

# 洗濯機市場における東芝の戦略

扇 信嗣

木村 彰子

小林 奈央

古橋 哲朗

谷津 雄太

## 目次

目次	1
フローチャート	2
問題意識	3
目標設定	6
現状分析	
(1) 洗濯機市場のトレンド変遷	7
(2) 洗濯機の種類と特徴	8
(3) 洗濯機市場の現状	12
(4) 各社の製品分析	25
(5) 洗濯機市場の動向	28
問題発見	31
政策提言	32
参考文献	38

## フローチャート

### 問題意識

エレクトロニクス分野に積極投資している東芝だが、家電業界では存在感が薄い。

### 目標

上位3社が約20%の拮抗状態の中、シェア25%を獲得し首位を奪取

### 現状分析

- (1)洗濯機市場のトレンド変遷
- (2)洗濯機の種類と特徴
- (3)洗濯機市場の現状(松下の4P分析)
- (4)各社の製品分析
- (5)洗濯機市場の動向

### 問題発見

東芝のシェアは型落ち商品に支えられている面が大きいため、収益率が悪い

### 政策提言

- I 3ライン生産に絞る(全自動洗濯機・乾燥機付き洗濯機・ドラム式洗濯機)
- II 顧客固定化のサービス提供実施

## 問題意識

東芝は現在、半導体などのデジタルプロダクツ部門、HD DVD プレイヤーなどの電子デバイス部門、社会インフラ部門の3部門において重点的に事業を手がけている。特にデジタルプロダクツ部門においては、2006年度からの3年間で設備投資2兆400億円、研究開発費に1兆2600億円という膨大な金額を投資している。このことから、東芝が半導体事業（特にフラッシュメモリ）を長期的に見て最重要分野と位置づけ、将来の収益面での中核事業にしたいとの目論見がうかがえる。

一方で、長年東芝の収益の一部を担ってきた生活家電においては、下の図1を見てもらえば分かる通りシェア1位を誇る事業はない。圧倒的な存在感を見せている松下、各事業に特化したTOTO、ダイキンと比べると、東芝は確かに生活家電業界においては特筆すべき分野がないのが現状である。生活家電は家庭普及率が90%台のものも多く新規需要はあまり見込めないために、東芝が重要事業と認識していないと考えることもできる。しかしながら、東芝全体における生活家電の売上は約10%を占めており、東芝の企業経営という観点で考えたとき、決して軽視できる分野ではない。

そこで、私たちは生活家電業界の中でも洗濯機業界に焦点を合わせることにした。図表1の通り、食器洗い機・ルームエアコン事業において東芝は絶対的にシェアが少なく、また食器洗い機では松下・TOTOが、ルームエアコンではダイキンが確固たるブランド力に裏付けられた高いシェアを保持している。だが洗濯機業界においては上位3社のシェアが拮抗しており、また「洗濯機といえばこのメーカー！」というほど高いブランド力を持った企業が存在せず、それが3社のシェア拮抗という結果にもつながっている。（これについては後で分析する）

図表1 国内家電シェア

洗濯機	シェア	前年比
(1) 松下電器産業	22.3	▲2.0
(2) 東芝 CM	22.0	1.7
(3) 日立H&L	20.4	▲1.0
3社合計	64.7	▲1.3
(4) シャープ	14.0	0.1
(5) 三洋電機	12.5	▲1.0
出荷台数	462万3000台	4.2

(以下、参考までに食器洗い乾燥機・ルームエアコンを抜粋)

食器洗い乾燥機	シェア	前年比
(1) 松下電器産業	60.6	▲9.2
(2) TOTO	11.0	4.1
(3) 東芝CM	4.6	▲5.5
3社合計	76.2	▲10.6
(4) 日立H&L	4.3	▲0.2
(5) 三洋電機	4.0	▲2.1
出荷台数	87万5000台	▲6.3

ルームエアコン	シェア	前年比
(1) 松下電器産業	17.3	0.8
(2) ダイキン工業	17.1	▲0.6
(3) 三菱電機	16.1	1.1
3社合計	50.5	1.3
(4) 東芝キャリア	13.2	0.2
(5) 日立H&L	9.8	▲0.9
出荷台数	748万1272台	7.9

【2006年7月24日／日経産業新聞 国内100品目シェア調査】

さらに、従来の全自動洗濯機から、乾燥機付き洗濯機やドラム式洗濯機など高付加価値の商品に人気が集まる傾向が見られる昨今の洗濯機業界は現在過渡期にあり、今後の事業戦略如何で情勢が大きく変わる可能性がある。

《引用》

「電気洗濯機全体の出荷金額は前年同期比 1.9%増の 1297 億円。出荷台数は 3.3%増の 224 万 8000 台だが、より単価の高い洗濯乾燥機は 65 万 6000 台で伸び率は 19.2%に跳ね上がる。

高額製品の代表格は松下電器産業が開発した、エアコンに使われる熱交換器を採用した新乾燥方式のななめドラム洗濯乾燥機。市場価格は 20 万円超とみられるが、昨年 11 月末の発売以来、約 18 万台を販売する異例のヒットとなった。」

【日本経済新聞】

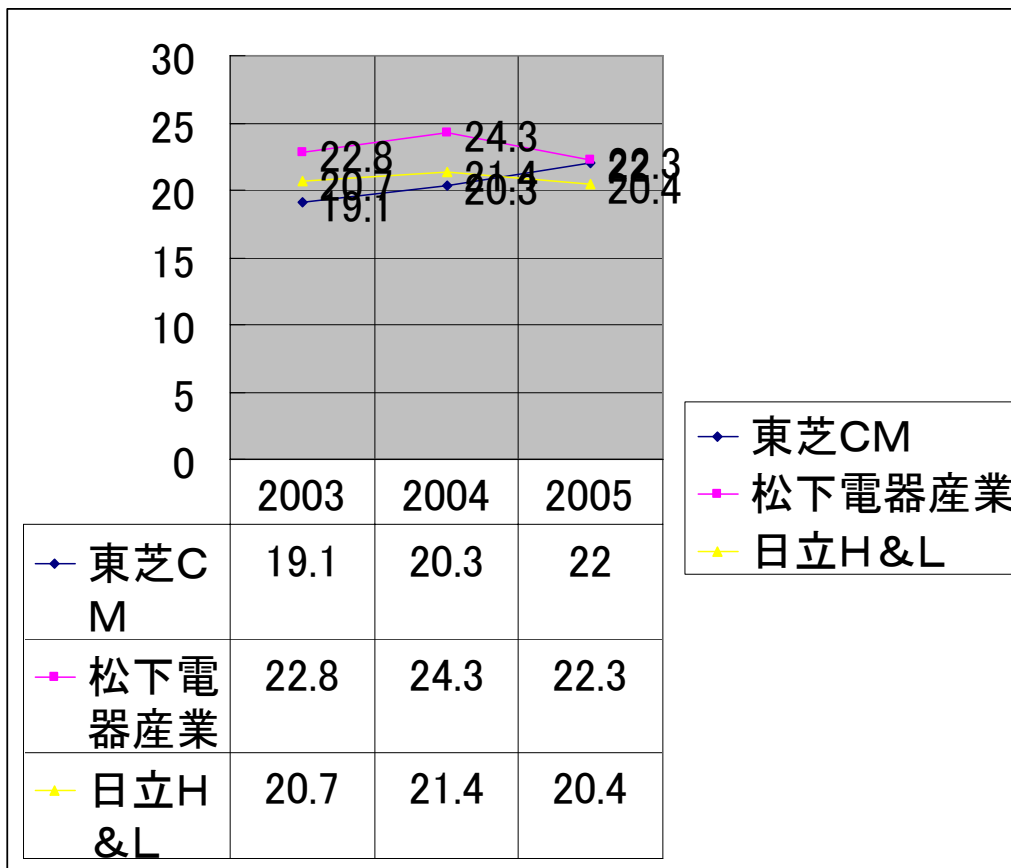
したがって、東芝が長期的に白物家電部門で安定した収益を得るためには、洗濯機業界において何らかの方策を講じることが最も有効であると私たちは考えた。この論文では、東芝を自社と設定し、現状では 3 社拮抗である洗濯機業界において、「洗濯機といえば東芝」という確固たるブランドイメージを構築することでシェア上昇・売上アップを達成するためにはどうすればいいかについて論じていく。

## 目標設定

以上の問題意識を踏まえて、私たちは目標を「シェア 25%達成」に設定する。以下にその理由を示す。

洗濯機は生活において必需品であるため、現在世帯普及率は 99.0%（内閣府調査より）とほぼ全ての世帯が所有しており、新規需要はほとんど見込めないと考えられる。現に下の図表 2 の通り、上位 3 社のシェアの合計はあまり変化しておらず各社シェアを食い合う格好となっている。したがって洗濯機業界においてとるべき戦略は、「いかに新規顧客を生み出すか」よりも「いかに他社から顧客を奪うか」を軸に考えるべきである。そう考えた結果、東芝とシェアが拮抗している松下・日立からそれぞれ 1~2%ずつシェアを奪えば達成可能である現実的な数字としてシェア 25%に目標を設定した。

