジェクトを推進した。660ドルの総コスト中、特に製造コストで大きなウェイトを占めるブラウン管が60ドル近く切り下げられる効果は当然大きかった。このような強いリーダーシップによる方針と意図の下に、商品の具体的な開発テーマが設定され、実現されることになった。それらは、主として4つにまとめられた。

- (1) 東芝製FSTスーパーチューブ（フラット・スクリーンのブラウン管と映像の質を高めるINVARマスクの使用）を採用し、国内のモデルと連動した画質改善施策を北米へも同時に採用し、大画面と高画質を同時実現する。
- (2) サイクロン（日本名は、バズーカ）やDSP (Digital Sound Processor) 等の音声関連差別化仕様を採用し、高音質を実現する。
- (3) 日本国内に先んじてPIP (Picture in Picture) 機能を本格的に採用し、差別化を実現する。
- (4) 先進的なデザインを採用し、差別化を実現する。

## 実行

スーパーチューブと呼ばれるこの大型テレビ市場に対しては、短期間に業界最強のラインアップを効率よく導入した。まず1990年7月に、K-1プロジェクト（Kは1000をあらわすが、それから1を引いた999ドルを意味する計画）として、既述のように、30インチのテレビに999ドルの戦略機種を発売した。同年8月には、すかさず、32インチの機種ラインにテレビ画面中に別チャンネルの小画面が同時に映るPIP (Picture in Picutre) モデルを入れて商品力を充実・強化した。さらに1991年6月には、35インチテレビにもPIPを入れ、このスー

バーチューブ市場で業界最強のラインアップとした。スーパーチューブの順調な立ち上がりを背景に、第2弾として1992年8月には、27インチ、30インチ、32インチに対して“CINEMA”シリーズを発売し、リビングに居ながらにして迫力・臨場感のある大画面で、映画さながらの映像が楽しめる“home theater”商品の提案をおこなった。このシリーズは

5 台頭するパワー・リテイラー以外のAV専門店への刺激策として、また東芝の当該分野のイメージ・アップに大きく貢献した。

流通については、基本的に安売りしない限られたディーラーを中心に売るという深耕政策方針の下に、慎重にチャンネルが選定された。結果的には、大型テレビ市場での東芝のブランドイメージは高まることになった。

10 このプロジェクトの実行に際しては、新営業管理基準を導入し、対策費、販促費等の簡素化を含む新しい価格管理やチャンネル管理、さらに客先別予算管理の導入により「見える営業」としてその定着化を試みた。また、市場競争力を高めるために、戦略的に標準化シャーシーを導入し、VA/CDの実現と東芝独自の差別化仕様を開発して対応した。

15 量産化は、その数量の拡大に応じて、固定投資分が単位当たりコストを小さくする「規模の経済効果」や、経験の蓄積による学習効果から単位当たりコストを削減する「経験効果」とによって、全体コストの低下に大きく貢献した。テネシー工場の上級副社長、織田莞二氏によれば「累積生産量の倍加によって25%~30%の単位別コスト削減が可能になる」という一般的原則はかなりフィットしていそうだということであった。たとえば少量生産の大型テレビの時は、木製のキャビネットに対して、量がまとまるなら金型を使ったプラスチックのキャビネットにして量産効果を上げることが可能となった。もちろん、大型の金型は1億円以上になることもしばしばあり、相当な販売量が見込めなければ大きなマイナスにもなるという点で、カケ的な要素も含んでいた。

20 金型は、中・小型のテレビの場合、40~50万台位売れば十分ペイしえた。5000万円位の金型を使う場合、10万台で、単位当たりの負担コストが500円、1万台で5000円ということになる。このことは、価格を先取りして設定する場合には、まず、その価格に占める金型の負担分を試算し、さらに必要数量を求める必要があった。このことはまた、モデルチェンジの長さ、つまり金型投資の回収時間にも影響を与えることになった。

30 スーパーチューブを999ドルという革新的低価格で発売した結果、他社の追従は1年近く受けることがなかった。他のテレビの場合、競合他社の値下げ追従は普通もっと迅速であるが、この超大型テレビの場合、他社は、その価格への追従妥当性に裏付けがとれなかったのではないかと観測された。ゼニス社などは東芝の子会社から、同じブラウン管を東芝と同一価格で購買しえたが、それでも、その低価格への追従はすぐに行なわれなかった。

東芝の先取り型量産効果の戦略は、この種の商品の常として、当然、コストのみでなく、品質の向上や安定にも大きく貢献した。

## 成 果

5

東芝のスーパーチューブ市場における成果は、きわめて輝かしいものであった。

直接には、東芝のスーパーチューブ・シリーズは、他社との商品差別化推進により、大型テレビ分野で優位な地位と東芝のイメージを高めることになった。特に、米国において、カラー・テレビ市場では東芝のイメージはソニーや三菱に比べて低かったため、大きな貢献といえた。また、TACP再建計画の利益目標を大幅に上回り、TACP事業の損益改善に大きく寄与することになった。

10

間接的効果としては、スーパーチューブ・シリーズの波及効果とし27インチ以下の機種についても拡販が実現され、テレビ市場全体のシェア・アップと利益改善に貢献することにもなった。また、この一連の対応のなかで、高付加価値、差別化商品を積極的に導入したために、質的販売を可能にする有力小売店ルートの深耕にも成功した。さらには、国境を越えたグローバルで緊密な連携によって、このプロジェクトが推進され、貴重な経験やノウハウが蓄積されることになった。

15

東芝のスーパーチューブ・シリーズは結果的に米国内の業界誌からきわめて高い評価と賞賛を受けることになった。実際、この数年間に受けた大賞や優秀賞は、かなりの数にのぼった。表6にはそのリストが示されている。また、表7は直近の1992年のオーディオビデオ・インターナショナル誌が選んだ20インチ以上のカラーテレビ、45インチ以上のプロジェクトンテレビにおけるビデオ大賞 (Video Grand Prix Award) と特別賞 (Special Recognition) の受賞リストである。この賞は各カテゴリーから毎年、大賞を3モデル、特別賞を2モデルずつ選ぶ。この選定は、ビデオ再生の忠実度、デザイン、信頼性、仕上げや完成度、価格と価値の関係、といった項目から小売業者の投票で決められ、同時にビデオ評論家や専門家よりなる大賞委員会の承認を経て授与されるものである。この表からもわかるように、東芝は、カラーテレビ内の5カテゴリーすべてにわたって大賞か特別賞を受け、また55インチのプロジェクトン・テレビでも受賞している。しかし、近年は各社共、技術・品質上の差がそれ程無くなってきたため、どのブランドも受賞の可能性が出てきたとみることもできた。

20

25

30

業界最大のビデオ関係の雑誌、ビデオ・マガジンが行なった、35インチ超大型テレビの主

要モデルの比較では、大半の機能特性で、東芝の35インチ・モデル（CF3566A）が優位であった。表8は、その結果を示したものである（5点スケースで数値が大きい程優れている）。

5

## TACPの生産供給体制

東芝が低価格戦略を打ち出せたのは、市場の伸びを見込んで量産効果を先取りした点が大きかった。TACPの大橋社長によれば「最初から999ドルの価格で利益を出せる自信があった」とのことで、当初から量産、量販を前提にしての商品戦略がうかがえた。しかし、その生産供給体制確立については、長い歴史があった。

テレビの生産工程は、大きく分けるとブラウン管の生産、内部の基板（シャーシー）の生産、最終的な組み立てという3工程からなっている。

東芝は大型テレビの生産開始に合わせて、技術レベルが高く、大きな投資を必要とするブラウン管の供給拠点を、産業基盤の整ったニューヨーク州に確保した。部品点数が1000

15 点を超え、最終的には人海戦術に頼らざるを得ないシャーシーは、年間の最低賃金が20万円というメキシコで生産することにした。その上で最終組み立ては、ニューヨーク、メキシコ両拠点から2日以内に部品を搬送できるテネシーで行なう、という生産体系を組み上げた。

