



慶應義塾大学ビジネス・スクール

米国日立家電 (A)

(Hitachi Home Electronics (America), Inc.)

5

1995年3月、米国日立家電 (Hitachi Home Electronics (America), Inc.: HHEA) の経営陣は、日立の今後の米国テレビ事業の進め方について、話し合っていた。

米国における日立の家電事業は、冷蔵庫や洗濯機といった白物製品はほとんどならず、AV (Audio Visual) 製品を中心としていた。なかでも、テレビには、VTR (ビデオ・テープレコーダー) とともに、中核的役割が期待されていた。しかし、米国テレビ市場での日立のシェアは、年間2,000万台強といわれる市場の1%前後に低迷し、収益的にも赤字が続いていた。

10

そうしたなか、ここ数年は、プロジェクション・テレビと呼ばれる大型テレビの市場が急成長を示し、ここでは日立は、14%前後のシェアを確保していた。

15

プロジェクション・テレビは、直視管 (CRT) と呼ばれる従来型のブラウン管を使ったテレビでは、重量の関係で35インチが限界といわれているのに対し、画面サイズが46インチから60インチの大型テレビである。今後は、デジタル衛星放送やデジタル・ビデオディスクといった追い風も予想されるため、プロジェクション・テレビには、さらに大きな需要の伸びが期待されていた。

20

また、日立にとって、プロジェクション・テレビは、技術的な優位性もあって、とりわけ最近ではシェアを伸ばし、収益的にも大きく貢献していた。同社としては、従来の中核製品であった直視管テレビとVTRがともに、シェアが伸び悩み収益的にも芳しくないだけに、このプロジェクション・テレビを戦略製品として位置付け、今後米国日立家電の主力製品に育てたかった。さらに、これまでソニーや松下と比べると、必ずしもはかばかしくなかった米国市場における日立のイメージを高めていく挺子としても、プロジェクション・テレビを活用していきたいと考えていた。

25

現在、日立の米国市場向けテレビは、直視管とプロジェクションとも、メキシコの米国籍の町ティファナの工場で生産されていたが、今後のプロジェクション・テレビの需要の伸

30

このケースは、池尾恭一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。本ケースの著作権©(1995)は、慶應義塾大学ビジネススクールに帰属する。(1995年6月作成)

びを考えると、生産能力がシェア拡大のネックになることも予想された。しかし、直視管テレビ事業が赤字を続けるなか、第2工場の建設には反対も強く、むしろ直視管テレビの生産の縮小や外部委託を主張する声も聞かれた。だが、テレビ全体のマーケティング戦略を考えると、安易に直視管テレビの生産を縮小するのともためられた。

5 HHEAの経営陣としては、生産設備のあり方を決めるためには、まず、テレビ全体のマーケティング戦略のあり方を再検討する必要があると考えていた。また、それは、今後予想されるプロジェクション・テレビをめぐる激しい競争に、日立がどう対処していくかにも、密接にかかわっているように思われた。しかし、残された時間は限られていた。

10

HHEA

日立製作所による米国家電市場への参入は、1950年代に遡る。もっとも当初は商社経由での輸出で、米国での販売は商社に任せられ、日立自身はさほど関与していなかった。しかし、1960年代になると、輸出も本格化してきたため、1965年に米国での販売・マーケティングを行なう子会社として、米国日立販売 (Hitachi Sales Corporation of America: HSCA) が

15 設立された。さらに、1970年代の後半になると、主力製品であるカラーテレビを巡る貿易摩擦や円高に対処するために、米国日立家電製造 (Hitachi Consumer Products of America: HCPA) が設立され、カラーテレビの現地生産が開始された。

米国での現地生産は、ロスアンジェルス郊外のコンプトンで始まり、その後同じロスアンジェルス郊外のアナハイムに移転された。また、これとは別に、1986年には、メキシコ日立

20 家電製造 (Hitachi Consumer Products de Mexico, S.A. de CV: HIMEX) が設立され、労働費の安さと税制上の優遇措置を利用して、アメリカ・メキシコ国境のメキシコ側の町ティファナで、直視管テレビやプロジェクション・テレビの組み立てあるいは木製テレビキャビネットの製造が開始された。

ところが、HSCAは日本にある日立家電 (日立製作所の家電販売子会社) の子会社であり、

25 その影響下にあって市場志向が強いのに対し、HCPAは、日本国内でテレビの製造を担当する日立製作所横浜工場の分工場的意識が強く、両者間の調整が必ずしもスムーズにいかないという事態も生じていた。この家電製品の製造と販売の調整は、日本国内でも大きな課題であったが、米国ではそれに対する一つの試みとして、1990年、HSCAとHCPAは合併され、製販一体の新会社として、米国日立家電 (HHEA) が設立された。新会社の株式の60%は日立製作所の米国統括会社である (Hitachi America Limited: HAL) が、40%は日立家電

30 本社が保有することになった。また、ティファナの工場をもつHIMEXは、このHHEAの子会社として位置付けられることになった。HHEAの本社は、当初はアナハイムに置かれてい

たが、1991年にアトランタに移転された。さらに、1992年には、アナハイム工場は閉鎖され、HHEAの製造部門はサンディエゴに置かれてテレビの設計と試作のみにあたり、テレビの製造はすべて、木製キャビネットの設計・製造とともに、HIMEXのティファナ工場で行なわれることになった。なお、テレビに関しては、基本設計は日本で行われ、商品企画やデザインはアトランタのHHEAの本社が担当していた。これにともない、アトランタには、日本から派遣されたデザイナーも常駐していた。

ちなみに、日本国内においても、1995年4月をもって、日立製作所と日立家電は合併することになっていた。

直視管テレビ市場

米国の直視管テレビ市場は、年間2,000万台を上回る規模を有していたが、もはや成熟状態に達していると考えられていた。

米国テレビ市場の最大の特色は、激しい価格競争にあった。もちろん、これは消費者の価格意識に起因するものであったが、それを受けてメーカー各社も価格競争意識が強く、さらに流通業者も、数量を売って利益を出すという発想が強かった。また、この背景には、消費者の目に分かる技術差や品質差がメーカー間がないという事情もあった。