図表 2 上位 3 社のシェア推移



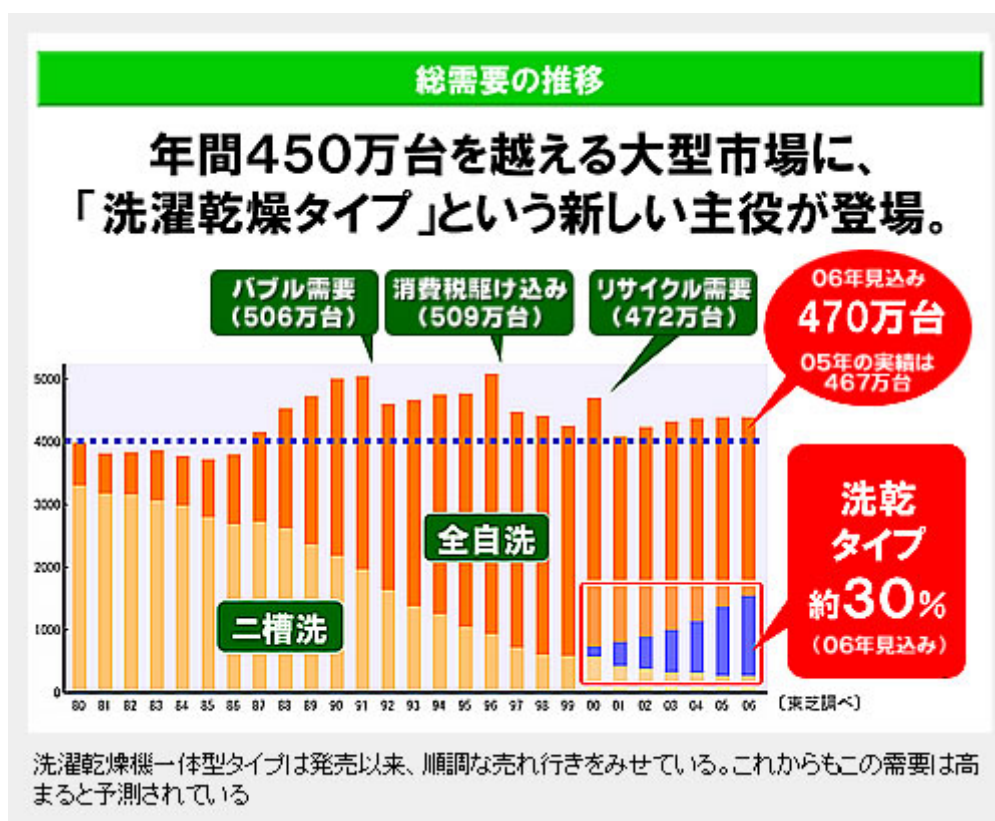
【市場占有率 2005 年度版・2006 年度版、日本産業新聞編/日経ナビ 2007 より作成】

## 現状分析

### (1)洗濯機市場のトレンド変遷

昭和5年にアメリカから技術を導入して国内初の洗濯機が登場して以来、重労働の家事を軽減する洗濯機は主婦にとってはまさに憧れの品であった。技術進歩と経済復興を追い風に、昭和20年代には「三種の神器」ともてはやされ、昭和40年代には二槽式洗濯機の大盛期を迎えたが、それでもなお洗濯槽と脱水槽の衣類の移し変えなど一度の洗濯で24回もの作業が必要であった。昭和60年代には女性の社会進出に伴い、自分の時間を確保したいという考えが女性の間で高まってきた結果、洗濯機に求める機能も多様化した。また、洗濯機の全自動化が進み、改良も繰り返され平成3年には全自動洗濯機の出荷台数は二槽式洗濯機を上回るに至った。平成12年には洗濯乾燥機も登場し、一台で洗濯から乾燥まで行えるようになり、人気を博した。近年ではドラム式洗濯機が市場の注目を集め、現在では5台に1台がドラム式洗濯機となり、急速に普及してきている。このように、ライフスタイルや社会意識の変化に合わせて、洗浄力などの基本性能以外の低騒音や節水・節電などの性能も進化し続けている。

変化の目まぐるしい現代においては、「市場のニーズ」を細かに把握し製品に反映させることが大きな課題といえるのではないだろうか。



## (2)洗濯機の種類と特徴

洗濯機業界における技術進歩のスピードはすさまじく、頻繁にモデルチェンジ・技術革新が行われている。その結果、現在では大きく分けて以下の3種類の洗濯機が発売されている。

- ① 二槽式洗濯機
- ② 全自動洗濯機（乾燥機能付きのものも含む）
- ③ 洗濯乾燥機

ここでは、上の3種類の洗濯機についてそれぞれ特徴を述べていく。

### ① 二槽式洗濯機

洗いとすすぎを行なう槽と脱水を行なう槽が別々のタイプ。洗濯槽が固定されているので、黒カビが発生しづらく衛生的であるという利点がある。しかし古いタイプの洗濯機であるため、大部分の消費者にとっては新しく購入する洗濯機の実選肢にはなりにくい。



### ② 全自動洗濯機

自動で洗いから脱水まで完了することができる、現在最も多くの世帯が使用しているオーソドックスなタイプ。洗濯メニューが多い機種が多い。最近では「きれいに洗う」「洗濯時の静かさ」といった根本的なニーズ以外の機能で競争が激しくなっており、乾燥機能や除菌機能が付いたものも多く売られている。

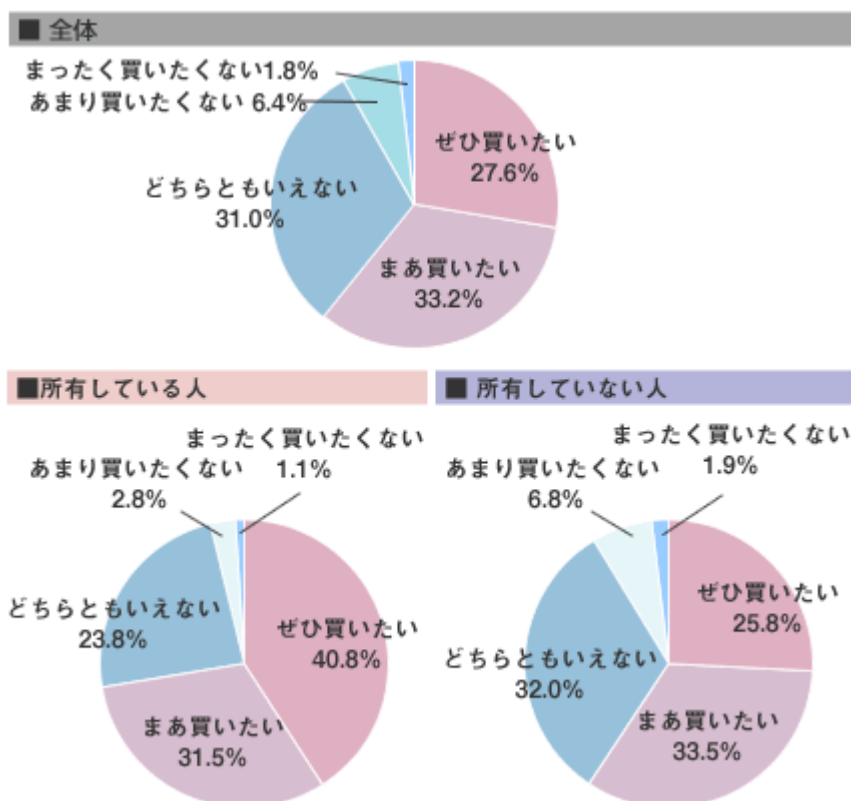


### ③ 洗濯乾燥機

洗濯から乾燥までを一気に行える洗濯機。2004年から発売され市場を賑わせているドラム式洗濯機もこのタイプ該当し、現在各メーカーが商品開発に最も力を入れている。乾燥やその他の機能を搭載しているため自ずと価格は高くなるが、次期洗濯機として洗濯乾燥機を購入したいと思っている人は多く存在する。



Q5. この次に洗濯機をお買いになるときに、「ドラム式洗濯乾燥機」をお買いになりたいと思いますか。



【東京電力ホームページより】

<回答者数>3226人（うち男性1653人、女性1573人）

付加情報：ドラム式洗濯機を縦型洗濯乾燥機の違い

	ドラム式洗濯乾燥機	縦型洗濯乾燥機
洗い	たたき洗い(=高濃度の洗浄液で衣類を落下させて洗う、) →①絡みが少ない ②傷みにくい ③水量が少なく節水に ④繊維の汚れまでしっかり落とす	攪拌洗い(=衣類と衣類を擦り合わせて洗う) →①強い機械力で洗浄するので時間が短い
乾燥	タンブラー乾燥 衣類を回転させ衣類全体に温風を当てるので、しわやからみを抑えた仕上がり	攪拌乾燥 パルセーターを回転させ衣類を上下に入れ替えて乾燥
	乾燥の仕上りの良さを求められる方 洗濯～乾燥までよく利用される方	今までの全自動洗濯機と同じ使い方 洗濯したい方 しわになりにくい衣類(トレーナー・タオル)を主に乾燥される方
留意点	①タオルなどはパイルがつぶれやすいので、洗濯したあと、天日干しすると、風合いが悪くなる。 ②洗濯時間は縦型洗濯機と比べて長め ③少ない水で洗うため、汚れや占領の濃度が濃くなり、色移りや黒ずみが目立つこともある。 ④粉石鹼は使用不可	① パルセーターで攪拌して洗うため、衣類のからみや傷み具合はドラム式より悪くなる ② 攪拌乾燥のため、衣類のしわつきは多くなる

ドラム式の長所

口コミ(価格.com より抜粋)

- ① 運動靴や上靴の乾燥が可能
- ② 乾燥時の途中でドアが開けられるから、衣類ごとに乾燥が使い分けられてしわ防止がしやすい

短所

口コミ(価格.com より抜粋)

- ① ハンカチなど畳んだまま入れてしまうと、そのまま洗えているか不安
- ② タオルの洗濯が苦手、ごわつく？
- ③ 木綿の織物はしわになりやすい
- ④ 毛足の長い毛布、マットは洗濯できない
- ⑤ 脱水時の振動が気になる
- ⑥ 乾燥しないでそのまま乾かすとごわつく可能性がある
- ⑦ 洗剤濃度が高濃度のため、黒かび発生の可能性が高い