「メイド・イン・アメリカ」という看板を維持しながらも、強気の低価格路線がとれたのも、輸送費まで含めた生産コストを最大限に絞り込む態勢をすでに整えていたからだった。

もっともこの時点では、米国東海岸、中南部、メキシコという全く条件の異なる3カ所の工場

20 場で、いかにそれぞれの利点を生かし、生産効率を上げていくか、という難しい課題が残っていた。米国でのテレビ生産拠点のモデルとなっていたのは、埼玉県深谷市の東芝深谷工場であった。

シャーシー工場は、メキシコの東芝家電製造メキシコ社（TMX）であった。米国との国

25 境に近いTMXは、日本人8人を含めて従業員900人。87年に生産を開始し、現在は年間100万台のシャーシーを供給した。

ニューヨークのブラウン管工場は、84年に設立したウエスチングハウス（WH）との合併工場に、大型テレビの生産に合わせて1億ドルを投じ、新ラインを導入したものであった。

89年1月には、東芝がWHの所有株式を取得し、100%子会社とした。ここでは、ブラウン管

30 の主要部品であるガラスの生産地に隣接している地の利がある。もともとWHのディスプレイ工場があった関係で、労働力の質も高い。総従業員1200人のうち、日本からの出向者は9人と、運営のほとんどを米国人にゆだねているが、大型管ラインの自動化率では日本を上



回るなど、深谷工場の“丸移し”の段階はすでに脱却していた。

テネシー州の組み立て工場では、ロバート・トレガー TACP 副社長兼工場長を中心とする米国人労働者は89年6月、生産ラインの品質、在庫管理に、日本に先駆けてバーコードを導入した。テネシーの従業員たちの企業に対する忠誠心はかなり高かった。

5

## 販売政策とチャネル政策

東芝は、合理化推進のために、5年程前からリストラに着手した。ニュージャージーの本社には、かつて26人のマーケティング及びマーチャンダイジング担当スタッフがいたが、現在は、13人になっていた。販売陣として東芝には現在約40人のセールスマンがいたが、この数は、三菱電機とほぼ同じ位と思われた。しかし、同じ日本のメーカーである松下電器が100人以上（但し、松下はテレビ以外のファクシミリや電子レンジなどを含む）であるのと比べかなり少ない数であった。ソニーはビデオや音響とは別に、テレビ専任で60～70人位とみられていた。

10

15

東芝は、リストラ前にはオーディオ商品、カメラ、電子レンジなども販売していたが、それらは中止し、その分の精力をスーパーチューブのテレビにかけた。また、昔は、代理店制度（いわゆるレップ制度）をもち、その販売代理店が末端の小売店に販売していたが、5年程前にレップ制を廃止し、直売方式にした。この直売方式は、ちょうどスーパーチューブの上市とタイミングが合った。

20

約40人のセールスマンが全米市場をカバーするためには、1人平均で20店位を担当し、月当たり平均3,500マイル程の走行距離をこなす必要があった。従って、各セールスマンは、トップ10の得意先（小売店）には週1回程度、その次のランクは月1回程度、さらに下は電話かファックスで注文をとるというスタイルであった。訪問方式はサーキット・シティのような大手電器店チェーンはリッチモンドの本社のみで済む効率的顧客管理ができた。しかし、一方では、大手バイイング・グループのマータのように傘下の中小店80位をすべて個別に訪ねねばならぬ対象顧客もあった。セールスマンは、すべて米国人であったが、基本的には固定給であった。ただ、ボーナス査定では売上実績をあげたセールスは高い報酬を受けた。特に、このボーナス分は、社内セールスコンテストで予算達成を越えると有利になった。

25

30

東芝のチャネル政策は、サイクロン・モデル（日本名はバズーカ）からシネマシリーズに至るまで、真面目に東芝商品を買ってくれ、しかも東芝の付加価値を認めてくれる流通

業（小売店）を中心に構成された。テレビを売る小売業のなかで最大手ともいえるシアーズ・ローバックはかつてOEMによってシアーズのプライベート・ブランドで売っていたが、近年は、PB商品の性能や信頼性が落ちてしまったため、RCA、ゼニス、フィリップス、ソニー、日立などのナショナル・ブランド中心に販売政策を変え、業績も上昇傾向にあった。

5 しかし、東芝は、シアーズの35%というマージン要求では採算に合わないため、結果的には、1年前頃にシアーズとの取引を中止した。

現在、東芝は、850社程の小売業と取引関係を結んでいた。その内の上位20社は、サーキット・シティなどの専門店や大手量販店を中心とする小売業で、全体の60%弱の売上げをあげていた。上位20位から50位までの約30社のなかには、いろいろな業種が含まれていたが、  
10 売上げは約17%程を占めていた。このように取引小売業の上位50%で、販売量全体の約75%を占めていた。

東芝の商品を扱う小売店は、東芝のスーパーチューブに対しては、約30%の小売マージン率で販売した。大・中・小型のテレビは、小売マージン率がさらに低かった。東芝内部では、原価1に対し約1.2の粗利、つまり20%程度が原価に上乘せされて売られた。

15 チャンネル別の販売量の比率は、1991年実績で下表のようになっていた。テレビ業界最大手のRCAの売上げは、同1991年で、東芝のほぼ3倍に当たる343万2000台であったが、同じチャンネル別の販売量が東芝と比較して示してある。

チャンネル	東芝	RCA
総合電器専門店（ラジオシャック等）	41.0%	17.5%
20 パワー・リテイラー（サーキットシティ、タンディ等）	19.0%	22.1%
オーディオ・ビデオ専門店（ハイランド等）	8.0%	8.3%
デパートメント・ストア（メイシー等）	8.0%	8.7%
マスマーチャンダイザー（シアーズ、ウォルマート等）	6.0%	21.9%
25 その他（カタログ・ショールーム、ウエアハウスストア、レンタル店）	18.0%	21.5%

東芝は、テレビの販売に際して成熟化市場ということもあり、他社同様あまり広告は大きく打たなかった。ただ、1990年来のニューモデル「ロボット」を発売した際には、300万ドル程の広告を打った。しかし、実売と広告とは必ずしも連動しなかった。むしろアメリカの消費者は、専門誌を読んでさらに価格を検討して購入するが多かった。さらに、マス広告よりも小売店との協同広告（co-ad）がいくらか打たれる方が一般的であった。  
30

広告に対し、セールス・プロモーション努力はいろいろ行なわれた。例えば、売場のフロアセールスマンに対し、25%の粗利の商品なら2%のコミッション、以下、28%の粗利の商品

で3%、30%の粗利で4%のコミッションを提供した。また、売場のセールスマンに対して15～500ドルまで、抽選で報酬インセンティブを与えるプログラムなども行なった。さらに、8、9月には60日支払い分を90日間に延長して、先行仕入れ促進のプログラムも行なった。

5

## 米国テレビ市場における競争状況

米国におけるテレビ市場は、大きく2つのグループによって占められていた。

第1のグループは、日本以外のメーカーで、欧州と米国メーカーで形成されていた。なかでも、フランスのトムソン・グループはRCAを中心に圧倒的な力をもっていた。トムソンはかつて、RCAを傘下におさめていたGEのテレビ部門をそのまま買収することによって、現在2000万台強あるテレビ市場の約21%のシェアを占めていた。トムソン・グループの傘下にあるRCA（全体の16%のシェア）とGE（全体の5%のシェア）のブランドは、現在の米国テレビ市場でブランド力のみでなく販路においても圧倒的な力を有していた。

10

オランダ系多国籍企業のフィリップスは、その傘下にあるマグナボックス、フィリップス、シルバニアのブランドをもって米国テレビ市場では全体の12%の市場シェアを占めていた。特に、マグナボックス（全体の9%）は、伝統的な販路と同時に米国民の間になお根強いブランド・イメージを維持していた。

