

岩本ゼミの

東芝・日立の事業展開比較

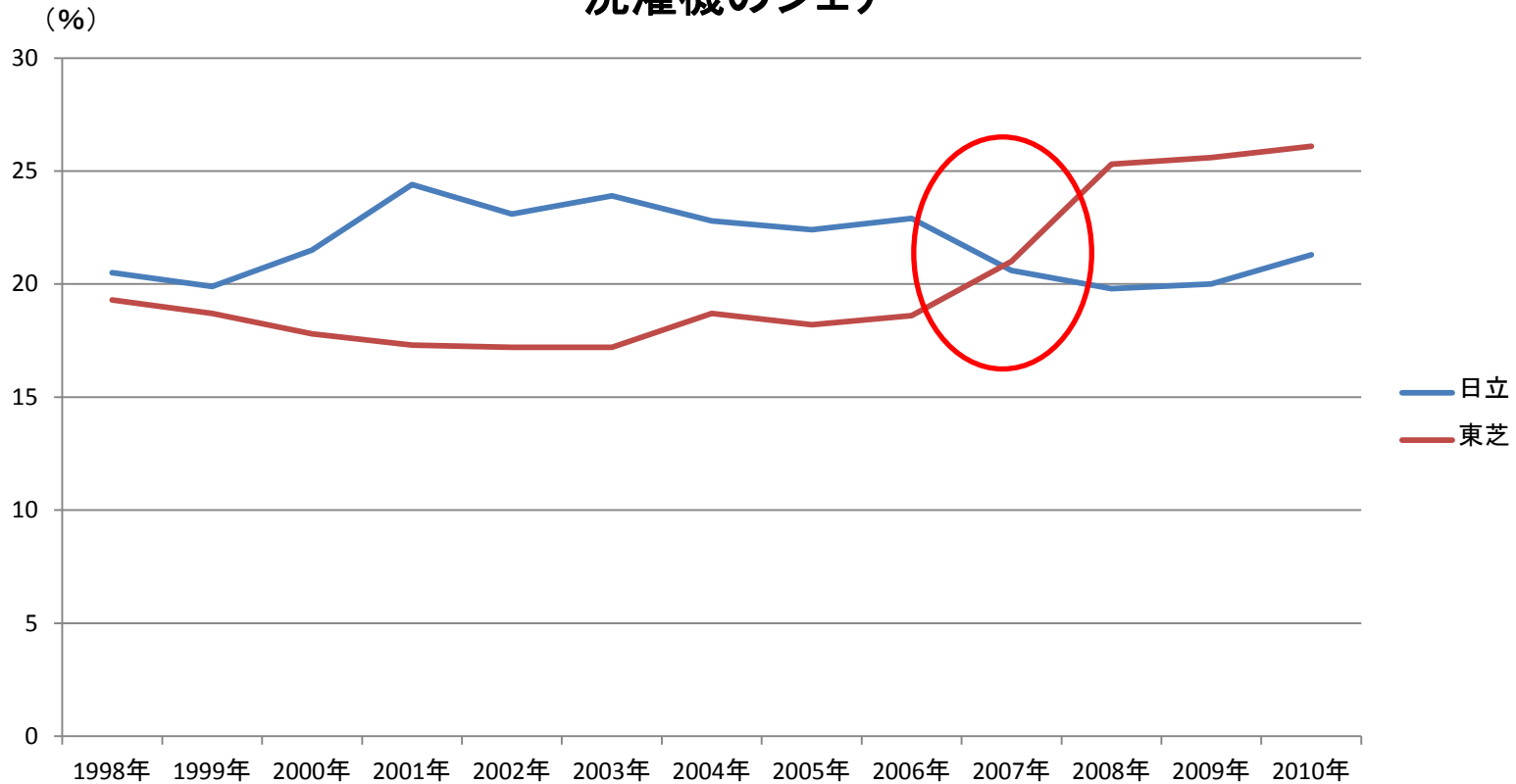
AMM: 上田 * 木村
白井 * 福井

もくじ

- 1.洗濯機の事業展開
- 2.テレビの事業展開
- 3.パソコンの事業展開

白物家電（洗濯機）

洗濯機のシェア



出典：日本マーケットシェア事典 筆者作成

なぜ2007年に日立と東芝のシェアが逆転したのか

注目したポイント

■ドラム式への参入時期の違い

■製品ラインナップの幅広さの違い

⇒洗濯機市場の現状について見ていく

洗濯機の種類

洗濯機

二槽式洗濯機

全自動洗濯機

全自動洗濯乾燥機

ドラム式洗濯乾燥機

フロントオープン型：1997年、松下
「洗乾ランドリーム」が国内初

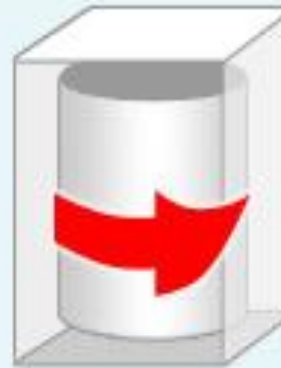
トップオープン型：2000年、三洋
「トップオープンドラム」

タテ型洗濯乾燥機



ドラム式と縦型の形状

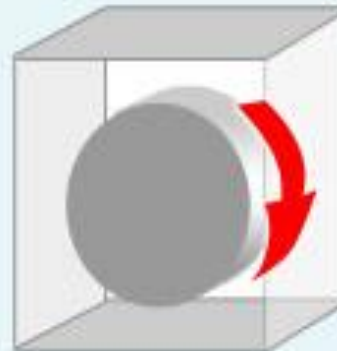
縦型



縦型洗濯機の特徴

- ・洗濯槽が縦置き
- ・洗濯槽が横回転

ドラム式



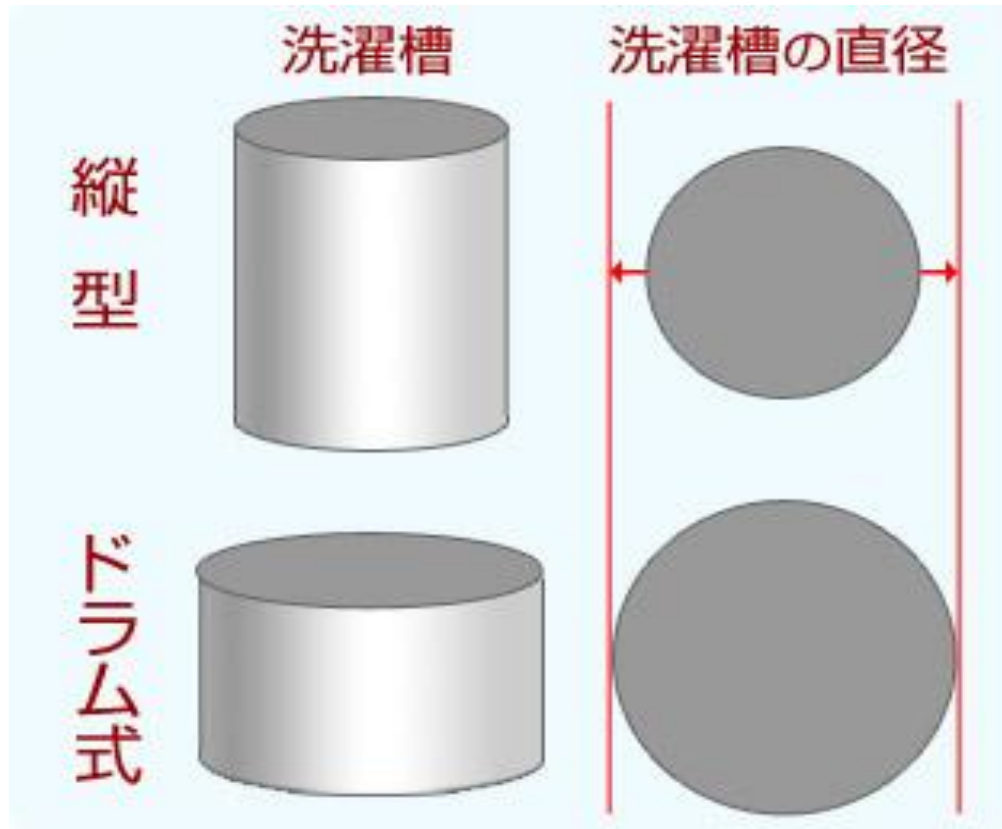
ドラム式洗濯機の特徴

- ・洗濯槽が横置き
- ・洗濯槽が縦回転

出典: 洗濯機通販購入体験レポート

http://www.taikenreport.net/sentakuki/difference/type_form.php

本体サイズの違い



ドラム式洗濯機は、縦型と比べて直径の大きな洗濯槽を横向きに置くため、一般的に縦型よりも横幅が大きい。

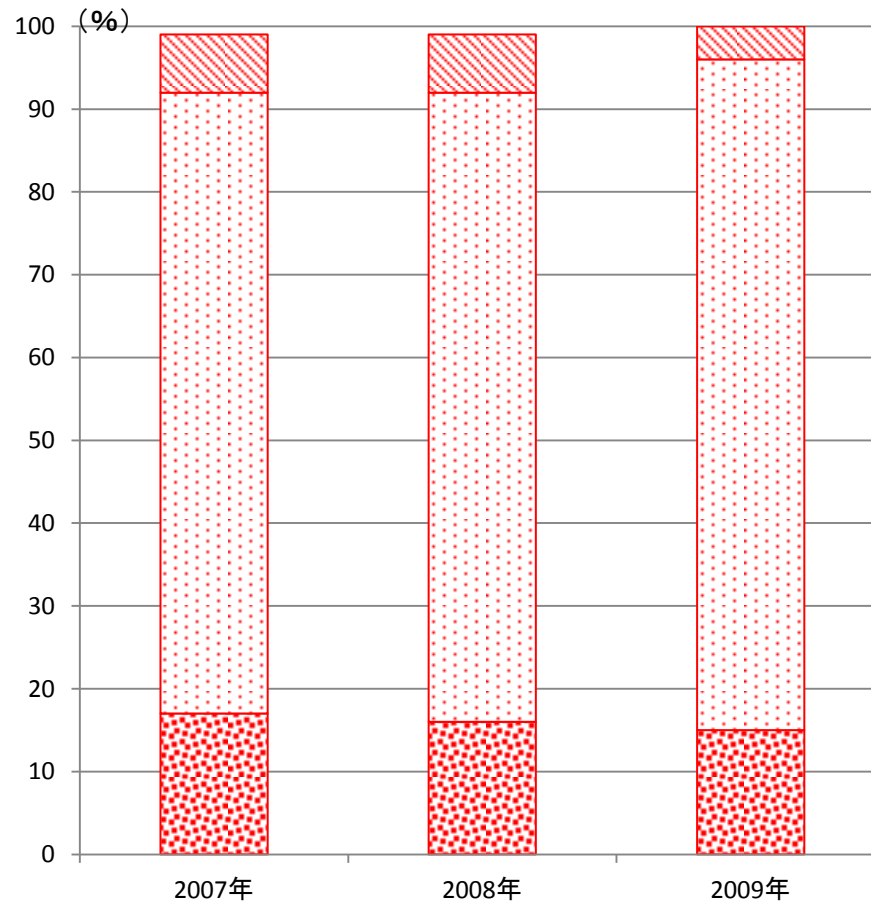
ドラム式洗濯機の購入時は、設置スペースのサイズを要チェック★

出典: 洗濯機通販購入体験レポート
http://www.taikenreport.net/sentakuki/difference/type_form.php

⇒ドラム式は、設置スペースによっては、置けない可能性がある

洗濯機市場の構成

タイプ別数量構成比



- 2槽式
- 全自動洗濯機(ドラム式除く)
- ドラム式



ドラム式は収益源

洗濯機の価格比較(2007年)

出典:『日経プラスワン』2007年10月6日、『日経産業新聞』2007年09月27日

■ 東芝縦型 79,000円

■ 東芝ドラム式 300,000円

ドラム式は縦型の3倍以上
⇒高付加価値商品で、高価格。
家電メーカーにとっては、収益源。



顧客を獲得するためのポイント

- ドラム式購入客に、自社の製品を選んでもらう
- 数量構成比において最も大きい割合を占めている全自動洗濯機(ドラム式を除く)のラインナップを充実させる

ドラム式への参入時期

■日立：2006年

6年の差

■東芝：2000年

なぜこのような違いがあるのか？

2003年ごろまで縦型が主流だった 理由

■縦型は、設置に必要となるスペースが、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い



■ドラム式より価格が安い

東芝 ドラム式

18万円

縦型

7万円

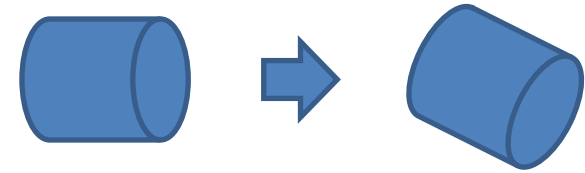