ただ、近年は、消費者の意識に若干の変化が生じていた。家電品業界では、1970年代はまさに価格競争の時代であり、安さは最大の武器であった。そのため、日本や台湾を供給元とするシアーズなどゼネラル・マーチャンダイズ・ストア（以下GMS）のプライベート・ブランド（ストア・ブランド：以下PB）製品が、力をもっていた。

ところが、1980年代前半になると、徐々にではあるが、消費者の間でブランド意識の高まりがみられるようになってきた。これは、セルフ・サービスやそれに近い売り方が行われるところでは、店員の十分な説明がなされないため、ブランドに頼らざるを得ないということにもよるものであった。また、とくにエレクトロニクス製品の場合は、メーカーによるモデルチェンジや技術革新のスピードが速いため、大量仕入れを行う小売業者のプライベート・ブランド製品では、ついていけなくなったという点も、重要であった。

こうして、1980年代後半には、米国一般では不況による価格意識の高まりからプライベート・ブランドの重要性が増しているにも関わらず、テレビを含めたエレクトロニクスの領域では、逆に有名メーカーのナショナル・ブランド製品の比重が高まりつつあった。

しかし、これはあくまでも、価格とブランドの間で若干ブランド側に重心が移ったというだけであり、ブランド製品間の価格競争や同一製品の小売店間の価格競争には、依然厳しいものがみられた。

図表1は、直視管テレビ各サイズの平均的な実売価格の範囲を示したものであるが、全般に価格は日本の半分以下になっていた。

図表1 直視管テレビの価格範囲：ドル

サイズ	価格
13	100 - 150
19 - 20	150 - 250
25 - 26	270 - 300
27	350 - 500
30	600 - 900
31	800 - 1000
35	1200

出典：社内資料

こうした激しい価格競争の結果、直視管テレビに関するメーカー各社の収益は苦しく、業界筋によれば、最大手のRCA以外は、いずれもほとんど利益は出ていないとみられていた。これは、日立も同様で、31型で損益ゼロ、これより小さいサイズは赤字であり、35型は若干の利益は出していたが、全体としては赤字であった。

ただ、米国のテレビ市場では、次第に大型のテレビが好まれるようになってきたという、大型化の傾向もみられた。テレビの画面は大型化するにともない鮮明さが落ちる傾向にあるが、とりわけ最近では、テレビ側の技術の向上に加え、米国では広く普及しているケーブルテレビの画質改善などもあり、大型テレビでも鮮明な画質が可能になっていた。これに、メーカーによる大型テレビの拡販努力も加わり、消費者による大型志向が強まっていた。また、消費者は一旦大きなテレビに慣れると、小型に逆戻りすることは少なく、さらに、今後はより画質に優れたデジタル衛星放送やデジタル・ビデオディスクの普及も見込まれるため、大型化への流れは続くものと考えられた。

このようなテレビの大型化傾向の延長に、さらに大きなプロジェクション・テレビの市場拡大が位置付けられていた。

プロジェクション・テレビ

プロジェクション・テレビとは、原理的には、三本のモノクロ・ブラウン管でスクリーンに投射し、カラー画像を映し出すテレビであった。従来の直視型ブラウン管では、画像の大型化のためにはブラウン管自体を大きくしなければならず、したがって、重量の関係で、35インチが限界だといわれていた。これに対して、プロジェクション・テレビの場合は、ブラウン管は8インチの小型のもので、スクリーンを大型化するため、60インチといった大型画面が可能になった。

プロジェクション・テレビの生産は、日立の場合は、日本国内では1979年に横浜工場傘下の岐阜工場で、米国では1980年にコンプトン工場で行われた。また、この時期には、三菱電機や米国メーカーのマグナボックスも、プロジェクション・テレビの生産を開始した。ただ、プロジェクション・テレビは40インチを越す大画面で、当初はその必要性も明確には認識されていなかったこと、そして直視管テレビと比べて画質が劣っていたため、いずれは年間100万台規模の市場になるといわれながら、1980年代の市場の伸びは、着実ではあったが、緩慢な状態が続いていた。

しかし、1990年頃からは、市場もかなりの規模になり、1989年には年間26万台であったものが、90年には35万台、91年には38万台、92年には40万台と広がっていった。この理由としては、プロジェクション・テレビの価格が従来は最低でも3,000ドル位であったものが2,000ドル程度まで低下したこと、直視管テレビでも35インチが定着し40インチ以上のプロジェクション・テレビに多くの消費者が違和感を感じなくなったこと、従来から問題があるとされていた画質が改善され直視管テレビと遜色がなくなったことなどが、指摘されていた。

もちろん、米国のカラーテレビ市場全体のなかでみれば、プロジェクション・テレビの市場は2%強にすぎなかった。しかし、直視管テレビが成熟化しているなか、プロジェクション・テレビは高い市場の伸びを示し、そのうえ、高額で収益性が高いため、従来はマイナーであったこの市場に、近年では、多くのメーカーが参入していた。

また、当初は、男性によるスポーツ観戦が、プロジェクション・テレビの主たる用途であるといわれていたが、最近では、女性によるのも含めた映画鑑賞も重要な用途になっており、今後デジタル衛星放送やデジタル・ビデオディスクなどの普及の仕方によっては、さらに用途が広がる可能性も秘められていた。

図表2には、直視管テレビとプロジェクション・テレビの市場の推移および日立の売上とシェアの推移が示されている。

図表2 直視管テレビとプロジェクション・テレビの市場：千台*

	1990	1991	1992	1993	1994
直視管					
5 全市場売上台数	20800	20100	22000	25000	27000
日立売上台数	193	238	158	197	245
日立シェア	0.93 %	1.18 %	0.72 %	0.79 %	0.91 %
プロジェクション					
10 全市場売上台数	350	380	400	470	640
日立売上台数	41	44	42	53	86
日立シェア	11.71 %	11.58 %	10.50 %	11.28 %	13.44 %

