



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)