出典:『日経プラスワン』（2004年5月1日）

ドラム式への需要が高まった時期は
いつなのか？

2004年松下 「ななめドラム式洗濯乾燥機」

ドラムを30度傾けたことで・・・



■ 子どもからお年寄りまで誰もが使いやすい
ユニバーサルデザインを実現

■ 高い節水効果を実現



東芝の製品戦略

- 2005年:「ザ・フロントインドラム」がヒット
生産台数: 月16,000台→25,000台に引き上げ
『洗濯乾燥機売れ筋ベスト10』で1位を獲得

出典:『日経MJ(流通新聞)』(2005/08/19)

- これ以降、東芝のドラム式は常に上位に位置
- 収益性の高いドラム式で成功

日立の製品戦略1

■ 2005年7月：縦型「ビートウォッシュ」発売

9kgの最上位機種の販売が伸び悩む

⇒ドラム式に対する需要が高まっていたため、消費者は他社のドラム式に流れた

■ 2006年11月：ドラム式「ビッグドラム」を発売

⇒家電量販店では、人気商品の上位に

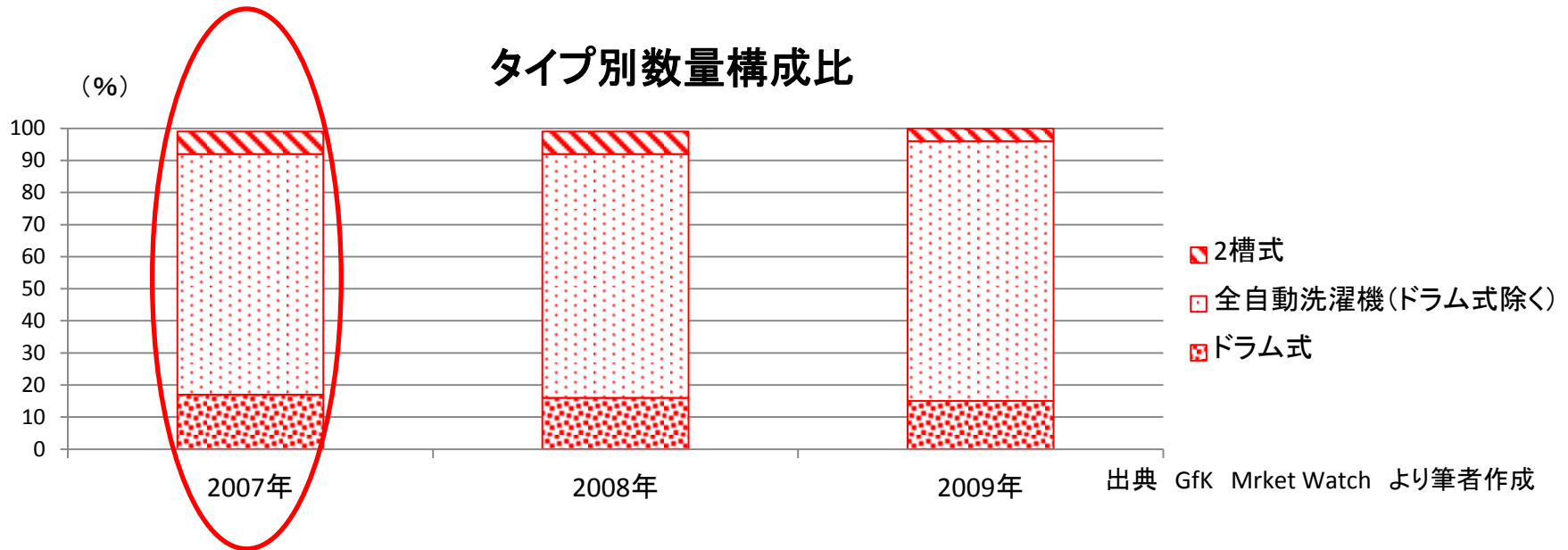
日立の製品戦略2

■ 2007年:「ビッグドラム」のヒットにより
生産能力を月13,000台から20,000台強に拡大

⇒しかし、シェアは拡大しなかった

その原因は、
非効率で狭い製品ラインナップ

2007年の洗濯機市場



洗濯機市場の中で最も大きい割合を占めているのは未だにドラム式以外の全自動洗濯機である
⇒ドラム式以外の全自動洗濯機のラインナップが重要

東芝と日立のラインナップ2007年

東芝

ドラム式洗濯乾燥機				縦型洗濯乾燥機		全自動洗濯機							
洗濯・脱水 9kg 6kg	洗濯・脱水 9kg 6kg	洗濯・脱水 9kg 6kg	洗濯・脱水 6.5kg 4kg	洗濯・脱水 8kg 4.5kg	洗濯・脱水 7kg 4kg	洗濯・脱水 8kg	洗濯・脱水 7kg	洗濯・脱水 6kg	洗濯・脱水 7kg	洗濯・脱水 6kg	洗濯・脱水 5kg	洗濯・脱水 4.2kg	
11ページ NEW TW-3000VE オープン価格* 冷風乾燥機付き TW-2100VE オープン価格* 冷風乾燥機なし TW-3000VER オープン価格* TW-2100VER オープン価格*	11ページ NEW TW-3000VE オープン価格* 冷風乾燥機付き TW-2100VE オープン価格* 冷風乾燥機なし TW-3000VER オープン価格* TW-2100VER オープン価格*	13ページ NEW TW-180VE オープン価格* TW-170SVD オープン価格*	13ページ NEW TW-180VE オープン価格* TW-170SVD オープン価格*	21ページ 縦型 AW-80VE オープン価格* AW-70VE オープン価格*	21ページ 縦型 AW-80VE オープン価格* AW-70VE オープン価格*	23ページ AW-80DE オープン価格* AW-70DE オープン価格*	23ページ AW-80DE オープン価格* AW-70DE オープン価格*	23ページ AW-60SDC オープン価格*	24ページ NEW AW-70GE オープン価格*	24ページ NEW AW-60GE オープン価格*	24ページ AW-50GC オープン価格*	24ページ AW-42SC オープン価格*	