出典：社内資料

直視管テレビでの競合

15 米国の直視管テレビ市場における最大のシェアは、RCAの16%であった。ただ、RCAの親会社であるフランスの電機メーカーのトムソンは、米国市場において、このRCAの他、GE（電機メーカーGEのテレビ部門をトムソンが買収し、現在はテレビに関するGEブランドはトムソンが所有している）とプロスキャンというブランドでテレビを販売し、プロスキャンは高級品、RCAは中級品、GEはディスカウンター向け普及品と位置付けていた。そして、これらを合計すると、トムソンは、23%近いシェアを有していた。

20 このうち、とりわけRCAとGEは、テレビメーカーとして高い知名度をもち、また、広い流通カバー率を誇っていた。ちなみに、ある調査によれば、テレビ・ブランドの知名度（テレビのブランドをあげるように質問され、各ブランドをあげた人の比率）は、ソニー55%、RCA50%、パナソニック45%に対し、日立は6%にすぎなかった。

25 RCAに続くのは、もともとは米国メーカーであったが現在は買収されてオランダのフィリップスの傘下に入ったマグナボックス、そして唯一のアメリカ資本メーカーのジーナスであり、これらはともに、10%強のシェアを有していた。さらに、このあとは、ソニー、シャープ、東芝といった、日本メーカーが第4位を争っていた。

このうち、ソニーは、ラジオやテープレコーダー以来、米国ではきわめて高い知名度とイメージをもち、比較的高価格であるにもかかわらず、7%前後のシェアをもっていた。

30 これに対して、シャープは、ディスカウント系の小売ルートで強みをみせて5%を上回るシェアを有し、また、東芝は、1990年頃から投入された30インチ以上の大型テレビの成功により、5%近いシェアを確保していた。

以下は、エマーソン、パナソニック（松下）、三洋、三菱、サムソン、JVCといったブランドが、3%台から2%台のシェアで続いていた。

これらのブランドは、市場においては、大きく三つのグループに分けられていた。

まず、第1は、ダイヤモンド・ラインと呼ばれるグループで、RCA、ソニー、パナソニックなど、最も知名度の高いブランドが含まれた。ダイヤモンド・ラインのブランドは、全米のほとんどの小売店で扱われ、小売店の品揃え上、不可欠とみなされていた。それだけに、メーカー出荷価格は高めで、小売実売価格に基づく小売マージンも25-28%に抑えられていた。

第2はプロフィット・ラインと呼ばれ、知名度ではダイヤモンド・ラインに劣るが、多くの場合付加的特徴をもち、ダイヤモンド・ラインと同等ないし若干高めの価格で売られていた。しかし、プロフィット・ラインの場合、メーカー出荷価格はダイヤモンド・ラインよりも低く、したがって、小売実売価格に基づく小売マージンは33-35%と、より高めであった。日立はこのプロフィット・ラインに属し、また三菱電機、プロスキャン、JVCなども、これに含まれていた。一般に、プロフィット・ラインに属するブランドは、限られた小売店で扱われる傾向にあった。

第3はプロモーション・ラインで、低価格を訴求点とするブランドであった。マグナボックス、GE、シャープ、三洋あるいは韓国のサムソンなどがこのグループに属していた。プロモーション・ラインのブランドは小売段階で目玉商品として売られることが多く、平均的な小売実売価格は最も低かった。ただ、メーカー出荷価格は、プロフィット・ラインとほぼ同じもしくはそれ以下であったため、結果として、小売マージンは、ダイヤモンド・ラインを下回ることもあれば、上回ることもあった。

日立の直視管テレビ

もともと日立の直視管テレビは、1970年代から80年代にかけて、まだ技術改良の余地が大きかった頃は、技術的な優位性もあって、価格を据え置いたままでの新技術製品の投入の繰り返しにより、3%前後のシェアを確保していた。ところが、1980年代の後半になって、技術改良の余地が少なくなり、価格競争が激しくなると、ブランド知名度の低さやチャンネルの弱さなどにもより、次第にシェアを落としていった。この間、ソニーや松下は強力なブランドを確立し、シャープや三洋は低価格モデル市場で地歩を築き、また、東芝は大型市場を確保したのに対し、日立には起爆剤となるこれといった仕掛けがみられなかった。

現在、日立の直視管テレビの製品ラインは、13インチ1モデル、20インチ4モデル、27インチ4モデル、31インチ4モデル、35インチ3モデルから、構成されていた。このうち、20インチの1モデルは、他メーカーからOEMで供給を受けていた。また、13インチのモデルと

20インチの1モデル（モノラルタイプ）は、中国にある合弁会社で生産されていた。20インチの残りの2モデルはステレオタイプであるが、これらは製造過程を賃加工という形で、HIMEX ティファナ工場に隣接する他の日系メーカーの工場に委託していた。したがって、HIMEXで生産している直視管テレビは、27インチ以上のモデルであった。

5 日立の製品のメーカー希望小売価格はダイヤモンドラインの製品とほぼ同様であったが、ディスカウント系の小売店ではあまり扱われていないこともあって、値引き販売は少なく、あっても希望小売価格の10%以下であった。これに対して、ダイヤモンド・ラインやプロモーション・ラインのブランドは、ディスカウント系の小売店で、希望小売価格と比べ25%近い値引きで売られていることもしばしばであった。

10 直視管テレビの場合、品質差を明確に消費者に認識させることは困難であったが、米国ではしばしば大きな影響力を持つ『コンシューマー・レポート』誌によれば、日立のテレビは修理の必要性が少ないということでは高く評価されていた。

日立の製品ラインは、13インチから35インチまで一応フルラインになっていたが、バリエーションの数では、とくにダイヤモンド・ラインの製品と比べると、少なめであった。そのため、営業サイドからは、バリエーション追加の要望も強く、1994年には、これに応じて、27インチに高級モデルが一つ追加されていた。しかし、現状のテレビ事業は赤字であり、製品ラインの多様化は、とくに在庫コストの上昇をもたらすため、否定的な意見も強かった。

