



慶應義塾大学ビジネス・スクール

富士写真フィルム株式会社

ーカセット・テープー

新会計年度を迎え富士写真フィルム株式会社磁気材料部のマーケティング課長山田孝氏は、ニュータイプのオーディオカセットテープについて、その対策を講じるため課長補佐の鈴木一郎氏と会合をもった。同社の研究陣は、約2年間を費してこのニュータイプのテープの開発・商品化を行った。山田課長は、このニュータイプのカセットテープを市場に導入するには、同部門の既存のカセットテープの製品系列のなかで、いかに適合させていくかを決定しなければならないことを十分承知していた。さらに彼は、そのテープを市場に導入するか否か、導入するとすれば、このニュータイプの長さの異なる製品群にいか

10

15

会社の背景

東京に本社を置く富士写真フィルム株式会社（以下富士フィルムと略す）は、写真フィルム、印画紙、薬品の世界的製造販売会社であった。同社では現在、日本で6工場が稼働し海外10カ国に事務所を持ち、約15,000名の従業員が働いていた。前期の同社連結総売上高は、約1576億円である。表1は、過去5年間の連続売上高および利益の伸びを示している。

20

人々の心の中では、同社に対して白黒およびカラーフィルムの業界第1位の会社であるというイメージが、しっかり根をおろしていた。日本で生産されるフィルムの70%以上が同社の製品であった。富士フィルムが同社の製品を販売する時に使用する明るいグリーン

25

の包装は、アメリカにおける名高いコダック社のイエローの包装と同じようにわが国においてほとんど知られていた。

富士フィルムは昨年の総売上高の62.7%を占める写真フィルム、印画紙、薬品の他に、カメラ、その他の写真機器、双眼鏡（総売上高の14.6%）を販売し、写真の現像処理プリントのサービス（9.5%）も行って

30

本ケースは、慶應義塾大学およびハーバード大学の両ビジネス・スクールにおける共同作業によって、クラス討議のために作成されたものであり、経営管理の良し悪しを記述したものではない。なお、個人の名前と財務データの一部は擬装されている。

本ケースは、1970年代に開発されたが、構造上の鮮度を保つため年代を基準年に置きかえ、2004年9月に改訂された。(CIMA)

アル) 機器, マイクロ機器, および消耗品・感圧紙・磁気材料など各種製品の販売によってもたらされていた。磁気材料製品は、総売上高の2.8%で、その製品群には放送用ビデオテープ, 小型ビデオテープ (一般商業用および教育用ビデオを含む), メモリーテープ, サウンドテープがあった。

富士フィルムは、同社フィルムの製造技術が磁気テープの開発に利用できるかもしれないことに着目し、20年前に記録材の分野に進出を始めた。その5年後迄に、富士フィルムは、放送用ビデオテープを開発しNHKで採用されることになった。同時に同社は、家庭用テープレコーダー向けのオーディオテープの製造を開始した。富士フィルムはオーディオテープの販売経験がなかったため、ラジオ, テレビ, テープレコーダーの大手メーカーである東芝と販売契約を結んだ。契約にもとづいて東芝は、富士フィルムが製造したオーディオテープの独占的販売会社となった。テープは、東芝と富士フィルムのダブルブランド名で売られた。この契約はしばらく続いたが、5年前に、富士フィルムは自らの販売部門を設立し、富士フィルムの単一ブランドの名のもとに販売を開始した。

オーディオテープの市場

テープレコーダーおよびテープの消費者は、基本的な3タイプの機器、つまりオープンリールタイプ, 8トラックカートリッジタイプ (箱型プラスチックにテープが装添), カセットタイプのいずれかを選択できた。

オープンリールタイプは、8トラックのカートリッジやカセットよりもより高い忠実度 (fidelity) を持っていると考えられ、オーディオマニアの間できわめて高いイメージを持たれていた^(注1)。しかしながら、機器は比較的大型で操作が複雑になりがちであった。

現在オープンリール型テープレコーダーは、基本的に業務用, 商業用, および高級な家庭用ステレオシステムに用いられていた。今年度の日本の全オーディオテープ市場のわずか15%がオープンリール型であった。

8トラックカートリッジタイプのオーディオテープは、全オーディオテープ市場の約15%を占めていた。カートリッジは、プラスチックのケースに入ったエンドレス状のテープである。記録ヘッドを通して巻取りリールに注意深くテープを通さなくてはならないオープンリール型に較べて、カートリッジ型は操作が簡単であった。8トラックのプレイヤーはカートリッジの挿入口があり、複雑な挿入操作を必要としない。ほとんどの8トラックのカートリッジテープは、録音済の状態で売られていた。というのは、5年前までは一般消費者が購入するカートリッジタイプの機器は、録音機能がなく録音済テープの再生機能しかもっていなかったからである。