乾燥機能無しの洗濯機

日立

洗濯乾燥機				全自動洗濯機							
洗濯・脱水 9kg 7kg	洗濯・脱水 9kg 7kg	洗濯・脱水 9kg 7kg	洗濯・脱水 8kg 4.5kg	洗濯・脱水 8kg 4.5kg	洗濯・脱水 7kg 4kg	洗濯・脱水 6kg 3.5kg	洗濯・脱水 8kg	洗濯・脱水 7kg	洗濯・脱水 5kg	洗濯・脱水 5kg	洗濯・脱水 5kg
P.11~12 ドラム式 BD-V2000 オープン価格* BD-V2 オープン価格*	P.11~12 ドラム式 BD-V2000 オープン価格* BD-V2 オープン価格*	P.13~18 縦型 BW-D9HV オープン価格* BW-D8HV オープン価格*	P.13, P.19~20 縦型 BW-D9HV オープン価格* BW-D8HV オープン価格*	P.21 縦型 NW-D8HX オープン価格* NW-D7HX オープン価格*	P.21 縦型 NW-D8HX オープン価格* NW-D7HX オープン価格*	P.21 縦型 NW-D6EX オープン価格*	P.22 ブルー(A) ピンク(P) BW-8HV オープン価格* BW-7HV オープン価格*	P.22 ブルー(A) ピンク(P) NW-7GY オープン価格* NW-6GY オープン価格*	P.23 ブルー(A) ピンク(P) NW-500FX オープン価格* NW-5FR オープン価格*	P.23 ブルー(A) ピンク(P) NW-500FX オープン価格* NW-5FR オープン価格*	P.23 ブルー(A) ピンク(P) NW-500FX オープン価格* NW-5FR オープン価格*

ドラム式

縦型

乾燥機能無しの洗濯機

出典：電子書籍、電子ドキュメントを簡単に libura(ライブラ) (<http://libura.com/viewer/1j05vah94fup/>)

日立は、ドラム式と縦型で、同じ容量(サイズ)を展開⇒非効率
2004年以降、ドラム式への需要が高かったにもかかわらず
縦型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狭い

考察(東芝)

- ドラム式でヒット商品を出し、成功した
 - ドラム式以外の全自動洗濯機において幅広い製品ラインナップをそろえていた
- ⇒シェアが上がった

考察(日立)

- ドラム式に乗り遅れた
- 非効率なラインナップ(ドラム式と縦型で同じサイズを展開)
- ドラム式以外の全自動洗濯機における製品ラインナップが充実していなかった

⇒シェアが下がった

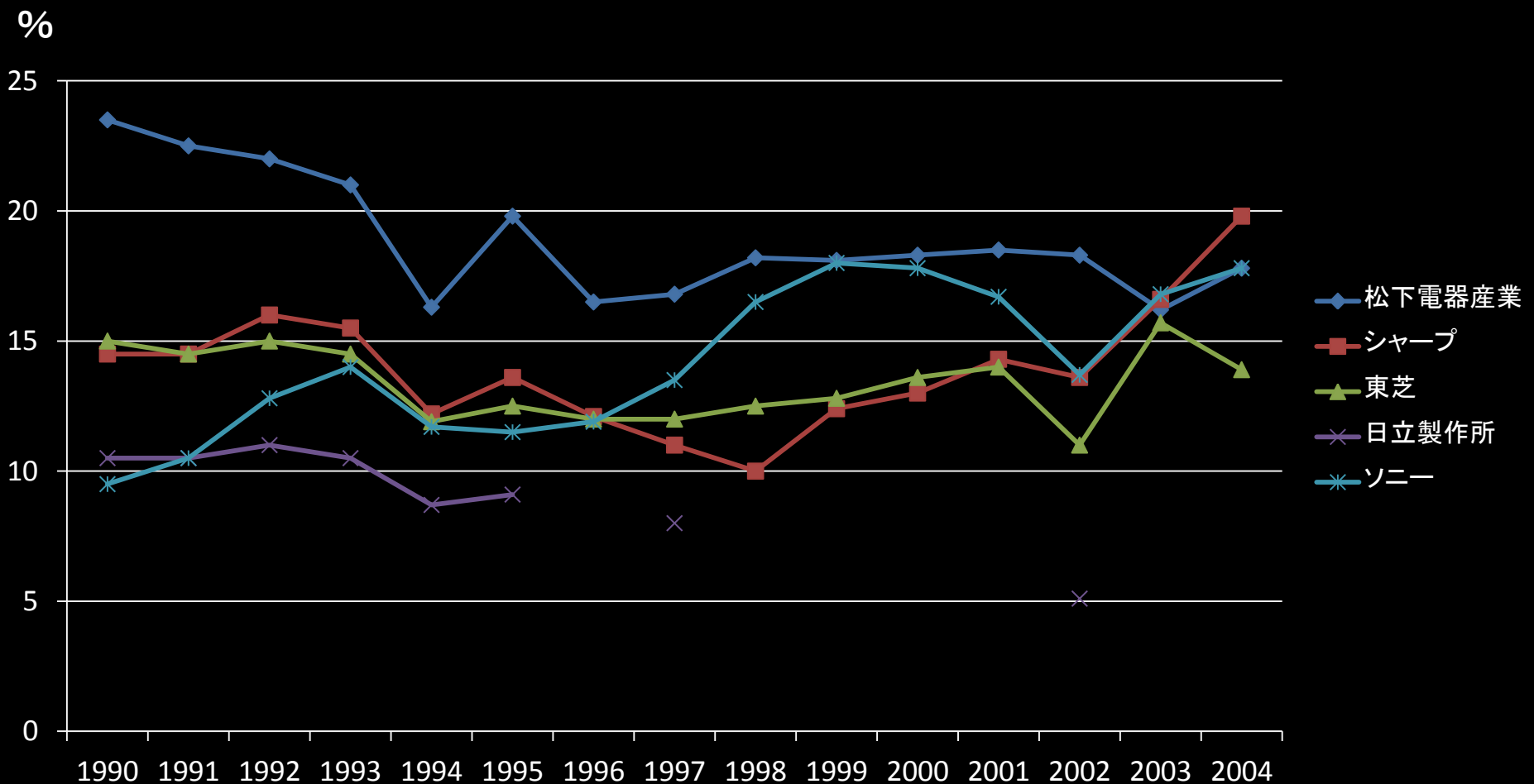
TV

主なテレビの種類と特徴

	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	○	▲	◎	▲

[◎非常に優れる、○優れる、△普通、▲やや劣る、×劣る]