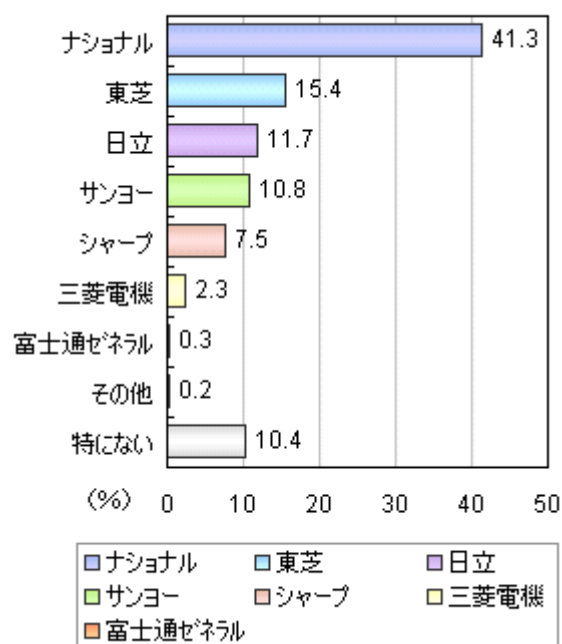
### (3) 洗濯機市場の現状

ここでは、洗濯機市場における現在の状況について考察していく。

図表3 ブランドイメージ調査①

#### 1. 「白物家電」で思い浮かぶブランド

〔Q1：「白物家電」と聞いて、思い浮かぶブランドはどこですか？〕



【マイボイスコム 定期アンケート】

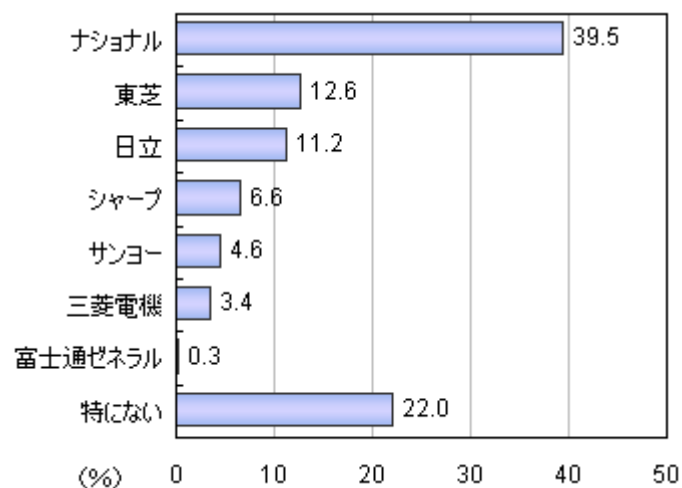
<回答者数> 8402名（うち男性 3754名、女性 4648名）

上の図表3より、現在の洗濯機市場におけるブランドイメージは松下の生活家電部門である National の一人勝ちになっており、他の企業は消費者から十分なブランドイメージを持たれていないことがわかる。

図表4 ブランドイメージ調査②

2. 「品質がよい」と思うブランド

〔Q2：「品質がよい」と思うブランドはどこですか？〕



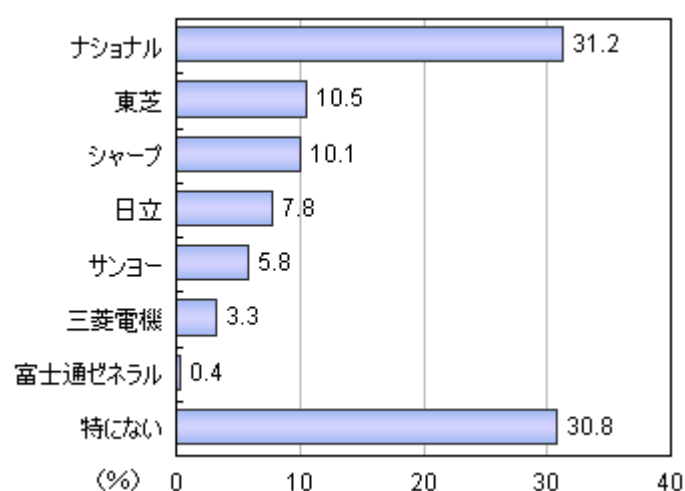
【マイボイスコム 定期アンケート】

<回答者数> 8402名 (うち男性 3754名、女性 4648名)

図表5 ブランドイメージ調査③

5. 最も好きなブランド

〔Q5：あなたが最も好きなブランドはどこですか？〕



【マイボイスコム 定期アンケート】

<回答者数> 8402名 (うち男性 3754名、女性 4648名)

また、「品質がよい」と思うブランド（図表4）・最も好きなブランド（図表5）についても松下が2位以下を大きく引き離しており、ここでも「家電の松下」としての存在感が大きく際立つ結果となっている。

しかしながら、後述する通り洗濯機市場における主要各社の技術力には大差がなく、その製品の実質的なクオリティに関しても松下とその他企業で決定的な差があるとは思えない。とすれば上の2つのアンケート結果は、日頃の松下のブランドイメージ戦略が功を奏したことによるものと考えられる。

そこで、消費者の間で高いブランドイメージを誇っている松下の洗濯機戦略について、4Pの観点から分析していく。

### **松下の4P分析**

松下電器は、2001年に中村邦夫社長が就任してから、収益体制を改善するため様々な改革が行われた。以下に示すものについても、主にその改革の結果実施されたものである。

#### ① Product

製品のスペック・機能は後で他社製品と比較するので、ここでは機能以外の面について見ていく。

#### ◎デザイン

『a u』といえば容易にオレンジ色が想起されるように、視覚デザインからのブランドイメージ構築は有効である。事業を超えた商品のデザインを統一することにより、コーポレートブランディングの有効性も高まる。松下は中村社長の下、「洗濯機」という括りを越えて分野横断的なデザイン統一を成し遂げ、「家電企業松下」としてのブランドイメージを構築することに成功した。

下の写真が、デザイン改革前と後の製品の違いである。



松下製品のデザインは大きく変容した。2002年頃の家電製品(左)と、現在の「クリーンスタイル」の製品

これほど劇的にデザイン面で変化し視覚に訴えることができれば、消費者にも容易に「松下」製品であること認識させ、松下の全社的なブランドイメージを植えつけることができるであろう。

#### ◎アフターサービス

使用期間がおよそ10年と長く高額な買い物となる洗濯機は、毎日使うため迅速なサポート体制が整備されていることが、自社の製品価値を保ち顧客との良好な関係を築くために重要となる。

ポイントとなるのは①電話やEメールでの対応

②店頭や窓口での対応

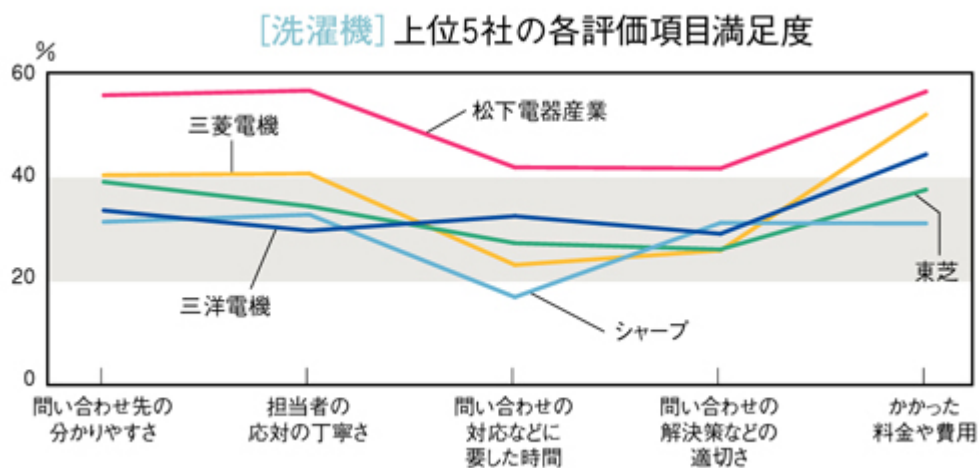
③修理技術

④修理スピード

以上四点を軸に強化していけば、アフターサービスとして消費者に満足いくものを提供できるようになると考えられる。

図表6 アフターサービスの満足度

順位	社名	全体満足度
1	松下電器産業	42.8
2	三洋電機	28.8
3	シャープ	28.0
4	東芝	18.3
5	三菱電機	13.8



【日経ビジネス 2006.7.31】

上図表6の通り、アフターサービスにおいても松下は2位以下を突き放し高い支持を得ている。これも、中村社長が行ったアフターサービス改革の成功によるものである。

その内容は、「エンジニア任せのアフターサービス(=社内の分断)」から「ITによる社内の情報共有」というものである。この改革を導入的に取り入れられた近畿松下テクニカルサービス(MTS)の例を挙げると、以前は、電話オペレーターの役割は修理依頼を受け付けるのみで、その後の依頼者とのやり取りはすべて近畿15拠点のエンジニアに丸投げしていた。だがこのシステムだとエンジニアは依頼者に再び電話をして故障の状況を確認し、その後必要な部品を発注して訪問日程を決めるといった一連の作業をしなければならず、アポ確認や部品集めに時間がかかるため一日の訪問数が限られていた。また電話オペレーターがエンジニアの予定を把握していないため効率的な訪問日程を組めず、結果としてアフターサービスに最も必要とされる「即時性」を提供することができなかった。

しかしながら、上で述べたようなITシステムを導入することによって、近畿の修理依頼は近畿MTS内の共同受付センターに集約され、オペレーターが各サービス拠点のエンジニアの予定をパソコンで確認しながら仕事を割り振ることが可能となった。修理に必要な部品もオペレーターがパーツセンターに手配して毎日自動的にエンジニアの手元に届くよう

にし、エンジニアは訪問先の場所や修理内容などをパソコンからダウンロードする。こうすることで以前より迅速かつ柔軟な対応ができるようになり、効率的なアフターケアを行えるようになった。松下はこの改革成功を受けて、今後社外の業務システムにも IT システム化を採用したいと考えているようだ。

【日経ビジネス 2006.6.26 参照】

## ② Place

家電メーカーの商品は家電量販店での購入が大半を占めるため、顧客との最大の接点である家電量販店でどのような店頭マーケティングを展開するかが鍵となる。また家電量販店では不可能な、きめ細かな地域密着型のサービスを期待できる直営店との関係、またその質をどのように高度に均質化し維持するかも課題といえる。

松下は、製品流通の一環で「SCM（サプライチェーンマネジメント）制度」を導入している。これは、全商品のうち売れ筋商品の販売情報を家電量販店と毎週つき合わせ、需要予測をはじき出すことによって従来の複雑な後払いリベートを廃止し、販売量に応じて卸値自体を下げる方法である。この流通戦略の導入により、松下にとっては週次発注が可能になり流通在庫が半分に減少、また家電量販店にとっては仕入の際のコストダウンが図れるようになり、双方に win-win の関係を築くことが可能となった。

また、松下は家電量販店にも負けない局地戦の強さを持つ店舗として、「プロショップ道場」なる専門店を展開している。全国にある 1 万 8000 店ナショナルショップ（特約店）のうち 5400 店がプロショップ道場に認定されており、全専門店の売上の 7 割を占める。このことから、プロショップ道場が地域密着型の営業に力を入れた結果、成功していることがわかる。参考までに、あるプロショップの顧客である 1500 世帯の地上デジタルテレビの普及率は 65% を誇っており、この数字は全国の普及率 15% と比べても圧倒的である。プロショップに認定されると、経営計画の提出や販売情報の入力を義務付けられ、販売台数に応じて奨励金を受け取る契約販売が徹底される。一方で、顧客情報を活用した決め細やかな販促支援を受けられるなどのメリットもある。