カセットタイプは、オーディオ市場の残りの70%を占めていた。カセットテープは、本

(注1) 一般的には「ハイファイ」と略称されるもので、楽器や音声のもとの音に近い再生音をさす。

質的にはプラスチックケースに収められているオープンリールタイプのミニチュア版である。このカセットテープは、8トラックカートリッジと同様、取扱いが簡単でユーザーにとってさらに都合のよいことは、いろいろ録音時間が違うテープを選択できることであった。テープの録音時間は、30分、45分、60分、120分のもものが市販されていた。

最初からカセットシステムは、録音、再生の両方ができるものとして市販されていた。当初、市販されている機器の大部分は、比較的価格の安いポータブルなモノラル用カセットテープレコーダーであった。しかし、ごく最近、家庭用ステレオシステム向けとして、より高品質のカセット機器が市場に導入された。最も高級なカセット機器は、特殊に塗布された高品質のテープを使用すれば、最高級オープンリール型のテープレコーダーと比較しうる再生能力をもつと一般的に信じられていた。

テープレコーダーの世帯普及率は、9年前の15%から昨年には42%に伸び、本年には49%に達するものと思われた（表2参照）。このテープレコーダー機器の普及率の伸びは、常に録音テープの売上高の増加を伴っていた。富士フィルムの経営陣は、本年のカセットテープの業界総売上数は、月平均500万巻に達するだろうと推定し、この市場は今後3年間、年平均20%の成長を遂げるであろうと予測した。表3は、過去のこのカセットテープの売上げの伸びと富士フィルムの3年後の売上の予測を示している。ちなみに昨年のこの業界の売上は、対前年比55%も伸びた。この予想もされなかった売上げの伸びの原因は、録音機能をもつカセットテープレコーダー付のポータブルFM-AMラジオの市場導入と若い人々の間でカセットテープレコーダーの人气が非常に高まった結果であった。

カセットテープの市場は、大雑把に次の3つの品質および価格のセグメントに分けられる。

- (1) プロ用（60分もので小売価格800円以上）^(注1)
- (2) ローノイズ、ハイアウトプットのスタンダード用
（60分もので小売価格550円近辺）
- (3) 普及用（主なブランド品で小売価格400円位）

小売価格の15～20%の値引きが業界で一般的に行われていた。さらに普及用テープのセグメントとして、小売価格が250円以下の数多くのプライベートブランドや弱小ブランドが入り混んでいた。現在プロ用テープは5%、スタンダードテープは約25%、普及用テープは残りの70%を占めていた。

この3つのタイプの基本的な差は、音の再生能力（周波数特性、ノイズ、忠実度）であった。しかしこの差は、高級な録音・再生機器を使用した時のみはじめて識別可能であった。換言すればスタンダードテープを低級なテープレコーダーに使ったのでは、普及用テープとの品質上の優位性は識別されなかった。高級なテープレコーダーの所有者が増加す

(注1) テープの電磁および音声特性をあらわすために用いられる専門用語。

るにつれて、より高品質のカセットテープへの需要が喚起されることを富士フィルムの経営陣は期待した。1977年まで、同社経営陣は、スタンダードタイプのカセットテープの売上が数量ベースで今後4年間年率30%伸びると予測した。プロ用テープは、比較的少数のオーディオマニア達によって高級カセットテープレコーダーと一緒に購入されていた。プロ用テープは、普及用およびスタンダード用と同じカセットテープケースに入れて販売されていたが、品質的には、特別に二酸化クロムが塗布されており、高級機を除いては使用できなかつた。富士フィルム経営陣は、本年度に使用されているカセットテープレコーダーの約10%のみが二酸化クロム塗布のテープが使用可能であると推定した。二酸化クロム塗布のカセットテープが使用可能なテープレコーダーの小売価格は、約4万円以上であった。これに対し、二酸化クロムテープが使用できる機能をもたない高級カセットテープレコーダーの機種は2万円台からあつた。

プロ用テープはステレオ機器取扱店、レコード店、デパートの家庭用娯楽品売場で主に販売されていた。カセットテープの主な小売ルートは、大部分の店が割引販売をしている“ステレオおよび電機器具”の小売店であり、次いでデパート、楽器店、スーパーであつた。表4は小売ルート別の業界の数量売上げの内訳を示している。