図表3には、日立の直視管テレビのサイズ別売り上げの推移が示されている。

図表3 日立の直視管テレビのサイズ別売上の推移（1989 - 1994）：千台

サイズ	1989	1990	1991	1992	1993	1994
12	2.3	0.2				
13	72.6	62.1	85.7	42.8	52.6	45.5
19	1.8					
20	84.6	50.0	62.0	44.8	38.3	53.6
25						
26	0.3	1.3	0.2			
27	47.2	75.3	80.8	54.7	55.9	70.8
29 - 34	6.0	3.8	8.2	13.7	23.6	48.6
35			0.0	0.0	5.3	15.6
その他*				1.6	21.7	10.4
総計	214.8	192.7	238.3	157.6	197.4	244.5

*：ビデオ内蔵テレビ
出典：社内資料

プロジェクション・テレビでの競合

プロジェクション・テレビに関して、過去より最も熱心な取り組みをしてきたのは、三菱電機であった。三菱電機は、もともと直視管テレビで大型テレビに積極的に取り組み、高いシェアを得ていたが、プロジェクション・テレビでもその延長として、1980年代から、相対的に高いプライオリティを置いてきた。その結果、プロジェクション・テレビの市場では、三菱電機がシェア面では、一時は50%近くと、独走を続けていた。しかし、その後、競合各社が参入し、あるいは改良品を投入するなか、三菱は徐々にシェアを落としていった。とくに最近では、従来から強調していた画質の優位性が薄れる反面、工場がロスアンゼルスにあるため、他社と比べコストダウンのペースが遅れ、1994年度は18%程度のシェアで、RCAに次ぐ2位グループに属していた。

RCAのプロジェクション・テレビは、従来は日立がOEMで供給していたものであった。ところが、RCAは、トムソンに買収された後、4年前よりプロジェクション・テレビの自社製造を開始した。ただ、プロジェクション・テレビ用のブラウン管については、日立の茂原工場より供給し、さらに1995年5月からは、日立のグリーンビル工場から供給することになっていた。

直視管テレビで最大のシェアをもつRCAは、プロジェクション・テレビについても、自社製造開始後は、高い知名度と広い流通カバー率を背景に、広告等の積極的なマーケティングを展開し、急速にシェアを伸ばしていった。さらに、1992年からは、「ピクチャー・イン・ピクチャー」(画面のなかに小さなもう一つの画面をもつ)を全モデルに標準装備したといった工夫も評価され、20%近いシェアで三菱を抜いてトップに立っていた。ただ、同じトムソンのGEのシェアは1%程度であった。

2位グループには、三菱の他、マグナボックス、ソニー、そして日立が含まれた。

まず、マグナボックスは、13-14%のシェアで2位グループにはつけていたが、製品ラインの中心は2,000ドル前後の低額品で、品質的にも低く、度重なる価格訴求でも、思うように売り上げは伸びず、収益的には苦しいとみられていた。なお、フィリップスでは、マグナボックス・ブランドの他にフィリップス・ブランドとシルバニア・ブランドでプロジェクション・テレビを販売していたが、これらのシェアは低かった。

これに対して、ソニーは、プロジェクション・テレビに力を入れ始めたのは1992年以降であったが、持ち前の高イメージを武器に、価格は三菱や日立よりも高めであるにもかかわらず、9%近くまでシェアを伸ばしていた。

プロジェクション・テレビの製品ラインは、大きく、2,000ドル前後の普及品、2,500ドルから2,800ドル前後の中級品、3,000ドル以上の高級品に分けることができた。このなかで、

日立をはじめとする日本メーカーの売れ筋は、2,500ドルから2,800ドル前後の中級品であった。これに対して、3,000ドル以上の高級品は、販売数量が限られ、また、2,000ドル前後の普及品は、販売数量は確保できて、ほとんど利益が出ないだろうと、考えられていた。

さらに、これらシェア上位の各ブランドは、三菱、日立、ソニーが高価格、RCAが中価格、5 GE、マグナボックスが低価格といった形で、大体位置付けられた。例えば、日立とRCAの小売実売価格を比べてみると、46インチで日立が2,500ドルであるのに対し、RCAは2,200ドル、50インチで日立が2,800ドルであるのに対し、RCAは52インチで2,500ドル、いった具合であった。また、直視管テレビにおけるダイヤモンド・ライン、プロフィット・ライン、プロモーション・ラインの分類は、プロジェクション・テレビでも、ほぼ同様と考えられた。

10

プロジェクション・テレビのマーケティング戦略

日立のプロジェクション・テレビの製品ラインは、ウルトラビジョン・シリーズとマクサス・シリーズの二つから成っていた。

ウルトラビジョン・シリーズは、日立のなかでも高級シリーズで、46インチ、50インチ、15 60インチの7モデルから成っていた。これらモデルのバリエーションは、主にキャビネットのタイプ（木目か黒か）によるものであったが、一部新機構搭載のものも含まれていた。

プロジェクション・テレビは、まだ技術的に完成したものではないだけに、メーカー間で品質格差があるとみられていた。そのなかで、1989年秋に発売されたウルトラビジョン・シリーズは、シャーシー（部品基板）の設計により、画質の点（明るさ、解像度、コントラスト）で明らかに競合他社よりも、優れていた。もちろん、これに対しては、競合他社による20 追い上げがあったが、発売以来5年経過した1994年秋の段階でも、まだ差があるとみられていた。また、ウルトラビジョン・シリーズは、従来型の直視管のテレビとともに、ウルトラブラックという名前で、スクリーンを黒に統一していた。ウルトラブラックは、デザインに優れているとともに、コントラストを改善する効果をもち、これも売り上げの伸びに貢献し25 ていた。

さらに、プロジェクション・テレビにおけるウルトラビジョン・シリーズの売り上げが好調に推移しているため、1994年からは、直視管テレビの高級モデルにも、このウルトラビジョンの名前を付けていた。

ただ、ウルトラビジョン・シリーズは確かに画質には優れていたが、その分コストがかさ30 むため、日立は、解像度は他社並の以前からの低価格ラインを、1993年より新たにマクサス・シリーズと名付け、販売を強化した。マクサス・シリーズとしては、当初、55インチと50インチに1モデルずつと46インチの2モデルが投入されていた。しかし、大型の直視管テ

