

AMM

日立と東芝の比較研究

メンバー

上田孝太・木村祐太

白井美穂・福井里歩

目次

第一章：はじめに

第二章：洗濯機事業の比較

第三章：テレビ事業の比較

第四章：パソコン事業の比較

終章

第1章：はじめに

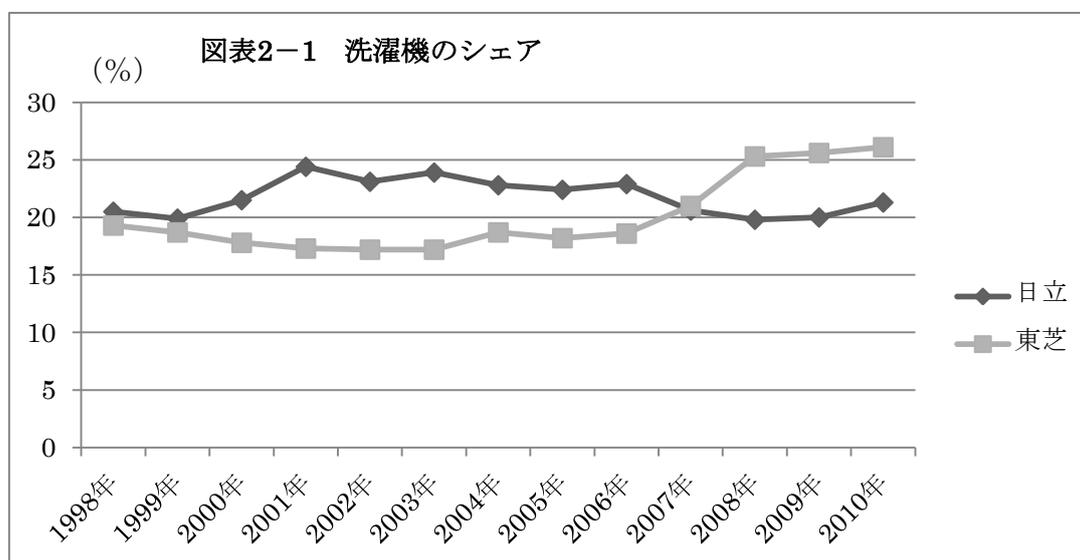
今日、それぞれの業界を代表する大企業の製品戦略や経営戦略に関する比較研究が盛んに行われている。ところがその中でも、今回の研究の対象となる「日立と東芝」という組み合わせは、長年にわたって日本の電機業界を牽引してきたパナソニックが含まれていないという点において、大変珍しいものであるといえる。またそれに加えて、世界に冠たる両社のマーケティング戦略は、これまで研究がほとんどなされてこなかったのである。このような企業をあえて研究対象として選択しようとするに至ったのは、未だかつて、誰も挑戦したことのない未知なる研究領域に一番乗りしてやろうという、岩本ゼミ、西村ゼミ、木村ゼミのAMMメンバーの意気込みとチャレンジ精神に由来している。

日立と東芝は、原子力発電などのインフラから日々の生活に身近な家電まで、様々な事業を展開している。そして、数ある事業の中からわれわれ岩本ゼミは、耐久財に注目した。その理由として、岩本ゼミが専門とする「マーケティング」に注目して研究を行うに当たり、両社のマーケティングが一番目に見えやすい形で行われていると考えたためである。多くの耐久財の中から具体的な研究対象を決定する際にわれわれが重視したキーワードは、「デジタル」である。近年、テレビのアナログ放送の地デジ化や、新聞・書籍の電子化など、生活のいたるところでデジタル化が急速に進んでおり、われわれはその変化に興味を抱いた。そして、生活に身近な家電がアナログからデジタルへと変化していく過程を、マーケティングの視点から追ってみたいと考え、研究対象を洗濯機、テレビ、パソコンの三つに絞った。洗濯機はアナログ、テレビはアナログとデジタルの中間、そしてパソコンはデジタルという製品の特性を表していると考えたためである。両社は、ともに家電事業を展開しているにもかかわらず、日立は苦戦し、東芝は順調に成長を続けている。何故このような違いが生じているのか、研究対象に選んだ三つの製品について、これから両社の事業戦略を比較しながらその理由を明らかにしていく。

第2章 洗濯機事業の比較

2-1. はじめに

矢野経済研究所の『日本マーケットシェア事典』には洗濯機の出荷台数と、主要家電メーカーによる洗濯機市場の毎年のシェアがまとめられており、それに基づき、1998年から2010年までの日立と東芝の洗濯機市場におけるシェアの推移をグラフ化した結果、とても興味深い事実が判明した。2007年を境にして、日立と東芝のシェアが大きく逆転しているのである。(図表2-1を参照)2007年に両社のシェアが逆転した原因は何なのか。その原因を明らかにするべく、日立と東芝の洗濯機事業に関して、比較研究を進めていくことにする。はじめに、日本の洗濯機市場の現状から、順に見ていくことにしよう。



出典：矢野経済研究所、『日本マーケットシェア事典』より筆者作成。

2-2. 洗濯機市場の現状 (洗濯機の概要)

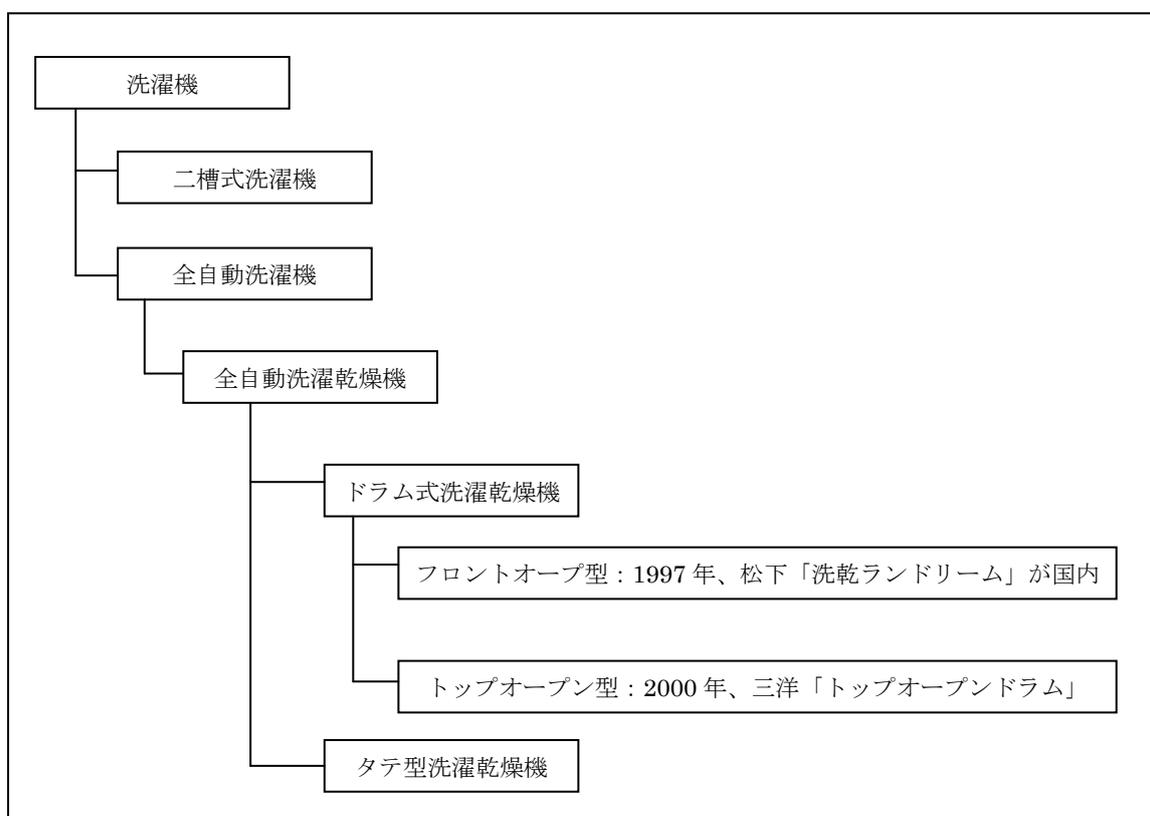
現在の日本の洗濯機市場を検討する前に、洗濯機およびその分類を説明する。(図表2-2を参照)洗濯機は、はじめに、二槽式洗濯機と全自動洗濯機に大別することができる。そして、全自動洗濯機の中に、乾燥機能の付いた、全自動洗濯乾燥機がある。全自動洗濯乾燥機はさらに、ドラム式と縦型に分かれる。現在、主要家電メーカーが開発に力を入れているのは、ドラム式をはじめとする洗濯乾燥機の分野である。そこで次にドラム式と縦型の違いを詳しく分析する。

ドラム式と縦型には、大きく分けると、形状の違いと本体サイズの違いがある。(図表2-3を参照)形状において最も大きな違いが生じるのは、洗濯槽の置き方にある。ドラム式では洗濯槽は横置きとなっており、縦に回転する。一方、縦型では、洗濯槽は縦置きとな

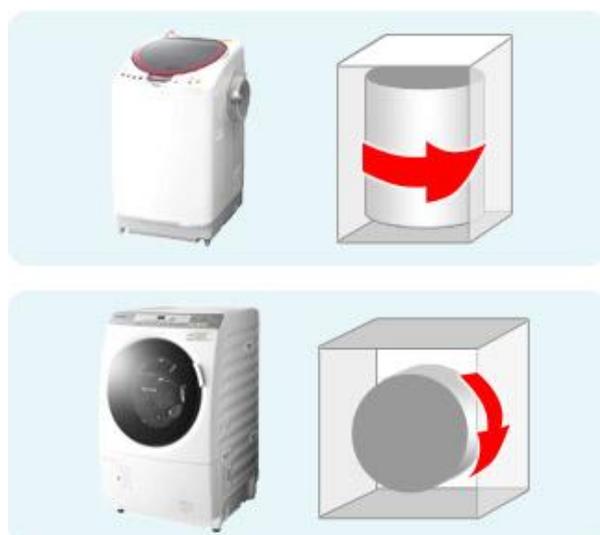
っており、横回転する。縦型は、従来からある全自動洗濯機に乾燥機能が付いたタイプであり、全自動洗濯機と、ほぼ同じ形状であるということができる。

次は、本体サイズの違いである。図表 2-4 から明らかなように、ドラム式は、縦型と比べて洗濯槽の直径が大きい。また、洗濯槽が横置きにされているため、横幅が大きくなる。そのため、例えば、全自動洗濯機からドラム式に買い替えた場合、設置スペースによっては、ドラム式が置けなくなるという可能性がある。それでは洗濯機に関する基礎知識を確認したところで、次は洗濯機市場の構成を見てみよう。

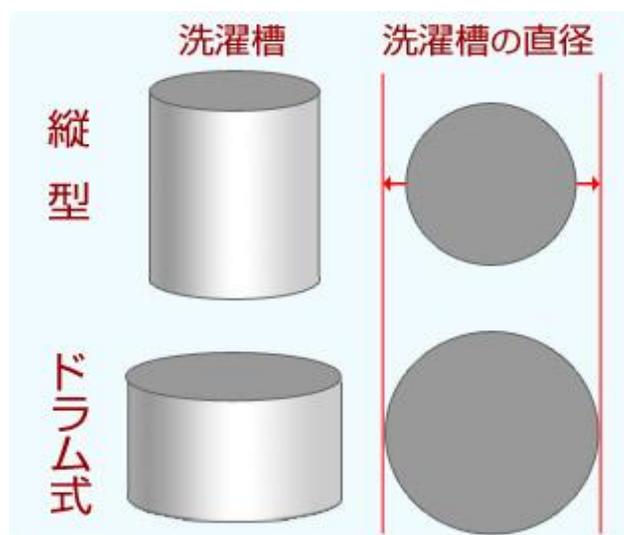
図表 2- 1



図表 2-2



図表 2-4



2-3. 洗濯機市場の現状（洗濯機市場の構成）

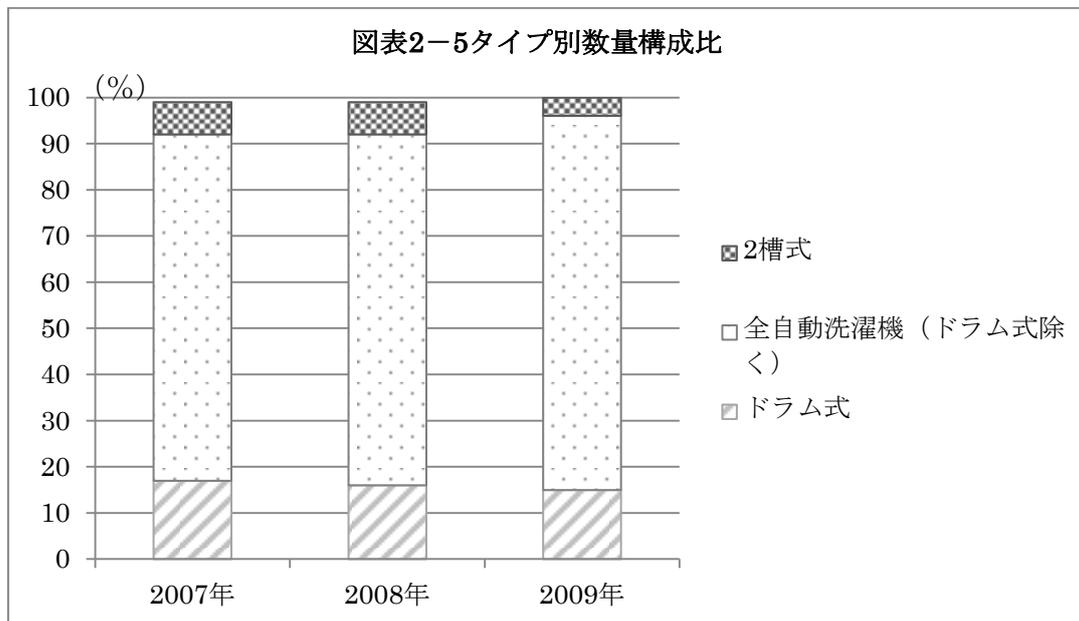
図表 2-5 は、2007 年から 2009 年の洗濯機のタイプ別数量構成のグラフであり、洗濯機市場の構成を表している。このグラフを見ると、洗濯機全体に占めるドラム式の割合は、2007 年から 2009 年まで、いずれも約 15%前後となっている。それに対して、全自動洗濯機（ドラム式除く）は全体の約 75%もの割合を占めており、一見すると、家電メーカーが力を入れるべき分野は、ドラム式よりも、むしろ全自動洗濯機（ドラム式除く）ではないか、と考えられる。しかし、ドラム式の価格を比較すると別の側面が見えてくる。例えば、2007 年の 9 月から 10 月にかけての東芝の縦型とドラム式の価格は、それぞれ 79,000 円¹と 300,000 円²となっており、ドラム式の価格は縦型の 3 倍以上である。つまりドラム式は、数量構成比だけを見ると、洗濯機市場全体の約 15%にすぎないが、販売数量に価格をかけた合わせた売上高という視点から見ると、そのウェイトは非常に大きくなるといえる。