磁気材料部

富士フィルムの磁気材料部は、ビデオテープ、オーディオテープ、メモリーテープのフルラインを製造販売している。昨年度のカセットテープの売上げは、オーディオテープ総売上の40%、同部門の総売上高のほぼ20%を占めている。

富士フィルムは、当初大きな普及用テープ市場にねらいを定めた製品をもって、カセットテープの市場に5年前に参入した。市場参入にあたっての深刻な障害は、富士フィルムは写真用製品のメーカーとして長い間確立した名声をもっていたが、オーディオ用テープ業界において一般ユーザーにとって事実上無名な存在であつたことである。この問題を克服するために多額の費用をテレビ、その他印刷媒体の広告につぎこんだ。

3年前に富士フィルムは、ローノイズ・ハイアウトプットのカセットテープを発売し、その翌年に二酸化クロムテープを発売した。かくして、本年には、富士フィルムは3つ全ての品質と価格のセグメントにおいて競争することになった。カセットテープは英文字で書かれたFUJIFILMというブランド名をもち、一連のアルファベット文字の組合せにより製品群が区別された。FUJIFILM FLは普及用テープセグメント向けの低価格品であり、FUJIFILM FMは、ローノイズ・ハイアウトプットテープでスタンダードタイプのセグメント向けであり、FUJIFILM FCは、二酸化クロムテープであり、プロ用テープセグメント向けのものであつた。異なつた二文字組合せの他にこれらの製品群は、包装の色を変えることによつても区別された。FMとFCカセットテープは、60分用、90分用、120分用があり、FLは30分も販売された。

富士フィルムは、3つ全てのセグメントに参入したが、富士フィルムのマーケティング努力をスタンダード用テープセグメントの上層部に集中することが、同社の戦略であった。同社の経営陣はプロ用テープのセグメントは販売努力に見合うには小さすぎるとし、普及用テープのセグメントは数量こそ膨大であるが、プライベートブランドや弱小ブランドとの価格競争のため、どんどん利益が少なくなると考えた。スタンダード用テープのセグメントの上層部に焦点を合わせるといふ経営陣の戦略決定は、富士フィルムの高品質の製品を開発販売するという全社的目標の影響も大いにあった。

カセットテープの3つの製品、FL、FM、FCは、製造コスト、収益性という点でかなり異なっていた。税引前利益でいうとFLタイプは5%、FMは27%、FCは23%であった。普及用テープセグメントにおける低価格が、FLタイプの収益性の悪い主な理由であった。FMおよびFCの単価あたりのコストは、実際FLよりもかなり高かった。単位当たりコストを比較するためFL総コストを100とすると、FMは105、FCは160であった。^(注1)

富士フィルムのカセットテープは、他社のブランド品に対抗できるように価格がつけられた。つまりFLタイプは最もポピュラーな60分用で小売価格400円、FMは550円、FCは800円であった。他の長さのテープの価格も大手競争メーカーのものとのバランスが考慮された。小売業者は、カセットテープの実販価格の30%のマージンをメーカーに期待した。店頭においてテープの実販価格は、定価の15%引きが典型的であったので富士フィルムも大手の他社も割引された小売価格の30%のマージンを小売業者に保証した。

富士フィルムのカセットテープの売上の約60%は同社のセールス及び代理店を通して約5,000の小売店、つまり電機店、スーパー、デパート、レコード店などに販売された。残りの40%は、特約店を通して約10,000点のカメラ店に販売された。各流通ルートのカバーについての競争会社のデータは入手できていないが、同社の経営陣は、富士フィルムのカセットは大手の競争会社の製品よりは、少ない小売店でしか購入できないと信じていた。そして市場シェアと小売店のカバー率とはきわめて高い相関があり、富士フィルムカセットテープの小売ルート開拓が最も重要であると考えていた。

カセットテープ市場における富士フィルムのシェアは数量ベースで5年前の約1%から徐々に伸び昨年には約7%となった。表5は、富士フィルムの市場シェアの過去5ヶ年間の伸びと経営陣の将来のシェアの予測が示してある。本年度には全市場およびスタンダード用セグメントにおいての10%のシェアを占めることを経営陣は期待していた。さらに将来、3年後には全市場の15%、スタンダード用テープセグメントの18%のシェアを占めることを期待していた。これらの期待は、山田氏および橋本氏が本年度初頭に結論をだそうとしているニュータイプのカセットテープの市場導入が成功するということを前提にしていた。