ブラウン管テレビの概要



出典：日経産業新聞

GfK Marketing Services Japan Ltd.調査結果より
筆者作成

- ◆ 両社ともシェアに大きな変動は見られない
- ◆ 2003年頃にシェアの変動が起こった
要因：薄型テレビの台頭



各社薄型テレビの生産に移行

薄型テレビの登場

2001年

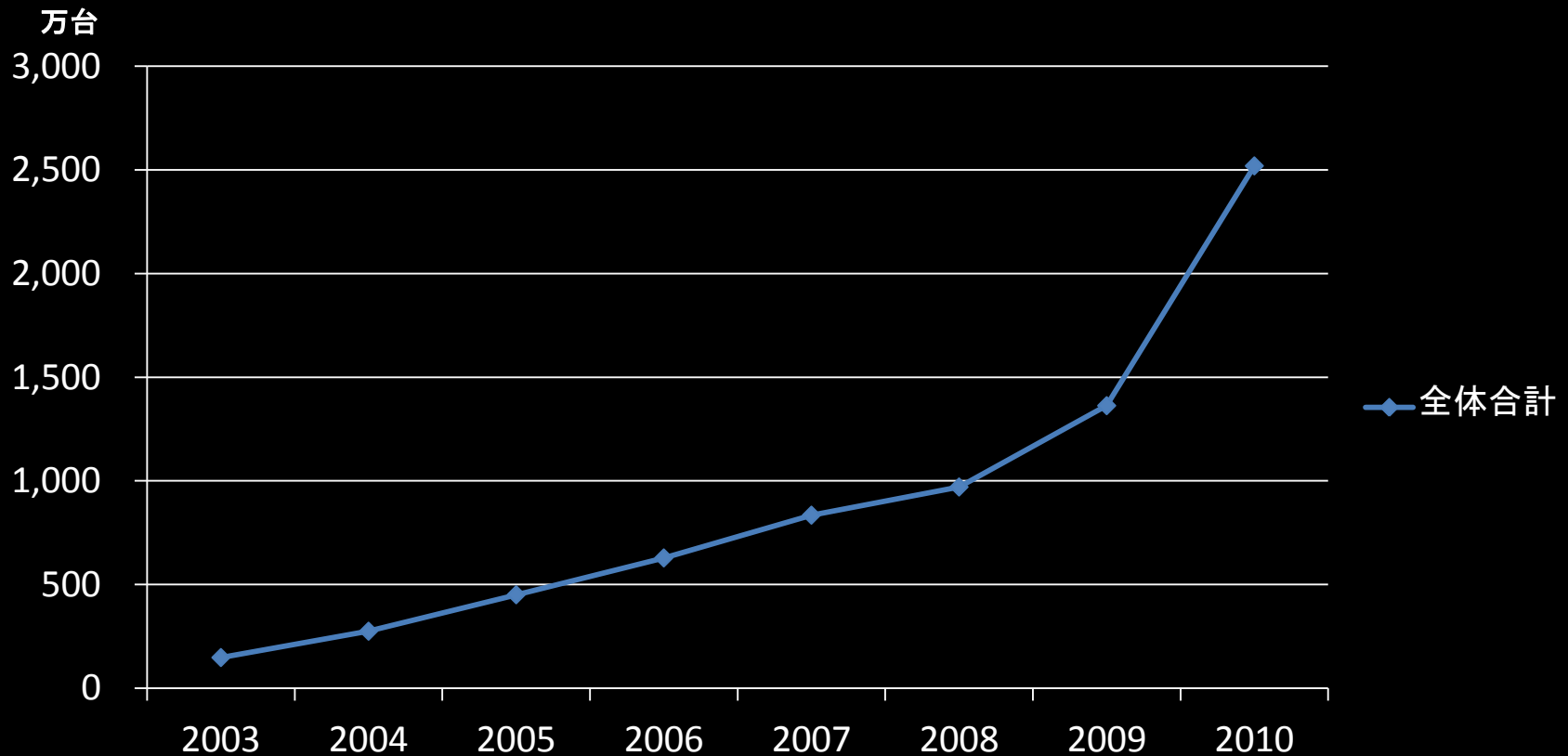
プラズマテレビの本格的な市場形成
中心は松下電器産業

2002年

薄型テレビの市場は伸び続けた

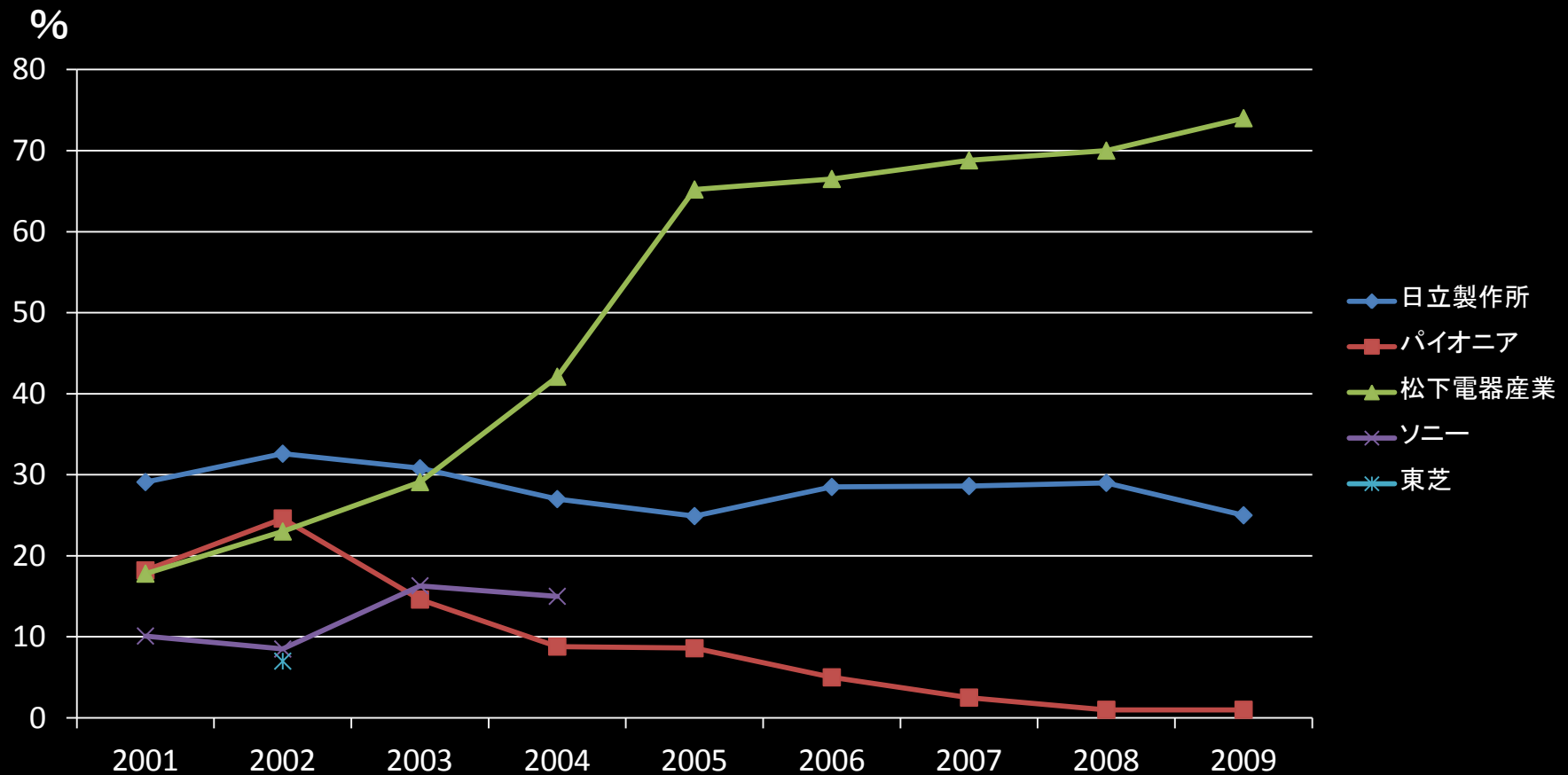
、松下電器産業、ソニー、
日本ビクター、日立製作所、三菱電機

薄型テレビ 出荷台数推移



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

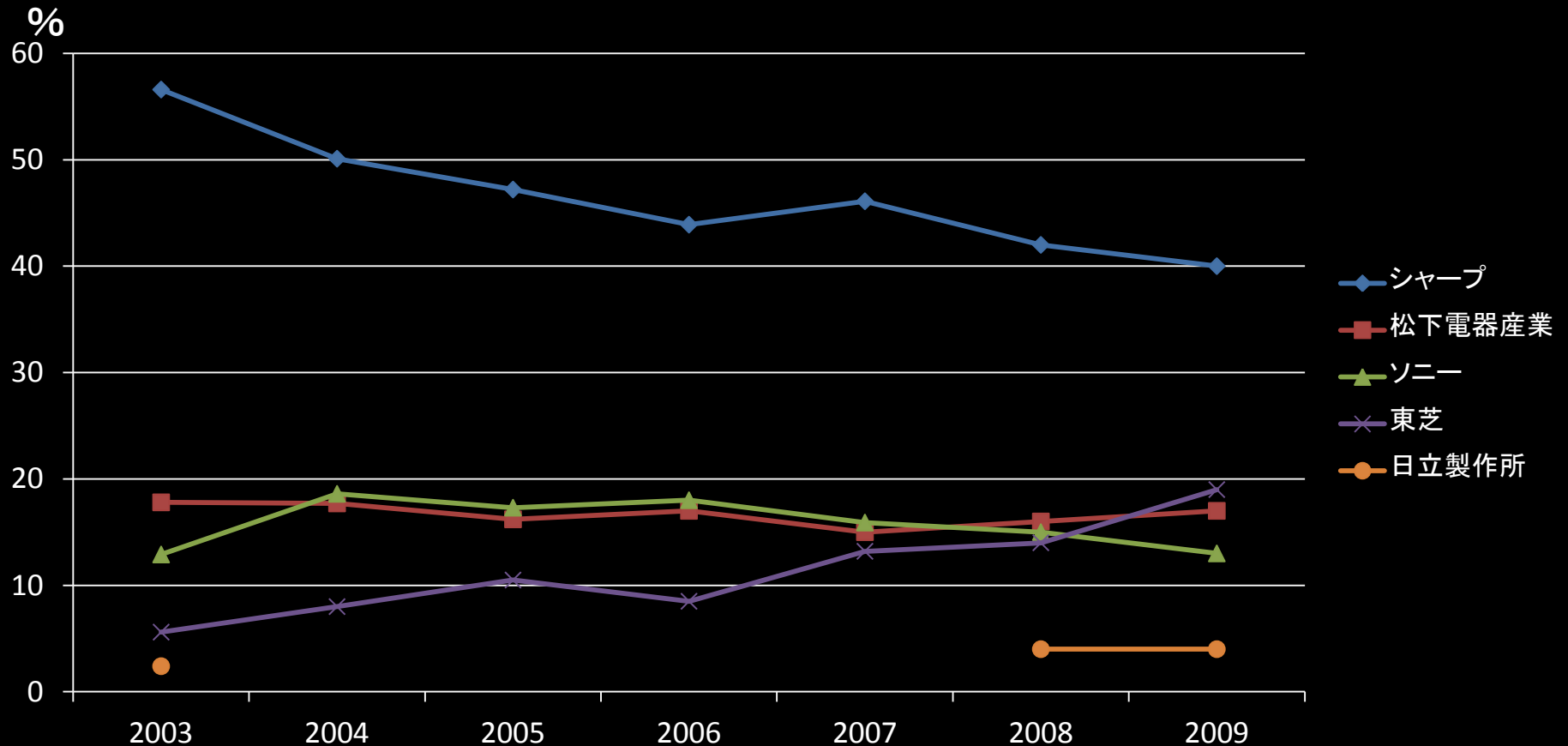
プラズマテレビ シェア推移



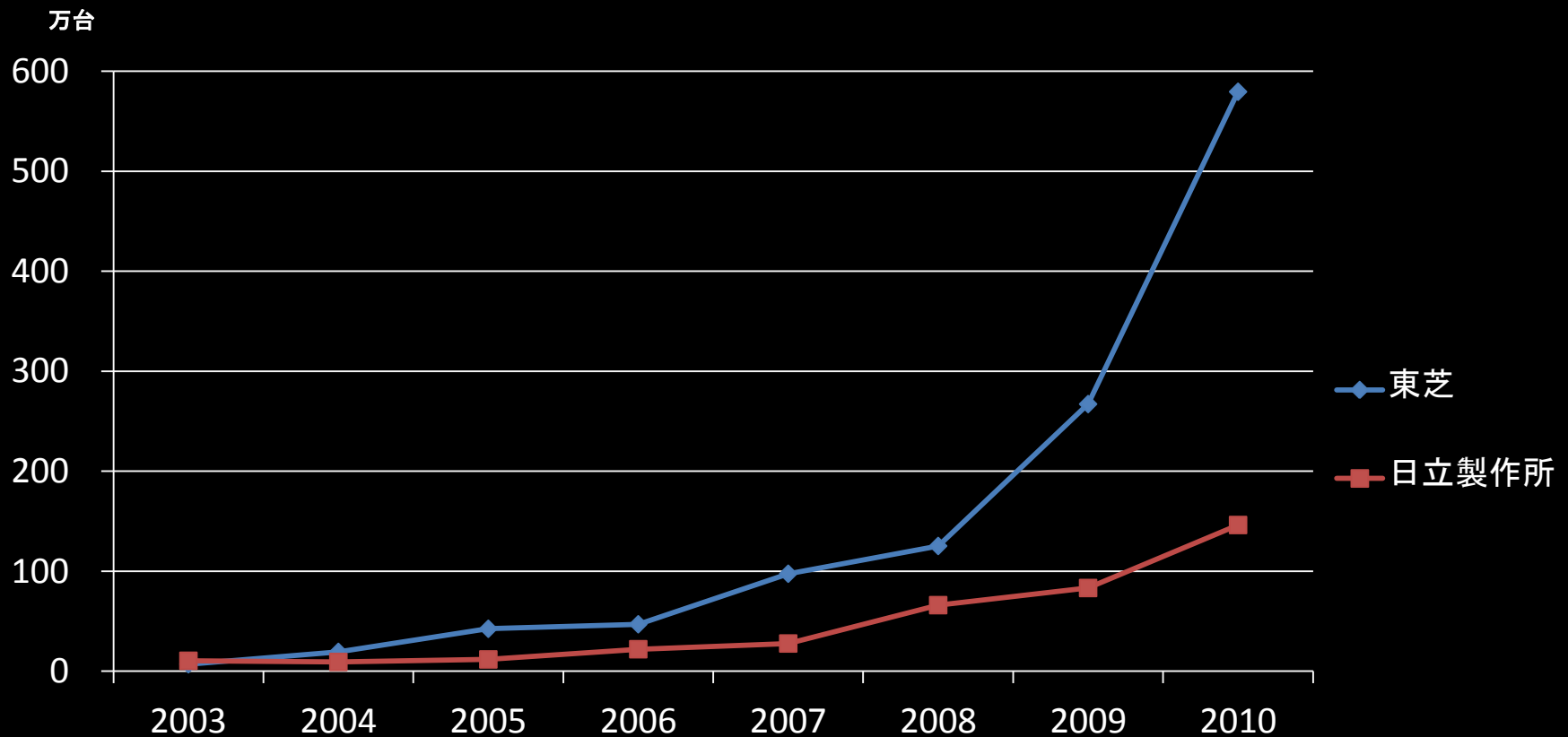
出典: 日経産業新聞

GfK Marketing Services Japan Ltd. 調査結果より
筆者作成

液晶テレビ シェア推移



薄型テレビ 出荷台数推移 (東芝・日立製作所)

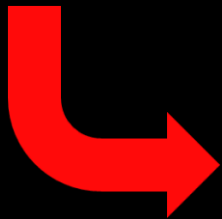


出典: 日経産業新聞