15

トムソンやフィリップスの欧州資本グループに買収された米国テレビ・ブランドが圧倒的な勢力になっているなかで、唯一、米国メーカーとして奮闘しているのが、ゼニスであった。ゼニスの市場シェアは10%弱ほどであったが、高品質のイメージで米国民の間にそのブランド名は浸透していた。

20

第2グループを形成しているのが、日本のテレビ・メーカーであった。その内のソニーは、その品質や技術革新のリーダー・イメージで高いブランド・イメージを形成していた。現在の市場シェアは7%強であった。

25

東芝は、日本のテレビメーカーの間ではソニーに次ぎ、第2位に属し、テレビ市場全体の6.5%のシェアを有していた。特に東芝の近年の売上げ及びシェアの躍進は、スーパーチューブ・シリーズの導入に負うところが大きかった。

日本メーカーの第3位以下にはシャープの6%、クエザ・ブランドをあわせたパナソニック（松下）の6%弱、さらにフィッシャーやウォーイックのブランドを加えたサンヨーの5%強が、激しい競争を展開していた。

30

以上の第1グループ、第2グループで米国テレビ市場の大部分を占めていたが、その他に

は、日立や韓国メーカーが、それぞれ3%以下のシェアで存在していた。

米国では、プライベート・ブランドを含め、40~50のブランドが入り乱れ、日本の半値近い価格競争が日々行なわれていた。その結果、工場をより生産コストの安い海外に移転したり、テレビ事業そのものから撤退してしまう企業が相変わらず多くみられた。

5 1990年には、日本メーカーの内、NEC、富士通ゼネラルが事実上撤退した。サンヨー電機と日立製作所は組み立て工場の一部をメキシコへ移転した。また、92年には米国のゼニス・エレクトロニクス、韓国の三星電子がメキシコへ組み立て工場を移転することを発表した。

10 しかし、その一方では、東芝と同じように、ソニーやシャープは、新しい生産強化のために新規設備投資や増産体制という形で強気の対応をしつつあった。特にシャープは、1993年のカラー・テレビ生産台数を年間125万台に目標設定し、そのテネシーの組み立て工場の増産体制を増強しつつあった。

15 米国テレビ市場の競争構造からもわかるように、今や純粹の米国系メーカーは、ゼニスしかなく、すべて米国以外の外資系メーカーが中心になっていた。そのため、車とは違って、テレビでは日米摩擦のような問題はほとんど起こっていなかった。

生産についても、各メーカーは、その合理化のために極東やメキシコに拠点を移し、部品などはOEM供給がかなり積極的に行なわれているため、品質差、技術差はほとんどないといってよかった。たとえば、RCA、ゼニス、東芝の間には、ほぼ同一部品が使われており、基本的な生産・製造・技術の面で特別な競争優位性はなかった。

20 モデル・チェンジは、各社によっていくらか差異があるが、日本メーカーの場合、ほぼ毎年、新製品の形で新しいモデルが出された。しかし、メジャー・モデルチェンジは2年に1回位であった。

25 東芝にとって、最大の強敵は、RCA、ソニー、それに特に超大型分野で直接競合する三菱電機であった。日本で強い松下は、ビデオその他の別の商材があるためか、カラー・テレビでは日本ほど強くなかった。日立は、その投射管技術は高いが、OEM分野でこれまでに強く、一般小売市場でのシェアは、それほどでなかった。各社は、それぞれに特色のある企業であるが、東芝のスーパーチューブ成功後に、それら各社は新たな対応をしつつあった。なかでも米国最大手のテレビ・メーカーであるRCAは、その強力な販売網や生産・マーケティング力で、スーパーチューブ・セグメントでいまやNO.1のシェアに踊り出た(表9参照)。ソニーは、それ以前の技術と高品質イメージから一変して低価格戦略を打ち出してきた。三菱電機もかつて大型分野で50%近い市場シェアを誇っていたこともあり、東芝によって火をつけられた新しい需要の取り込みに懸命のようであった。かつてスーパーチ

ューブ市場で32%のシェアを占めた東芝も、10ポイント近いシェアの浸食を受けていた。(表10)

## RCAの対応

フランスのトムソン・グループによって率られるRCAは文字通り世界一のブランドであった。

東芝がスーパーチューブ市場の開拓に成功したとき、1991年に35インチのテレビをもってRCAはこの市場セグメントに追随し、このスーパーチューブ市場ではかつて、第2のシェアをもっていたソニーをこの年の1991年に抜き去り、翌1992年には、当初スーパーチューブの50%近いシェアを誇っていた三菱電機をも抜き去った。と同時に、この市場の火つけ役でもあった東芝までも凌駕した。1992年までのスーパーチューブ市場における市場シェアの推移は表9に示した通りである。現在、この市場セグメントの29%を占め、参入わずか2年にして、このスーパーチューブ市場でもリーダーになったのである。

RCAは、すでにテレビ市場全体で16%、スーパーチューブ市場で30%近いシェアを占めていたこともあり、そのテレビ全体の累積生産量をバックにした材料コストの優位性はスーパーチューブ市場でも発揮されているようだった。東芝が35インチで2000ドルを切る1999ドルのモデルを出した後、RCAや同じトムソングループのGEは、ほぼ同じモデルを500～600ドルも安く(1300ドル程)上市した。また、販売陣の大きさや販売ルート幅広さでも、日本のテレビメーカーをかなり圧倒していた。

RCAは、現在、スーパーチューブ市場では31インチと35インチの2サイズを出していた。近年は、この内、35インチの売上げが31インチに比べてよく伸びるようになっていた。東芝に比べ、RCAの力は、いくつかの面で勝っているものと感じられた。事実、販売陣の数、流通チャネル網、生産供給力、ブランド・イメージ、資金力の面で、RCAは東芝を圧倒していた。わずかに技術面で東芝はユニーク性をもっていたが、それととも、消費者が認知しうる範囲内の技術ではRCAが追随出来ないものではなかった。

## ソニーの対応

アメリカのテレビ市場におけるソニーの名声はそのブランド・イメージや性能・技術力の点で際立っていた。

テレビの生産について、ソニーは、すでにアメリカ・カリフォルニア州のサンディエゴとメキシコのティファナに製造工場をもっていた。しかし、ソニーにとって、全米への拡大をより強固にするためには、東部にもう一つの製造拠点が必要であった。その必要性を満たすために、ソニーは、1991年、ペンシルバニア州のピッツバーグにフォルクスワーゲン  
5 工場を買収し、テレビ生産にその工場を転用する決定を行なった。

アメリカにおけるテレビの総需要は、1990年、91年の経済的リセッションの下で、低迷を続けていた。既述のように、数量的には、業界全体で年に2000万台前後の状態が、その前後の数年にわたって続いていた。この数値は、業界内で300万台近い余剰生産の状態を示していた。従って、テレビ・メーカー各社は、減産を行ない、在庫削減の努力を行なっていた。  
10 しかし、ソニーは、このリセッションへ強気に対応し、従来どおりの生産を継続した。結果的に、ソニーのこの強気への対応は裏目に出る結果になり、多くの在庫増大と生産減少を余儀なくされたようであった。ピッツバーグの工場は、テレビ用に2つの生産ラインを用意したが、実際には1つのみしか動いていないという噂であった。

ソニーの在庫調整は、市場におけるディスカウントという形で進められた。常にナンバーワンでありたいと願うソニーにとって、新しい工場生産を立ち上げ、在庫を減らし、市場シェアをあげるためには、うなづける対応と業界筋ではみえていた。  
15

東芝にとって、このソニーの安売り化は新しい対応を必要とした。というのは、これまで東芝はソニーよりやや安い価格を設定することによって、一種の棲み分けの安定性をつくっていた。たとえば、ソニーが32インチ・テレビを1500ドルで売っているとき、東芝は  
20 1400ドルにし、ソニーが1300ドルにすると東芝が1200ドルにするという価格で対応した。