(注1) この総コストは変動、固定を含む製造コスト、一般販売管理費、および広告、販促、物流などへの配分費用を含む。この内、製造コストは、全体費用の約80%で、その製造コスト中60%は変動費である。

競争

富士フィルムは、オーディオテープ市場において数社の大手メーカーとの強力な競争に
5
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506
507
508
509
510
511
512
513
514
515
516
517
518
519
520
521
522
523
524
525
526
527
528
529
530
531
532
533
534
535
536
537
538
539
540
541
542
543
544
545
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569
570
571
572
573
574
575
576
577
578
579
580
581
582
583
584
585
586
587
588
589
590
591
592
593
594
595
596
597
598
599
600
601
602
603
604
605
606
607
608
609
610
611
612
613
614
615
616
617
618
619
620
621
622
623
624
625
626
627
628
629
630
631
632
633
634
635
636
637
638
639
640
641
642
643
644
645
646
647
648
649
650
651
652
653
654
655
656
657
658
659
660
661
662
663
664
665
666
667
668
669
670
671
672
673
674
675
676
677
678
679
680
681
682
683
684
685
686
687
688
689
690
691
692
693
694
695
696
697
698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708
709
710
711
712
713
714
715
716
717
718
719
720
721
722
723
724
725
726
727
728
729
730
731
732
733
734
735
736
737
738
739
740
741
742
743
744
745
746
747
748
749
750
751
752
753
754
755
756
757
758
759
760
761
762
763
764
765
766
767
768
769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810
811
812
813
814
815
816
817
818
819
820
821
822
823
824
825
826
827
828
829
830
831
832
833
834
835
836
837
838
839
840
841
842
843
844
845
846
847
848
849
850
851
852
853
854
855
856
857
858
859
860
861
862
863
864
865
866
867
868
869
870
871
872
873
874
875
876
877
878
879
880
881
882
883
884
885
886
887
888
889
890
891
892
893
894
895
896
897
898
899
900
901
902
903
904
905
906
907
908
909
910
911
912
913
914
915
916
917
918
919
920
921
922
923
924
925
926
927
928
929
930
931
932
933
934
935
936
937
938
939
940
941
942
943
944
945
946
947
948
949
950
951
952
953
954
955
956
957
958
959
960
961
962
963
964
965
966
967
968
969
970
971
972
973
974
975
976
977
978
979
980
981
982
983
984
985
986
987
988
989
990
991
992
993
994
995
996
997
998
999
1000

オーディオテープ市場における富士フィルムの大競争相手である、TDK、ソニー、マ
クセル、住友スリーエムは共にオープンリールタイプ、カートリッジタイプ、カセットタ
イプのフルラインを各3つの品質・価格セグメントに対して販売していた。しかし、富士
フィルムの経営陣が入手した市場データによれば、TDK、ソニー、マクセル各社のオー
ディオテープの総売上におけるカセットテープの割合は、富士フィルムよりもずっと高か
った。

カセットテープ市場における最大のブランドは、TDKであった。この会社は、日本にお
ける最初のカセットテープメーカーの一つであり、4年前に“ローノイズ・ハイアウトプ
ット”のテープを初期段階で開発商品化して、スーパー・ダイナミック（SD）タイプのカ
セットテープとして市場導入した。SDタイプは、当時市場のどのブランドよりも優れてい
たが、他の競争メーカーによってすばやく類似品が市場導入された。現在、TDKはカセッ
トテープ市場の約35%のシェアをほこり、カセットテープメーカーとしての名声と最大の
流通網をもっていた。富士フィルムの経営陣は、TDKのオーディオテープの売上げの95%
以上はカセットテープ市場から得られていると考えていた。

カセット市場における二番手は、約30%のシェアをもつソニーであった。ソニーは、TV
セット、ラジオ、テープレコーダー、ステレオ装置の大手のメーカーであり、日本におけ
る最初の磁気テープメーカーである。同社は、高級なオーディオ製品のメーカーである
という確固たる名声をもっていた。オーディオテープは、同社総売上の5%以下のウェイトし
かもっていないが、ソニーは、カセット市場において積極的で有効な販売活動を行って
いた。

カセット市場における三番手は、約10%のシェアをもつマクセルで、元来、乾電池のメ
ーカーとしてスタートしたが、オーディオテープ市場において約20年間のキャリアをもち、
重要なメーカーの1つであった。マクセルのテープは、100カ国以上の国々で販売され、非
常に名声を博していた。