GfK Marketing Services Japan Ltd. 調査結果より
筆者作成

薄型テレビ市場の概要

- ◆ 薄型テレビへの参入当初は、各社とも自社生産中心。



- ◆ 現在ではほとんどが各社が所有している海外工場での製造、また海外企業への委託が中心。

要因：価格競争が激化→コスト競争力への優位性が必要に。

価格帯

- ◆ 大型：プラズマテレビ < 液晶テレビ
- ◆ 小型・中型：プラズマテレビ > 液晶テレビ

プラズマTV

VS

液晶TV

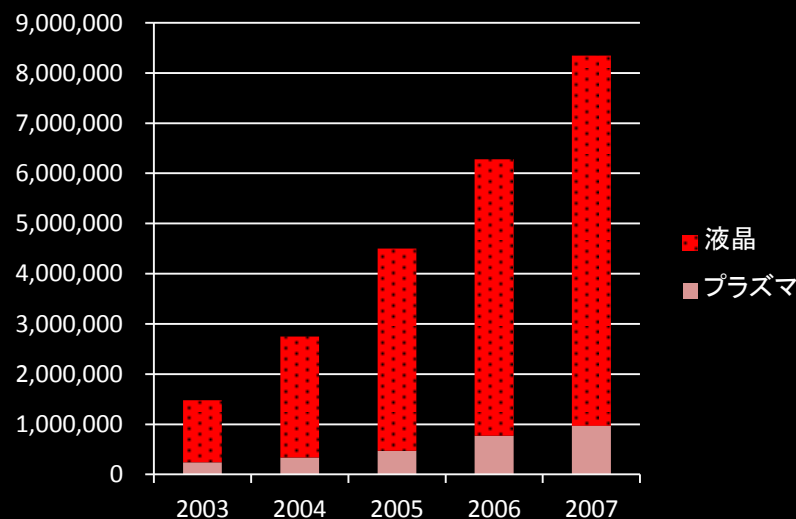
- ◆ 当時、液晶テレビは高価で、プラズマテレビが主流だった。

薄型テレビ出荷台数

液晶TVの出荷台数＞プラズマTVの出荷台数

要因

- ◆ 液晶テレビの低価格化
- ◆ 技術力の向上（大型の製造が可能になった）



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

日立：薄型テレビの事業戦略

◆ 物流から販売まで、一貫して手掛ける

理由

— 製品差別化

— 技術流出の防止

日立のビジネスモデルは...

垂直統合型

東芝：薄型テレビの事業戦略

- ◆ 調達の見直し
- ◆ 生産拠点の集約
- ◆ 部品の共通化

コスト最優先の戦略

コスト削減

東芝のビジネスモデルは...

脱垂直型

薄型テレビ生産における

垂直統合型とは...