この価格バランスは、消費者のソニー対東芝、に対するブランド知覚の差を表わしていた。しかし、ソニーがさらに1200ドルに値下げしたとき、東芝は、対ソニーの価格格差の維持をやめ、同一価格の1200ドルとすることにした。ソニーの低価格化が続くとソニーのテレビを扱う小売店は、なぜソニーを売らねばならないのかという疑問を次第に持ちはじめつ  
25 つあるようだった。アメリカにおいて、ソニーの性能は確かに高く評価されていたが、メーカーによる小売の系列化のない同国では、安売りによるマージンの低下や評判の低下は、小売業者の扱い意欲を下げることに結びつくことが多かった。

ソニーは、現在のところ、スーパーチューブ市場ではまだ32インチしかもっていなかった。すでに東芝やRCAでは35インチが売れ筋になっているにもかかわらず、ソニーはその  
30 35インチ対応が出来ていないのが泣き所といえた。観測筋は、ソニーの35インチ対応は、コストが高くつき、既存ライン(32インチ)の在庫調整の意味からもいま生産しにくいのではないかとみえていた。

## 三菱電機の対応

三菱電機は、1989年以前には、30インチを越える超大型テレビ市場の50%近い市場シェアにぎっていた。また、三菱は当初より技術を含めて大型に強いイメージをもっており、東芝より高いイメージであった。もっとも、超大型テレビ市場は、2000万台のテレビ市場全体からみれば、当時わずか0.5%の市場つまり10万台程度だったため、50%の市場シェアといっても、数量台数はさほど大きなものではなかった。

三菱は、大型テレビ市場のなかでも35インチを中心とし、もっぱら日本からブラウン管を輸入していた。東芝、ソニー、RCAなどと違い、米国に工場をまったくもっていなかったため、必然的に低い価格競争には追従しにくかった。1992年に大型テレビ市場全体が73万台になったときも、三菱は、拡大需要に対応しうるだけの輸入拡大ができなかった。現在も三菱は米国での工場生産はまったく考えていないようだった。噂では、京都の工場ブラウン管と基板（シャーシー）の一貫生産を行っており、アメリカにブラウン管工場をつくることはその一貫性をくずす恐れがあるためとみられていた。

三菱は、1989年当時、35インチテレビを2500ドルで売っており、このときの儲けはかなり大きかったと推測されるが、その後、東芝が同型モデルを1700ドル、RCAが1500ドルで出したときも、価格追従をせず、大きく市場シェアを落としたのであった。三菱のシェアを直接奪ったのはRCAであったが、一部の識者にはかつての独占的地位による体質の甘さが原因とみる人もいた。

三菱は、35インチテレビで価格追従をしなかったが、新たに米国で世界初の40インチの大型テレビを4999ドルで売り出すことで対応した。東芝は40インチへの追従計画はまだなかった。ただ、この対応は、かえって、東芝やRCAの35インチテレビの売上げ増に結びつくという皮肉な方向をつくったようであった。というのは、東芝やRCAの35インチテレビが1700~1500ドルに対し、より大型サイズとはいえ、店頭で消費者が見たときは、それほどサイズの違いを感じさせない40インチで5000ドルという価格は、むしろ東芝やRCAの安さを印象づける方に働いたようであった。従って、5000ドルで客を呼び、RCAや東芝を買わせるといった結果になった。流通業者やディーラーからも、三菱の対応のまずさは、元気の悪い会社のイメージと結びつき、積極的な支援が受けにくい状況をつくる結果になっていた。

三菱のスーパーチューブ市場の伸びは、市場シェアという意味では大きく落としたが、市場そのものの拡大によって、絶対量では、かなり伸びていた。しかし、販売チャンネル、ラインアップ、生産対応などの面で、三菱は、販売の機会損失をつくったとみられた。

## プロジェクション・テレビ

現在のプロジェクション・テレビの市場はまだ40～45万台にすぎず、テレビ全体が2000万台強の状態を考えると、きわめて小さい市場といえた。

5 プロジェクション・テレビの市場には、すでに主要なテレビ・メーカーの多くが参入していたが、1992年実績で、40万4000台の総売上台数中、次のような市場シェア状況になっていた。

	三菱	23.5%
10	RCA	22.8%
	日立	10.4%
	ソニー	12.4%
	マグナボックス	11.9%
	パイオニア	8.7%
15	その他	10.3%

プロジェクション・テレビのトップにいる三菱は、もともと大型志向であったこともあり、現在、40、45、50、60、70インチの5機種を揃えていた。70インチのプロジェクション・テレビは、まさに小劇場のスクリーンの感があった。ソニーも、この市場で41、46、53インチの  
20 3機種を入れていた。

1993年度の予測では、プロジェクション・テレビ市場において、RCAが三菱電機を抜くとみられ、日立はリストラを進めるためかなり市場シェアを落とし、ソニーがシェア・アップを図るとみられていた。フィリップス傘下のマグナボックスはローエンドモデルの充実を通じ、今後、シェアを伸ばすと予測された。かつて、一部のメーカーしか参入してい  
25 なかった当市場は、いまや戦国時代的な競争がはじまろうとしていたが、将来は再び、寡占型の市場になるのではないかとみられていた。

当市場において93年中にもリーダーになると見られているRCAは、かつて、このプロジェクション・テレビを日立からOEM供給されていたが、いまや自製のモデルで当市場への強化をはかりつつあった。ソニーや三菱は、自社工場を通じて自製の製品強化をおこない  
30 つつあった。特に、ソニーと三菱は、超大型テレビ市場で、東芝やRCAに大きく遅れをとったこともあり、必死にプロジェクション・テレビを育てようとしているようであった。

プロジェクション・テレビにおける東芝の地位は、まだ「無印」というにふさわしかっ



た。同社は、5年程前に、このプロダクション・テレビの立ち上げを行ない、生産を開始したが、今日までのところ、最高で年1万台程の売り上げしかあげえなかった。プロダクション・テレビが、これまで大きな売上をあげられなかった最大の理由は、この3年程、もっぱら、スーパーチューブに投資を向けており、プロダクション・テレビにさほどの投資が向けられなかったからであった。

5

東芝は、今後、この分野を強化する必要性を強く感じていたが、スーパーチューブ分野で、ラインナップを強化してその市場をドミネートする必要もあり、プロダクション・テレビへの投資はそれほど大きくさけないという事情もあった。

東芝アメリカ家電は、スーパーチューブの成功で、今日、単年では黒字であるが、それ以前の借入れ返済に相当分の利益を向けねばならないこともあり、合理化推進中の現在、製造設備拡大や販売強化のための新たな投資はしばらくは不可能に近かった。

10

しかし、すでにスーパーチューブ(30インチ以上)分野で20%以上のシェアを、また、26V以上でも10%近いシェアを占めるに至った東芝においては、それだけのチャンネル・カバーができたため、プロダクション・テレビでもそのチャンネルを使って10%近いシェアがとれば4万台位の台数が見込めるという見解もあった。さらにまた量産効果がきいてくれば、コスト上のメリットや品質向上の可能性も高まるのではと考えられた。

15

プロダクション・テレビと従来のブラウン管による超大型テレビは、技術的にも生産的にも異なる構造をもっていた。東芝は、まだこの分野における技術的優位性も、生産上の累積効果をもっていなかったが、スーパーチューブ戦略と同じように、先取り型の累積生産量の確保や、奥行きを一気につめる技術への挑戦などが考慮された。ただスーパーチューブ市場は、まだ未開の市場で、ブラウン管を自社生産してコスト削減を図ったのに対し、プロダクション・テレビ市場は、すでに市場はできており、競争もかなり存在している点が気掛かりであった。

20

プロダクション・テレビの仕組みは、白黒のブラウン管を3本使い、それらに、赤、青、黄で色分けして、それらの色のミックスをレンズ拡大でスクリーンに投影して画面をつくるというものであった。

25

プロダクション・テレビは、レンズ拡大で画面の焦点をとるために、視野角が狭いという欠点があり、正面からはよくみえるが、斜めからは、画面が薄くぼやけてしまう傾向があった。しかし、従来のブラウン管では、重量その他から考えて40インチまでが限界だが、プロダクション・テレビなら、大きさが自由につくれるというメリットがあった。アメリカの家庭では、家庭内のスペースに日本のような限界は少なく、その点で、将来横長のスクリーンで映画的な観方をするようになれば投射条件に工夫をすれば、かなり迫力