以上のことを踏まえると、洗濯機市場において、日立と東芝を含む家電メーカーが顧客を獲得し、利潤を得るために重要なポイントは、一つはドラム式購入客に自社の製品を選んでもらうこと、そしてもう一つは、数量構成比において、最も大きな割合を占めている全自動洗濯機（ドラム式を除く）において、消費者の多様なニーズに応えられるように、製品ラインナップを充実させることであるといえることができる。

ドラム式については、1997 年に松下によって国内初のドラム式が製造されたことが分かっているが、（図表 2-2 を参照）日立と東芝がドラム式に参入したのは、それぞれいつなのだろうか。これから、両社のドラム式への参入時期を見ていく。

¹ 「洗濯機（価格情報）」、『日経プラスワン』、2007 年 10 月 6 日、2 面

² 「日立、ドラム式洗濯乾燥機に新機種——風でシワ取り、アイロン不要（新製品物語）」、『日経産業新聞』、2007 年 9 月 27 日、5 面



出典：GfK ジーエフケーマーケティングジャパンホームページ、「市場動向レポート」
<http://www.gfkjpn.co.jp/report/index.html> 2011年12月9日取得より筆者作成

2-4. 日立と東芝のドラム式への参入時期

両社のドラム式への参入時期は、日立が2006年³、東芝が2000年⁴である。なぜ、6年もの差がでてしまったのだろうか。それは、2003年ごろまでの洗濯機市場において、多くの消費者から支持されていたのが縦型であったためと考えられる⁵。縦型は、設置に必要なスペースが従来の洗濯機とほぼ同じであるため、買い替えの際、設置スペースを考慮する必要がなく、また、縦型の方がドラム式よりも低価格であるという理由から、2003年ごろまでは、縦型が主流であった。ドラム式に対する消費者の需要が高まったのは、2004年である。この年に松下が発表した「ななめドラム式洗濯乾燥機」が大ヒットして以来⁶、ドラム式に対する消費者の需要は高まっていった。

次はシェア逆転がみられた2007年前後の両社の製品戦略を詳しく見ていくことにしよう。

2-5. 東芝の製品戦略

東芝は、2000年にドラム式に参入し、2005年に発売した「ザ・フロントインドラム」が

³ 「HIGHLIGHTS2007 最先端低振動化技術搭載ドラム式洗濯乾燥機「ビッグドラム」」、『日立評論』、第巻号、2007年1月日、p.119

⁴ 「HIGHLIGHT2000 家電機器」、『東芝レビュー』、第56巻3号、2001年3月日、p.16

⁵ 「全自動洗濯乾燥機—縦置き型に割安感、乾燥重視ならドラム式（買物百科）」、『日経プラスワン』、2002年7月13日、2面

⁶ 「2004年の日経優秀製品・サービス賞—審査を終えて」、『日経産業新聞』、2005年1月5日、11面

ヒット商品となった。これにより、月 16,000 台であった生産台数が月 25,000 台に引き上げられ、『洗濯乾燥機売れ筋ベスト 10』では、第 1 位を獲得するなど⁷、消費者から高い支持を得ることに成功した。これ以降、東芝のドラム式は常に売れ筋商品の上位に位置するようになった。

2-6. 日立の製品戦略

2005 年、日立は縦型の「ビートウォッシュ」を発売した。ところが当時、市場ではドラム式に対する関心が高まっていたため⁸、大型の乾燥機能付きの洗濯機を求める消費者は、他社のドラム式へと流れてしまい、日立の発売した「ビートウォッシュ」容量 9kg の最上位機種の販売は伸び悩む結果となった。この縦型「ビートウォッシュ」の不振を受けて、日立は 2006 年 11 月、ドラム式「ビッグドラム」を発売し、家電量販店では人気の上位機種となった。翌 2007 年にも、ドラム式「ビッグドラム」はヒットし、生産能力は月 13,000 台から 20,000 台に拡大したが、シェアの拡大にはつながらなかった。

ここで、一つ疑問が生じる。ドラム式参入に 6 年の差があったとはいえ、日立は東芝と同様、シェアの逆転が生じた 2007 年以前にドラム式でヒット商品を出しているにもかかわらず、なぜ両社のシェアは逆転したのかということである。その原因として考えられるのは、先述の「家電メーカーが顧客を獲得し、利潤を得るためのポイント」の二つ目に挙げた、製品ラインナップである。

2-7. 東芝と日立の製品ラインナップ

図表 2-6、7 は、2007 年の東芝と日立の製品ラインナップであるが、ここで注目すべきは日立のラインナップの非効率性とバランスの悪さである。

一点目の非効率性に関して、図表 2-7 にある、日立のドラム式と縦型の製品ラインナップを見てみよう。日立は、ドラム式と縦型の両方で、容量 9 kg の機種を製造していることがわかる。

思い出してほしいのだが、日立がドラム式への参入を決めたのは、縦型「ビートウォッシュ」がターゲットとしていた消費者を、他社のドラム式に奪われてしまったためである。それにもかかわらず、他社のドラム式に対抗して売り出した大型のドラム式と、ドラム式にシェアを奪われ、事実上失敗した大型の縦型洗濯機を同時に製造、販売しているというのは、非効率であると言わざるを得ない。

そして二点目は、縦型のラインナップが多く、乾燥機能無しの洗濯機のラインナップが少ないということである。図表 2-8 は、両社のラインナップ数を洗濯機の種類別にまとめ

⁷ 「洗濯乾燥機——東芝、静かに首位奪取、「しわ少ない」ドラム式上位（ヒットを狙え）」、『日経 MJ（流通新聞）』、2005 年 8 月 19 日、3 面

⁸ 「洗濯乾燥機——東芝、静かに首位奪取、「しわ少ない」ドラム式上位（ヒットを狙え）」、『日経 MJ（流通新聞）』、2005 年 8 月 19 日、3 面

たものである。これを見ると、東芝は、高価格で消費者に販売できるドラム式と、乾燥機能無しの洗濯機の分野に焦点を絞り、バランスの良い製品ラインナップを展開していることがわかる。ところが日立は、東芝とは全く逆の製品ラインナップを展開している。つまりそれは、需要の少ない縦型のラインナップを充実させ、力を入れるべきであったドラム式と、乾燥機能無しの洗濯機の品ぞろえを疎かにしてしまったことを意味している。

以上の内容をまとめると、東芝は、消費者の需要が大きく、高価格で販売できる分野に的を絞ったバランスの良い製品ラインナップを展開していたと言える。一方日立は、非効率で、アンバランスな製品ラインナップを展開していたと言える。

図表 2-6 東芝の製品ラインナップ 2007 年



9

図表 2-7 日立の製品ラインナップ 2007 年



図表 2-8

ラインナップ数	ドラム式	縦型	乾燥機能無しの洗濯機
日立	2	4	4
東芝	4	2	7

⁹電子書籍、電子ドキュメントを簡単に libura (ライブラ)「東芝洗濯乾燥機/洗濯機/衣類乾燥機総合カタログ 2007/秋冬」(<http://libura.com/viewer/lj05vah94fup>) 2011年12月9日取得

2-8. まとめ

2007年に日立と東芝のシェアが逆転した理由を明らかにするために、洗濯機の概要から両社の製品ラインナップまで、様々な視点から考察してきた。最後に、それを簡潔にまとめたいと思う。

東芝が2007年以降シェアを伸ばすことができたのは、ドラム式でヒット商品を出し成功したことと、高価格で販売できるドラム式と需要の大きい乾燥機能無しの洗濯機に重点を置いて製品ラインナップを展開したことという二つの要因がある。

日立が2007年以降、シェアを伸ばすことができなかったのは、ドラム式への参入に乗り遅れ、非効率な製品ラインナップを見直さなかったことと、需要の少ない縦型の品ぞろえを豊富にし、力を入れるべきであったドラム式と乾燥機能無しの洗濯機の品ぞろえを薄くしてしまったことにある。

第3章 テレビ事業の比較

3-1. はじめに

総合家電メーカーにとって「花形」とも言えるテレビ事業を取り巻く環境は、21世紀に入り大きな変革がなされている。また、海外メーカーの参入や国内メーカーの海外委託生産の増加など、グローバルな競争にさらされ、競争は激化している。今回、そのような環境の下で東芝と日立はどのような戦略で事業を行っているのかを研究対象とした。

3-2. テレビ事業全体の概要とブラウン管テレビ

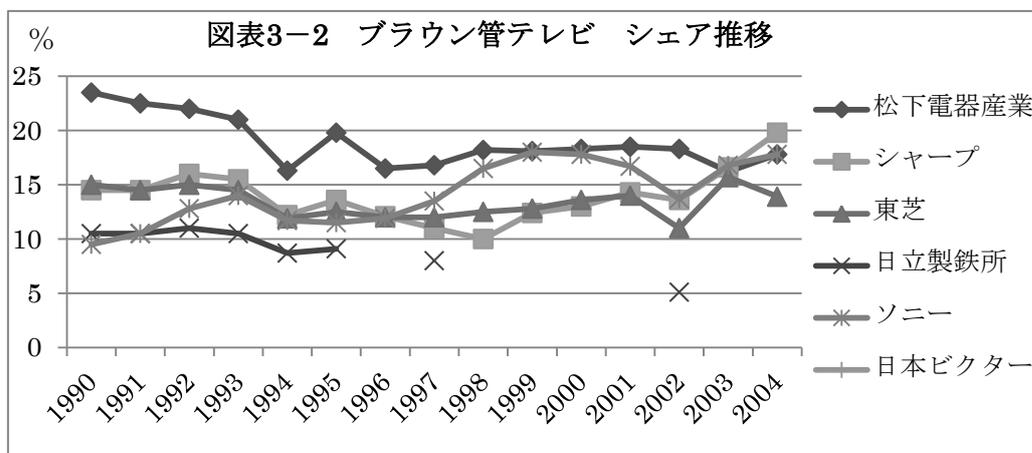
まず、主なテレビの種類と特徴を見ていく。

図表3-1

	薄型化	大型化	低消費電力	応答速度
ブラウン管TV	×	△	○	○
プラズマTV	○	○	▲	○
液晶TV	○	▲	◎	▲

ブラウン管テレビと比較して、後に登場したプラズマテレビ・液晶テレビは薄型化に適しているが、この2つにも特徴的な違いがある。それは、プラズマテレビは大型化に適しているが低消費電力という点ではやや劣り、液晶テレビは大型化にあまり適しておらず応答速度もやや劣るが低消費電力は非常に優れているという点である。

ここで、ブラウン管テレビの概要を説明する。図表3-2から分かるように、1990年代には東芝、日立両社ともにあまりシェアの変動は見られない。しかし、2002年から2003年にかけてシェアの変動が起こった。その要因として液晶テレビ、プラズマテレビの台頭が挙げられる。

