



## 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。

5

10

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。

15

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

20

25

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。

30

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)