30

や臨場感のある画面が楽しめることになる。また、日本と違って、アメリカの家庭は、部屋全体が暗いので、日光によって画面が薄くなる可能性も少なく、技術的にも、その点はやや楽だという部分があった。その意味では、普及に際しては、コストがかなり大きな要素になる以外、さほどの障害はないと予想されていた。

- 5 テレビの大型化については、これまで過去に何回か、その限界が言われたが、その都度現実にその限界説は否定されてきた。たとえば21インチテレビまでの頃には、27インチを超えるテレビなどで冷蔵庫と同じ重さになり、どう運ぶのかといわれた。さらに、三菱が、37インチを初めて出したときには、どうやってあんな大きなテレビをアパートや家のドアから入れられようかといわれた。プロジェクション・テレビも当初は、問題にされなかったが今日では、迫力や映像のリアルさゆえに大いに可能性が高まってきていた。

- 10 将来のレーザーディスクを含めた高画質化の技術的傾向のなかでも、より一層の大型化は可能性が大きかった。洗練されたソフトが出てくれば、大画面は魅力がある。従来の米国の画質は、ケーブル・テレビや放送波そのものがさほど良くなかったので、いくら良いハードを訴えても、元が悪いので意味が薄かったが、今日の事情は変わってきていた。ソニー、パイオニア、松下などは、レーザーディスク戦略をはじめ、ソフト面での高画質にとともに、ハードな技術面でも高画質化への進歩が著しかった。

## 新たなる対応

- 20 東芝は、スーパーチューブ市場での成功をベースに次の対応をどのようにすべきか思案していた。特に、当業界最大手のRCAや、日本企業における最強のソニーの反撃は、東芝にとってスーパーチューブの成功に浸っている時間の余裕はなかった。

- 東芝にとって、新しい対応のためにはいくつかの制約があった。確かに、大型テレビは、東芝にとって現在最大の利潤源になっていたが、すでに述べたように、東芝は、まだ、リ  
25 ストラ中であり、新たな大型投資はすぐに出来にくい状況であった。東芝が5年前にスタートしたリストラによる合理化は、体質をスリムにするには大きく貢献した。しかし、130～40万台までの製造・販売を目安として、リストラを行なった結果、その次の150～60万台以上の製造・販売の体制はできていなかった。もし、140万台以上の体制にするには、リストラでなく、増員・増設がさらに必要だった。たとえば150～60万台売るための生産能力は、  
30 シャーシーのための工場設備投資がさらに必要になると思われた。販売体制も東芝アメリカ家電のスタッフ全員で300人強（物流、経理、総務、企画等のスタッフ）に対し、販売担当者はマネジャーを含め全部で82人にすぎず、アメリカ全体の販売力増強を現在の販売量以

上に対応させるには不十分であった。

東芝にとって、一つの大きな懸案は、スーパーチューブ市場で今後どのような対応をとるかであった。この市場での最大の競争者であるRCAとソニーに対し、現在考慮中の案件は、いかにしてこのセグメントで第2位の地位を確固たるものにするかであった。というのは、テレビ全体ですでに350万台以上を売っているRCAに対し、その3分の1の販売台数しかない東芝が、たとえこのスーパーチューブ市場でのパイオニアといえども製造・販売力でまともには太刀打ちしにくい。従って、RCAと直接ぶつかることはせず、あくまで日本企業のなかで、圧倒的な地位を築きたいという考えであった。この分野では、いずれにせよ、RCAが圧倒的なシェアになりそうだが、東芝は、今後非現実的な30%近い高シェアを狙うより、むしろ現実的な現在の20%のシェア維持のために手を打つ方がより現実的という見方もあった。現在の経営資源から考えて、スーパーチューブ市場で20%の市場シェアを維持できれば、ソニーを離して日本企業の一番、全体企業の中の二番の地位が維持出来る。しかも、20%シェアなら、将来的にスーパーチューブ以外のセグメント、たとえば、27インチテレビやプロジェクトン・テレビ分野でも、20%ほどのシェアを狙えるのではないかと考えられた。スーパーチューブ市場は現在でもまだ総需要が伸びているため、20%のシェア維持が出来れば売り上げ量は、それなりの増大になるはずであった。

この分野では、日本企業のソニーが近年、低価格対応をしてきているため、何らかの手を打つ必要があった。しかし、高イメージのソニーが低価格化やディスカウント化をすすめれば、消費者からのイメージ低下や販売店の離脱化も考えられた。現在のところ、東芝としてはまだ価格上の対応はしていなかったが、さらなるラインアップの充実を含め、この点についても早急に対応化の結論を出す必要に迫られていた。

東芝にとってのもう一つの大きな懸案は、スーパーチューブ・セグメント以外への対応をどのようにするかであった。というのは、すでに、超大型テレビを従来の勢いで伸ばし続けるのは難しいという経営判断があった。第一の対応策は、すでに述べたように、より大型化の市場ニーズ動向に対応して、プロジェクトン・テレビをより本格的に手がけていくことであった。東芝は、このプロジェクトン・テレビでは、まだ特別の競争優位を築いているわけでないが、すでに1992年のオーディオ・ビデオ誌のプロジェクトン・テレビ部門では、三菱電機のVS-60VF2(\$4399) 日立の60SX2K(\$4399)と並んで東芝のTP5580A(\$3799.95)が大賞を受けていた。スーパーチューブ分野で圧倒的な低価格を戦略的に打ち出し、新規需要を築いた東芝にとって、かつてと事情が少し異なるとはいえ、再び同じ夢を狙える可能性も考えられた。

さらに別の案としてプロジェクトン・テレビもさることながら、30インチ以下のライン

を充実することも考えられた。スーパーチューブの成功によって販売ルートもかなり整備され、東芝イメージも上昇してきたため、27インチといった売れ筋ラインをさらに強化して、テレビ市場全体の中で確固たるシェアを築くことも重要であった。1992年現在の業界全体の売り上げ台数2,100万台の内、超大型は4%だが、大型(25-27V)は30%、中型(19-20V)は45%、小型(13V以下)は20%となっており、大、中型合計で75%の市場は魅力的であった。この主流分野で地位を得ることがとりもなおさず、テレビ市場で力をつけることになり、名実共に認められる大手テレビ・メーカーになるとも考えられた。30インチ以下のセグメントは、基本的に既存の技術や生産方式がそのまま使えるため、スーパーチューブによって築いたマーケティング資源(チャンネルやイメージ)の活用とみることもできた。

10 東芝にとっては、以上の他にも、北米、カナダ、中南米市場を統合的に捉えたマーケティングの展開や、流通チャンネルのさらなる充実など、今後、検討すべきテーマがいくつかあった。いずれの問題に対しても、限られた経営資源で厳しい競争に対応するためには、統合的、整合的な戦略的方向付けが必要と思われた。