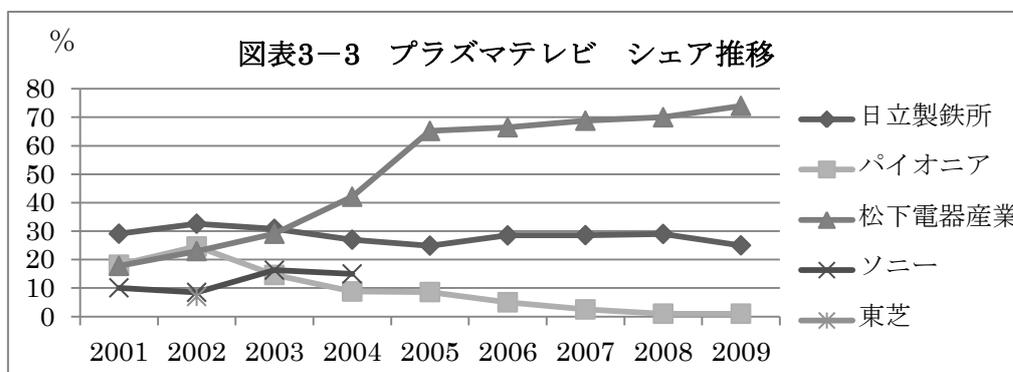


日経産業新聞、GfK Marketing Services Japan Ltd.調査結果より筆者作成

3-3.液晶テレビ、プラズマテレビの台頭と東芝と日立の事業戦略

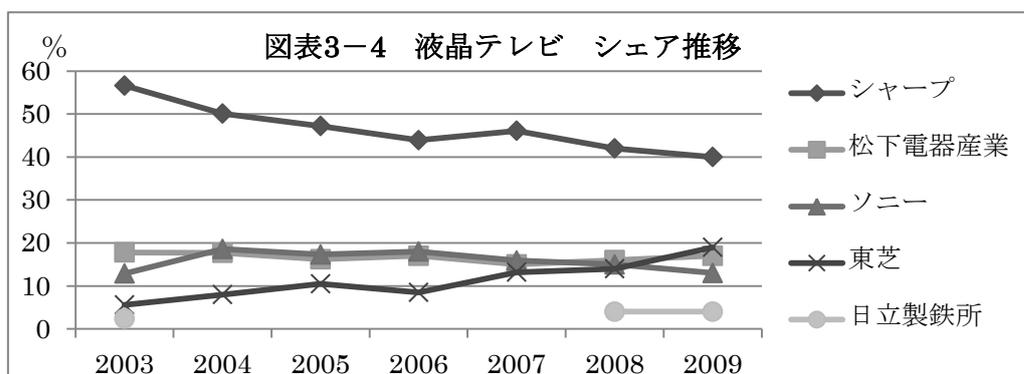
2001年にプラズマテレビの本格的な市場形成がなされ、その市場のシェアの中心は松下と日立であった（図表3-3）。そして、2003年には液晶テレビが台頭し、その参入企業としてシャープ、松下、ソニー、東芝、日本ビクター、日立、三菱電機が挙げられる。松下と日立はプラズマテレビと液晶テレビの両方に参入していたことになる。両者が双方に参入したことによる影響はどのようなものであったのだろうか。

図表3-3にあるプラズマテレビのシェア推移を見ると明らかなように、松下はプラズマテレビの市場で着々とシェアを伸ばしている。一方で日立のシェアは伸び悩んでいる。この要因として、松下は型の棲み分けがしっかりと行われていて、共食いを防ぐことができたことが挙げられる。他方、日立はプラズマテレビ、液晶テレビ両方で32型と37型を製造しており、非効率な製造販売を行っていたと言える。



日経産業新聞、GfK Marketing Services Japan Ltd.調査結果より筆者作成

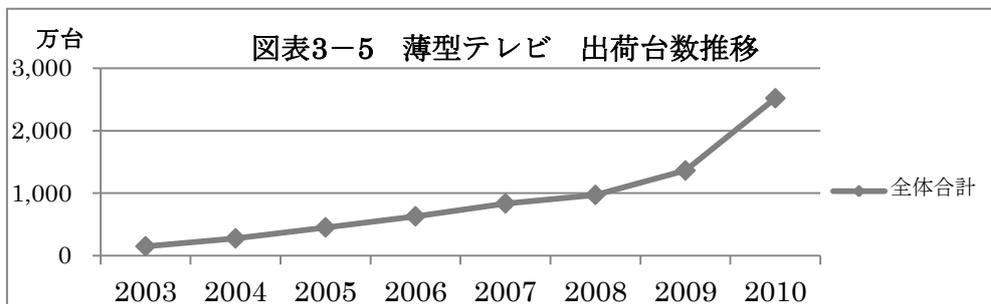
次に液晶テレビのシェアの推移について見ていくと、シェアが年々伸びているのは東芝だけであることがわかる（図表3-4）。液晶テレビの本格的な市場が出来上がった2003年には5%であったシェアが2009年には20%にまで拡大している。



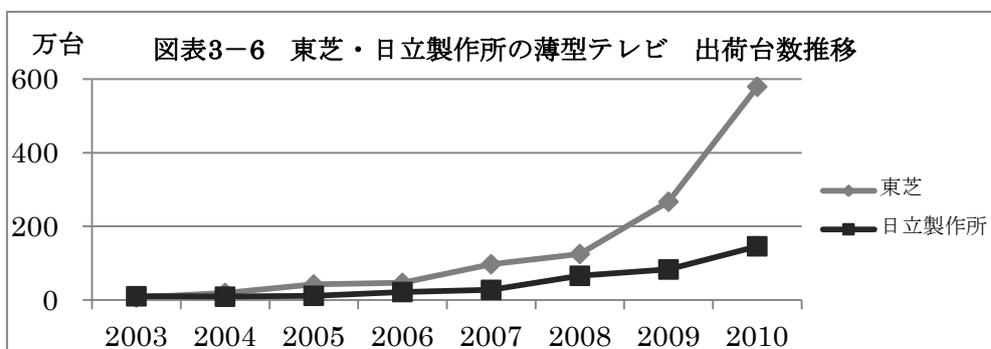
日経産業新聞、GfK Marketing Services Japan Ltd.調査結果より筆者作成

次に出荷台数で両社を比較すると、薄型テレビ全体で出荷台数が伸びており（図表3-5）、東芝、日立両社とも伸びているのが分かる。しかし、出荷台数の伸び率を見てみると、日

立よりも東芝のほうが高いことが分かる（図表3-6）。この要因を考察していく。



日経産業新聞、GfK Marketing Services Japan Ltd.調査結果より筆者作成



日経産業新聞、GfK Marketing Services Japan Ltd.調査結果より筆者作成

まず、薄型テレビの生産について述べていくと、薄型テレビへの参入当初は各社ともすべて自社生産が中心であった。しかし、価格競争の激化によりコスト競争力が必要になってきたことから、現在では各社が所有している海外工場での生産、また海外企業への委託による生産が中心になってきている。

次に具体的な両者の薄型テレビ生産における事業戦略をみていく。まず、日立的薄型テレビの事業戦略は、調達から販売までを一貫して手掛けるものであった。その理由としては、製品の差別化、技術流出の防止といったものが挙げられる。このような日立的ビジネスモデルは垂直統合型といえる。一方で、東芝の薄型テレビの事業戦略は、調達の見直し・生産拠点の集約・部品の共通化を通じて固定費を徹底的に削減するというコスト最優先の戦略である。東芝は日立とは異なる脱垂直型のビジネスモデルであるといえる。

薄型テレビの生産における垂直統合型とは、パネルからテレビの組み立てまでを一貫して行うことをいい、松下やシャープ、サムスンなどが採用している。脱垂直型とは、工場を持たずパネルの専門メーカー、半導体メーカー、テレビの組み立て工場などを必要に応じて利用することで低価格の薄型テレビを作ることであり、東芝が採用している。

東芝の薄型テレビの成功要因は2点挙げられる¹⁰。1点目は、ネットを利用した「ロコミ」による人気上昇である。レグザが発表された2006年当時、インターネット上でのロコミ情報を参考にして購入する形が定着していた。そこで東芝は、一般ユーザーへのロコミ効果を期待して、専門誌や評論家にレグザの機能、画質、デザインなどあらゆる面のこだわりを評価してもらった。東芝はもともと2004年に他社のパソコン用外付けHDDを利用可能なモデルであるブランド「face」を出すなど、AV機器に詳しいユーザーの心をくすぐる努力をしてきた。それがレグザのこだわりと相まって、「画像がきれい」「外付けHDDを使えてお得」といった評価がネット上で定着し、2008年には価格.comの液晶テレビカテゴリーにおけるページレビューで一番人気になった。2点目は、パネルの自社生産を行わなかったという点である。要因としてはパネルのコモディティ化により、自社で生産するよりも外部に委託したほうがコスト優位に立てるようになっていたことがということが挙げられる。以上2点の要因により東芝は成功し、2008年時点でのテレビ事業において単年度黒字である企業は東芝のみであった。

図表 3-7 薄型テレビの事業領域(2007)¹¹

	液晶パネル	液晶 TV	プラズマパネル	プラズマ TV
シャープ	○	○	×	×
東芝	△	○	×	×
松下電器	△	○	○	○
日立製作所	○	○	○	○
ソニー	△	○	×	×

【○は自社生産、△は共同出資会社などで生産、×は生産せず】

図表 3-8 薄型テレビの事業領域(2011)¹²

	液晶パネル	液晶 TV	プラズマパネル	プラズマ TV
シャープ	○	○	×	×
東芝	×	○	×	×
松下電器	○	○	○	○
日立製作所	△	× (予定)	○	× (予定)
ソニー	△	○	×	×

【○は自社生産、△は共同出資会社などで生産、×は生産せず】

¹⁰東洋経済オンライン、「東芝だけが黒字」な理由、テレビ事業復活の舞台裏(上)、

(<http://www.toyokeizai.net/business/strategy/detail/AC/f39f76d4fe119f431e443cf2635af4da/>)、2011年11月17日取得

得

¹¹ 日本経済新聞(2007.12.21)

¹² 日本経済新聞(2007.12.21)を参考に筆者作成

この 2 つの図表を見ても分かる通り、日本の薄型テレビ生産は脱垂直型が主流になってきている。研究対象である、東芝は 2008 年にパネルの生産を止め、日立は今年度中にテレビの自社生産からの完全撤退の予定である。

3-4. まとめ

最後に、両社の戦略をまとめると、日立は垂直統合型の生産方式を行ってきたが、テレビ市場において持続可能な優位性を確立することができなかったといえる。なぜなら、パネルや部品等を外部調達しないことから競合メーカーと比較してコスト優位が保てなかったためである。

一方の東芝は脱垂直型という当時の日本では新しいビジネスモデルによって、コスト優位を築き、継続的にシェアを拡大した。

今後の日本のメーカーは東芝のビジネスモデルに追随することで更に価格競争が激化することが見込まれる。

第4章 パソコン事業の比較

4-1. はじめに

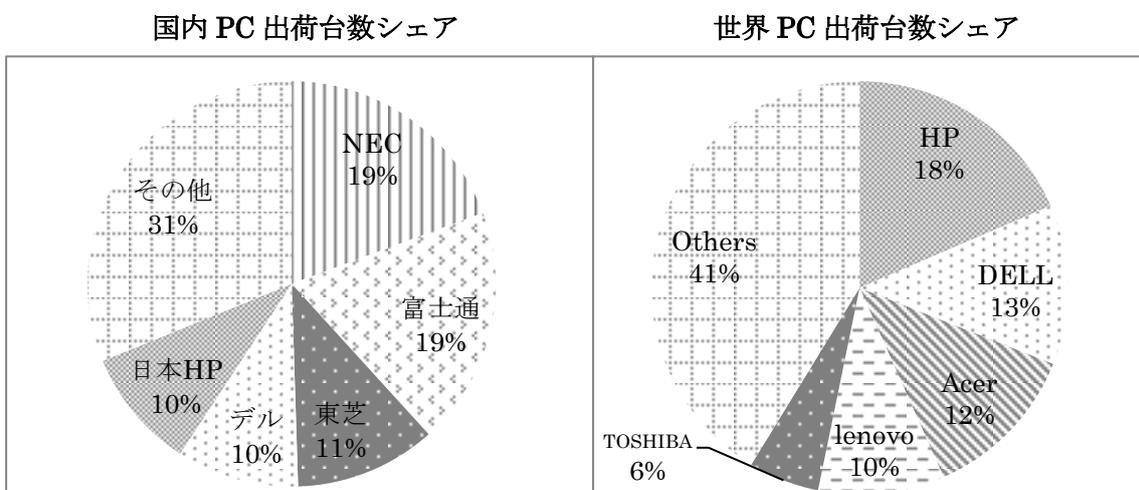
両社のパソコン事業は、東芝は「dynabook」を始めとしたポータブル PC で知名度が高く、ユーザーも多い印象だが、日立のパソコン事業は一般にほとんど知られていない、事実 2007 年に撤退してしまっていることから、両社の間で決定的に明暗が分かれたといえる。ここでは、その原因を分析していきたいと思う。

4-2. 東芝のパソコン戦略

以下の図表 4-1、4-2 からわかるように、東芝は 2010 年の出荷台数ベースで国内 3 位、世界でも 5 位のシェアを誇っている。東芝のパソコンラインナップはほぼポータブル型で占められており、1994 年から 2000 年まで 7 年連続でポータブル PC において世界のトップシェアを誇ったことから、競争の激しいパソコン業界で東芝が健闘している要因は、ポータブル型の製造に特化したからではないかと考えられる。以下では、時代に沿って東芝のパソコン戦略を見ていきたいと思う。

図表 4-1

図表 4-2



参考:2011/7/25「日経産業新聞」

4-3

まず、東芝は 1985 年に世界初のラップトップ型 PC 「T1100」を欧米市場で発売した。翌年にはこの「T1100」の上位機種にあたる「T3100」を発売し、「The King Of Laptop」の異名がつくほどの大成功を収めた¹³。そして、これを国内向けに改良した「J3100」は 10 数社に OEM 供給されることにもなり、これによりポータブル PC の東芝の地位を確立¹⁴し

¹³ 「ポータブルパソコン<特集> ポータブルパソコンの市場動向と当社〔株式会社東芝〕の取組み」、『東芝レビュー』、50(8)、1995 年 8 月、pp.572-574 を参考に記述。