レビ（35インチ）における価格競争の影響を受けて、46インチでは価格競争が厳しいため、1994年からこの46インチの2モデルを取りやめ、代わりに50インチに2モデルを追加した。その結果、現在のマクサス・シリーズでは、50インチと55インチで、4モデルが販売されていた。これは、日立としては、価格競争に巻き込まれたくはないが、他社の価格攻勢を無視することもできず、しかも低価格ラインでの需要の拡大に対応しなければならないという事情を、反映したものであった。

図表4は、日立のプロジェクトン・テレビの小売価格（メーカー希望小売価格）表である。

図表4 日立プロジェクトン・テレビのメーカー希望小売価格表：ドル

適用時期	1993年5月		1994年5月	
	ウルトラビジョン	マクサス	ウルトラビジョン	マクサス
60インチ	4,000	---	4,000	---
55インチ	---	2,500	---	2,500
50インチ	2,800	2,300	2,800	2,000
46インチ	2,500	2,000	2,500	---

プロジェクトン・テレビにおける日立のマーケティング戦略は、売れ筋のなかでは比較的高額のウルトラビジョンの46－50型（2,500ドル－2,800ドル）に焦点を置き、主たるターゲットとしては、日立の名前を知っている知識層、なかでも比較的所得の高い層を設定してきた。訴求点は、技術優位に基づく画質のよさであり、これを前面に押し出して、三菱電機をはじめとする先行メーカーを追撃してきた。その結果、ウルトラビジョンの売上は、1992年頃までは、マクサスをかなり上回っていた。ただ、その後、マクサスの画質改善によるコスト・パフォーマンスの向上やプロジェクトン・テレビの大衆化による低価格ラインでの需要拡大にともない、この比率は変化して、93年にはおよそ半々になり、95年には4対6程度になるものと予想されていた。図表5は、ウルトラビジョンとマクサスのシリーズ別売上の推移である。また、図表6は日立のプロジェクトン・テレビのサイズ別売上の推移を示している。

図表5 日立プロジェクション・テレビのシリーズ別売上の推移 (1988 - 1994) : 千台

シリーズ	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
ウルトラビジョン		5.3	24.4	31.5	24.8	27.5	44.7
マクサス*	12.8	15.1	16.3	12.9	17.3	25.4	41.3
総計	12.8	20.4	40.7	44.4	42.1	52.9	86

* : 1992年以前は、マクサスという名前は使われていない。
出典 : 社内資料

図表6 日立プロジェクション・テレビのサイズ別売上の推移 (1988 - 1994) : 千台

サイズ	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
44	3.4	0.6					
45 - 49		8.0	21.8	20.2	20.4	20.5	15.6
50 - 59	9.4	11.5	18.9	24.2	16.9	27.7	62.6
60 以上					4.8	4.7	7.8
総計	12.8	20.4	40.7	44.4	42.1	52.9	86

出典 : 社内資料

販売店に対しては、三菱電機などの競合メーカーと比べた画質の違いを示して、取扱店の拡大に努めるとともに、プロフィット・ラインの製品として小売店に高めのマージンを提供し、高画質に基づく推奨販売を促進してきた。プロジェクション・テレビの場合も、画質の差は、直視管テレビよりは分かり易いとはいえ、現在では一目瞭然というものではなく、店員にいわれて認識されるという程度であったため、この推奨販売は日立の売り上げ拡大にとって、とくに重要であった。

また、高額品に焦点を置いているだけに、価格競争よりもイメージの向上が強調され、テレビ広告を中心に、競合各社を上回る広告投入が行われてきた。もちろん、これは、プロジェクション・テレビの拡販を目的としたものであったが、それとともに、この製品が米国では日立全体のイメージ向上のための戦略製品と位置付けられてきたことにもよるものであった。

とくに、1994年には、家電小売最大手のサーキット・シティが、プロジェクション・テレビの定番を、納入条件が折り合わなかったことから、三菱から日立に変更し、さらに大手GMSのシアーズでマクサス・シリーズの売り上げが大きく伸びたこともあって、日立のプロジェクション・テレビのシェアは11.3%から13.4%に上昇していた。ちなみに、サーキット・シティとシアーズの二つで、全米の直視管テレビの売り上げの14%近くを、プロジェクショ

ン・テレビの20%前後を販売していた。

日立の技術的優位性である画質のよさは、確かに当初はかなりはっきりしたものであったが、競争の厳しいエレクトロニクス業界では、次第に縮小傾向にあった。また、市場の拡大とともに、売れ筋は低下傾向にあり、46インチでは、早くも消耗戦の様相がみられた。現在、日立が得意とするのは、プロジェクション・テレビのなかでも比較的高い価格帯であり、しかも、人件費の安いメキシコに工場があるという以外、コスト面ではさほどの優位性をもたないため、日立としては、できれば価格競争は避けたかった。技術陣によれば、プロジェクション・テレビに関しては、技術優位を保つための革新がまだいくつか用意されているとのことであったが、それがいつまでも続くとは思われなかった。ただ、プロジェクション・テレビは、大型で木製キャビネットを用いるだけに、家具としての要素が強く、ティファナ工場

5

10

マキラドーラと NAFTA

メキシコの米国国境近くの町ティファナに、日立をはじめ多くの日本や米国の企業が工場をもっているのは、マキラドーラと呼ばれる保税制度によるものであった。この保税制度は、特定の企業に与えられるもので、これにより、第三国からメキシコに輸入され、加工され、輸出される場合には、メキシコの関税が免除された。メキシコから米国に輸出される際には、メキシコでの付加価値および第三国で生産された部品の価値に対して、5%の米国の関税がかけられた。部品が米国で生産された場合には、この米国の関税はかけられなかった。

15

ただ、1994年1月に、米国、カナダ、メキシコ三国による北米自由貿易協定 (NAFTA) が発効した結果、このあと7年間はマキラドーラが存続するものの、2001年以降は、第三国からメキシコへの部品輸入に対して5%の関税がかかり、米国・カナダ向け輸出への関税は、免除されることになっていた。