以上のように、松下は SCM 制度とプロショップ道場の 2 つの戦略により顧客との接点を増やし、関係を密接に保つことに成功している。

## ③ Price

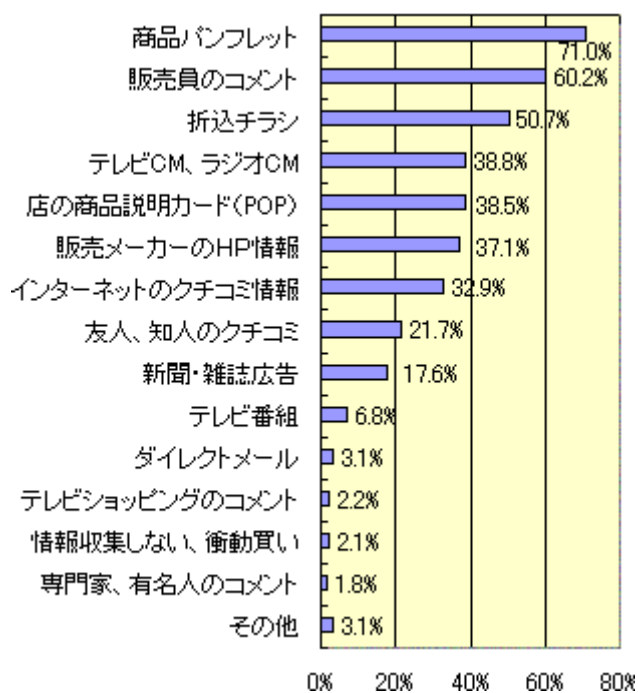
値下がり競争が起こりやすい家電業界において、自社製品の価値と価格をいかにつりあわせるかの価格マネジメントに成功すれば、自社製品の値下げを食い止め、収益に直結するであろう。

上の Place の考察で述べたように、松下は SCM 制度により在庫を減らしコストを削減することができる。さらに、家電量販店と売れ行き情報を判断した結果残る人気商品だけが店頭に並ぶため、価格が下がりにくくなると考えられる。

#### ④ Promotion

技術革新や価格競争が激しい家電業界では、顧客に自社製品の価値・便益を正確に訴求し購買を促す Promotion も大変重要である。

図表 7 洗濯機購入の際に情報収集する媒体  
 あなたの家庭では、洗濯機を買うとき、買う前にどのような情報を参考にしますか？当てはまるもの全てをお選びください。【複数回答可】

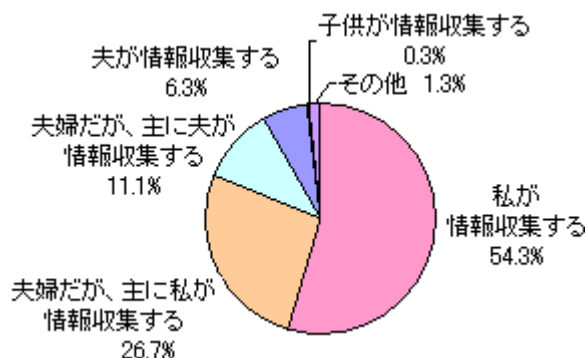


【HER STORY アンケート調査】

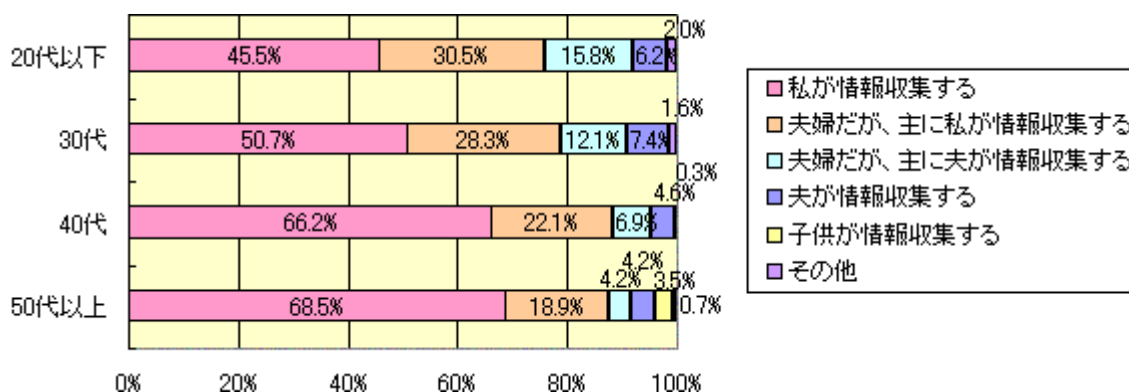
<回答者数> 女性 1877 人

図表8 洗濯機購入の際に情報収集する主体

あなたの家庭では、洗濯機を買うとき、誰が質問4のような情報を集めますか？当てはまるものをひとつ選んでください。



◎ 年代別に見る傾向



【HER STORY アンケート調査】

<回答者数> 女性 1877人

上の図表7・8を見ると、洗濯機購入にあたって情報を集めるときに使う媒体は商品パンフレットや販売員のコメントが多い。このことから、洗濯機は長期的に使用する高額な商品であるため、消費者は一旦商品の下調べをしに家電量販店などに足を運び、販売員に話を聞いたり、パンフレットで主体的に情報を収集・吟味したりした上で最終的に購入する商品を決定するといった購買プロセスを経ることが推察される。

また、やはり購入後家庭で主に使用すると考えられる主婦層が自ら情報を収集し、購買を決定しているようだ。

松下のプロモーション媒体については、主にパンフレット・CM が挙げられ、さらに独自の販売促進戦略を行っている。ここではそれぞれについて述べていく。

商品パンフレットについては、簡潔に図や表を用いてわかりやすく製品の説明をしている。さらに、新機能を謳っている場合でも、「機能そのものの説明」ではなく「その機能によって消費者が享受できる便益 (benefit)」に力点を置いて書いてあり、常に顧客の視点に立った商品開発を目指すという松下の姿勢がうかがえる。

テレビ CM に関しては、洗濯機に限らず家電製品全般において松下は好感度が高い。CM 好感度白書 (平成 17 年度版) によれば、白物家電の年間好感度ランキングにおいて、松下製品は上位 10 製品の中で 5 つを占めており、非常に CM での売り出し方がうまい。これは製品の特徴をわかりやすく説明したり、簡潔で心に響くメッセージを送るといった点で松下は優れているためと考えられる。

さらに松下は新製品発売の際に、「垂直立ち上げ戦略」といった戦略をとっている。これは新製品発売と同時に広告を展開するのではなく、発売の 1 ヶ月前からプロモーションを開始するという戦略である。これにより消費者に購買決定を下すまでに十分な時間を与え、ちょうど発売する頃に購買意欲をピークに持ってくることができる。結果、新製品は発売と同時に一気に売れ、値下がり気味の旧製品を売ることなく効率的に利益を回収できる。この戦略は、消費者の認知から購買決定までのタイムロスを生かした、家電ならではの非常に巧いものである。

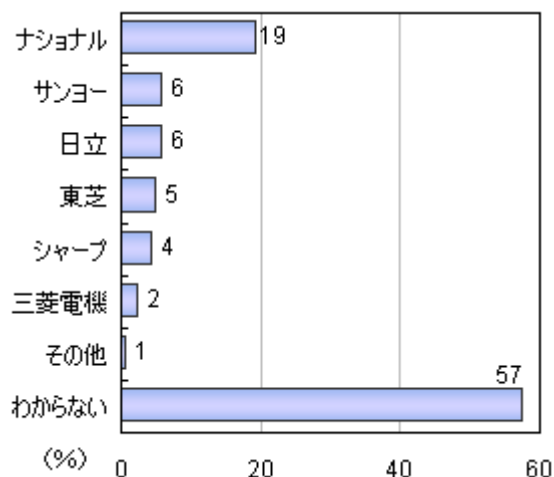
以上で述べできたように、松下は家電製品全体としてのデザイン統一・SCM 制度やプロショップの導入・高い CM 好感度・垂直立ち上げ戦略により、顧客との接点を増やし、うまくマネージメントしてきた。その結果、自社製品をその価値に応じた適切な価格で消費者に提供することができ、高いブランドイメージを維持していると考えられる。

しかしながら、下の図表 9 によると、消費者が次の洗濯機として買い替えたいメーカーは、企業別では松下が 19% でトップである一方で、「わからない」が 57% と圧倒的に高い。これまでの分析で明らかになった通り、松下は東芝を含めた競合他社と比べて高いブランドイメージを維持していたにもかかわらず、松下の製品に買い替えたいと考えている人の 3 倍もの人が「わからない」と答えているのが現状である。このような結果になるのはなぜなのであろうか。

図表9 次に買いたいメーカー

### 5. 洗濯機のメーカー別購入意向

〔Q5：洗濯機を買い替えるとしたら、どのメーカーのものを最も購入したいと思えますか？〕



【マイボイスコム 定期アンケート】

＜回答者数＞ 17215名（うち男性 7254名、女性 9961名）

GfK ジャパンによる2006年8月の調査レポート（今年の2月から7月までの推移）によると、7月は洗濯機買い替えの際に製品を事前に決定してから来店する人の割合が26%と過去最高であった。これは2月の11%と比べると大きく増加している。一方で、60%前後で推移してきた、事前に決定しない人の割合は54%と落ち込んだ。また、事前にメーカーを決定してくる人は半年通して10%以下でほとんどいない。このことから、店頭で購入製品を決定していた層が減少し、購入製品を事前に決めてから来店する人が増加したことがわかる。これを裏付けるように、同レポートによれば7月調査において洗濯機購入の際に参考にする情報として、「店頭の製品」が59%と最も多く、次いで「商品・価格比較サイト」が33%と、29%の「店員の勧め」を抜いた。消費者は事前に製品を決めずに来店し、店員に勧められたものを買うといういわば無関心的な姿勢から、事前にメーカーのホームページやパンフレット、価格比較サイトなどをじっくり吟味し、事前に購入する製品を決定してから来店する、という主体的な姿勢にシフトしてきていることがこの調査から判断できる。