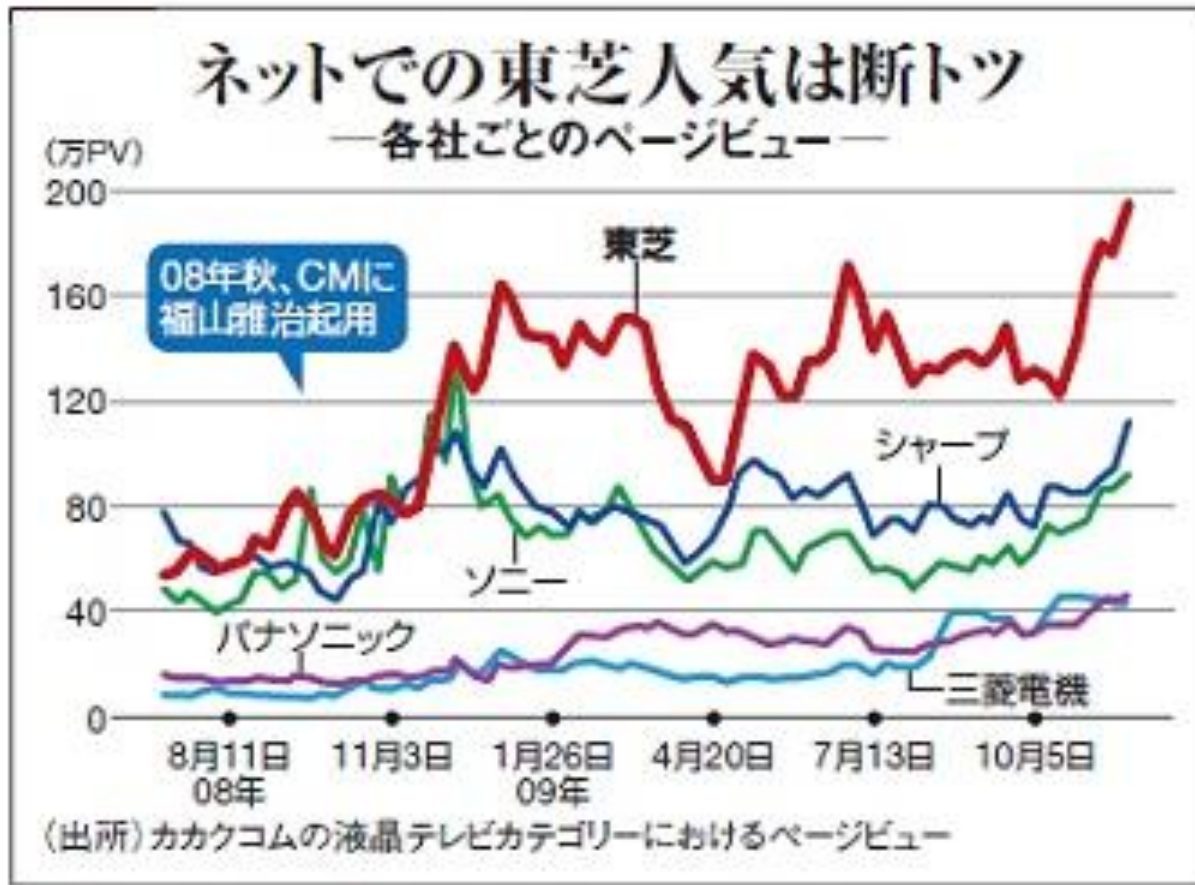
- ◆ パネルからテレビの組み立てまで一貫して生産するもの。
Ex) パナソニック・シャープ・サムスン

脱垂直型とは...

- ◆ 工場を持たずパネルの専門メーカー、半導体の製造メーカー、テレビの組み立て工場それぞれを組み合わせる安い価格の薄型テレビを作る経営手法。
Ex) 東芝・ソニー

東芝の薄型テレビの成功要因

① ネットでの東芝人気は断トツ 昇



消費者
の姿

年には
番人気

レグザ
心にイ
照して購

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た

②パネルの自社生産を行わない。 理由：パネルのコモディティ化



以上の要因により東芝は成功した

TO

SON

SHAR

Panasc

テレビが黒字なのは
東芝だけ!!!!

赤字転落

赤字転落

1005万台

出所：東洋経済（HP）

<http://www.toyokeizai.net/business/strategy/detail/AC/f39f76d4fe119f431e443cf2635af4da/>

国内主要メーカーの薄型テレビ生産における 内部化と外部化

薄型テレビの事業領域(2007)

	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	△	○	×	×
パイオニア	×	×	○	○

[○は自社生産、△は共同出資会社などで生産、×は生産せず]

出典：日本経済新聞朝刊(2007.12.21) 42

薄型テレビの事業領域(2011)

	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	△	○	×	×
パイオニア	×	×	×	×

[○は自社生産、△は共同出資会社などで生産、×は生産せず]

薄型テレビ市場における再編

シャープ・**東芝**・パイオニア

VS

松下電器・**日立**・キャノン

VS

サムスン・ソニー

[下線の企業はパネル供給企業]

参考：日本経済新聞(朝刊)2007.12.21

2社の事業領域の変化

◆ 東芝

—液晶パネルを外部調達に(2008)

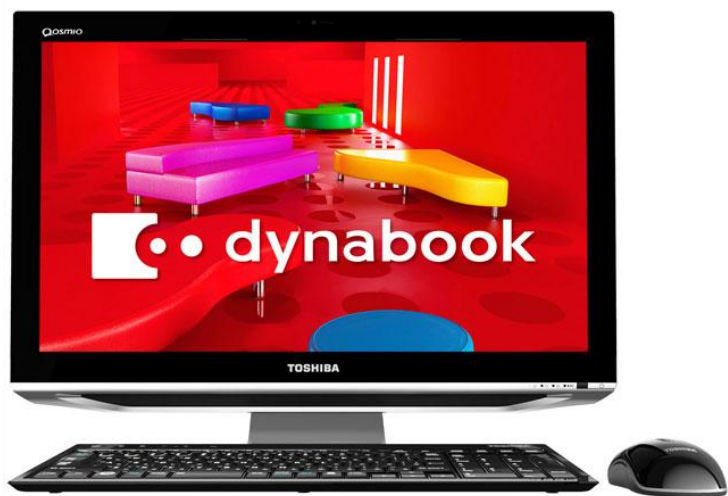
◆ 日立

—液晶パネルの自社生産から撤退(2007)

—**テレビの自社生産からの完全撤退へ**(2011予定)

まとめ

- 日立製作所が行ってきた垂直統合型の生産方式は、現代の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。
- 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。



パソコン

 dynabook

HITACHI
Inspire the Next

T1100・・・東芝初のポータブルPC(1985年)

- ・欧米市場で**世界初のラップトップPC**として発売

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

**ポータブルPCの東芝の
地位を確立!!**



T3100(1986年)

→国内向けに改良した「J3100」を同年発売

- ・T1100の上位機種
- ・「THE KING OF LAPTOP」と呼ばれることに！



この後、OEMによる販売強化
10数社にもまたがってJ3100が販売されることとなる。

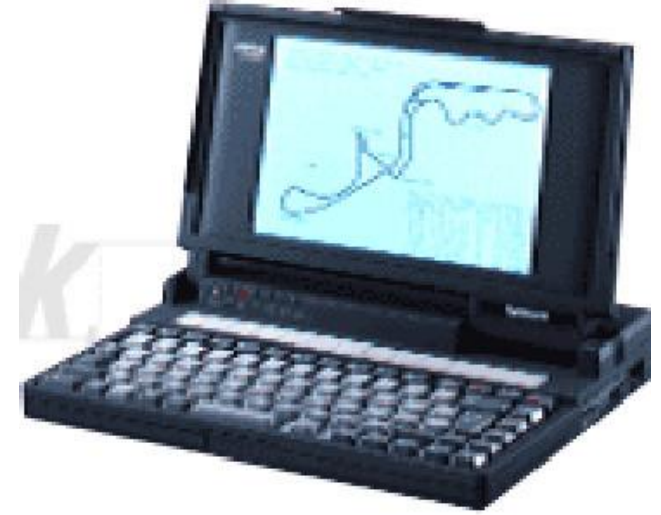
Dynabookの登場

1989年に「Dynabook J-3100SS」を発売

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

What's the strong point?