20

生産体制

25

テレビは、直視管であれプロジェクションであれ、いくつかのキー・コンポーネントから成る、典型的な組立製品であった。

まず、プロジェクション・テレビのブラウン管は、全世界で50%を超えるシェアをもつ日立茂原工場で生産され、輸入されていた。しかし、これは、1995年5月までに、茂原工場傘下の米国グリーンビル工場に移管される予定になっていた。その結果、製造原価自体の低下に加え、13%の関税がなくなるため、かなりのコストダウンが期待されていた。ただ、グリーンビル工場は最新鋭工場であるだけに、当初は減価償却費もかさみ、本格的なコストダ

30

ウンには、多少時間がかかるとみられていた。また、従来より、茂原工場からのブラウン管の調達価格は、社内でありながら、量が限られていることもあって、同工場の外販価格よりも高くなるのが、しばしばであった。

5 直視管のブラウン管は、グリーンビル工場を主たる調達先としていたが、この他、RCA、フィリップス、東芝などの現地工場からも購入されていた。

シャーシーは、直視管・プロジェクションとも、マレーシア工場で生産され、輸入されていた。ただ、NAFTAのもとでは、1999年以降、シャーシーの現地生産が完成品テレビ（直視管・プロジェクションテレビを含む）の域内免税扱いの条件となるため、同年までに、その生産はティファナ工場に移管されることになっていた。マレーシアからティファナへの移
10 管にともない、人件費は倍増するが（人件費は、マレーシアが\$ 200/月であるのに対し、メキシコで\$ 400/月、米国で\$ 1,500/月）、間接費は低下する見込みであった。また、部品はいずれの場合も、日本メーカーの東南アジアの工場から調達されるため、費用面では変わり
15 りはなかった。ただ、シャーシー組立の付加価値に対する関税がなくなるとともに、従来生産のネックとなっていたシャーシーのリードタイムが短縮される効果は期待された。

15 キャビネットは、プロジェクション・テレビ用と高級直視管テレビ用の木製のものが、ティファナ工場
20 で内製されていた。ティファナ工場では、この他、プロジェクション・テレビ用キャビネットを、他のメーカーに、月間数千台規模で外販していた。

キャビネットの付加価値は、例えばシャーシーが10%以下なのと比べて40%と高く、間接費を考慮しても外注よりコストは安いとみられていた。また、キャビネットの外販の収益
20 性も高かった。

なお、直視管テレビ用の樹脂のキャビネットは、メキシコにある近隣の他社工場から調達されていた。

そして、これらのキー・コンポーネントを集めて、27インチ以上の直視管テレビとすべてのプロジェクション・テレビをティファナの工場
25 で組み立てていた。

流通機構

米国における日本メーカーの家電製品の流通は、当初は資金力の制約などもあり、セールス・レップに依存していた。

30 家電の場合は、米国の小売店には日本のように特定メーカーの系列に属しているものはあまりなく、したがって、日本企業といえども、自由な接近が可能であった。とはいえ、広いアメリカに散らばる小売店に製品を流通させることは、進出間もない日本メーカーには容易ではない。これを助けたのが、セールスレップであった。

セールスレップとは一定のコミッション（10%からスタートし、1980年前後には3%程度まで低下）を得て、メーカーの製品を小売店へ売り込む独立のいわば販売会社であった。通常セールスレップは10名前後のセールスマンを抱え、小売店を訪問して販売を行っていたが、所有権は持たなかった。なお、ほとんどの場合、あるメーカーの製品を扱うセールスレップは、競合する製品は扱っていなかった。

5

したがって、所有権でいえば、メーカーから小売店への直接販売であった。これに対して、米国メーカーの場合は、小売店との間に、ディストリビューターを介していた。大手の米国家電メーカーの場合、全米を20前後のディストリビューターでカバーしていた。ディストリビューターのなかには、特定のメーカーとの間に資本関係を有するものもあるいは資本的には独立のものもあったが、多くは、主たる取引先であるメーカーと競合するメーカーの製品は扱っていなかった。

10

一方、小売段階では、1980年代はじめまでは、独立のテレビ／電器店や地域ごとのチェーン店が多く、全国的なチェーンとしては、シアーズやモンゴメリー・ワードのようなGMSが、PBを中心とした品揃えで、圧倒的な力を誇っていた。

ところが、1980年代の中頃になってくると、状況に変化が生じてきた。

15

その第1は、70年代に隆盛をきわめたシアーズやモンゴメリー・ワードのPBが衰退し、例えばシアーズでさえも、「ブランド・セントラル」という店内店舗を設けて、有名メーカーのナショナル・ブランドの販売に重点を移していったことである。

第2に、ウォルマートに代表されるエブリデイ・ロープライスの総合型ディスカウント・ストア、あるいはプライス／コストコのようなホールセール・クラブが、家電の分野でも、売り上げを伸ばしていった。これらのディスカウンターは、いずれも有名メーカーのナショナル・ブランドを品揃えの中心としていたが、エブリデイ・ロープライスの総合型ディスカウント・ストアはプロモーション・ラインを主体とする一方、ホールセール・クラブはむしろダイヤモンド・ラインを目玉商品として安売りする傾向にあった。

20

そして、第3は、家電分野でのカテゴリー・キラーとも呼べる、スーパーストアの台頭であった。サーキット・シティやベスト・バイなどがその代表であり、これらは、低価格と豊富な品揃えを売り物にするとともに、丁寧な対面販売を特徴とするものも少なくなかった。

25

図表7と図表8には、直視管テレビとプロジェクション・テレビの主要小売業態別売上が、示されている。また、図表9は、1993年度の米国小売業者の家電製品売上上位10社である。

小売段階においてメーカー・ブランド品を扱う大型の小売企業が台頭し、集約化が進んだ結果、メーカーからみて流通に必要な活動は減少する。一方、日本メーカー各社も、圧倒的な優位をもつVTRの市場の急速な拡大などにともない、次第に米国において力をつけてい