さらに、長期間使用・高価格という洗濯機の特徴を考えれば、消費者は新しい洗濯機を購入してから数年はテレビ CM や広告などには見向きもせず、買い替えサイクルの目安である7～10年後に再び買い替えをにらみながら CM や折込チラシ、価格比較サイトなどを参考にし始めるという姿が想像できる。つまり洗濯機市場においては、消費者は常に各企業の製品やプロモーションを気にかけているわけではなく、購買意欲が現れてきたときに自ら主体的に情報を探索し始める傾向にある。

そう考えると、上で述べたような松下の巧みなブランドイメージ戦略は、直接消費者の購買には結びつかないと推測できる。日常的に松下の製品に対しては良いイメージを抱いているが、実際に購買となると自分で情報を収集した上で気に入った商品を選ぶ、という現実的な購買心理が存在するからである。

したがって、洗濯機市場において東芝がとるべき戦略は、あくまでも「製品力」を重視したものでなければならないと私たちは考える。目標が売上アップに伴うシェア 25% 達成である以上、自社製品を売らなければ意味がない。確かに松下の行っているようなブランド戦略も重要ではあるが、実際に松下製品のブランドイメージは圧倒的に高いにもかかわらずシェアの点ではいまひとつ高くないという現状を考えると、東芝は第一に自社の「製品」に対して何らかの方策を講じる必要があるのではないだろうか。その際には、消費者の「認知（イメージ）から購買まで」をいかにうまくつなげるかを念頭に置かなければならない。

では、消費者は洗濯機という「製品」に何を求めているのであろうか。下図表 10 によると、洗浄力・静音性・省エネ性といった洗濯する上で必要不可欠な機能のほか、使い勝手や充実したアフターサービス、洗濯時間の短さやコンパクトさ・除菌機能など、消費者は様々な機能・便益を洗濯機に求めていることがわかる。高機能製品の登場によって、「洗濯物をきれいに洗う」という根源的な欲求が十分に満たされている現代においては、その他の付加的な機能によって製品の評価が左右されるといっても過言ではないだろう。そこで私たちは上位3社（松下・日立・東芝）の看板商品、すなわち各メーカーの最高機能製品について、機能面での総合的な比較を試みたい。

図表 10 洗濯機を選ぶポイントランキング

1位	水道代が節約できる
2位	電気代が節約できる
3位	使い勝手が良い・簡単
4位	音が静か
5位	価格が安い
6位	信頼できるメーカー・アフターサービスがよい
7位	洗浄力が強い
8位	お風呂の残り湯を使える機能がある
9位	デザインが良い
10位	コンパクト・場所をとらない
11位	大容量
12位	乾燥機がついている
13位	イオン殺菌機能がある
14位	洗濯時間が短い
15位	斜めドラム式
16位	部屋干し機能がある
17位	洗剤を使わず洗濯できる
18位	穴なしステンレス
19位	CMの高感度が高い
20位	二層式

【goo ランキング 2006年7月調査より作成】

ここでは消費者の購入決定要因のうち、数値化できる項目に点数を付け、シェア上位3社の東芝、松下、日立の現在の主力製品(高機能製品)を比較した。採点基準は図表10に則り、上位項目ほど高い点数をつけることとした。各社の主力製品とは東芝「エアコンサイクルドラム」、松下「ヒートポンプななめドラム」、日立「湯効利用」である。図表11を見ればわかる通り、3社とも洗濯機を選ぶ際にポイントとなる機能はほぼ全て備えている。そのため東芝、松下、日立の順に合計点数は42、44、42になっており、点数に大きな差は見られない。したがってシェア上位3社の製品に備わっている機能、ひいては各社の技術力に大差はないと考えられる。

図表 11 上位 3 社の高機能製品比較表

洗濯機を選ぶポイント	企業 点数	東芝		national	日立
		エコサイクルドラ TW-2500V	ドラム TW-2000V	ドラム NA-VR110	湯効利用 BW-D9GV
水道代の節約	5(70以下) 4(70~100) 3(100以上)	4	4	5	5
電気代	4,5	5	5	5	4
音が静か	4,5	5	5	5	4
価格が安い	2(15万以上) 3(10万以上) 4(5万以上) 5(5万以下)	2	2	2	3
信頼出来るメーカー・アフターサービス	4,5	4	4	5	4
洗浄力	4	4	4	4	4
お風呂の残り湯を使える機能がある	4	4	4	4	4
コンパクト	3				
大容量(7キロ以上)	3	3	3	3	3
乾燥機付き	3	3	3	3	3
イオン殺菌付き	3	3	3	3	3
洗濯時間が短い	3	3	3	3	3
部屋干し機能付き(除湿した低温風)	2	2	2	2	2
洗剤を使わず洗濯出来る	1				
		42	42	44	42

【各社ホームページ、価格比較サイトより作成】

ここまでの洗濯機市場の現状分析から分かったことをまとめる。

現在の洗濯機市場においては、松下が他社をよせつけず高いブランドイメージを維持している。それは、2001年に就任した中村社長の下行われてきた数々の改革の成果である。しかしながら、製品サイクルが7～10年と比較的長く高価格商品である洗濯機の特徴を鑑みれば、松下の恒常的なブランドイメージ戦略が直接消費者の購買に及ぼす影響は大きくない。消費者は、所有している洗濯機の寿命がきたのを見計らって情報収集を始め、パンフレットや価格比較サイト・店員の意見などを参考に、あくまで「製品力」に重点を置いて主体的に購入する製品を決定するからである。だが「製品力」についても、各社の高機能製品を比較しても技術力（機能）に大差はないため、結果として顧客のメーカー志向（各メーカーに対するロイヤルティ）は低くなっているのである。

#### (4) 各社の製品分析

現在の東芝のシェアは型落ち製品の売りに支えられている。よって上位3社のシェア拮抗状態といえども、収益率の観点から見れば、値崩れを免れない型落ち製品に売上を頼る東芝は他社に見劣るのではないだろうか。

次ページの図12は、4つの商品比較サイトから上位3社の製品について、それぞれの売れている順位と発売日によって点数化し、各商品に得点をつけたものである。これによると、東芝の売上に占める新製品の割合は他者と比べて極めて低い。以下でその要因を分析する。

現時点(2006年11月20日現在)で、東芝の最新機種は2006年7月上旬に発売された「エアコンサイクルドラム TW-2500VC」である。エアコンのシステムであるヒートポンプを内蔵することで、乾燥運転時のランニングコストを削減し、天日干しに近い乾燥の仕上がりを実現することに成功した。しかし、他社の売りの内訳を見ると各社とも最新機種が人気を集めているのだが、東芝の新製品であるエアコンサイクルドラムに限ってはランキング圏外なのである。技術力は同等なのだから、機能面が劣ることはない。したがってエアコンサイクルドラム自体に問題はないとも考えられる。だが実際、耐久消費財における購買決定時の判断要因は、パンフレットや販売員、価格比較サイトなどからの商品情報が大きい。またドラム式洗濯機などの高額商品が売れていることから、高くても十分に満足いく製品を手に入れたいという消費者像が浮かび上がる。つまり、このような市場環境の中で売りが振るわないということは、エアコンサイクルドラム自体の消費者への訴求力が不足しているといえる。

そこでCMや各媒体の広告を見たところ、エアコンサイクルドラムは「洗濯機なのにエアコン(冷房)機能搭載」と謳っていた。そもそもエアコン機能のヒートポンプを採用したのは、第一義的にはランニングコストの削減と乾燥の仕上がりを良くするためであった。エアコン機能が生まれたいきさつについては、“今井氏は「ヒートポンプを使って乾燥性能やランニングコストの低減は実現できた。じゃあ、他にメリットがないのか、と考えたときに自ずと出てきた結果なんです」と語ってくれた。”(「そこが知りたい家電の技術」より)とあるように、全くの二次的産物なのである。つまり開発の情熱から製品に執着しすぎたため、時間が経つうちに目標がぶれてきて、本来の目標が達成されたのにも関わらず製品像が変容してしまったのである。消費者のニーズから離れ生産者側の感情に傾倒した結果、エアコン(冷房)機能が搭載され、それが第一に訴求されたのだがやはり市場では評価されなかった。またエアコン(冷房)機能を搭載したため価格は高くなり、サイズも大きくなってしまったことも評価されなかった要因である。

このように他社は最新機種が人気を集めている中、消費者のニーズをうまく捉えることができなかったため、東芝は機能面（技術面）では見劣りしないのに売上が伸び悩んでしまった。そして最新機種競争で敗れた東芝は、他社以上に値崩れした型落ち製品に人気移行してしまい、シェア拮抗といえども新製品と型落ち製品の単価差の分だけ収益率が悪いといえる。

図 12 上位 3 社の売上分析

会社	売れ筋 順位	機種名	発売日	最安値	順位 点数	発売日 点数
東芝	1 位	TW-150VC	2006/ 1 /21	110000	63	13
	2 位	DDインバーター銀河 AW-70DC	2005/12	45100	32	12
	3 位	AW-70DB	2005/ 6 /25	55800	17	6
	4 位	AW-42SB	2005/11	47429	17	11
	5 位	AW-50GB	2005/12	24191	15	12
	合計			282520	144	54
松下	1 位	NA-VR1000	2005/11/28	149100	72	12
	2 位	NA-VR1100	2006/11/ 1	162099	45	23
	3 位	NA-FV500	2006/ 2 / 1	36800	11	14
	4 位	NA-F42M7B	2005/12	20763	10	12
	5 位	NA-VR1100R	2006/12/21	183729	8	23
	合計			552491	146	84
日立	1 位	白い約束 NW-6FY	2006/ 2 / 9	29800	23	14
	2 位	ビートウォッシュ湯効利用 BW-D9GV	2006/ 7 /10	128850	21	19
	3 位	愛情 Ag+ドラム ES-HG91F	2006/ 9 / 8	127789	21	21
	4 位	洗乾 白い約束 NW-D8GX	2006/ 6 /10	66950	20	18
	5 位	NW-42FF	2006/ 2 / 2	19300	20	14
	合計			372689	105	86

【価格.com、楽天、coconeto、ECナビの各ランキングより作成】

採点方法

①売上

順位	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	12	15	16	17	18	19	20
点数	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

②発売日

月	2006/12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11
点数	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10