¹⁴ 「ポータブルパソコン<特集> ポータブルパソコンの市場動向と当社〔株式会社東芝〕の取組み」、『東芝レビュー』、50(8)、1995 年 8 月、pp.572-574 を参考に記述。

た。

1989年に、現在も東芝の主力ブランドである「dynabook」の一号機である「dynabook J-3100 SS」が発売される。これは19万8000円という思い切った価格設定や、従来のラップトップ型よりも格段に薄くて軽い、ノート・ブックという新ジャンルであったため、顧客の注目を集め、大ヒット商品となった。これ以降、「dynabook」はシリーズ化される。

1996年にはノート・ブック型よりも更にコンパクトなPC「Libretto」を発売した。これは当時「Windows95」が動作するPCとしては世界最小で、東芝の独自の技術がふんだんに盛り込まれており、他社の追随を容易には許すことなく¹⁵、ミニ・ノートPCの新ジャンルを確立した。ビジネスマン、一般消費者など幅広いニーズに対応し、価格も安く、好調な売れ行きを見せ、2010年までシリーズ化されることになった¹⁶。

このようにポータブル型PCのイメージが強い東芝だが、1995年には家庭向け市場に初めて本格的にデスクトップ型PCを投入する。「BREZZA」というモデルで、ポータブルPCの東芝から、総合PCの東芝への転換を試みた。しかし、デスクトップ型PCは他社との差別化が難しいということ、日本市場では需要の中心がポータブル型ということもあり、この「BREZZA」の販売は思うように伸びなかった。98年には新製品の投入を凍結し、99年からはディスプレイ一体型PC（現在はREGZA PCのみ）と、企業向けの「equium」をラインナップするのみである。つまり、現在に至るまで経営資源の大部分をポータブル型に投入しているといえる。

こうして、ポータブル型中心の生産で成功を収めてきた東芝だが、2003年にはパソコン事業で赤字に転落してしまう。この背景にはアメリカのDellやHP、また台湾のAcerやAsusなどの低価格PCメーカーが台頭してきたことによる価格競争の激化、そして製品ラインの多さや工場が分散していることに起因する東芝の高コスト体質があった。2004年に東芝は、パソコン事業の抜本的な改革を行うことになる。その内容は主に4つあり、パソコンの生産を中国とフィリピンに集中すること（2005年からは中国に集中）、プラットフォームの削減、廉価モデルの外部生産委託の拡大、そして大規模なレイオフである。また、意思決定を早める為に、パソコン事業を社内カンパニーとして「PC&ネットワーク社」を独立させた。¹⁷これにより2005年3月期の決算では黒字を計上し¹⁸、ほぼ1年で立て直すことに成功した。

2004年の改革以降、東芝は海外メーカーにコスト戦略では優位に立てないと考え、差別化戦略を強化していく。2004年、AV機能を強化し、マルチメディア色の強い「Qosmio」を発売し、一般消費者やPC上級者を取り込んでいく。また「dynabook SS」の更なる軽薄

¹⁵「東芝のミニノートパソコン「リブレット20」（クローズアップ戦略商品）」、『日経流通新聞』、1996年8月10日付、3面を参考に記述。

¹⁶後述するdynabook UXは事実上librettoの後継機種である。

¹⁷「芝、パソコン、独立組織に――6番目の社内カンパニー、社長に西田専務。」、『日経産業新聞』、2003年12月24日付、23面を参考に記述。

¹⁸「東芝のパソコン事業、黒字化、機種絞り込みが奏功――差異化戦略になお課題。」、『日経産業新聞』、2005年2月1日付、3面を参考に記述。

化、「Libretto」の高画質 AV パソコン化に取り組むなど、さまざまな付加価値により他社との差別化を図っていった。

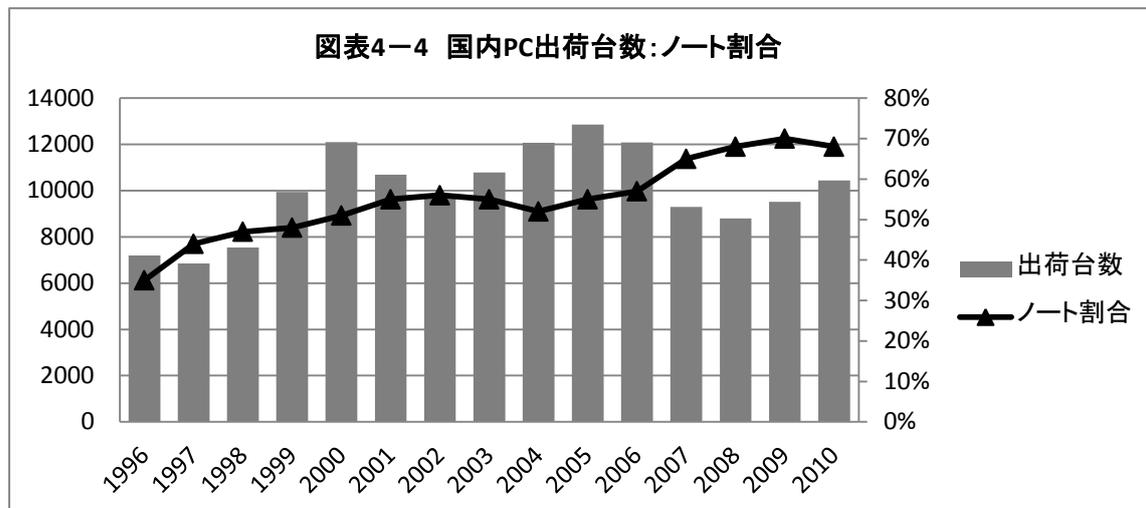
2008年には5万円パソコンと呼ばれるネット・ブックの登場により、価格競争は更に激化していく。これは、場所を選ばずインターネットを使えるように環境が整備されたことによるもので、東芝も7万円台の「NB100」というモデルを市場に投入した。少し高めの価格設定で投入した理由には、国内メーカーならではのサポート体制や、長年培ってきたブランド力を備えていたことにある。翌2009年には、拡大する市場に本格的に参入するため「dynabook UX」を投入した。独自の技術やデザインなどで他社との差別化を図ることが目的であった。

図表 4-3



参考：『東芝レビュー』、65(10)通号 736、2010年10月、p.2

図表 4-3 は世界でのパソコンの出荷台数、ポータブル型とデスクトップ型の比率の推移を表したものである。ポータブル型の割合は年々増加傾向にあり、現在は過半数を占めていることから、東芝の戦略が徐々に功を奏してきたといえる。ポータブル型が普及してきた背景には、デスクトップに比べ、省スペースであり、また無線環境の整備もあって場所をとらわれず使えるようになってきたこと、そして用途やライフスタイルに合わせた様々なタイプのポータブル PC が商品化されていることにある。そして図表 4-4 が国内における PC の出荷台数およびノート型の割合を表したものである。国内のほうがこの傾向はより顕著であるといえる。



JEITA 統計資料「パーソナルコンピュータ国内出荷実績」より作成

4-4. 日立のパソコン戦略

続いて日立のパソコン戦略について検討しよう。日立は1978年にパソコン1号機を発売し、他社よりもいち早くパソコン業界に参入したが、シェアは思うようには伸びず、2007年には撤退し、東芝とは明暗を分かつことになってしまう。ここではその原因を分析していきたいと思う。

4-5

まず、1980年代前半、ソフトの互換性に関する問題が指摘された。これは日立が技術面を重視するあまりに互換性に対する認識が甘かったこと¹⁹から来たもので、ソフトウェア会社から敬遠されることとなってしまう。そこで日立は中核機種を、明確に設定し、上位機種と下位機種の互換性を図り、さらに販売をビジネス向けに限定するなどの対策を講じることで、ソフトウェア会社からの協力を得ていき、系列化を進めることで市販ソフトの拡充を図った。しかし、これだけでは思うように販売を伸ばせなかった。

日立はパソコン事業の初期段階では、パソコン販売をディーラーや特約店のみ限定していた。しかし、これでは特定のニーズにしか対応できず、不特定多数のニーズに対応するためにチャンネルの拡大をする必要があった。そこで、1986年に量販店ルートへの拡大に乗り出した。そして、1989年には本格的に家庭向け市場に参入するため、「PROSET 30」を発売した。これは、ワープロソフトと表計算ソフトを抱き合わせて販売し、さらにプリンタやモデム、電話などを一つのボディに集約し家庭市場を狙うものだったが、ワープロソフト「一太郎」の回収騒動により、売り上げは鈍化し、高価格もあって失敗作となった。

¹⁹「パソコン販売で勝負(上) 富士通などが新機軸——日電追撃の体制固める。」、『日経産業新聞』、1985年1月9日付、6面を参考に記述。

その2年後、撤退するまでシリーズ化された「FROLA」シリーズが発売される。これは親しみやすいネーミングやテレビCMなど積極的な販売戦略もあって、一般消費者を取り込むことに成功した。また、1994年には通販サイト「日立ダイレクト」を立ち上げ、割引販売により一般消費者を引き付けたことや、「テレセールス」という電話で販売するなど様々なチャネルを生み出していった。

4-6

日立が長らくマーケティングが下手だといわれてきた所以には、工場プロフィットセンター制という独特の組織構造にあった。これは、事業の利益に関するあらゆる責任を工場が持つことで、事業部の権限が弱く、徹底した縦割り組織制度といえる。日立は元来、重電や大型機の部門が主要であったため、販売よりも開発の方に力を入れてきた。しかし、パソコンやOA機器のような小型機は開発よりもマーケティングを重視すべき製品であるため、大型機などと同じ手法では上手くいかなかった。この組織構造がもたらすデメリットは、市場ニーズを的確につかめないこと、また販売面に資金を注げず、マーケティングに力を入れられないことにある。1980年代以降、この問題が指摘されるようになり、徐々に日立は手直しを行っていった。まず、1984年頃から事業部の権限を強めていき、1986年には情報事業本部にマーケティング本部を設置した。これは技術中心主義を改め、ニーズの方向から商品開発を手がける狙いであった。1989年には、デザイン研究所の分室を、ファッションの最先端である青山に設置し、日立独自のデザイン確立を狙った。1990年には、オフィスシステム開発設計センターを設置し、小型機に特化した組織を作り、大型機中心の意識から脱却する改革を試みた。

1995年には、ついに工場プロフィットセンター制を改め、日立家電を吸収合併し、製販一体の組織²⁰となった。これはグループ制への移行の一環で、事業部門を「電力・電機」、「家電・情報メディア」、「情報」、「電子部品」の4グループにまとめ研究開発から生産、販売、サービスまで一貫した事業運営ができるようにするのが目的である。これにより、旧体制では弱かったマーケティング面が、新体制では強化されることとなる。その後、1996年にはPCパーソナルシステム本部を設置し、日立家電の販売ルートを活用することで、家電量販店向けにパソコンを拡販した。1998年には価格を10万円台前半に抑えた低価格のパソコンを販売し、初心者層や限定された用途だけに使う顧客を狙い顧客を掴んでいったが、海外メーカーの低価格戦略により、勢いを失っていった。そして、低迷するパソコン事業をテコ入れするため、グループ再編を行った。しかし、この一連の組織改革は、アナリストから重電体質・汎用機を売るための組織が直っていないと酷評されることになった。それはグループ制の中核をなすメンバーが重電出身者だったため、実質的に重電出身者による支配体制だったからである²¹。その後、2002年には価格戦略で対抗できなくなったため、

²⁰ 東芝は1978年に製販一体の組織へと移行している。

²¹ 「駆逐艦めざす日立(4)事業部強化し一貫運営(ビッグビジネスの研究)終」、『日本経済新聞』(朝刊)、

マイナスイオンを放出することをウリにした「Prius Deck 770D, Prius Deck 770C」を発売した。癒し効果で販売拡大を狙った製品だが、高画質ディスプレイの搭載や AV 機能を強化するなどマルチメディア化にも取り組み日立の技術が盛り込まれたものだった。しかし、「奇をてらいすぎ」と酷評され、消費者からはマイナスイオンという付加価値は余分な機能としてしか受け止められず、早々に市場から去ることとなってしまった²²。こうして、ヒット商品を生み出すことができず、2002 年から EVA 値を基準に収益性の低い事業は撤退するという方針が打ち出され、²³赤字が続き、シェアも獲得できなかった日立は、2007 年にパソコン事業から撤退することになってしまう。

4-6. まとめ

以上のことより、東芝がパソコン事業で現在も成功を収めている要因には、早い時期にヒット商品を生み出したこと、ポータブル PC の生産に特化していること、事業の改革が徹底していること、世界的にポータブル型 PC の需要が高まってきたことが挙げられる。一方で、日立がパソコン事業で成功できなかった要因は、技術中心の考え方が非合理的な組織構造を生んでしまったこと、またその考えが完全に改められなかったこと、そして dynabook のようなヒット商品を生み出せなかったことが挙げられる。

1995 年 4 月 8 日付、9 面を参考に記述。

²² 「日立製作所、マイナスイオンが出るパソコン——奇をてらいすぎ（あの商品は今）」、『日経産業新聞』、2004 年 7 月 23 日付、20 面を参考に記述。

²³ 「日立スリム化大手術、事業の 2 割 1 兆 6000 億円撤退——戦略 30 分野強化。」、『日本経済新聞』（朝刊）、2003 年 1 月 31 日付、3 面を参考に記述。

終章

三つの章にわたって、洗濯機、テレビ、パソコンと、それぞれの製品における両社の事業戦略について詳しく分析してきた。いずれの事業においても、日立は苦戦し、東芝は順調に成長を続けているが、その違いはどこにあったのだろうか。これまでの研究の結論として最後に、洗濯機、テレビ、パソコンの三つの事業に共通して見られる両社の成功と失敗の要因について考察したいと思う。