15

20

25

30

表1 米国における東芝アメリカ (TAI) の組織

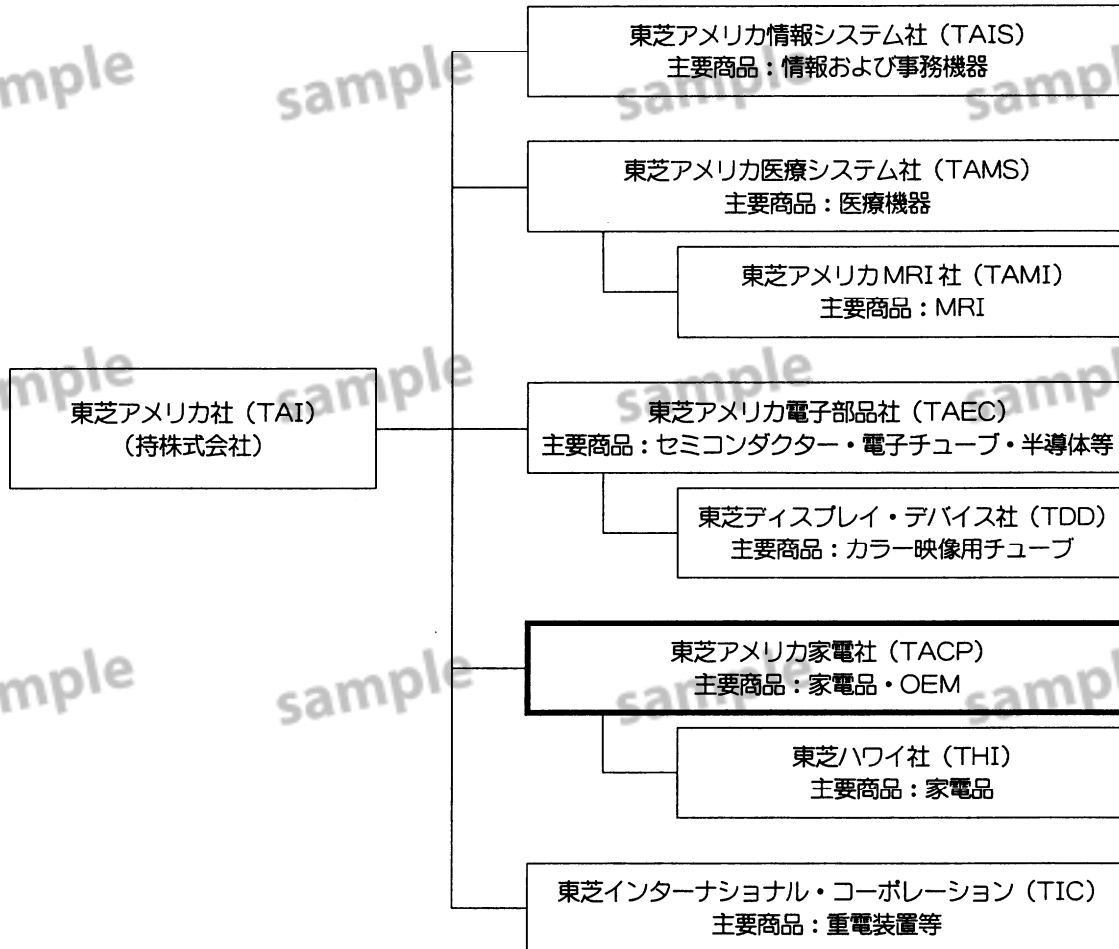


表2—テネシー工場における累積生産量と増設の歴史

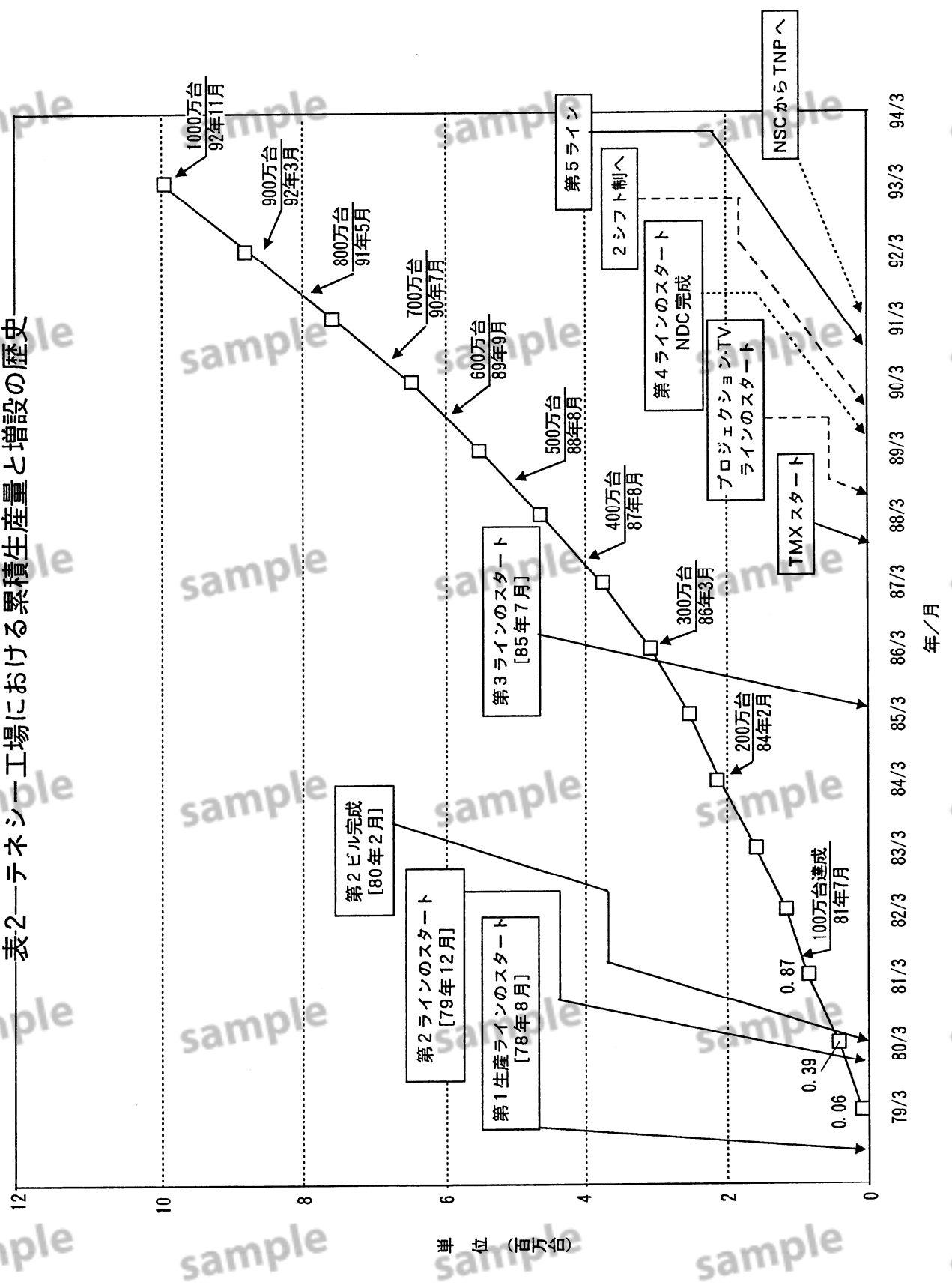




表4 TACP サイズ別販売推移

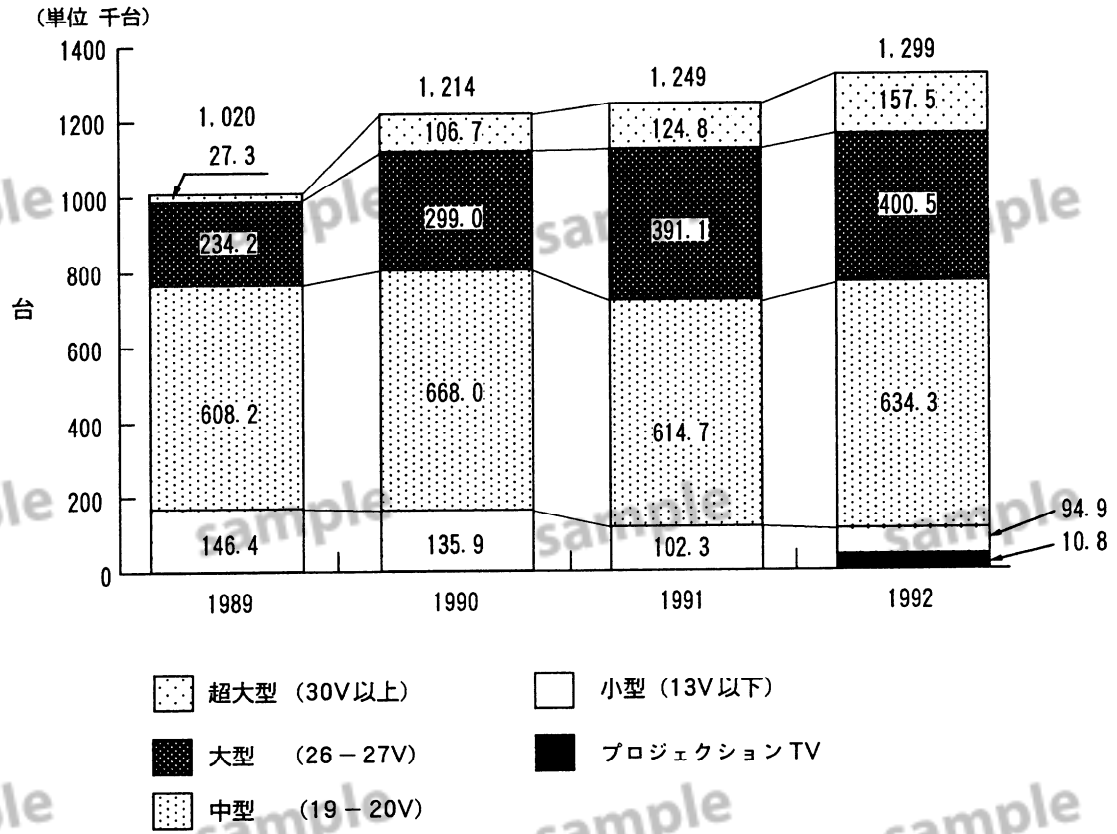




表5 カラーテレビのサイズ別売上数量（19インチ以上）  
 テネシー工場出荷ベース

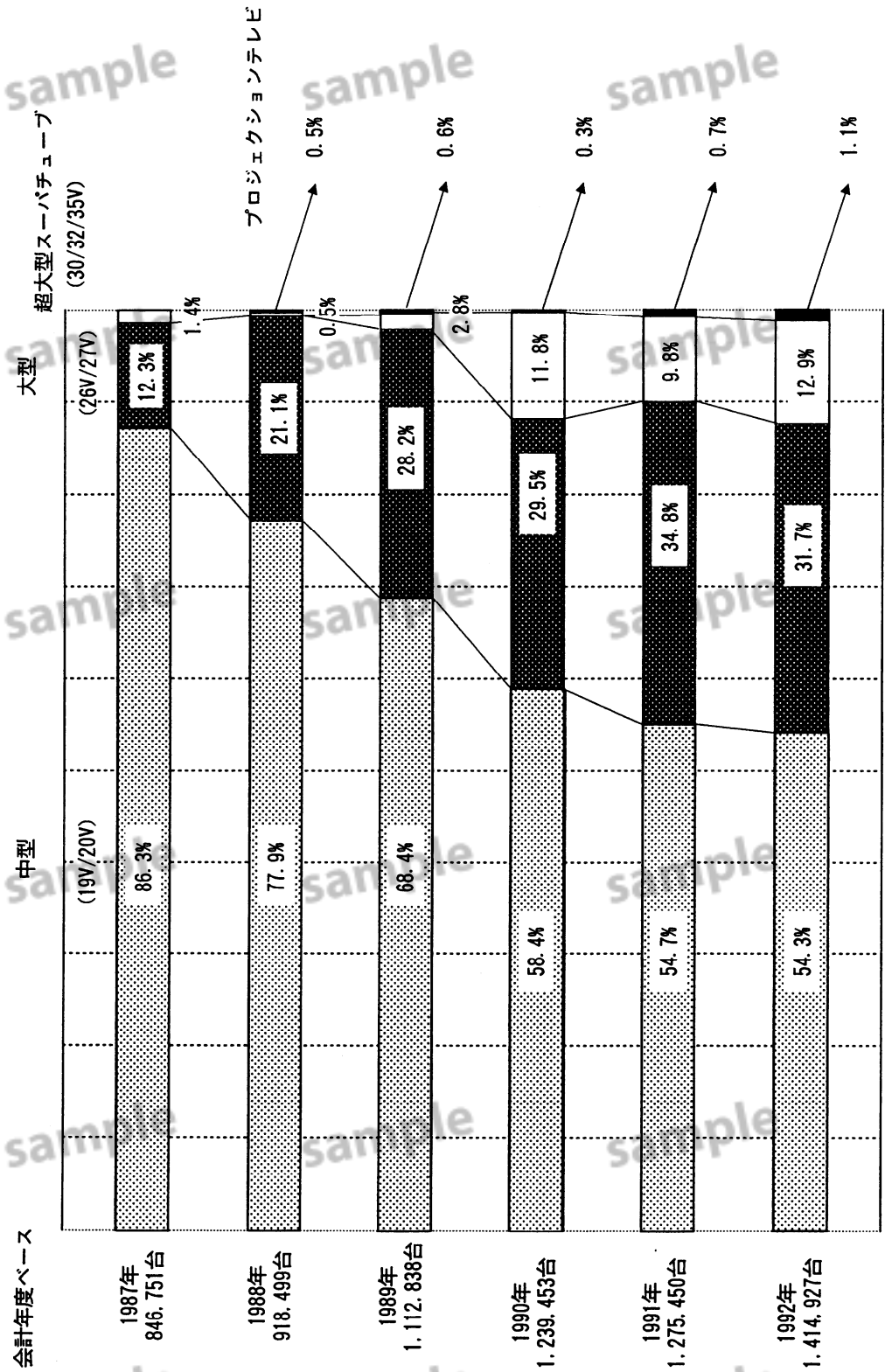


表6 東芝スーパーチューブCTVの外部評価

時期	受賞タイトル	出版物	サイズ	モデル名
'90/7	ベストテレビセット	ニューヨークタイムズ紙	34"	CF3264K
'90/8	ビデオグランプリ 大賞	オーディオ／ビデオ誌	34"	CF3264K
'90/9	プロダクト オブ ジ イヤー	ビデオレビュー誌	34"	CZ3299K
'91/1	ビバ！ ゴールドアワード	ビデオマガジン誌	34"	CZ3299K
'91/1	ア ウィナー オブ ベストピクチャー	ザ オレゴニアン紙	37"	CF3566A
'91/8	ビデオグランプリ 大賞	オーディオ／ビデオ誌	34"	CF3264K
'92/4	ベスト 35" オン マーケット	ビデオマガジン誌	37"	CF3566A
'92/8	ビデオグランプリ 大賞	オーディオ／ビデオ誌	32"	CF3062A
'92/8	ビデオグランプリ 優秀賞	オーディオ／ビデオ誌	34"	CF3272B

(その他)

1. '89/6 S-CESにてCX3288Jがデザイン アンド エンジニアリング アワード
2. '91/1 W-CESにてCZ3299Kがデザイン アンド エンジニアリング アワード
3. PJTVや29"(27V)以下での受賞(多数)は除く

表7 1992年の受賞テレビ