カセット市場におけるその他大手メーカーは住友スルーエムで、日本の住友とアメリカ
のスリーエムとで合弁会社を作り、日本の市場に参入した。この会社のオーディオテープ
はスコッチというブランド名で販売されていた。このブランドは、米国においては大手ブ
ランドであった。日本において同社は現在カセットテープ市場の約5%のシェアをもっ
ていた。

オーディオテープ市場における残りの競合ブランドは、AGFA、BASF、コロンビア、
メモレックスでこのうちコロンビアのみ重要であった。コロンビアのオーディオテープの

売上げは、ほとんどカセットに依っていた。同社はカセットテープ市場で現在約5%のシェアをもっていた。

富士フィルムニュータイプのカセットテープ

「我が社のニュータイプカセットテープは、競争上ユニークな利点をもつべきだ」と山田氏は述べた。さらに同氏は「このテープは、性能の点では、我々のFCタイプの二酸化クロムに似ているが、FCタイプのように特別の録音装置がいらず、どんなテープレコーダーでも使用できる」と強調した。

このニューテープは、試験的にFXと名付けられ、高性能のFCタイプのテープと同じような技術特性をもっていた。わずかな差は、FXは、高音域、低音域共によく、一方FCは、きわめて高音域で優れていた。しかし、これら差は、高性能の録音・再生装置を使用するきわめて注意深い聞き手によってのみ感知された。

きわめて類似した高再生能力にもかかわらずニュータイプのテープは、FCタイプよりも約10%程安いコストで製造できた。FLの総コストを100とすると、FCは160、ニュータイプのFXは、145である。経営陣は、FXのもつ高性能とコスト上の優位性がニュータイプのテープの価格決定にあたって、きわめて高い弾力性を与えると考えた。しかし今のところFX適正価格について、意見の一致はまだ見ていなかった。

何人かの重役は、比較的高い定価つまり、FMの定価（60分間で550円）より断然高く、FCの定価（800円）と同等あるいは、それ以上にすべきだと強く主張した。彼等の見解を裏付けるために、これらのトップは、最近富士フィルムのカセットテープの事業は、ほとんど利益がでていないことを指摘した。ニュータイプのFXに高価格をつけることは、カセットテープ事業における投資回収を改善するためにも必要であるというのが、その理由であった。高価格にすべきだという他の見解もあった。ある重役は、次のように述べた。

「我々は、FXに対して特許をもっていないし、取得することもできない。それ故きつと競争メーカーは、我々の製品をまねするだろう。しかも、きわめて速やかに行うとおもう。誰もその時間的余裕が、最高に見積もって一年間位であることを疑うまい。それ故、高価格にして、早急に利益を生み出し、競争メーカーが類似品を出す前にFX開発の投資額を回収すべきである。」

さらに、「カセットテープの原材料の70%は、何らかの形で石油に関係がある。石油危機に伴い、かなりなコストアップを我々は予想しなくてはならない。FXに対して、初期に高価格を設定することは、将来のコストアップに対しても我々の立場を弱めることが少ない」とのべた。

しかし、誰もが賛成したわけではない。特に販売課長は、FXに対して「低価格政策」をとるよう主張した。市場においてFXが早急に受け入れられるには、60分用テープの定価を650円にすることが必要である、と彼は考えた。

「我々は、オーディオテープの市場は、価格弾力性がきわめて高いことを知っている。価格は、一般的に下がり気味であり、店頭においては、かなりの値引が横行している。店頭において陳列スペースを確保するには、低価格が必要である」と彼は自己の見解を主張した。

その販売課長及び他の重役の意見を入れた比較的低価格の650円であっても、このニュータイプ5のFXのテープの価格はローノイズ・ハイアウトプットのスタンダード用セグメントにおける他の大手メーカーのブランド品に対して、約20%以上高いことになる。この市場における価格、弾力性および店頭スペース確保の難かしさを検討して、山田氏は、60分用の他に46分用の製品を導入することを考えた。^(注1) 46分用のFXテープの単位当たり総コストは、60分用テープの90%であった。しかし、46分用と60分用の価格差の重要な基準は、単位コストの差ではない、と彼は考えた。46分用の少々安いFXテープをまず提供することによりユーザーにとって買いやすくし、とにかく使ってもらえる客をとらえ、その後、彼等がFXの良さを認めたら、その上の60分用FXテープに買換えるだろうと想定したのである。それ故、彼は“ローノイズ・ハイアウトプット”のスタンダード用テープセグメントにおける他の大手メーカーブランド品の定価である550円に46分用FXテープ15の価格を決めるべきだと意見を述べた。この場合、消費者は、通常60分用テープが買える金額を46分用FXテープに払わなければならないということになる。山田氏は消費者が同金額で普通の60分用よりも高品質の46分用テープを買う動機としてテープの再生能力の良さということだけ、十分有効であるかどうか疑問に思った。数人の重役は、46分用FXテープの価格は、500円にしてはどうかと提言した。20