- ・19万8000円という価格設定
→16ビットパソコンとしては初の20万円を切る
- ・ノート・ブックという新ジャンル
→従来のラップトップよりも格段に薄くて軽い



※「Dynabook」とはアップルの特別研究員アラン・ケイ氏の造語
「本やノートのように身近であり、誰でも手軽に扱え、人間の想像力を助長するためのツール」
⇒同氏はこのPCにDynabookと命名することを許可した。

Dynabookは大成功をおさめ、シリーズ化し、現在にまで至る。

これをきっかけに、ポータブルPC市場は競争が激化する

Dynabookのシリーズ展開

Dynabook EZシリーズ(1992年～1994年)

- ・ワープロソフトと表計算ソフトの抱き合わせ
- ・「使いやすさ」と「低価格」を重視
- ・パソコン普及率の低い、**個人・家庭市場**を狙う



→1994年に、マルチメディアパソコンを売りとした「Dynabook EZ Vision」を発売

Dynabook SSシリーズ(1994年～2009年)

- ・**東芝初のサブ・ノートPC**として1994年に登場

(ノート・ブックはA4サイズなのに対し、サブ・ノートは更に小型・軽量のB5サイズ)

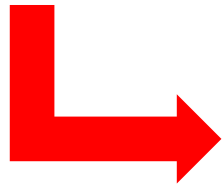
→初代で、サブ・ノートとしては、世界で初めてHDDとFD両方の記憶装置を内蔵

- ・世界一の薄さ・軽さを常に追求！

この他にも、企業向けのDynabook TECRAや、Dynabook Satelliteがあった。

Librettoシリーズ(1996年～)

- ・1996年登場、**Windows95搭載のPCとして世界最小**
- 独自の技術で他の追随を許さなかった・・・**ミニ・ノートPCの新ジャンルを確立**
- ・ビジネスマンの携帯需要、個人需要も狙う・・・幅広いニーズに対応



価格も安く、発売当初から好調な売れ行きを見せる。
以降、2010年に至るまでシリーズ化されることとなる。



家庭用デスクトップPC

BREZZAシリーズ(1995年～1997年)

- ・1995年、**東芝初の家庭用デスクトップPC**として発売

ポータブルPCの東芝



総合PCの東芝

TOSHIBA
Leading Innovation >>>



しかし、このデスクトップPCは思うように販売を伸ばせなかった

問題点

- ・他社製品との差別化が難しいデスクトップPC・・・思い切った価格が必要
- ・需要の中心は低価格のポータブルPC・・・特に日本市場で顕著



98年の新製品投入を凍結

99年からはディスプレイ体型のダイナトップを発売

現在も「**Dynabook REGZA PC**」としてディスプレイ体型PCをラインナップ

2003年、赤字へ・・・

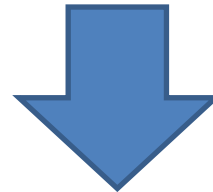
- ・DellやHPの低価格攻勢による価格競争の激化
 - ・東芝の高コスト体質(e.g..製品ラインの多さ、工場)
- ⇒抜本的な改革が必要となる

2004年、パソコン事業の構造改革を実施

⇒パソコン事業部が社内カンパニーとして独立

※主な収益改善策

- ・パソコン生産を中国・フィリピンに集中(後にフィリピン工場閉鎖)
- ・プラットフォーム（基本設計）の削減
- ・廉価モデルの外部生産委託の拡大
- ・大規模なレイオフ



2005年3月期の決算で黒字を計上、**ほぼ1年で立て直すことに成功！**

差別化戦略

- ・2004年の改革で東芝は差別化戦略を強化する。
- DellやHP、台湾メーカーなどの低価格戦略と対照的に

Qosmioの登場(2004年～)・・・収益力回復に向けた戦略商品

- ・AV機能の強化・・・テレビ並みの高画質、チューナーの搭載
- ・一般消費者を取り込む



Dynabook SSのさらなる軽薄化(2005年)

Librettoの高画質AVパソコン化(2005年)



5万円パソコンの登場

- ・2008年、インターネットの普及を背景に、海外メーカーが参入



東芝も7万円のミニノートPC「NB100」を投入

この価格設定で対抗するには・・・？

- ・万全なサポート体制
 - ・長年培ってきたブランド力
- ⇒国内メーカーならではの安心感！！



翌年、Dynabookブランドを冠した「Dynabook UX」を発売

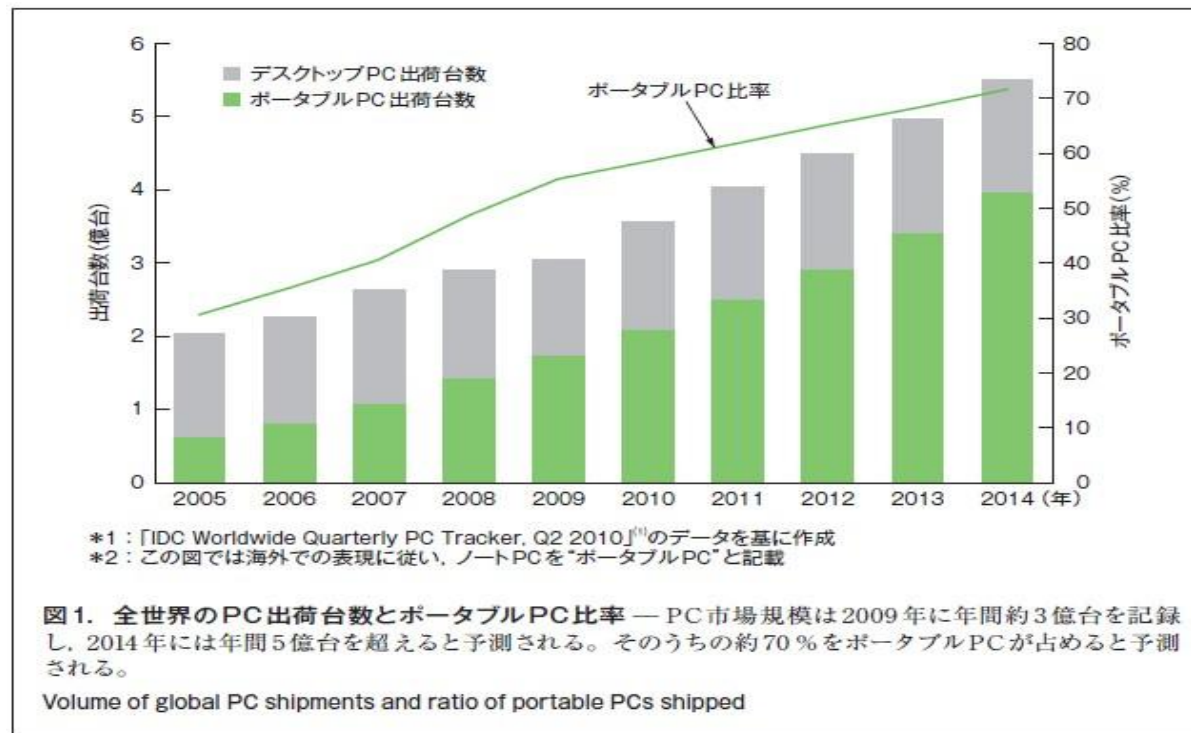
→急成長する市場を無視できず、本格参入

- ・洗練感を全面に出したデザイン
- ・Dynabook独自の技術を採用



ポータブルPC需要の高まり

- ・全世界のPCの市場規模は2009年実績で年間3億台
- ・ポータブルPCの比率は約55%



* ポータブルPC市場がここまで拡大した理由

- ・ポータブルPCが本来持つ、可搬性やバッテリー駆動といった特長のため、PCを時間や場所にとらわれずに使えるようになった。
- ・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で、PC運用面での柔軟性が高まった。

- ・早い時期にヒット商品を生み出したこと
- ・ポータブルPCの生産に特化したこと
- ・組織改革のスピードが早かったこと
- ・世界中でポータブルPCの需要が高まっていったこと

日本市場へいち早く参入！

→パソコン黎明期の1978年に第1号機を発売

しかし、思うようにシェアを伸ばせなかった。

では、具体的な原因は・・・？

①シリーズごとにソフトの互換性がとれない

②限定的であった流通チャネル、ラインナップ

③工場プロフィットセンター制による、製販分離の体制

①互換性

そもそもなぜソフトウェアの互換性がとれなかったのか？

→「技術面を重視する余り、互換性に対する認識が甘かった。」

(1985年、三浦武雄取締役)