カラーテレビ (20")	ソニー KV-20EXR20(\$599.99) JVC AV-20TP3(\$429.95) 東芝 CF2055A(\$499.95)	特別表彰 カサール SP2031(\$429.95) 日立 CT-2043B(\$429.95)
カラーテレビ (25" - 26")	フィッシャー PC2525(\$479.95) 東芝 CF2668B(\$629.95) B&O MX5500(\$2500)	特別表彰 RCA F26071ES(\$729) カサール SP2530(\$589.95)
カラーテレビ (27")	ソニー KV-27XBR35(\$1549.99) パナソニック CTP27XF20(\$1119.95) RCA PS27151(\$1099.95)	特別表彰 JVC AV27BP3(\$929.95) 東芝 CF2772B(\$699.95)
カラーテレビ (29" - 31")	ソニー KV-29XBR85(\$2099.95) パナソニック CTP31XF20(\$1799.95) 東芝 CF3062A(\$1299.95)	特別表彰 日立 31KX6B(\$1199.95) JVC AV31BM3(\$1399.95)
カラーテレビ (32" - 35")	三菱 CS-35FX1(\$2999) ソニー KV-32XBR35(\$2199.99) RCA F35100ST(\$2199)	特別表彰 東芝 CF3272B(\$1699.95) JVC AV35BP3(\$2299.95)
プロジェクションテレビ (45" - 48")	バイオニア ELITE PRO-76 ソニー KPR-46EX35 三菱 VS-45VA2	特別表彰 日立 46UX10B RCA P46151WK
プロジェクションテレビ (50" - 54")	バイオニア ELITE PRO-96 三菱 VS-50VF2 ソニー KPR-53EX35	特別表彰 日立 50UX10B RCA P52151WK
プロジェクションテレビ (55"以上)	三菱 VS-60VF2(\$4399) 日立 60SX2K(\$4399) 東芝 TP5580A(\$3799.95)	特別表彰 RCA P60152CK(\$3299) フィリップス 61NP61(\$3699)