経営陣は、FXテープの46分用と60分用の売上数量比は、46分用が約30%を占めるであろうと期待した。しかし確実な数量比を予測することは、富士フィルムが46分用テープの販売経験をもっていないので、かなり難しかった。マクセルは、“ローノイズ・ハイアウトプット”用テープとして46分用を市場導入して、大いに成功した。しかし、多くの消費者は、録音するときの60分用テープを好むように思われた。46分用テープは、LPレコード25の両面を録音するのに、ちょうどよいテープであり、マクセルは46分用テープを450円で販売していた。

要 約

以上のような背景のもとに、山田氏と鈴木氏は、会議を始めた。FX導入に伴う意思決定は、速やかに行わなければならなかった。山田、鈴木両氏は、他の競争メーカーもニュータイプのテープを開発中であると想定しており、導入の遅れはそれだけ富士フィルム30

(注1) 90分用および120分用のFXカセットは、そのテープ全体をスタンダード用カセットの中に組み込める程薄いテープを開発していなかったため、まだ販売されていなかった。

の新製品導入の時間的優位性を短くすると考えた。価格決定と、どの層をねらうかということが主な議題であったが、さらに両氏は、FX新製品の流通ルート、広告宣伝費についても検討したいと考えていた。過去において、富士フィルムは、カセットの売上高の約5%を広告媒体に使っていた。金額的に言えば、この額は他の大手競争メーカーの広告宣伝費支出額に比して、かなり少ない方であった。

5

表 1

富士写真フィルム株式会社

過去5ヵ年における10月20日締め連結純売上高

および純利益（単位 百万円）

<u>年 度</u>	<u>純 売 上 高</u>	<u>純 利 益</u>
5年前	¥ 87,956	¥ 7,758
4年前	116,320	10,844
3年前	129,655	12,412
2年前	132,510	11,246
昨年度	157,675	13,230

出所：内部資料

表 2

富士写真フィルム株式会社

10年間のテープレコーダー1台以上保有世帯の比率

<u>年 度</u>	<u>世帯の比率</u>
9年前	15%
8年前	17
7年前	21
6年前	24
5年前	27
4年前	31
3年前	33
2年前	38
昨年度	42
本年予想*	49

* 推定

出所：内部資料

表 3

富士写真フィルム株式会社
カセットテープの業界の売上げ*
月平均売上げ**

<u>年 度</u>	<u>月間売上げ (百万単位)</u>
4年前	2.15
3年前	2.45
2年前	2.9
昨年度	4.5
本年度 (予想)	5.0
2年目 (予想)	6.0
3年目 (予想)	7.2
4年目 (予想)	8.6

* 異なる長さのテープは60分用を「1単位」の長さとして計算した。

** 数値は内部資料による。

表 4

富士写真フィルム株式会社

小売ルート別にみたテープ・カセット業界数量売上げの内訳

<u>小売ルート</u>	<u>業界数量売上げの比率</u>
ステレオおよび 電機器具の小売店*	56%
デパート	12
レコード店	11
スーパー	10
その他**	11

* このなかには割引販売をしている店も含まれている。東京秋葉原の

** 有名な割引販売区にある「ステレオおよび電機器具小売店」は東京におけるテープカセット全売上高の19%を販売している。

このなかには、生協、カメラ店、他の小売店が含まれているがこの3つのルートの数量売上げは、ほぼ同じ位である。

出所：内部資料

表 5

富士写真フィルム株式会社

富士写真フィルムのテープカセット市場に占める数量シェア

年 度	富士写真フィルムの市場シェア	
	全体市場に 占める割合	スタンダード用セグ メントに占める割合
5年前	1%	不 明
4年前	2	不 明
3年前	3	不 明
2年前	5	不 明
昨年度	7	不 明
本年度*	10	10%
3年後*	15	18

* 推定

出所：内部資料

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

© 16年9月・200