③新製品の割合＝発売日点数合計÷売れ筋商品合計点数

以上で述べた通り、東芝は「新製品が売れる」ようにしなければならない。収益を上げるためには、やはり単価が高い新製品を売るほうが効率がよい。型落ち製品が売上の大半を占めるような現状では、せつかく新製品開発のために投資した資金が回収できないからである。その時々看板商品は往々にして新製品なわけであるから、新製品を売れるようにすることが東芝という企業のブランドイメージ向上にもつながることは明らかであろう。

## (5) 洗濯機市場の動向

洗濯機市場は買い替え需要が増していると同時に、高価格商品の争いが激化している。

主要な耐久消費財は既に普及率が頭打ちのため、新規や買い増し需要以上に買い替え需要が多い。家電製品の買い替えサイクルは製品により異なるが、概ね7～10年である。

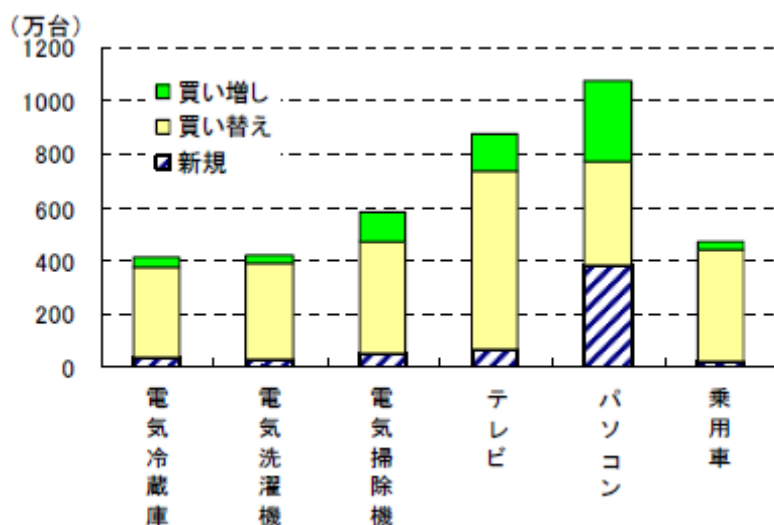
耐久消費財の需要サイクルを振り返ると、バブル景気前半の87～88年、消費税引き上げによる駆け込み需要が生まれた94～96年に需要増加が顕著になった。94～96年の需要増加については、家電製品の買い替え時期のタイミングが重なったことも、消費意欲を刺激したと考えられる。7～10年の買い替えサイクルを踏まえると、2006年現在、94～96年に購入された家電製品の多くは買い替え時期に入っていると予想される。洗濯機の場合も、平均使用年数は9年であり(図表13)、現在が買い替えの時期であることが十分に見込まれる。実際2003年に出荷された電気洗濯機の約9割が買い替えによるものであり(図表14)、「今ほしい家事関連の家電製品」(図表15)においても、洗濯乾燥機が食器洗い乾燥機と並んで圧倒的に割合が高い。

図表13 主要耐久消費財の買い替え状況

	平均 使用 年数 (年)	買 替 え 理 由 (%)				参考・ 普及率 (17年3月末 現在、%)
		故 障	上 位 品目へ の移行	住 居 の変更	そ の 他	
電気冷蔵庫	10.5	72.2	14.4	6.6	6.8	-
カラーテレビ	9.4	73.5	18.7	3.1	4.7	99.3
電気洗濯機	9.0	75.8	13.2	5.6	5.4	-
電気掃除機	7.4	72.5	17.8	2.5	7.2	-
乗用車 新車	6.7	28.3	28.1	-	43.5	48.2
ビデオカメラ	6.6	39.4	42.2	1.8	16.5	39.6
DVDプレーヤー・レコーダー	4.6	43.8	42.6	1.2	12.3	49.0
パソコン	4.3	35.2	52.9	0.6	11.3	64.6
デジタルカメラ	2.9	22.0	64.0	0.6	13.4	46.2

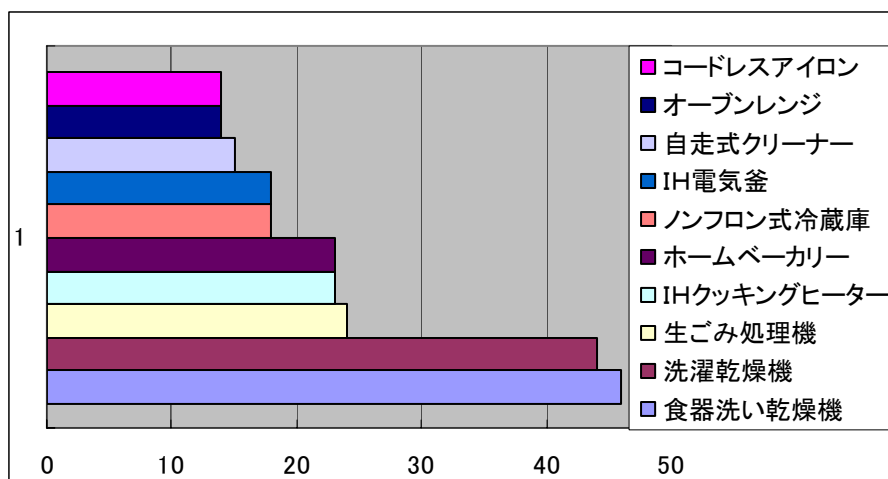
【内閣府「消費動向調査」】

図表 14 主要耐久消費財の販売数量(2003 年度)



(出所) 経済産業省「機会統計」、(社)電子情報技術産業協会「わが国におけるパソコン出荷実績」、「民生用電子機器国内出荷統計」、(社)日本自動車工業会「新車登録台数・軽自動車販売台数」、内閣府「消費動調査」

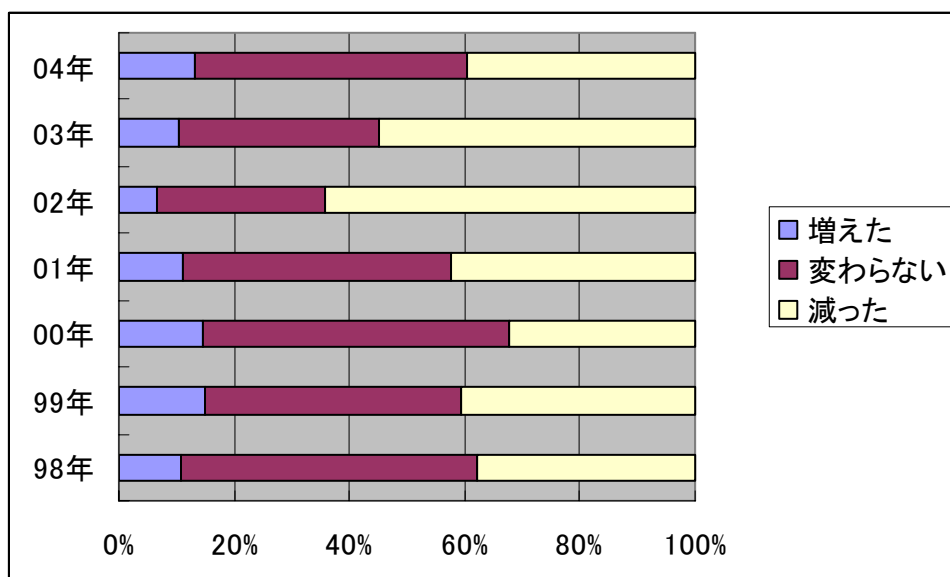
図表 15 今ほしい家事関連の家電製品



【東芝「家事時間、掃除に関する主婦調査」】  
 (2004年3月調査 首都圏、近畿圏、中京圏 20~60代の主婦 360人対象)

現在各社は、97年の消費税引き上げ前に起きた駆け込み消費で洗濯機を購入した人の買い替え需要をにらみ、利便性を高めた高機能な新製品の投入によって単価を上昇させ、収益性向上を目指している。実際市場では一台20万円前後の機種商戦が加熱しており、現在洗濯乾燥機の人気はドラム式が中心である。人気のきっかけは松下が2004年に発売した「ななめドラム洗濯乾燥機」である。GfKジャパンの調査によると、全国家電量販店での洗濯乾燥機の販売数量全体に占める15万円以上の製品の構成比は05年夏の約0%から06年夏には約26%に拡大した。これは各社の高機能製品の投入に加え、家計収入の増加も要因として考えられる。(2004年の「第7回主婦の消費行動に関するアンケート」(図表16)によると、「家計収入が増加した」という家庭は2002年以降増加傾向にある。)

図表 16 家計収入の変化



【「第7回主婦の消費行動に関するアンケート」2004年共立総合研究所】

## 問題発見

前ページまでの現状分析を踏まえた上で、洗濯機市場における東芝の問題点を突きとめていく。

(3) 洗濯機市場の現状；松下は2001年から中村社長主導で行われた数々の改革（デザイン統一・SCM制度・プロショップ道場の導入など）が功を奏し、ブランドイメージの点では他社を差し置いて高い評価を誇っている。しかし洗濯機は長期間使用する高価格な商品であるため、消費者は普段CMや広告などは目にも留めず、洗濯機買い替えの頃合いになってカタログやサイトで情報を収集し始め、「製品力」を重視して購入商品を決定するという傾向が見られる。松下のような日頃からのブランドイメージ戦略は一定の評価は受けているものの、直接の消費者の購買決定要因にはなりにくい。加えて、消費者が重要視する「製品力」についても、上位3社の高機能製品を比較しても技術力（総合的な機能）にはあまり差がないため、結果として顧客のメーカー志向は低くなっている。

(4) 各社の製品分析；確かに各社の製品に技術力の差はないが、松下・日立は新製品が売れているので利益が効率的に回収できる一方、東芝はエアコンサイクルドラムのプロモーション失敗により型落ち製品が売れるという事態に陥っており、収益面で非常に効率が悪いことがわかった。

(5) 洗濯機市場の動向；消費税増税前の駆け込み需要から買い替えサイクルの7～10年が経った現在、洗濯機市場は再び買い替え需要が増している。さらに各社製品の高機能化・高価格化や景気拡大による家計収入の増加も手伝って、消費者が買い替えたいと思っている商品もドラム式など高価格のものが主流となっている。