30

った。その結果、多くの日本メーカーは、自らの規模拡大と小売業者の集約化のなか、セールス・レップに代えて自社セールスを持ち、大型小売店と直接交渉するようになった。とはいえ、もちろん、自社セールスで全米をカバーすることは容易ではない。そのため、一部の農村部については、地域ディストリビューターを通じて販売されていたし、情報機器や小型家電ではセールス・レップも用いられていた。だが、日本メーカーの流通の中心は自社セールスの販売となり、これにより、流通面での米国現地メーカーに対する日本メーカーの弱みは、かなり改善されたとみられていた。

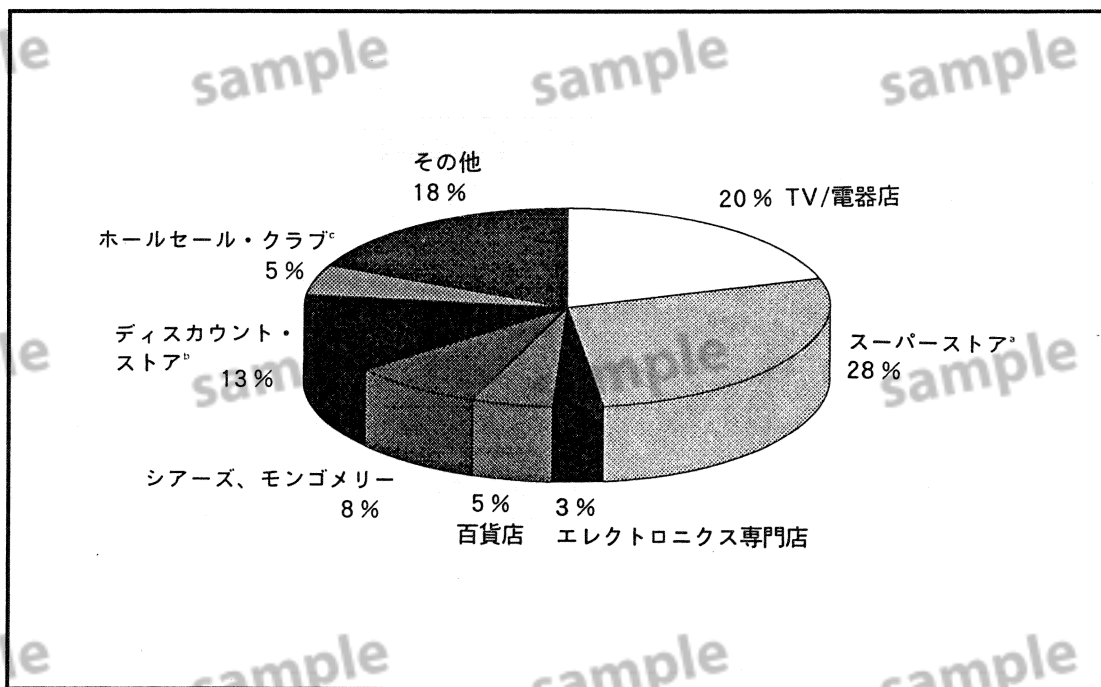
日立の販売体制

日立の米国における流通も、1984年より、セールス・レップから自社セールスに転換した。取引小売業者は、企業数で約600、店舗数で約2,000にのぼっていたが、これらは、店頭での説明やサービスなど、できるだけ丁寧な売り方ができるフルサービス型のものを中心としていた。なお、日立の取り扱い小売店のうち、プロジェクション・テレビを置いているのは、約三分の一であった。ただ、このなかには、シアーズやサーキット・シティなど、販売力のあ