まず、日立が苦戦している原因を二つ挙げたい。一つ目は技術力を重視しすぎた、消費者の需要を反映しない非効率な生産を行っていたことである。二つ目はマーケティングを満足に行えない非合理的な組織構造であったことである。

一方、東芝が成功した理由としては三つ挙げられる。一つ目は製販一体の組織への移行が早かったことである。二つ目は不採算部門の事業・製品に対しての立て直しを徹底していたことである。三つ目は消費者のニーズに合った利益の得られる分野に集中的に製品を投入していたことである。

以上のことにより、洗濯機、テレビ、パソコンという三つの家電事業において、両社の明暗が分かれたといえる。今回は、マーケティングに注目して研究を行うということから、アプローチ方法が豊富で、消費者を対象とした **BtoC** の家電事業に焦点を当ててきた。しかし研究を進める中で、両社の展開する家電以外の事業やその規模を知り、両社の主な事業が、インフラ分野などの **BtoB** 事業であり、そして両社にとって家電事業とは、両社の社会的知名度を上げるための広報活動にすぎなかったことを知った。そこで今後は、両社のメイン事業である **BtoB** 分野のマーケティングがどのようなものなのか研究し、東芝・日立のどちらがより優位性を持っているのか考察したいと考えている。

参考文献表

[図書]

- ・大西正幸、『電気洗濯機 100 年の歴史』、技報堂出版、2008 年

[データ]

- ・一般社団法人 電子情報技術産業協会、『パーソナルコンピュータ国内出荷実績』（1996 年～2011 年）、年別国内出荷実績
- ・矢野経済研究所、『日本マーケットシェア事典 2000 年度版』、2000 年、p.769
- ・矢野経済研究所、『日本マーケットシェア事典 2001 年度版』、2001 年、p.720
- ・矢野経済研究所、『日本マーケットシェア事典 2003 年度版』、2003 年、p.766
- ・矢野経済研究所、『日本マーケットシェア事典 2004 年度版』、2004 年、p.775
- ・矢野経済研究所、『日本マーケットシェア事典 2005 年度版』、2005 年、p.748
- ・矢野経済研究所、『日本マーケットシェア事典 2006 年度版』、2006 年、p.697
- ・矢野経済研究所、『日本マーケットシェア事典 2007 年度版』、2007 年、p.734
- ・矢野経済研究所、『日本マーケットシェア事典 2008 年度版』、2008 年、p.724
- ・矢野経済研究所、『日本マーケットシェア事典 2010 年度版』、2010 年、p.681
- ・矢野経済研究所、『日本マーケットシェア辞典』、2003 年
- ・GfKMarketingServicesJapanLtd. 「2009—テレビ市場」

[雑誌記事]

- ・「液晶テレビ—出そろった大手メーカー（ビジネス・産業トレンド）」、『エコノミスト』、第 66 巻 38 号、1989 年 9 月 12 日、p.90
- ・「「液晶ビジネス」戦線異状あり—シャープ、東芝などが血道をあげる“第 2 の半導体”」、『Next』、第 8 巻 8 号、1991 年 8 月、pp.142-153
- ・「ハイビジョンプラズマテレビの新ラインアップ」、『日立評論』、第 84 巻 11 号、2002 年 11 月、pp.9-14
- ・「液晶パネル争奪戦—ソニー・サムスン“婚約”の衝撃松下電器はシャープに走る！」、『週刊東洋経済』、5858 号、2003 年 11 月 1 日、pp.16-17
- ・「「高い液晶」勢力拡大のなぜ—危機感を募らせるプラズマ陣営」、『週刊東洋経済』、5921 号、2004 年 10 月 16 日、p.21
- ・「東芝 AV シフトの野望と死角」、『週刊東洋経済』、5922 号、2004 年 10 月 23 日、pp.78-83
- ・「デジタル家電は豊作貧乏—松下とソニー、パイオニアで明暗」、『週刊東洋経済』、5925 号、2004 年 11 月 13 日、pp.20-21
- ・「フラットテレビ戦線異状あり！—揺れるプラズマ陣営松下・日立「連帯」の理由」、『週刊東洋経済』、5942 号、2005 年 2 月 26 日、pp.50-54
- ・「日立プラズマ、“天王山の戦い”」、『週刊東洋経済』、6015 号、2006 年 4 月 15 日、pp.14-15
- ・「ソニー、松下はどうなる！薄型テレビ全面戦争の内幕」、『週刊東洋経済』、6057 号、2006 年 12 月 23 日、pp.26-34
- ・「日立、パイオニア プラズマ 2 番手の苦悩」、『週刊東洋経済』、6057 号、2006 年 12 月 23 日、pp.38-39
- ・「生き残るのは誰だ！—家電メーカー主要 10 社の再編「体力」診断」、『週刊東洋経済』、6057 号、2006 年 12 月 23 日、pp.36-37
- ・「プラズマ戦線異状あり 王者・松下電器の変調」、『週刊東洋経済』、6095 号、2007 年 8 月 11 日、pp.32-33
- ・「流通コスト→破壊 ブランド価値→創造—「売れる価格」のメカニズム」、『週刊東洋経済』、5675 号、2001 年 1 月 27 日、pp.36-37
- ・「データで見る 松下電器の強みと弱み」、『週刊東洋経済』、5697 号、2001 年 5 月 26 日、pp.31
- ・「Part4,汗を流してライバルに差をつける—商品力だけじゃ売れない！シェア激変の裏に営業あり」、『週刊東洋経済』、5856 号、2003 年 10 月 25 日、pp.58-60
- ・「液晶王国シャープ・7つのキーワード」、『週刊東洋経済』、5878 号、2004 年 3 月 27 日、pp.30-31
- ・「第 4 章 マーケティング進化論—パナソニックとナショナル 最強ブランドを作れ」、『週刊東洋経済』、5887 号、2004 年 5 月 1 日、pp.60-62
- ・「HIGHLIGHTS2007 最先端低振動化技術搭載ドラム式洗濯乾燥機「ビッグドラム」」、『日立評論』、第 85 号、2007 年 1 月 1 日、p.119
- ・「HIGHLIGHT2000 家電機器」、『東芝レビュー』、第 56 巻 3 号、2001 年 3 月 1 日、p.16
- ・「ブックパソコン時代-小型、軽量、廉価競争に突入(科学)」、『週刊新潮』、34(27)、1989 年 7 月 13 日、p.29

- ・「ケーススタディ・1990年日本の産業構造はこう変わる 富士通・日本電気・東芝・日立」、『中央公論』、102(3)、1987年2月25日、pp.212-221
- ・「東芝の DynaBook-第1世代のノート・パソコン、本命登場 ソフト互換と20万円切った値段が魅力」、『日経エレクトロニクス』、通号479、1989年8月7日、pp.181-186
- ・「特集・ノートブック・パソコン-急成長マーケットを制するのはだれだ 東芝を猛追する日電・エプソン・IBM、出遅れた富士通の打つ手は何か」、『コンピュート・ピア』、24通号284、1990年5月、pp.54-59
- ・「日立-“不沈艦”幻想の束縛-この会社はなぜ魅力的でないか」、『週刊東洋経済』、通号4974、1991年2月2日、pp.94-104
- ・「東芝、次世代 OS で米マイクロソフトに協力-ブック型パソコンの優位を死守(ビジネス・ウオッチャー)」、『週刊東洋経済』、通号5170、1993年10月2日、p.124
- ・「パソコン事業で海外進出をする「富士通」と「日立」」、『コンピュートピア』、28通号339、1994年12月、p.16
- ・「東芝-デスクトップ機市場に本格参入。PCフルラインアップ戦略、始動(ビジネスアングル)」、『週刊ダイヤモンド』、83(50)、1995年12月2日、pp.6-9
- ・「ポータブルパソコン<特集> ポータブルパソコンの市場動向と当社〔株式会社東芝〕の取組み」、『東芝レビュー』、50(8)、1995年8月、pp.572-574
- ・「特集 1:ノートブックパソコン-スリムなノートパソコンへ、高まるニーズにこたえて」、『東芝レビュー』、53(12)、1998年12月、pp.1-12
- ・「日米パソコン業界を襲う大激変 「インテルはたかだか素材屋だ」-これまでの売り方を猛省する日本メーカー」、『週刊東洋経済』、通号5483、1998年4月4日、pp.60-62
- ・「新生「日立」が目覚めるとき “総合経営”再生が握る日立の命運」、『週刊東洋経済』、通号5509、1998年8月22日、pp.120-123
- ・「トップ企業の断面-日立製作所 日立製作所 新生・日立への“解体の決断」、『週刊東洋経済』、通号5544、1999年2月20日、pp.108-112
- ・「21世紀の日本の会社(10)リストラ本気度で分かれる2003年の「勝ち組」「負け組」 総合電機 総合5社時代終焉へ。勝ち組は富士通と日立」、『週刊東洋経済』、通号5575、1999年8月7日、pp.30-31
- ・「[フラッシュ]東芝 パソコン不振等で大幅減額 「集中と選択」を継承した西室体制が迎える “総合電機”最大の試練」、『週刊東洋経済』、通号5471、1998年2月7日、p.57
- ・「特集・急ピッチ!企業内再編 日立製作所、東芝 解体の命運 「総合電機」遅すぎる決断」、『週刊東洋経済』、通号5520、1998年10月17日、pp.29-33
- ・「特集 ノートPCの25年で培ったデジタルプロダクツ技術 東芝 PC25年の歩みとノートPC市場」、『東芝レビュー』、65(10)通号736、2010年10月、pp.2-5

[新聞記事]

- ・「シェア点検—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1991年6月19日、6面
- ・「シェア点検—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1992年6月16日、9面
- ・「シェア点検—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1993年6月22日、8面
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1994年7月7日、5面
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1995年7月11日、9面
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1997年7月11日、12面
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1998年7月10日、6面
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、1999年7月16日、10面
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2000年7月17日、9面
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2001年8月3日、7面
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2002年8月8日、5面
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2004年8月10日、4面
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2005年8月18日、4面
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2004年8月4日、5面
- ・「デジタル激戦—点検シェア攻防」、『日経産業新聞』、2005年7月29日、3面
- ・「点検シェア攻防—本社調査」、『日経産業新聞』、2006年7月25日、9面
- ・「点検シェア攻防—本社調査」、『日経産業新聞』、2007年8月3日、9面
- ・「点検シェア攻防—本社調査」、『日経産業新聞』、2008年7月23日、9面
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2002年7月16日、7面
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2003年7月24日
- ・「点検シェア攻防—本社100品目調査」、『日経産業新聞』、2004年8月5日、5面
- ・「デジタル激戦—点検シェア攻防」、『日経産業新聞』、2005年7月20日、3面
- ・「点検シェア攻防—本社調査」、『日経産業新聞』、2006年7月28日、9面