以上を総括すると、消費者が何よりも「製品力」を重視して購買決定する洗濯機市場において、各社の技術力（機能）に大差はないものの東芝は型落ちした旧製品が売れている分収益体制が他社に比べて悪く、これが最大の問題点である。この状況を打開するためには、メーカー志向の低い消費者に対して「東芝の製品」としてのイメージを全面に打ち出した製品を投入することによって、効率的に新製品が売れる仕組みづくりをすることが喫緊の課題といえる。また顧客ロイヤルティを上げるために、機能以外の面（例えばデザインなど）で差別化を図ることも重要になるであろう。

次ページからの政策提言では、これらの問題点を解決するために有効だと思われる方策について述べていきたい。

## 政策提言

私たちは今までの現状分析を踏まえて、以下のように政策提言を行う。

- I. 全自動洗濯機・乾燥機付き全自動洗濯機・ドラム式洗濯機の3商品に絞る
- II. 東芝に顧客を固定化するためのサービスを展開する

### I. 全自動洗濯機・乾燥機付き全自動洗濯機・ドラム式洗濯機の3商品に絞る。

現在、東芝は全自動洗濯機型7商品、乾燥機付き全自動洗濯機型2商品、ドラム式洗濯機型4商品を販売している。これを全自動洗濯機・乾燥機付き全自動洗濯機・ドラム式洗濯機から各1商品ずつの計3商品に絞る3ライン生産方式を提案する。

#### ◎ 3ライン生産ガイドライン

- ・ 新商品というより、バージョンアップした形で出す。例：iPod
- ・ 3商品とも同じ名前をつけて、シリーズのようにする。
- ・ ボタン配置などの操作方法やデザインを統一する。

以下に提案内容とその理由（メリット）を述べる。

#### ① 提案：3商品に絞る

理由：・ ターゲティングを明確にする。

・ 量販店の販売員が説明しやすくする。

・ 3商品にプロモーションを特化できるため、効率的に資源投入できる。

現状分析より、世帯普及率が100%近い生活必需品という商品性から、洗濯機はターゲットによって商品が特徴づけられることが少ないということが分かった。しかし、少子高齢化・女性の社会進出などによりライフスタイルが多様化する現代では、洗濯機の使用スタイルも消費者によって多様になっているはずである。したがって、ターゲットを明確にした商品開発をすることで他社との差別化にもなり、競合とは異なる「東芝の製品」としての認知度も得られると考える。そこで消費者が洗濯をする時間に着目し、それぞれの生活習慣にあった洗濯機を打ち出す。洗濯する時間帯や洗濯に費やす時間は有職主婦か専業主婦かによって若干異なっており、それは従事している仕事の有無による生活スタイルの違いに起因する。生活スタイルが異なれば、可能な乾燥方法も天日干し・部屋干し・乾燥機による乾燥と異なってくる。よって私たちは乾燥機能の使用頻度を切り口に消費者をセグメントに分けてターゲティングを明確にし、効果的に商品を訴求する。

< 3 商品ごとのターゲット像 >

全自動洗濯機：乾燥機をほとんど使わない人。比較的家事に時間を割ける専業主婦や、洗濯量が少ない一人暮らしの人など。

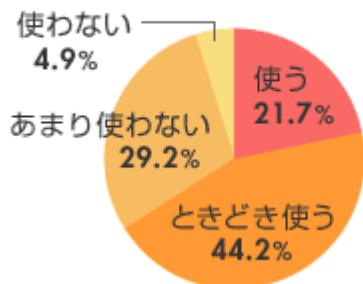
乾燥機付き全自動洗濯機：梅雨の時期など時々乾燥機を使用する人。子供の体育着・水着など洗濯を急ぐときがある人など。

ドラム式洗濯機：洗濯～乾燥まで頻繁に使う人。仕事、またはマンションなどの住宅事情によってなか

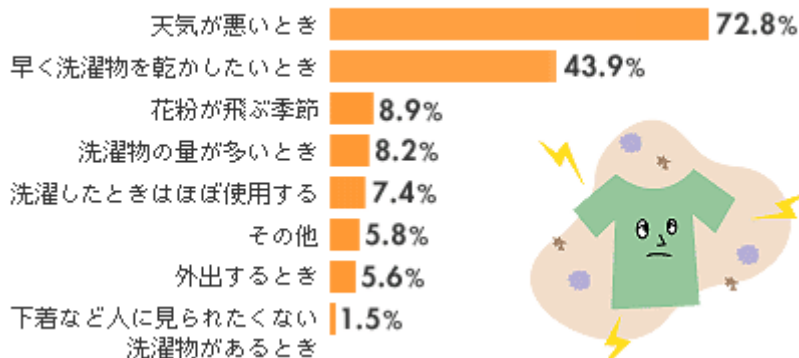
なか天日干しが難しい人や、普段の洗濯量が多いため節電・節水等の省エネ性を重視する家族など。

図 17 乾燥機能の使用頻度

- 衣類乾燥機をよくご使用になれていますか。



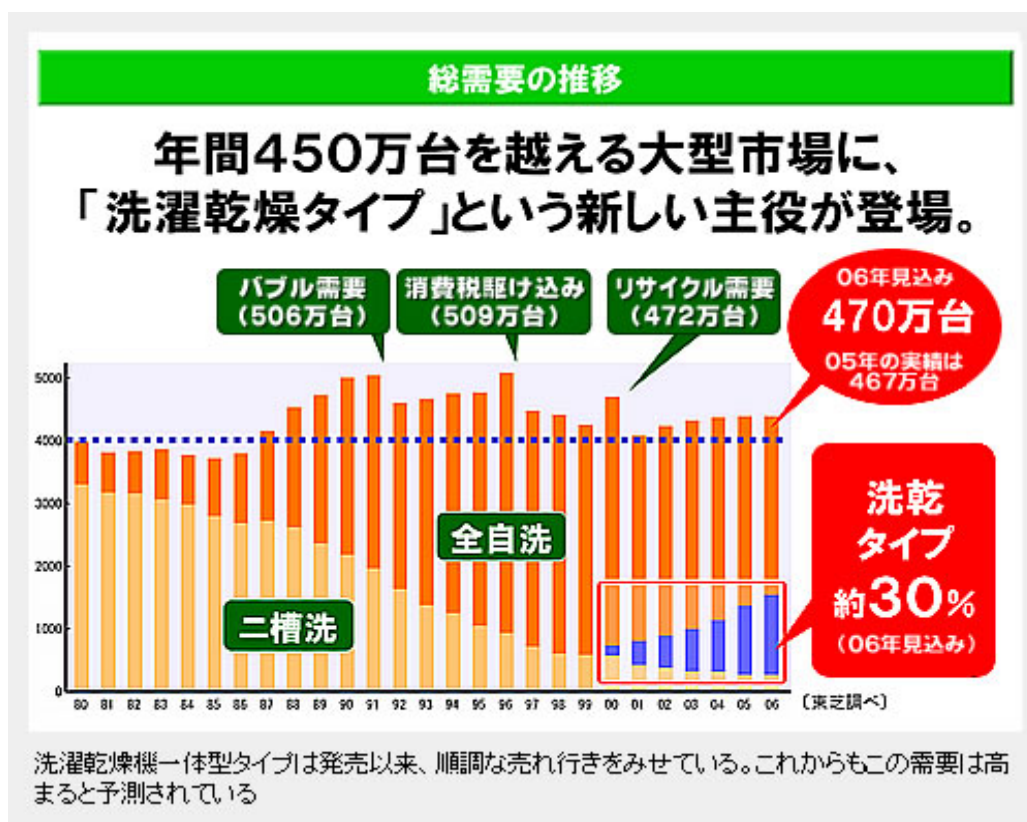
- 衣類乾燥機はどのようなときに使用しますか。



【ノーリツ暮らしのアンケート voice of Life 2004 年度アンケート】

二槽式洗濯機については、下図 18 からわかる通り利用者数のごく少数に限られている。また最近ではドラム式洗濯機の発売に伴って洗浄力が向上、乾燥や節水・節電技術も大きく進歩し、わざわざ二槽式洗濯機を使用する理由はあまり見当たらなくなっている。したがって顧客は買い替え時に新たなタイプの洗濯機にシフトする可能性が高く、二槽式洗濯機の将来性は高いとはいえない。選択と集中を図り、資源配分を効率よくするほうが東芝の戦略として適切であると考えている。

図 18 洗濯機の種類別売上の推移



さらに3商品に絞ることで、各社多数の商品知識を身につけなければならない量販店販売員の負担を軽減ができるため、東芝製品の商品知識を十分に理解し身につけてもらえる余裕を生む。そのような環境ができれば、顧客に説明するときに量販店販売員が詳しくわかりやすい説明できるため、顧客の商品理解が高まり購買に結びつく可能性が高まる。さらに3商品に生産を絞ることで、東芝としてはプロモーションに効率的な資源配分ができる。

②提案：新商品というより、一定の期間ごとにバージョンアップした形で出す。

例：iPod

メリット：・型落ち商品が店頭には並ばないため最新バージョンが売れやすくなり、収益率が上がる

・効率的な在庫管理

3タイプの商品は、土台としての洗浄力、静音性や節水節電などの基本性能は同等だが、各タイプの特色によって違いがでるように設定する。そして全く新しい商品を出すというより、iPodが第〇世代とバージョンアップしていくように、3商品ともバージョンア

ップした形で新型を発売する。バージョンアップした形の発売スタイルでは、型落ち商品が店頭に並ぶこともなく最新バージョンが売れるようになるため、値崩れが起きず収益率が改善される。またバージョンアップの期間は以下の表のように一定に定めることで、生産台数のメドが立てやすくなり、過不足なく効率的に在庫管理ができる。さらに期間をずらすことで継続的に新型が発表されるため、消費者を飽きさせることがなく東芝製品としての印象も強まり、恒常的に安定した売上が見込めると考えられる。

タイプ	期間	備考(理由・例)
全自動洗濯機	15 ヶ月	全自動洗濯機は既に発売から年月が経っているため、目立ったバージョンアップは難しい。改善余地があるのは、節水節電や静音性などの性能。
乾燥機付き全自動洗濯機	12 ヶ月	全自動洗濯機と同じだが、乾燥機能面での改善可能性が見込める。
ドラム式洗濯機	9 ヶ月	近年発売されたため、まだ開発余地があると考えられる。