注: ( )内はメーカー希望小売価格を示す。オーディオビデオ・インターナショナル誌よりケース・ライターがカラーテレビとプロジェクションテレビの東芝リスト分を転載。

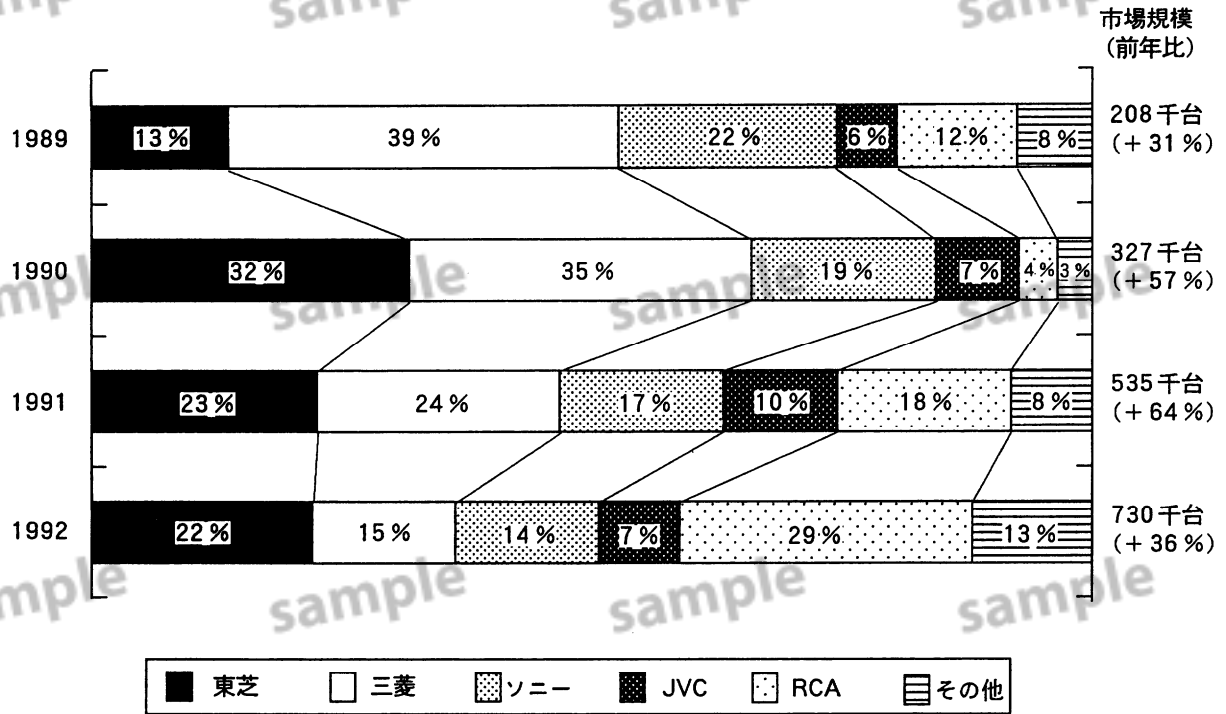
表8 各社の性能比較

	日本ビクター	三菱	PROSCAN	RCA	東芝
SHARPNESS	2.8	2.9	3.7	3.5	4.3
CONTRAST	3.0	3.1	3.5	3.5	4.1
SHADOW DETAIL	2.6	3.3	3.8	3.8	4.0
COLOR ACCURACY	3.2	3.3	3.3	2.7	4.1
SNOWINESS	3.4	3.8	3.5	3.1	4.1
COLOR SHIFT	3.8	3.0	3.2	2.6	3.9
COLOR CONSTANCY	4.1	3.3	3.3	2.8	4.4
DISTORTION	3.7	3.2	3.3	2.7	3.4
CONVERGENCE	4.4	3.0	3.3	2.7	3.4
CORNER FOCUS	4.1	4.0	3.0	3.1	3.2
RANGING DOTS	2.6	4.9	3.7	1.3	3.4
DOT CRAWL	2.7	4.9	3.6	1.3	3.6
AVERAGE	3.4	3.6	3.4	2.8	3.8
SUBJECTIVE IMPRESSION	2.8	3.0	3.3	2.6	4.1

CF3566A

出典：Video Magazine, "Which 35" TV is best ?" 1992年4月号より転載。  
この調査結果は、同誌のラボ調査による。

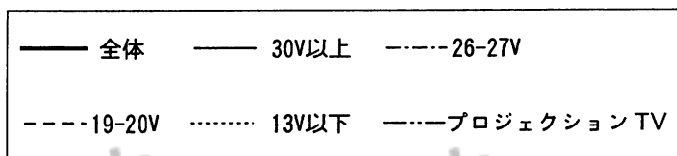
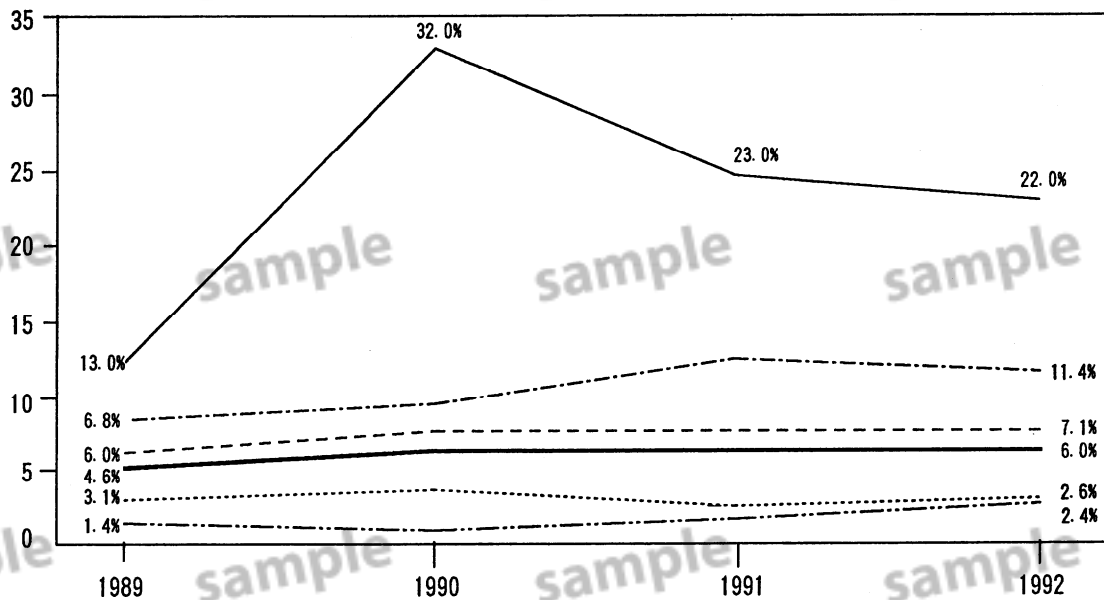
表9 ブランド別にみたスーパーチューブ市場のシェア推移



(出典：INTELECT)

表10 TACP サイズ別シェア推移

比率 (%)



資料：EIA

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.