



慶應義塾大学ビジネス・スクール

松下電送株式会社

5

1991年10月、松下電送株式会社の飯田部長と山本部長は、同社の主力製品であるファクシミリの今後のマーケティング戦略について、議論していた。

松下電送は、松下グループのなかでファクシミリを中心に「画像処理関連の事業」を担当し、ファクシミリについてはリコーとともに世界市場においてトップシェアを争う存在であった。ところが、昨今は、激しい競争のなかで、同社が松下グループに参加して以来初の赤字に転落するとともに、社長の交代、あるいは同じ松下グループの九州松下電器による低価格ファクシミリの国内市場への投入といった事態を迎えていた。付属資料1には、松下電送、松下電器産業および松下グループの最近の決算資料が示されている。

10

こうした状況のなかで、現在の松下電送にとってとりわけ重要なマーケティング問題は、今後成長が見込まれる家庭用ファクシミリ市場への対応の仕方であった。

15

家庭用ファクシミリ市場は、今後の成長は期待されるものの、シャープをはじめとする低コスト大量生産を得意とするメーカーを中心に、激しい競争が予想されていた。松下電器としても、それゆえ、この市場に備えるために、こうした競争に対して強みを有する九州松下を投入したのであった。

20

しかし、九州松下の参入は、決してグループ内でのスミ分けを意味するものではなく、松下電送が家庭用市場にいかに対応するかは、同社の裁量に委ねられていた。飯田部長や山本部長としては、家庭用ファクシミリは必ずしも松下電送の得意分野ではないが、この分野と他の業務用ファクシミリの分野が、開発や生産の面で、密接に絡み合っているだけに、対応に苦慮していた。

25

このケースは、池尾恭一助教授がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。なお、人名の一部は仮名である。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 池尾恭一（1991年11月作成）