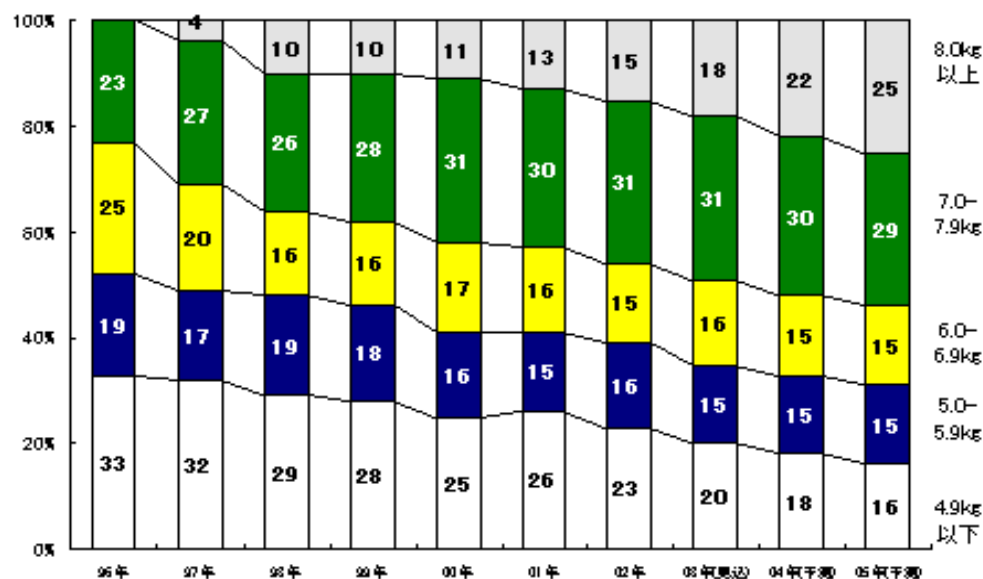
③提案：各タイプの容量サイズを、S(○人用)・M(○人用)・L(○人用)というように豊富に分かりやすく揃える。

メリット：・容量を豊富にそろえることで、様々なターゲットに対応できる

・独自の表記で差別化が図られる。

図 19 によれば、消費者が所有する洗濯機の容量は年を経るにつれて多様になってきている。よって 1 商品に 2 つの容量ではなく、3 商品に共通して 3 サイズ設定をすることで容量を柔軟にわかりやすく揃えられ、またそうすることで消費者は家族や自分自身の生活に合った洗濯機を具体的にイメージしやすくなる。さらに他社が○kg と表記するのに対して、S(○人用)・M(○人用)・L(○人用)と表記することで、似通った商品が多い洗濯機業界で差別化が図れるのではないだろうか。

図 19 所有する洗濯機の容量



【SANYO 家電商品愛用者「生活実態調査」結果】

- ④提案：・ 3商品とも同じ名前をつけて、シリーズのようにする。  
 ・ ボタン配置などの操作方法やデザインを統一する。

メリット：東芝商品としての統一したブランドイメージを形成しやすい。

従来のネーミングのように商品ごとに型番や名前をつけるのではなく、3商品すべてに同じ名前をつけることによって東芝製品の統一感・一体感を打ち出すことができ、印象付けやすくなる。また松下が行ったように、ボタン配置やデザインなど視覚的にも統一することで、一貫した東芝のブランドイメージを訴求できる。

## II. 東芝に顧客を固定化するためのサービスを展開する

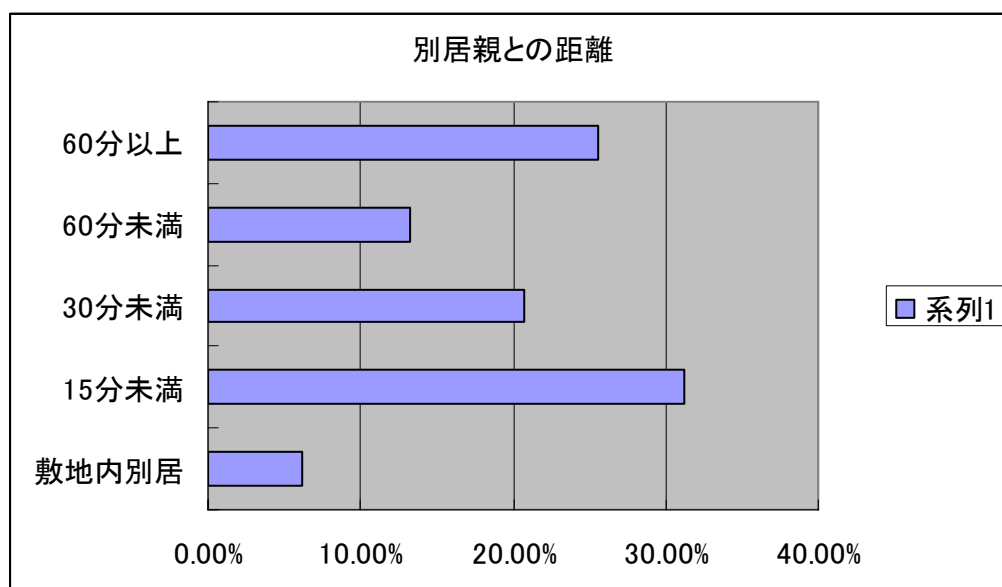
### ①購買前【新規顧客獲得】

- ・ 期間限定の配送料無料
- ・ 紹介制度、二台以上購入の場合は割引

3ライン生産に絞ることで、技術開発やプロモーションで効率的に資源配分できるため、コスト削減も図りやすく、資金に余裕が生まれる。その結果浮いた資金を生かして、送料を自社が負担し、新型製品発売時などに期間限定の配送料無料を実施することも可能となる。これにより新製品発売時(値崩れ前)に新規顧客を多く獲得でき、東芝にとって好ましい価格での販売が実現しやすくなる。

同様に、余剰資金を使って紹介制度割引や二台以上購入時の割引を実施する。このような制度の導入によって、余計なプロモーションをせずとも顧客間の口コミ効果で売り上げが増加すると考えられる。近年、独立しても実家の近くに住居を構える近居家族が増えている。それを考慮して二台購入割引を実施すれば、親子で共同購入する機会を生みやすいと思われる。また3商品で操作方法を統一するため、親子で操作方法を教えあえるという効果も期待でき、東芝製品のブランドイメージ向上にもつながるのではないだろうか。

図表 20 近居家族の現状



【第二回全国家庭動向調査 国立社会保障・人口問題研究所より作成】

## ②購買後【リピーター化】

- ・二台目も東芝製品を購入の場合は、商品引き取り制度と割引制度の実施  
(洗濯機業界において導入的に実施し、好評だったら、家電全般に広げる)

獲得した顧客をリピーター化するため、買い替え時にも再び東芝製品を購入してもらえらるようなサービスを提供する。現在東芝の製品を所持しており、買い替え時にも東芝製品を購入する顧客に対して、東芝という企業として下取り・買取りや割引制度を実施することでロイヤルティも高まり、ひいてはブランドイメージも向上すると考えられる。さらに、こうした生活者にとって利便性の高いサービスの導入により、主婦同士のコミュニケーションなどを媒体に口コミ効果も得られ、むやみに広告を打たずとも自然とプロモーションが展開できるようになるであろう。

## 参考文献

### 文献

- ・ 松下のデザイン戦略：業界を揺るがすパラダイムシフトとは 川島蓉子 PHP 研究所 2005/12
- ・ 松下電器 10 兆円グループ戦略 竹内一正・ケニータケダ ぱる出版 2005 年 8 月
- ・ 日経ビジネス 2006 年 5 月、6 月、7 月各号
- ・ 市場占有率 2005 年度版・2006 年度版 日経産業新聞編
- ・ ニッポン人の暮らし統計 生活者アンケート編 2005 年度版 生活情報センター
- ・ 住まいと暮らしのデータブック 2006 年度版 生活情報センター
- ・ CM 好感度白書（平成 17 年度版） CM 研究所
- ・ 2006-07 ライフデザイン白書～景気回復がもたらしたライフデザインの変化～ 加藤寛 第一生命経済研究所
- ・ 第二回全国家庭動向調査 結果の概要 国立社会保障・人口問題研究所

### サイト

- ・ 東京電力情報リサーチサイト TEPORE（テポーレ）  
<http://www.tepore.com/research/co/060629/index.htm>
- ・ Kakaku.com <http://kakaku.com/>
- ・ 楽天（ランキング市場 洗濯機）  
<http://event.rakuten.co.jp/ranking/electronics/204491.html>
- ・ live door 価格比較 [http://kakaku.livedoor.com/electronics/washing\\_machine/](http://kakaku.livedoor.com/electronics/washing_machine/)
- ・ My voice 白物家電のイメージ調査  
<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/5403/index.html>
- ・ あつまれ！ご意見ネット by HER STORY 家電購入時の情報収集について  
[http://www.herstory.co.jp/jisya/200408/20040811kaden\\_info.html](http://www.herstory.co.jp/jisya/200408/20040811kaden_info.html)
- ・ あつまれ！ご意見ネット by HER STORY 家電について  
<http://www.herstory.co.jp/jisya/200401/20040121kaden.html>
- ・ ノーリツ暮らしのあれこれアンケート Voice Of life  
<https://www.noritz.co.jp/kurashi/voice/200407/02.html>
- ・ goo 商品トレンドランキング 汚れを落とすだけじゃダメ!?洗濯機を選ぶポイントランキング(女性)  
[http://ranking.goo.ne.jp/ranking/028/washingmachine\\_point\\_woman/](http://ranking.goo.ne.jp/ranking/028/washingmachine_point_woman/)
- ・ NIKKEINET  
<http://www.nikkei.co.jp/news/past/honbun.cfm?i=AT1D2009I%2020102006>

- ・ GFK Marketing Services Japan ltd 2006年8月  
全自動洗濯機の購入者実態

<http://www.fujitv.co.jp/idea>

- ・ SANYO 家電商品愛用者「生活実態調査」結果  
<http://www.sanyo.co.jp/koho/hypertext4/0404news-j/0426-1.html>
- ・ そこが知りたい家電の技術  
<http://pc.watch.impress.co.jp/docs/2006/0803/kaden006.htm>
- ・ 東芝ホームページ <http://panasonic.co.jp/index3.html>
- ・ 松下電器産業ホームページ <http://panasonic.co.jp/index3.html>
- ・ 日立製作所ホームページ <http://www.hitachi.co.jp/>
- ・ 東芝コンシューマーマーケティング株式会社ホームページ  
<http://www.toshiba.co.jp/tcm/>