- ・「点検シェア攻防—本社調査」、『日経産業新聞』、2007年8月7日、7面
- ・「点検シェア攻防—本社調査」、『日経産業新聞』、2008年7月25日、7面
- ・「点検シェア攻防—本社調査」、『日経産業新聞』、2009年7月30日、5面
- ・「点検シェア攻防—本社調査」、『日経産業新聞』、2010年8月2日、5面
- ・「点検シェア攻防—本社調査」、『日経産業新聞』、2011年7月26日、4面
- ・「シリーズ—成熟を超えて—日立製作所〈1〉」、『日経産業新聞』、1991年10月28日、7面
- ・「薄さ40センチの40型TVなど」、『日経産業新聞』1994年2月8日、8面
- ・「機能・価格で差別化—ワイドテレビ—家電各社の競争激化」、『日経流通新聞』、1995年6月20日、3面
- ・「テレビ先陣にマルチメディア—家電各社」、『日経産業新聞』、1996年7月2日、9面
- ・「日立がテレビ戦略の説明会—「V字回復」へ総力戦宣言—HDプラズマ世界首位も」、『日経産業新聞』、2005年12月21日、8面
- ・「日立、薄型TVで物量作戦—6機種、広告費4倍—プラズマ、国内40%狙う」、『日経産業新聞』、2006年5月12日、8面
- ・「固定費削減・パネル外販...日立やめられぬ薄型TV—技術優位を自負—巨額投資回収これから」、『日経産業新聞』、2008年2月9日、16面
- ・「日立、TV自社生産撤退—全量委託に—岐阜、今年度中に終了」、『日本経済新聞』（夕刊）、2011年8月3日、3面
- ・「テレビ商戦—サイズ対応がカギ」、『日経流通新聞』、1992年11月3日、3面
- ・「シェア確保へ両にらみ」、『日経産業新聞』、1993年3月2日、1面
- ・「ソニーや東芝—液晶TVの生産委託—台湾企業活用価格競争に対応」、『日本経済新聞』（朝刊）、2008年8月16日、1面
- ・「東芝「レグザ」全面刷新—液晶TV、解像に新技術」、『日経産業新聞』、2008年9月19日、9面
- ・「液晶テレビ生産—東芝、台湾委託3倍に」、『日本経済新聞』（朝刊）、2008年11月25日、9面
- ・「東芝の大画面有望」、『日経産業新聞』、2009年7月6日、1面
- ・「東芝成長軌道へ構造改革」、『日経産業新聞』、2009年8月5日、20面
- ・「東芝再発進—新興国コスト勝負—TV、来年攻略モデル投入」、『日経産業新聞』、2009年10月26日、5面
- ・「薄型テレビ」、『日本経済新聞』（朝刊）、2003年1月8日、3面
- ・「液晶一本で勝負 シャープの賭け」、『日経産業新聞』、2004年1月9日、24面
- ・「合従連衡 企業走る」、『日本経済新聞』（朝刊）、2007年11月24日、12面
- ・「パネル勢力図 一変」、『日本経済新聞』（朝刊）、2007年12月21日、15面
- ・「TV事業“手本”は東芝」、『日経産業新聞』、2009年11月20日、32面
- ・「EMSはテレビ救うか」、『日経産業新聞』、2011年8月4日、20面
- ・「ドラム式洗濯機「銀河21」（東芝）—販促、店頭でテスト展示。」、『日経流通新聞』、2000年5月25日、15面
- ・「洗濯乾燥機—ドラム式、縦型を追撃（市場リサーチ）」、『日経産業新聞』、2002年4月26日、7面
- ・「ドラム式洗濯乾燥機スリムに、東芝、95%の住宅に設置可能」、『日経産業新聞』、2001年11月14日、7面
- ・「全自動洗濯乾燥機—縦置き型に割安感、乾燥重視ならドラム式（買物百科）」、『日経プラスワン』、2002年7月13日、2面
- ・「全自動洗濯乾燥機—任せっきりで時間節約、弱点克服・時間・性能を競う（買物百科）」、『日経プラスワン』、2002年7月13日、3面
- ・「日立、究極の家電量産—タイ新工場、年産400万台（NewsEdge）」、『日経産業新聞』、2002年7月26日、32面
- ・「洗濯機—乾燥機能で選択多彩、カビ対策も追い風（MJカウントダウン）」、『日経MJ（流通新聞）』、2002年9月7日、12面
- ・「全自動洗濯乾燥機—1台で洗いから乾燥まで、縦置き型も（商品カルテ）」、『日経MJ（流通新聞）』、2002年9月17日、13面
- ・「洗濯乾燥機、H&L3割増産—洗濯機は低迷、生産シフト」、『日経産業新聞』、2003年4月7日、7面
- ・「ドラム式洗濯機—乾燥機能や省エネ魅力、多少割高でも急成長（買物百科）」、『日経プラスワン』、2004年1月31日、2面
- ・「2004年日経優秀製品・サービス賞—生活密着高機能前面に、日本経済新聞賞」、『日本経済新聞』（朝刊）、2005年1月5日、16面
- ・「2004年の日経優秀製品・サービス賞—審査を終えて」、『日経産業新聞』、2005年1月5日

- 日、11面
- ・「最優秀賞——松下電器産業の洗濯乾燥機ななめドラム（日経優秀製品賞開発の現場から）」、『日経産業新聞』、2005年2月2日、7面
 - ・「白物家電、高額品ヒット——冷蔵庫など平均価格下げ止まり、高機能で値崩れ少なく」、『日本経済新聞』（朝刊）、2005年3月2日、35面
 - ・「松下、9月から、ななめドラム洗濯機、中国でも生産へ」、『日経産業新聞』、2005年3月11日、7面
 - ・「洗濯乾燥機——楽々ふんわり仕上げ、使いやすさ向上、環境にやさしく（買物百科）」、『日経プラスワン』、2005年4月23日、3面
 - ・「洗濯乾燥機—ドラム式、東芝トップ、縦型ではH&L（製品環境度調査）」、『日経産業新聞』、2005年7月25日、1面
 - ・「東芝、世界累計生産、洗濯機4000万台（情報プラス）」、『日経産業新聞』、2005年7月28日、7面
 - ・「白物家電、高機能型を増産—「お荷物」から脱却、ドラム式洗濯機、スチームレンジ」、『日本経済新聞』（朝刊）、2005年8月6日、11面
 - ・「洗濯乾燥機——東芝、静かに首位奪取、「しわ少ない」ドラム式上位（ヒットを狙え）」、『日経MJ（流通新聞）』、2005年8月19日、3面
 - ・「東芝「ザ・フロントインドラム」——音静か、夜の洗濯も安心（ヒットの舞台裏）」、『日本経済新聞』（朝刊）2005年10月22日、27面
 - ・「白物家電、2年連続で成長——高付加価値で買い替え増。」、『日経産業新聞』、2006年1月26日、11面
 - ・「洗濯乾燥機、最上級機種売れ筋に——1—4位独占、高機能ドラム式が中心」、『日本経済新聞』（朝刊）、2006年2月11日、31面
 - ・「日立H&L、洗濯乾燥機「ビートウォッシュ」（checkUP出足快調）」、『日経産業新聞』、2006年2月22日、5面
 - ・「ドラム式洗濯乾燥機——顧客獲得へ早めの下げ（店頭価格最前線）」、『日経産業新聞』、2006年4月19日、9面
 - ・「東芝コンシューママーケティング岡崎潔氏——洗濯乾燥機、高機能化進む（教えて新潮流）」、『日経MJ（流通新聞）』、2006年6月30日、9面
 - ・「ドラム式洗濯機所有12.0%（データ&データ）」、『日経MJ（流通新聞）』、2006年7月19日、2面
 - ・「日立アプライアンス、洗濯乾燥機激戦地に名乗り、縦型とドラム両にらみ」、『日経産業新聞』、2006年12月22日、7面
 - ・「日立アプライアンス、洗濯乾燥機「ビッグドラムBD-V1」—静かさ図書館並み」、『日経産業新聞』、2007年1月5日、5面
 - ・「日立アプライアンス、洗濯乾燥機「ビッグドラムBD-V1」—今後も2ケタ成長」、『日経産業新聞』、2007年1月5日、5面
 - ・「ドラム式洗濯機、生産能力1.5倍、日立、月間2万台強に」、『日本経済新聞』（朝刊）、2007年6月4日、9面
 - ・「東芝CMエアコン搭載洗濯乾燥機—脱衣所の快適「進化」（新商品物語）」、『日経産業新聞』、2007年8月8日、5面
 - ・「洗濯機—東芝CM、初の首位に（点検シェア攻防本社調査）」、『日経産業新聞』、2007年8月15日、4面
 - ・「日立、ドラム式洗濯機に新機種—風でシワとり、アイロン不要（新製品物語）」、『日経産業新聞』、2007年9月27日、5面
 - ・「洗濯機（価格情報）」、『日経プラスワン』、2007年10月6日、2面
 - ・「全自動洗濯機、洗浄機能を拡充——東芝系、小型に新機種」、『日経産業新聞』、2008年5月15日、9面
 - ・「洗濯乾燥機—ドラム式エコ勝負、三洋、パナソニック、日立（業界トレンドウォッチ）」、『日経産業新聞』、2009年5月18日、6面
 - ・「洗濯乾燥機—日立「縦型」旋風、ドラム優位に水（ヒットを狙え）」、『日経MJ（流通新聞）』、2009年5月29日、3面
 - ・「洗濯乾燥機、流れはタテ？、三洋電機やパナソニック、機能差縮まり価格も強み」、『日経産業新聞』、2010年6月18日、7面
 - ・「洗濯機「縦型」けん引—ドラム式との機能差縮小、値ごろ感増す（消費のなぜ）」、『日本経済新聞』（朝刊）、2010年9月15日、31面
 - ・「家電各社「お荷物」一転、白物磨き「稼ぎ頭」——三菱電、東芝（News Edge）」、『日経産業新聞』、2011年2月8日、20面
 - ・「パナソニック、「ななめドラム」販売200万台に（フラッシュ）」、『日経産業新聞』、2011

年 9 月 26 日、4 面

- ・「パーソナルコン市場、国産各社が勢ぞろい——家電メーカーなどの進出も予想。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1980 年 12 月 8 日付、9 面
- ・「東芝、パソコン戦略強化——8 ビット低価格機を発売へ。」、『日経産業新聞』、1983 年 4 月 18 日付、4 面
- ・「東芝、米でのパソコン戦略転換、IBM 互換機を OEM 供給へ。」、『日経産業新聞』、1984 年 3 月 13 日付、4 面
- ・「コンピューター世界戦争（8）日本、パソコンで反撃——米でソフト充実急ぐ。」、『日経産業新聞』、1984 年 7 月 19 日付、2 面
- ・「寡占化進むパソコン市場（下）からめ手から陣取り——ソフト看板に食い込む。」、『日経産業新聞』、1985 年 2 月 9 日付、1 面
- ・「ソード、東芝と提携交渉——パソコン販売・技術協力。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1985 年 2 月 21 日付、10 面
- ・「日立、パソコンで巻き返し——ソフトハウス系列化、グループ特約店で販売も。」、『日経産業新聞』、1985 年 2 月 21 日付、5 面
- ・「東芝、ソードとの提携でパソコンに足場——大企業病の克服図る（レーダー）。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1985 年 2 月 25 日付、7 面
- ・「東芝、情報機器生産体制を変更、小型機は子会社で——ソード、パソコンの拠点に。」、『日経産業新聞』、1985 年 3 月 5 日付、6 面
- ・「日立、中国でパソコン攻勢、2 年間に 3 万台輸出——IBM・日電に対抗。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1985 年 5 月 3 日付、1 面
- ・「東芝、顧客絞った「専科店」——系列家電店を再編。」、『日経流通新聞』、1985 年 10 月 17 日付、3 面
- ・「日立家電、パソコンで直結——系列店と情報通信網。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1985 年 11 月 26 日付、9 面
- ・「日立、パソコン拡販へ——量販店ルートを利用。」、『日経産業新聞』1986 年 2 月 19 日付、7 面
- ・「コンピューター市場新勢力図（12）日立製作所——パソコンを戦略商品に。」、『日経産業新聞』、1986 年 2 月 20 日付、7 面
- ・「パソコン年間輸出、東芝、10 万台超えも——IBM 互換機欧米向け好調。」、『日経産業新聞』、1986 年 7 月 7 日付、6 面
- ・「パソコン、IBM 互換の携帯型、東芝——1 MDRAM を搭載。」、『日経産業新聞』、1986 年 10 月 14 日付、7 面
- ・「コンピューターウォーズ、国産編東芝の再生（1）OA にパワー集中——他社機接続。」、『日経産業新聞』、1986 年 10 月 27 日付、7 面
- ・「コンピューターウォーズ、国産編・東芝の再生（3）外部技術で陣容固める。」、『日経産業新聞』、1986 年 10 月 29 日付、7 面
- ・「パソコン「J3100」、東芝と販売提携——三菱商事、グループを超え。」、『日経産業新聞』、1986 年 12 月 19 日付、7 面
- ・「日立製作所、技術王国「市場優先」に走る——商品開発、センス磨く（戦略研究）。」、『日経産業新聞』、1987 年 1 月 16 日付、22 面
- ・「日本オリベッティ、東芝製パソコンを販売——「J3100」を来月から。」、『日経産業新聞』、1987 年 2 月 20 日付、7 面
- ・「パソコン、ラップトップ型好調——機能向上と省スペースで。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1987 年 3 月 20 日付、20 面
- ・「東芝のラップトップ型パソコン「J-3100」——小型高機能ビジネス向き（売れ筋）。」、『日経流通新聞』、1987 年 4 月 6 日付、10 面
- ・「新成長市場論（24）ハイテク化——携帯型パソコン、軽量・小型で機能アップ。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1987 年 7 月 11 日付、11 面
- ・「ラップトップパソコン——手軽に持ち運び、据え置き型並み性能（やさしい商品知識）。」、『日経流通新聞』、1987 年 8 月 29 日付、27 面
- ・「日立製作所、海外生産シフト断行（注目企業診断）。」、『日経産業新聞』、1988 年 1 月 1 日付、23 面
- ・「東芝、ラップトップで攻める——米国市場進出に拍車、UNIX を搭載。」、『日経産業新聞』、1988 年 2 月 10 日付、9 面
- ・「パソコン——輸出不振でマイナス、ラップトップで東芝躍進（シェア点検）。」、『日経産業新聞』、1988 年 6 月 16 日付、8 面
- ・「日立、輸出用パソコンに参入——IBM 互換機を商品化。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1988 年 9 月 26 日付、11 面