る多数の大型店舗をもつチェーン組織もかなり含まれていた。

これらの小売店に対し、日立は120-130名のセールスマンで対応していた。地域的には、

図表7 直視管テレビの主要チャネル別売上比率：1992年



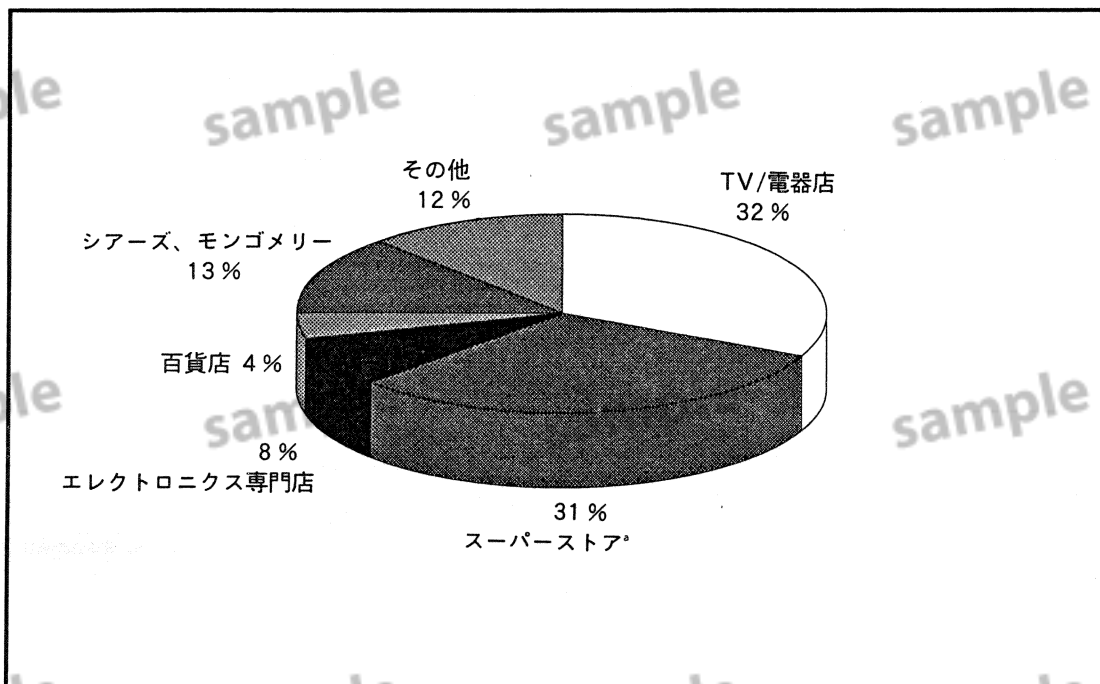
a: サーキット・シティ、ベスト・バイなど

b: Kマート、ウォルマートなど

c: プライス/コストコ、サムズなど

出典：社内資料

図表8 プロジェクション・テレビの主要チャネル別売上比率：1992年



a：サーキット・シティ、ベスト・バイなど
出典：社内資料

図表9 小売業者の家電製品売上：1993年度

順位	小売業者名	業態	売上 (百万ドル)	店舗数
1	タンディ ^a	TV/電器店他	3,900	6,920
2	サーキット・シティ	スーパーストア	3,400	253
3	ウォルマート	ディスカウント・ストア	2,430	2,043
4	シアーズ	GMS	1,850	799
5	ベスト・バイ	スーパーストア	1,500	151
6	サービス・マーチャндаイズ	カタログ・ショールーム	1,485	396
7	Kマート	ディスカウント・ストア	1,400	2,350
8	ターゲット	ディスカウント・ストア	1,150	554
9	プライス/コストコ	ホールセール・クラブ	1,100	160
10	モンゴメリー・ワード	GMS	1,000	366

a：タンディには、ラジオ・シャック、コンピューター・シティ、インクレディブル・ユニバース、タンディ・ネーム・ブランドの四つの事業部が含まれる。

出典：Electronics News

全米が四つの地区に分割され、ロスアンジェルスを本部とする西部地区に約25名、アトランタを本部とする南部地区に約50名、シカゴを本部とする中部地区に約25名、ニュージャージーを本部とする東部地区に約25名のセールスが、それぞれ割り当てられていた。

5 セールスは、自宅勤務が多く、給与は固定給と歩合給によって支払われていた。固定給と歩合給の比率はおよそ6:4で、この比率は職位が高くなるほど、固定給が高くなる傾向にあった。

マーケティング問題

10 日立にとって大きな問題は、直視管テレビ事業の今後の進め方であった。現状では、プロジェクト・テレビは黒字だが、直視管は赤字で、その結果、全体としてのテレビ事業は損失を出し続けていた。

しかし、直視管テレビの場合、メーカー出荷価格に占める部品の費用が、低いものでも80%を上回っているため、RCAのように余程の大きなシェアを背景に部品調達コストを削減しない限り、全体としての黒字化は難しいと思われた。

15 もっとも、直視管テレビのなかで実際に赤字なのは27インチ以下のモデルであるから、単純に考えれば、27インチ以下の切り捨ても考えられたが、これには、営業部門が強く反対していた。というのは、日立製品の扱い小売店には、シアーズやサーキット・シティに代表されるような大型店が少なくなく、これら大型店は、60インチのプロジェクト・テレビから13インチの小型直視管まで、フルラインでの提供を希望していたからであった。したがって、日立が、フルラインを放棄すれば、一部の有力チャンネルが確保できなくなり、代わりに、よりディスカウント系チャンネルへの依存を高めざるを得なくなる。そうなれば、日立ブランドがプロモーション・ラインになってしまう可能性もあった。社内には、この際プロモーション・ラインへ移行してもよいのではないかという意見もあったが、大勢は、プロフィット・ラインに留まって、ダイヤモンド・ラインを目指すべきだという考えであった。

25 また、例えばシアーズとサーキット・シティは、日立製品については、各サイズについて互いにあまり競合しない形での品揃えを望んでおり、多くの小売店の要望によりよく対応するためには、モデル数の削減さえ、容易ではなかった。この他、米国の家電事業では、ブランド知名度の向上がきわめて重要であり、とくに今後のマルチメディア市場の発展可能性を考えれば、テレビでのフルラインの維持は知名度向上のためにも必要であるという指摘もあった。さらに、製品ラインを拡大すれば、収益はともかく、売り上げは拡大する点を強調する人達もいた。

他方、プロジェクト・テレビの市場が成長するなか、ティファナ工場の能力が早晚限

界に近づくという事情もあった。既に、1994年は、プロジェクション・テレビの生産が必要に十分に追いつかない場面もあったため、95年には40%増の年間14万台の生産を計画していた。もし今後もプロジェクション・テレビの市場が順調に拡大したならば、現在のティファナ工場では対応できなくなる可能性が大きかった。

しかし、とくに日本本社は、赤字を続けている米国テレビ事業のために新たに第2工場を作ることは否定的で、むしろ27インチや31インチのテレビの組立をティファナにある他メーカーの工場に委託すべきだという意見が強かった。また、なかには、直視管テレビの組立すべてを外部に委託すべきだとする意見も出されていた。現在製造過程を外部に委託している20インチの2モデルのうち、一方はシャーシーの組立を日立が行い、他方はシャーシーの組立まで外部に委託していたが、このうち前者は赤字で後者はわずかだが黒字という事態も、こうした意見を助長していた。だが、組立の賃加工での外注は、やがて製品開発まで外部に依存するOEM供給となり、メーカーとしての日立の立場を放棄することになる恐れがあるとして、反対論も根強かった。

この他、プロジェクション・テレビに関しても、今後市場が拡大するのはほぼ間違いないと思われたが、それにともなって大手各社が本腰を入れはじめ、また、価格競争が激化したとき、日立がシェアを維持・拡大していくことができるのかという不安もあった。直視管テレビの一部ないし全部を切り捨てたり、生産を外注に出したりした場合、もしプロジェクション・テレビがじり貧になると、米国における日立の家電事業自体の存続が危うくなる可能性もあった。

しかも、流通業者や消費者は、直視管テレビとプロジェクションテレビを同じテレビの製品ラインとして考える傾向にあるため、直視管テレビをどうするかは決定は、プロジェクション・テレビについての戦略とも、深くかかわっていると思われた。

HHEAの経営陣は、これらの事情を踏まえ、HHEAとしての結論を早急にまとめなければならなかった。

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

Contents Works Inc.