



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 三星電子アメリカ 家電部門

5

金曜日夜10時、誰もいない三星電子アメリカ (SEA : Samsung Electronics America) のニュージャージー事務室で、同社の家電と情報機器部門を総括している宋常務は、川の向こうのニューヨークのマンハタンを眺めながら考え込んでいた。宋常務は月曜日からラスベガスで開かれた「1997年家電ショー」へ参加した同社の家電部門を指揮し、忙しい日々を送った。今回の家電ショーでもデジタルの時代を予告するように、新しい先端製品がずらりと出品されていた。宋常務は21世紀を間近に控えている現時点で、アナログ中心の既存の製品ラインで今までのような成長が続けられるのか、強い疑問を持つようになった。

10

三星電子アメリカの家電部門は、今までカラーテレビやVTR、電子レンジなどの標準製品を大量生産し、販売する戦略を取ってきた。しかし、アメリカの家電市場はますます成熟し、1996年にはテレビやVTRの需要が一部減少する事態まで発生した (付属資料1参照)。そのため一部の企業は、家電製品の生産ラインを縮小もしくは海外へ移転し、その代わりにデジタル製品やコンピューター、半導体のような新しい成長分野へ投資するようになった。

15

三星電子アメリカの親企業である三星電子株式会社 (SE : Samsung Electronics) も1980年から半導体や情報機器分野へ進出し、大きな成果をあげてきた (付属資料2参照)。特に半導体のDRAMや情報機器のカラーモニターでは、1996年度に世界市場占有率1位を記録するなど著しい成長を続けてきた。

20

しかし、家電部門の三星電子の総売上に占める比率は他の部門に比べては、年々下がり、投資の優先順位においても半導体や情報機器分野に先を越されていた。特に競争の激しいアメリカ市場において、家電部門は2年連続赤字を記録するようになった。

25

このような状況で、三星電子アメリカの家電部門の販売やマーケティングを総括している宋常務は、今までのマーケティング活動を再検討するとともに家電部門の長期戦略を立案する必要性を強く感じていた。

30

---

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科 嶋口充輝教授の指導の下、金顕哲によって作成された。  
本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものでなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。