- ・「技術面で拡販支援、日立、パソコン専門部隊。」、『日経産業新聞』、1988年10月25日付、31面
- ・「ラップトップパソコン——日電・東芝をエプソン追撃（明日のシェア）」、『日経産業新聞』、1988年10月31日付、13面
- ・「東芝、パソコン海外生産を強化——来年中にも欧州拠点、米は2月から50%増産。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1988年12月24日付、8面
- ・「パソコン各社個人市場で競い合う脚光あびる店頭販売——ビジネスPC（89視点焦点）」、『日経流通新聞』、1989年5月18日付、3面
- ・「パソコン戦略練り直し、奏効するか日立の拡販作戦——国内営業強化急ぐ。」、『日経産業新聞』、1989年6月2日付、8面
- ・「日立、パソコン事業再建急ぐ——PROSET販売不振。」、『日経産業新聞』、1989年6月16日付、7面
- ・「東芝、最小ブック型パソコン——3.5インチFD装置を内蔵。」、『日経産業新聞』、1989年6月27日付、9面
- ・「ブック型パソコン——小わきに抱え得意先で活用（ハイテク商品紹介）」、『日本経済新聞』（夕刊）、1989年7月19日付、10面
- ・「ラップトップパソコン、高機能・小型低価格競う——日電・カラー表示、東芝・A4判。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1989年7月26日付、15面
- ・「パソコン、ラップトップ型が鈍化——ブック型登場で値引き拡大（店頭レーダー）」、『日本経済新聞』（朝刊）、1989年7月27日付、24面
- ・「東芝、ノート型パソコン「ダイナブック」——際立つ価格優位性（ぎONE産業消費研）」、『日経産業新聞』、1989年7月31日付、12面
- ・「東芝、ブック型パソコンの生産計画9万台に上方修正——今年度、低価格受け需要好調。」、『日経産業新聞』、1989年8月2日付、8面
- ・「激化するパソコン商品化競争（下）ブック型パソコン——市場創出の起爆剤を期待。」、『日経産業新聞』、1989年8月3日付、8面
- ・「パソコンを欧米で生産、日立、海外市場開拓へ——来年中メド。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1989年9月1日付、13面
- ・「東芝のブック型パソコン「ダイナブック」——持ち歩ける高機能（売れ筋）」、『日経流通新聞』、1989年9月14日付、20面
- ・「ラップトップ2台に1台、92年度のパソコン出荷——東芝、強気の見通し。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1989年11月20日付、11面
- ・「90年代に向けて（5）パソコンの低価格化——20万円切った東芝、各社に動揺も。」、『日経産業新聞』、1989年12月25日付、6面
- ・「東芝、パソコン2機種を発売、ブック型をシリーズ化。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1990年2月14日付、13面
- ・「大型商品開発の軌跡を追う（20）東芝「ダイナブック」（上）「一人一台」めざす。」、『日経産業新聞』、1990年3月13日付、30面
- ・「大型商品開発の軌跡を追う（21）東芝「ダイナブック」（下）乱戦にシリーズ化。」、『日経産業新聞』、1990年3月14日付、29面
- ・「東芝、ベルギーに販社設立——欧州でパソコンなど拡販。」、『日経産業新聞』、1990年4月3日付、7面
- ・「東芝、シンガポールに販社——アジアで情報機器を強化。」、『日経産業新聞』、1990年4月11日付、7面
- ・「OA・小型電算機の販売、日立、直販から特約店に転換——人員倍増、売上高2倍狙う。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1990年6月18日付、11面
- ・「日立製作所副社長三浦武雄氏——横断的開発組織の今後は（ニュース問答）」、『日経産業新聞』、1990年8月29日付、30面
- ・「日立らしさは見た目から——デザイン研がVI提案、客の視点でマニュアル製作。」、『日経産業新聞』、1990年8月29日付、32面
- ・「LT型パソコン、欧米で生産拡充——東芝、来春に年48万台体制。」、『日経産業新聞』、1990年9月13日付、7面
- ・「東芝、日米欧三極体制構築へ——パソコン開発から販売まで。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1990年10月14日付、5面
- ・「激戦パソコン市場（上）広がるすそ野——個人・家庭向け開拓。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1990年10月23日付、11面
- ・「東芝、パソコン生産倍に——携帯型増産へ新工場。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1991年3月19日付、11面
- ・「第2部競り合う巨大企業（4）東芝——「域内生産」に拍車（大欧州攻略）」、『日本経済新

- 聞』(朝刊)、1991年4月27日付、10面
- ・「東芝、蘭に販売子会社——パソコンなどシェア増狙う。」、『日経産業新聞』、1991年7月2日付、5面
 - ・「東芝、内外パソコン事業一本化、米市場の立て直し狙う——ニーズに迅速に対応。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1991年9月27日付、13面
 - ・「FLORA(フローラ)——パソコンも家電並みに(こぼれ話)。」、『日経産業新聞』、1991年10月9日付、14面
 - ・「日立製作所(1)かみ合わない技術とニーズ(シリーズ成熟を超えて)。」、『日経産業新聞』、1991年10月28日付、7面
 - ・「パソコン、需要頭打ちで乱売傾向——32ビット機、40%値引きも。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1991年12月7日付、24面
 - ・「ハイテク編(2)日立(上)技術にもバブル?——実らぬ先行投資(会社研究)。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1991年12月12日付、17面
 - ・「ブック型パソコン、激しさ増す価格競争(店頭ウオッチ)。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1992年2月3日付、49面
 - ・「「ダイナブック神話」崩れる、東芝、米でレイオフ——守勢に回った戦略(レーダー)。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1992年2月16日付、5面
 - ・「東芝のダイナブックEZ、すぐ使えるパソコンに——安さと人気ソフト、初心者にアピール——」、『日経産業新聞』、1992年7月27日付、10面
 - ・「日立、デスクトップ型パソコン、低価格機を投入——日本IBMからOEM。」、『日経産業新聞』、1993年6月2日付、6面
 - ・「日立製作所(下)小型機市場で攻勢(コンピューター事業決断迫られる電機3社)。」、『日経産業新聞』、1993年7月7日付、7面
 - ・「どこがどう違う?東芝のワープロとパソコン——あいまいな境界線、機能や形そっくり。」、『日経産業新聞』、1993年8月2日付、11面
 - ・「東芝、事業グループ制導入。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1993年9月21日付、13面
 - ・「日立、地方に支援組織——パソコン販売体制を強化。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1994年1月5日付、11面
 - ・「第2部創造型ビジネスへの道(4)(東芝始動する集中と選択の経営)。」、『日経産業新聞』、1994年2月8日付、8面
 - ・「東芝の「ダイナブック」、サブノート型など発売——B5にFDD内蔵。」、『日経産業新聞』、1994年5月12日付、7面
 - ・「ノートブック型パソコン——外資の参入で過熱、低価格・高機能で勝負(売れ筋)。」、『日経流通新聞』、1994年5月21日付、7面
 - ・「日立、DS・コンビニ、新販路に照準——工場稼働率の向上狙う。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1994年5月24日付、11面
 - ・「日立、背水の「製販合体」——円高進行、決断促す、「市場志向」へ変身カギ。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1994年7月29日付、3面
 - ・「激変家電産業日立製販統合の衝撃(上)「55年体制」の終えん。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1994年7月30日付、10面
 - ・「日立製作所、日立家電を吸収、市場の発想生かせるか——揺れる系列店。」、『日経流通新聞』、1994年8月2日付、3面
 - ・「巨艦・日立も「カンパニー制」、総合追い続け総花に——事業の取捨選択再生のカギ。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1994年8月3日付、13面
 - ・「海外でパソコン製販、日立——販売台数96年度10倍に。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1994年8月22日付、1面
 - ・「日立、海外でパソコン製販、マルチメディア時代の柱に(解説)。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1994年8月22日付、11面
 - ・「日立、パソコン8機種発売、ノート型など——個人向け市場開拓。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1994年9月20日付、15面
 - ・「パソコン通販、日立が本格化。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1994年10月2日付、7面
 - ・「日立家電、系列店の支援強化、2年後メド——サービス拠点8倍に。」、『日本経済新聞』(夕刊)、1994年10月24日付、3面
 - ・「個人向けパソコン日立が初めて発売、営業にも専門チーム。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1994年12月10日付、9面
 - ・「パソコン事業拡大で追撃、日立常務に聞く——米・フィリピンで生産計画。」、『日経産業新聞』、1994年12月21日付、6面
 - ・「総合電機「家電改革」に全力——日立、東芝、三菱。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1994年12月31日付、7面

- ・「パソコン、生産・物流を刷新、東芝——原則「補充方式」に。」、『日経産業新聞』、1995年2月7日付、1面
- ・「東芝・日立、系列店にゲキ、家電にカツ——地域密着を進行。」、『日経産業新聞』、1995年2月15日付、11面
- ・「駆逐艦めざす日立(2)大口顧客依存から脱却(ビッグビジネスの研究)」、『日本経済新聞』(朝刊)、1995年4月6日付、11面
- ・「東芝パソコン事業部長溝口哲也氏——ノート型が優位(談話室)」、『日経産業新聞』、1995年4月6日付、7面
- ・「駆逐艦めざす日立(4)事業部強化し一貫運営(ビッグビジネスの研究)終」、『日本経済新聞』(朝刊)、1995年4月8日付、9面
- ・「シェア争い第2幕へ、パソコン事業、東芝巻き返し——国内大手、NEC切り崩しに。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1995年5月11日付、11面
- ・「第1部東芝——新製品、一気に投入(パソコン販売500万台の攻防)」、『日経産業新聞』、1995年6月5日付、6面
- ・「日立、パソコン店頭販売に参入——個人需要を開拓、3社と代理店契約。」、『日経産業新聞』、1995年6月16日付、7面
- ・「家電各社、家庭用パソコン相次ぎ拡販——日立、三菱、松下。」、『日経流通新聞』、1995年7月4日付、3面
- ・「パソコン、製造—納品期間を短縮——日立、開発部隊も集約。」、『日経産業新聞』、1995年9月15日付、5面
- ・「米パソコン市場、日立製が参入、加州に子会社設立。」、『日経産業新聞』、1995年11月6日付、9面
- ・「東芝、家庭用パソコン参入。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1995年11月10日付、15面
- ・「個人向けパソコン——参入相次ぎ低価格化へ(今週の焦点)」、『日経産業新聞』、1995年11月17日付、24面
- ・「第1部ウィンドウズ95上陸(1)簡単にシェア変化(パソコン大競争)」、『日経産業新聞』、1995年11月20日付、9面
- ・「第3部急成長市場の影で(2)加速する販路再編(パソコン大競争)」、『日経産業新聞』、1995年12月19日付、9面
- ・「第3部急成長市場の影で(5)出遅れる海外拡販(パソコン大競争)」、『日経産業新聞』、1995年12月22日付、9面
- ・「日立、パソコン、国内で最終組み立て——売れ筋に素早く対応。」、『日経産業新聞』、1996年1月4日付、7面
- ・「パソコン市場、ノート型の反撃始まる——機能高め低価格に、デスクトップと差縮める。」、『日経産業新聞』、1996年2月14日付、9面
- ・「ノートパソコン、東芝、米で快走、出荷シェア19.1%——2年連続首位。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1996年2月18日付、7面
- ・「インターネットに対応、東芝が家庭向けパソコン。」、『日経産業新聞』1996年2月22日付、8面
- ・「日立が専門組織、家電量販店向けパソコン拡販——旧日立家電の販路活用。」、『日経産業新聞』、1996年3月14日付、9面
- ・「日立、家庭用パソコン、家電部門に移管——TV融合にらむ、コスト削減も徹底。」、『日経産業新聞』、1996年3月28日付、9面
- ・「ミニノートパソコン、東芝が参入——A4の3分の1型、携帯OK、機能も充実。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1996年4月18日付、11面
- ・「パソコン拡販へ東芝が体制強化、量販営業部を新設。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1996年4月18日付、11面
- ・「東芝“世界最小”、ノートパソコン。」、『日経流通新聞』、1996年4月23日付、3面
- ・「家電各社、パソコン、量販向け拡販——大手4社を追撃、東芝、松下、三菱。」、『日経流通新聞』、1996年4月23日付、3面
- ・「日立、パソコン全量国内で生産——台湾依存から脱却、品質・在庫管理を徹底。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1996年6月27日付、11面
- ・「東芝のミニノートパソコン「リブレット20」(クローズアップ戦略商品)」、『日経流通新聞』、1996年8月10日付、3面
- ・「パソコン、家電ルートで巻き返し——東芝、量販店と連携(デジタルウォーズ)」、『日経流通新聞』、1996年8月29日付、3面
- ・「店頭販売向けパソコン、日立、高級路線に回帰——モニター一体型、生産中止も。」、『日経流通新聞』、1996年9月19日付、4面
- ・「第1部膨張する市場(6)ノート型の需要急拡大(企業情報システム覇権求めて)終」、『日