日立がとった解決策は・・・？

- ・中核機種を設定し、その上位機種と下位機種との互換性を図る
- ・販売機種をビジネス向けに特化する

⇒この二項目に共通するのは「**主力製品を明確に設定すること**」



これにより、ソフトウェアハウスの協力を得ていき、グループ作りなどを通じたソフトウェアハウスの系列化を進めることで、市販ソフトの拡充を図る。

しかし、これだけでは思うようにシェアを伸ばすことはできなかった。

①シリーズごとにソフトの互換性がとれない

②限定的であった流通チャネル、ラインナップ

③工場プロフィットセンター制による、製販分離の体制

②流通チャネルのオープン化、個人向けへの拡販

→ディーラーや特約店のみではシェアの獲得に限界

1986年、量販店ルートの開拓

- ・不特定多数のユーザーに対するマーケティングを強化するため

1989年、「PROSET 30」の発売により、本格的に個人向け市場へ参入

- ・売れ筋ソフト「一太郎」との抱き合わせ販売
- ・カラーディスプレイ、プリンタ、モデムを1つのボディに搭載
- ・作図、メール、通話、FAXなどが使える

⇒しかし、「一太郎」の回収騒動により販売店は及び腰、売行きは鈍化

Dynabookの登場後は高価格が目立つことに・・・



1991年、「**FROLA**」シリーズの発売

- ・親しみやすいネーミングで、一般消費者を取り込んでいく
- ・テレビCMなど積極的な販売戦略
- ・デスクトップ3種、ラップトップ2種の構成

1992年、ノート型PCを日本IBMからOEMで調達

→日立としては**初のノート型PC**



1994年、通販サイト「日立ダイレクト」を立ち上げる

- ・定価の2割から3割安くして販売
- ・個人ユーザー向け

1998年、「テレセールス」の開始

→自社の直販営業部隊が電話などで顧客に製品を売り込む

①シリーズごとにソフトの互換性がとれない

②限定的であった流通チャネル、ラインナップ

③工場プロフィットセンター制による、製販分離の体制

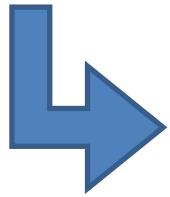
工場プロフィットセンター制とは・・・

・事業の利益に関するあらゆる責任を工場が持つ

⇒事業部制よりも徹底した縦割り組織制度

なぜこのような体制となっていたのか・・・？

→日立は重電、大型機の部門が主だったので、販売よりも開発を重視していた



パソコン等の小型機は開発よりはむしろ販売を重視すべき製品であり、それにも関わらず日立は大型機と同じ手法で小型機を展開した。

製販分離の体制によるデメリット

- ・市場ニーズを的確に掴めない
- ・販売面に資源をあまり注げず、マーケティングがおろそかに

1980年代に入ってから、この制度の問題が指摘されるようになり、
日立は徐々にこの組織構造の手直しを行っていくことに・・・

1984年頃から事業部の権限を強めていく

- ・OA部門の強化に向け、社内ベンチャーとしてOA開発工場部を設置
- ・業界で初めてのパソコン流通会社「日立ハイソフト」を設立

1986年、情報事業本部にマーケティング本部を設置

→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、少しでも売れる商品を作ろうという狙い。

また、同年「QF(クオリティ・ファースト)運動」が始まった。

1989年、デザイン研究所の分室を青山に設置

- ・日立らしさを出すために、ビジュアル・アイデンティティーの確立を試みる

1990年、オフィスシステム設計開発センターを設置

→小型機に特化した組織を作り、大型機中心の意識を改革

日立家電との合併(1994年に決定、95年に施行)

- ・系列販売店の支援体制を大幅に強化(e.g. ウィークリーミーティング)
- ・パソコン通販の開始・・・「日立ダイレクト」
- ・**グループ制の導入・・・創業以来の大改革といわれた**

→事業部門を「電力・電機」「家電・情報メディア」「情報」「電子部品」の四グループにまとめ、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。

旧体制

「ユーザーが何を求めているかを見極め、商品に仕上げる能力が著しく劣っていた」



新体制

「常務が事業の全責任を負うことで、日立に欠けていたマーケティング力を強化する」

日立家電合併、グループ制導入後の動き...

1996年、PCパーソナルシステム本部の設置

- ・家電量販店向けにパソコンを拡販・・・日立家電の販売ルートを活用
- ・家庭向けパソコンの高級化路線へのシフト



1997年、スリムデスクトップパソコンの発売

- ・液晶一体型モデルとマイクロタワー型をラインナップ

→当初企業向けとして販売していたが、後に個人向けもラインナップ

この年、日立の国内出荷台数は16%増、シェアも0.8ポイント増の4.8%に

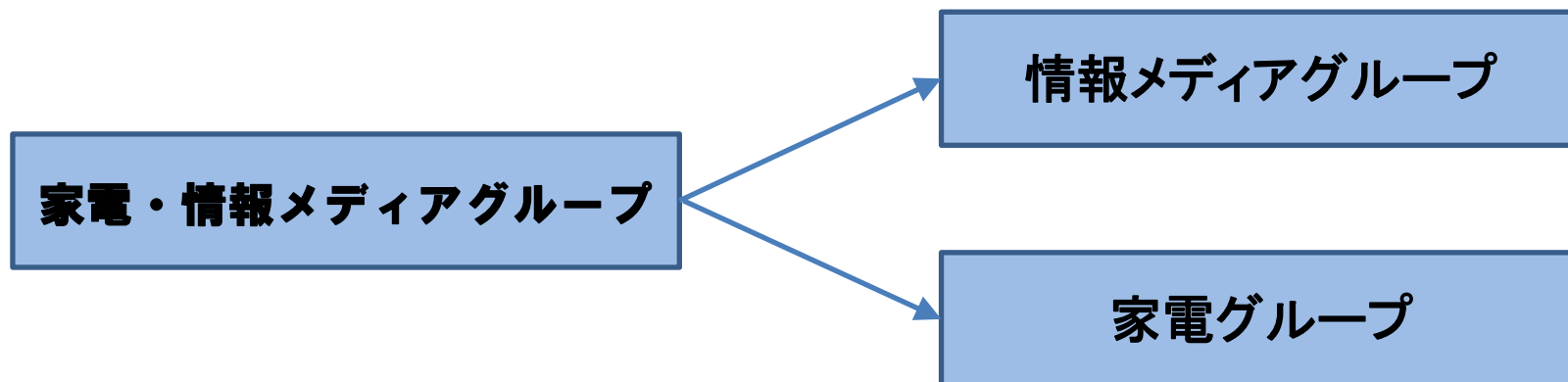


1998年、10万円代前半に抑えたパソコンを発売

→初心者層や、限定された用途だけに使う顧客を狙う

しかし、海外メーカーの低価格攻勢により、徐々に勢いがなくなっていく...

1998年、グループ再編・・・4グループから5グループに
→「情報メディア」グループの新設



・家電部門にあったパソコン周辺機器などをコンピューター事業本部に統合

低迷しているパソコン事業の強化！



創業以来の大改革をもってしても、
なぜ重電体質が抜け切っていないとされたのか・・・？

「日立のパソコン事業は今も汎用機を売るための手段という色彩が強い。
日立家電を取り込んだのは、情報と家電とのシナジー効果も期待したためだが、
組織上は必ずしもそうなっていない。」

(日本経済新聞 1995年4月8日付)

・グループ制の中核メンバーとなる若手役員が重電出身者にほかならなかった
→実質的に、**重電出身者による支配体制**といえる

日立はその後、思うように収益を伸ばすことができませんでした・・・

2002年、マイナスイオンパソコンの発売

- ・Prius Deck 770D, Prius Deck 770C

- ・「癒し」効果で販売拡大を狙う

- ・スーパーピュアカラー液晶を搭載
 - ・テレビチューナー搭載（東芝に先駆け）
 - ・DVDドライブの搭載
 - ・臨場感あふれるサウンドを実現
- ⇒パソコンのマルチメディア化



しかし、付加価値として加えたマイナスイオン発生装置は、消費者から余分な機能としてしか受け止められず、「**奇をてらいすぎ**」と酷評され、早々に市場から去ることになってしまう。

2002年

資本コストを上回る収益を上げているかどうかを示す経済付加価値(EVA)を基準に、収益性の低い事業は撤退・売却する方針を打ち出す。

- ・EVAが二年連続で赤字の事業は「要注意事業」
- ・さらに二年以内の黒字化が不可能と判断した場合は撤退・売却の準備に入る。

パソコン事業はその後、黒字転換することができなかった・・・

2007年、消費者向けからは完全に撤退

企業向けもHPからOEMを受けるなど、自社生産を完全に打ち切る事となった。

- ・製販統合への移行が遅れていたこと
- ・重電体質が抜けきらなかったこと
- ・ヒット商品を生み出せなかったこと

参考文献

[雑誌記事]

「液晶テレビー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、pp.90

「「液晶ビジネス」戦線異状ありーシャープ、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

「液晶パネル争奪戦ーソニー・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」勢力拡大のなぜー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、pp.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ー松下とソニー、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!ー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!ー家電メーカー主要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→創造ー「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ー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ー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

[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

[データや白書]

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」

[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

[雑誌記事]

- ・「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・ウォッチャー)」、『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-タブルパソコン<特集> ポ-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「ウ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]

- ・「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、5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、1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、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、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、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、22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、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、23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、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、31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、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、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、7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、13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、6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、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、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、32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、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、7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、17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、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、7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、11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、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、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、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、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、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、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)、1999年8月22日、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、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、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、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、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、6面
- ・「総合電機“家電改革”に全カ――日立、東芝、三菱。」、『日本経済新聞』(朝刊)、1994年12月31日、7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、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、11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、9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、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、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、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、9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、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、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、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、7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、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、9面
- ・「家電各社、パソコン、量販店向け拡販――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、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、11面
- ・「頭販店向けパソコン、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、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、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、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、27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、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、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、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、13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、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、28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、7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、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、7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、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、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、17面
- ・「日立も低価格パソコン。」、『日経産業新聞』、1998年2月20日、7面
- ・「パソコン、流通で新戦略、販売テコ入れ――コンパック、日本IBM、日立。」、『日経流通新聞』、1998年2月24日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、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、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、47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、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、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、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、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、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、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、5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、3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
- ・「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、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、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、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、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、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、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、13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、3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、5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、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、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、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、3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、5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、20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、5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、11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、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、3面

ご清聴ありがとうございました