経産業新聞』、1996年10月21日付、11面

- ・「日立、今期決算で東芝に苦汁——パソコン、いまだ足かせ、半導体に続く柱なく。」、『日経産業新聞』、1996年10月29日付、9面
- ・「パソコン、デスク型が上昇、店頭実売価格、高性能志向映す。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1996年11月8日付、27面
- ・「ノート型パソコン——机上型に迫る性能・価格(店頭NOW)」、『日経産業新聞』、1996年12月17日付、19面
- ・「東芝パソコン事業部長西田厚聡氏——日本でも首位近い?(談話室)」、『日経産業新聞』、1997年2月26日付、9面
- ・「顔の東芝(1) 下方修正の真相——業績実態即座につかめず(総合電機の苦悩)」、『日経産業新聞』、1997年3月31日付、9面
- ・「薄型パソコン人気は厚く——日立・面積3分の1、日本IBM・管理コスト減。」、『日経産業新聞』、1997年5月1日付、17面
- ・「パソコン関連、日立、SOHO市場に的——代理店網構築。」、『日経産業新聞』、1997年5月15日付、8面
- ・「ヒット商品、みんなの意見で、新製品の図面、社内ネットに——日立、情報共有化。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1997年6月5日付、13面
- ・「パソコン販売に変調、出荷台数の伸び鈍る——横並び高機能化、消費者とかい離。」、『日経産業新聞』、1997年8月7日付、24面
- ・「曲がり角のパソコン市場対応策を聞く(6) 東芝パソコン事業部長伴野治彦氏。」、『日経産業新聞』、1997年10月1日付、9面
- ・「液晶デスクパソコン、日立、米国に来年投入——ノート型、競争激化で。」、『日経産業新聞』、1997年10月14日付、7面
- ・「どこへ行く技術の日立——今期本体は減益、連結で補う(企業に何が起きているのか)」、『日経産業新聞』、1997年10月30日付、28面
- ・「東芝、パソコン減速、スピード経営、現場と「温度差」——当初見通しに甘さ。」、『日経産業新聞』、1997年11月5日付、32面
- ・「液晶一体型パソコン、日立、個人向け発売。」、『日経産業新聞』、1997年11月26日付、7面
- ・「机上型パソコン、東芝、米市場から撤退——家庭向け、競争激化で不採算。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1997年12月9日付、13面
- ・「10万円台パソコン、個人市場テコ入れ、日立・東芝、発売へ——用途絞り低価格化。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1998年1月6日付、11面
- ・「日立、直販強化へ専門部隊、パソコン拡販へ電話セールス——顧客、代理店紹介も。」、『日経産業新聞』、1998年1月7日付、7面
- ・「ノート型パソコン、受注生産へ転換——東芝。」、『日本経済新聞』(夕刊)、1998年1月22日付、1面
- ・「家電・情報融合分野、日立、新組織でテコ入れ——まず個人向けパソコン。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1998年1月29日付、13面
- ・「家電・情報部門を強化、日立が組織改正発表——3グループ制に再編。」、『日経産業新聞』、1998年2月5日付、27面
- ・「半導体・コンピューター大手5社——大誤算の1年、総花的に限界(ホトリサーチ)」、『日経金融新聞』、1998年2月13日付、17面
- ・「日立も低価格パソコン。」、『日経産業新聞』、1998年2月20日付、7面
- ・「パソコン、流通で新戦略、販売テコ入れ——コンパクト、日本IBM、日立。」、『日経流通新聞』、1998年2月24日付、3面
- ・「イメージ重視から、個別商品セールスに——日立、広告戦略を転換。」、『日経産業新聞』、1998年4月30日付、14面
- ・「日立、事業持ち株会社へ——2000年、まずカンパニー制。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1998年5月12日付、1面
- ・「日立製作所——総合型経営を抜本改革(5年後カルテ)」、『日本経済新聞』(朝刊)、1998年5月18日付、47面
- ・「パソコン各社、個人向け販売もノート型シフト——相次ぎ超薄型新製品。」、『日経流通新聞』、1998年5月21日付、3面
- ・「日立、パソコン事業、米は企業中心に——家庭市場期待できず。」、『日経産業新聞』、1998年5月29日付、7面
- ・「生産改革進む日立・東芝、市場即応の課題克服?——納入期間短縮で成果。」、『日経産業新聞』、1998年7月15日付、9面
- ・「2500億円連結最終赤字——“鈍牛”日立、遅れた改革(スペシャルリポート)」、『日経

- 産業新聞』、1998年9月4日付、1面
- ・「東芝、中間期連結赤字に、環境変化、対応に遅れ——雇用と両立カギ（解説）」、『日経金融新聞』、1998年9月13日付、17面
 - ・「パソコン、日立、東南アジア・豪州で販売。」、『日経産業新聞』、1998年9月22日付、7面
 - ・「東芝、35年ぶり株価で逆転、投資家、鈍牛・日立にそっぽ——改革の速度評価に差。」、『日経産業新聞』、1998年10月21日付、28面
 - ・「国内パソコン下位メーカー、意外な戦略で健闘——日立、「BeOS」搭載を即断。」、『日経産業新聞』、1998年2月11日付、5面
 - ・「東芝、ネットでパソコン直販——遠隔地などの需要見込む。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1999年3月23日付、9面
 - ・「日立、パソコン営業でこ入れ、熟年層中心に人材募集——中小企業や商店開拓。」、『日経流通新聞』、1999年4月13日付、3面
 - ・「東芝、ノート型ブランド、個人と企業で区別。」、『日経産業新聞』、1999年6月4日付、6面
 - ・「ラップトップへの道（1）パソコンを持って外へ（パソコン革命の旗手たち）」、『日本経済新聞』（夕刊）、1999年7月26日付、3面
 - ・「ラップトップへの道（5）A4サイズへ（パソコン革命の旗手たち）」、『日本経済新聞』（夕刊）、1999年7月30日付、5面
 - ・「日立が新制度、主婦や学生がパソコン販売。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1999年8月25日、13面
 - ・「年、ノートパソコン生産、台湾が世界一——日本からの委託が寄与。」、『日本経済新聞』（朝刊）、1999年11月30日付、1面
 - ・「IT革命と企業（下）止められない経営変革への大競争（社説）」、『日本経済新聞』（朝刊）、2000年5月9日付、2面
 - ・「日立、方向転換のカケ——IBMと提携（ビジネスTODAY）」、『日経産業新聞』、2000年6月21日付、1面
 - ・「パソコン価格、日立、2割下げ、実勢とのかい離縮小——直販メーカーに対抗。」、『日本経済新聞』（朝刊）、2000年6月5日付、11面
 - ・「家電業界、ネット販売拡大——東芝・ソニーなど、品ぞろえを拡充。」、『日経流通新聞』、2001年2月27日付、2面
 - ・「日立の改革検証庄山体制（1）ベンチャー意識に格差——活力の芽、巨艦に根付く。」、『日経産業新聞』、2001年2月19日付、8面
 - ・「強い経営電機の決算（下）守りの日立攻めへ改革——コスト削減奏功（検証）」、『日経産業新聞』、2001年5月9日付、24面
 - ・「日立、家電・産業機器を分社、非IT分野、自立促す——重電・パソコン次の焦点。」、『日本経済新聞』（朝刊）、2001年9月28日付、13面
 - ・「2部・情報産業特集——デジタル家電急拡大、パソコン、標準でLAN対応。」、『日本経済新聞』（朝刊第2部）、2001年10月2日付、5面
 - ・「電機情報大手リストラ点検（6）日立、先端分野捨てず——半導体、逆風でも我慢（終）」、『日経産業新聞』、2001年10月30日付、3面
 - ・「東芝の「ダイナブック」——音響・映像機能を強化（めざせロングセラー）」、『日経産業新聞』、2001年12月21日付、24面
 - ・「日立のハード戦略を聞く、ストレージ核に他社サーバーも。」、『日経産業新聞』、2002年2月1日付、5面
 - ・「パソコン、中国に大型工場——東芝、年産240万台。」、『日本経済新聞』（朝刊）、2002年5月17日付、1面
 - ・「出荷減少、外資攻勢で収益悪化、PC各社、合従連衡へ——拡大路線維持できず。」、『日経産業新聞』、2002年7月31日付、5面
 - ・「百年ブランド私の意見（1）日立製作所社長庄山悦彦氏、トップダウンで戦略（産業力）」、『日本経済新聞』（朝刊）、2002年9月3日付、13面
 - ・「分岐点の総合電機（1）日立——再編一段落、育てる経営へ。」、『日経産業新聞』、2003年1月6日付、7面
 - ・「日立スリム化大手術、事業の2割1兆6000億円撤退——戦略30分野強化。」、『日本経済新聞』（朝刊）、2003年1月31日付、3面
 - ・「東芝のパソコンまさかの赤字、4—6月営業損失413億円、米国依存裏目、競争響く。」、『日経産業新聞』、2003年7月31日付、3面
 - ・「ノートパソコン、東芝、生産委託を拡大——コスト削減、独拠点は縮小。」、『日本経済新聞』（朝刊）、2003年8月20日付、9面
 - ・「日立とトヨタの分かれ道——経営の巧拙「2倍の格差」（核心）」、『日本経済新聞』（朝刊）、

2003年9月8日付、5面

- ・「東芝、パソコン事業再構築——機種絞りコスト削減、人員500人減、海外生産を拡大。」、『日本経済新聞』(朝刊)、2003年9月17日付、11面
- ・「東芝、パソコン事業再構築、9月中旬、最終赤字250億円——「手書き型」先行投入。」、『日本経済新聞』(朝刊)、2003年9月17日付、11面
- ・「東芝、選択と集中、誤算——頼みのノートパソコン不振 (News Edge)」、『日経産業新聞』、2003年9月17日付、24面
- ・「東芝、選択と集中、誤算——岡村社長ら会見、価格下落即応できず (News Edge)」、『日経産業新聞』、2003年9月17日付、24面
- ・「デル、パソコンで独り勝ち——進化続ける価格競争力。」、『日経産業新聞』、2003年9月25日付、5面
- ・「パソコン事業、社内カンパニーに——東芝、赤字脱却へ機構改革。」、『日本経済新聞』(朝刊)、2003年12月22日付、9面
- ・「東芝未完の改革(5) 苦渋のパソコン分離(ルポルタージュ)終」、『日経産業新聞』、2003年12月25日付、24面
- ・「東芝、パソコン、独立組織に——6番目の社内カンパニー、社長に西田専務。」、『日経産業新聞』、2003年12月24日付、23面
- ・「第2部カンパニー制の功罪(2) パソコン再建に切り札(東芝未完の改革)」、『日経産業新聞』、2004年4月8日付、28面
- ・「ノート型パソコン、東芝、中国に生産集約——比から移管、年産300万台体制に。」、『日本経済新聞』(朝刊)、2004年4月9日付、11面
- ・「ノート型パソコン、高画質テレビ機能——東芝、個人向け新ブランド。」、『日本経済新聞』(朝刊)、2004年7月13日付、1面
- ・「高画質TV機能付きノートパソコン——東芝「コスミオ」来月発売。」、『日本経済新聞』(朝刊)、2004年7月23日付、11面
- ・「東芝、新ノートパソコン——切り札再登板、奔走200日(ルポルタージュ)」、『日経産業新聞』、2004年7月23日付、24面
- ・「日立製作所、マイナスイオンが出るパソコン——奇をてらいすぎ(あの商品は今)」、『日経産業新聞』、2004年7月23日付、20面
- ・「ノート型も個性派宣言、パソコン各社、機能やデザイン工夫。」、『日経産業新聞』、2004年7月27日付、20面
- ・「東芝、ノート型パソコン、比生産、年内に中止——中国に集約、コスト減。」、『日本経済新聞』(夕刊)、2004年12月21日付、3面
- ・「東芝のパソコン事業、黒字化、機種絞り込みが奏功——差異化戦略になお課題。」、『日経産業新聞』、2005年2月1日付、3面
- ・「日立の今期、パソコンが営業赤字、情報システム採算悪化。」、『日経産業新聞』、2005年2月3日付、5面
- ・「ノートパソコンの新しい流れ——居心地のよさ、概念変える(流行ウオッチング)」、『日経産業新聞』、2005年2月17日付、25面
- ・「東芝、ノート型で巻き返し——パソコン事業、戦略3機種投入。」、『日本経済新聞』(朝刊)、2005年4月21日付、13面
- ・「家電に挑むパソコン(下) 東芝上席常務能仲久嗣氏——ノートに次世代DVD搭載。」、『日経産業新聞』、2005年10月4日付、9面
- ・「業向けパソコン、日立が生産撤退、HPに全面委託、協力強化。」、『日本経済新聞』、2007年3月10日付、11面
- ・「我がモバイルPC人生(12) 元東芝取締役兼執行役員専務溝口哲也氏(仕事人秘録)」、『日経産業新聞』、2007年4月26日付、26面
- ・「日立、パソコン生産撤退、家庭用も開発停止、採算確保難しく、寡占化、国内再編迫る。」、『日本経済新聞』(朝刊)、2007年10月23日付、1面
- ・「再編進むパソコン業界(なるほどビジネスTime)」、『日本経済新聞』(夕刊)、2007年11月21日付、3面
- ・「5万円パソコンの脅威——国内メーカーに再編圧力(経営の視点)」、『日本経済新聞』(朝刊)、2008年9月15日付、9面
- ・「東芝、低価格パソコン参入、成長市場、無視できず——来月、7万円台半ば。」、『日本経済新聞』(朝刊)、2008年9月30日付、11面
- ・「東芝7万円ノートPC——割高さ補う安心感(注目の価格)」、『日経MJ(流通新聞)』、2008年10月13日付、5面
- ・「低価格ノートPC世界市場、08—12年、年25%成長、米社予測、新興国がけん引。」、『日経産業新聞』、2009年4月6日付、5面

- ・「ダイナブック 6—7 万円、東芝が低価格 P C 拡充、センサーなど独自技術。」、『日経産業新聞』、2009 年 4 月 21 日付、5 面

[Web]

- ・東洋経済オンライン、「「東芝だけが黒字」な理由、テレビ事業復活の舞台裏（上）」、
(<http://www.toyokeizai.net/business/strategy/detail/AC/f39f76d4fe119f431e443cf2635af4da/>)、2011 年 11 月 17 日取得
- ・東洋経済オンライン、「「東芝だけが黒字」な理由、テレビ事業復活の舞台裏（下）」、
(<http://www.toyokeizai.net/business/strategy/detail/AC/cffe80f78fd352c5b1dc7771619631c7/>)、2011 年 11 月 17 日取得
- ・洗濯機通販購入体験レポート、「洗濯機のタイプによる形状、大きさ、重量の違い」
(http://www.taikenreport.net/sentakuki/difference/type_form.php) 2011 年 12 月 9 日取得
- ・電子書籍、電子ドキュメントを簡単に libura (ライブラ)「東芝洗濯乾燥機/洗濯機/衣類乾燥機総合カタログ 2007/秋冬」(<http://libura.com/viewer/lj05vah94fup>) 2011 年 12 月 9 日取得
- ・GfK ジーエフケーマーケティングジャパンホームページ、「市場動向レポート」
(<http://www.gfkjpn.co.jp/report/index.html>) 2011 年 12 月 9 日取得
- ・株式会社 MM 総研、(<http://www.m2ri.jp/index.php>)、2011 年 10 月 20 日取得