

# コメントと視点の提案

慶應義塾大学大学院  
政策・メディア研究科後期博士課程／  
(独)産業技術総合研究所技術情報部門  
松本 陽一

# 日本の特徴

- 液晶表示装置の技術確立を主導
- 新製品開発で先行
- すり合わせ的
- CRT-TV以来、TV完成品での高いシェア
- しかし、投資競争では劣勢

# 韓国の特徴

- 半導体で培った技術力・ノウハウ
- (財閥としての)資金力
- 低コスト生産に強み
- トップのリーダーシップ
- TV用パネルで大きな収益
- TV完成品では競争力が高まりつつある

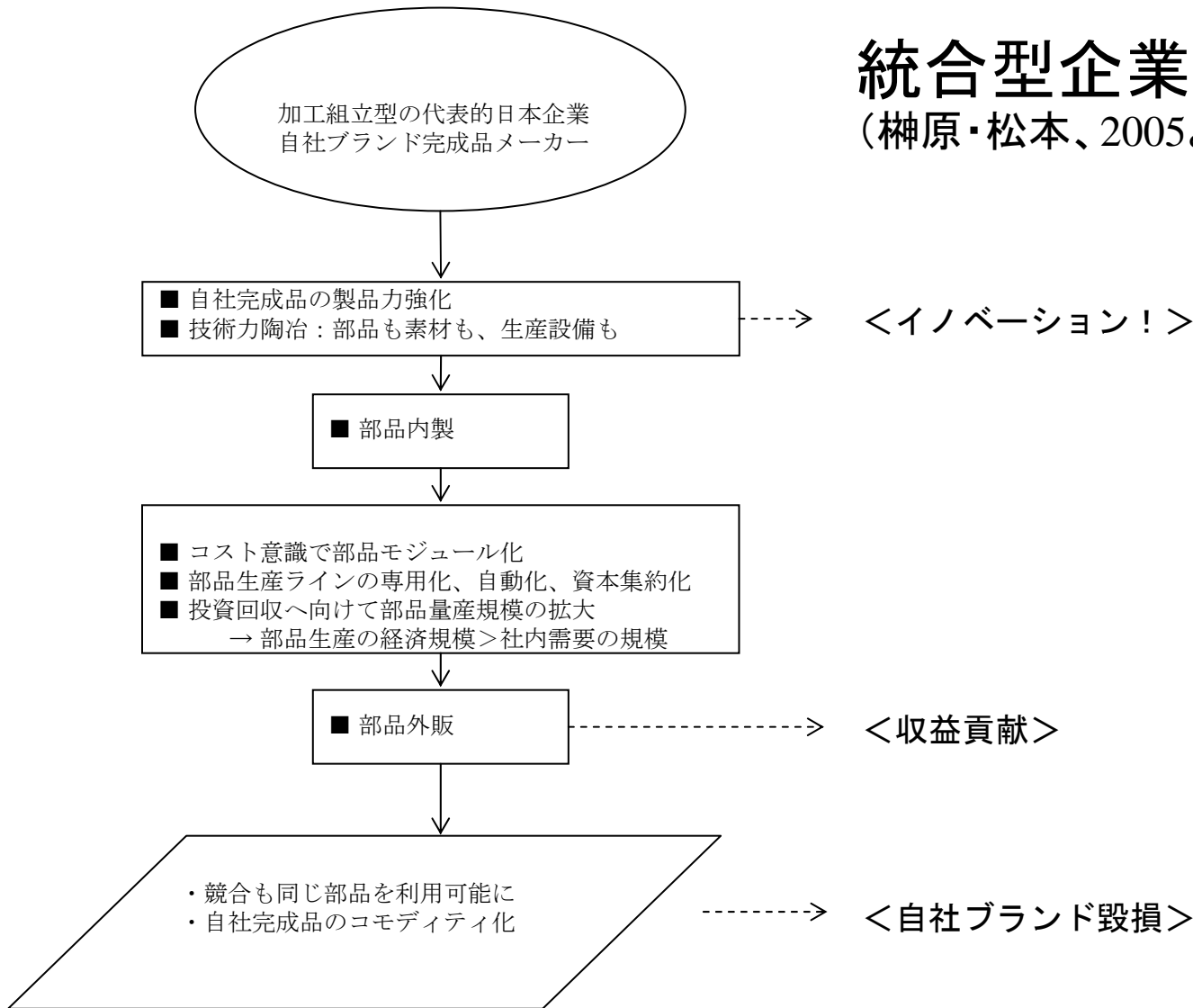
# 台湾の特徴

- 新興企業の躍進
- 低コスト大規模生産に強み
- OEMを中心に成長
- テレビ完成品の競争力は限定的
- PCで世界の製造拠点

# セットとデバイスの関係性

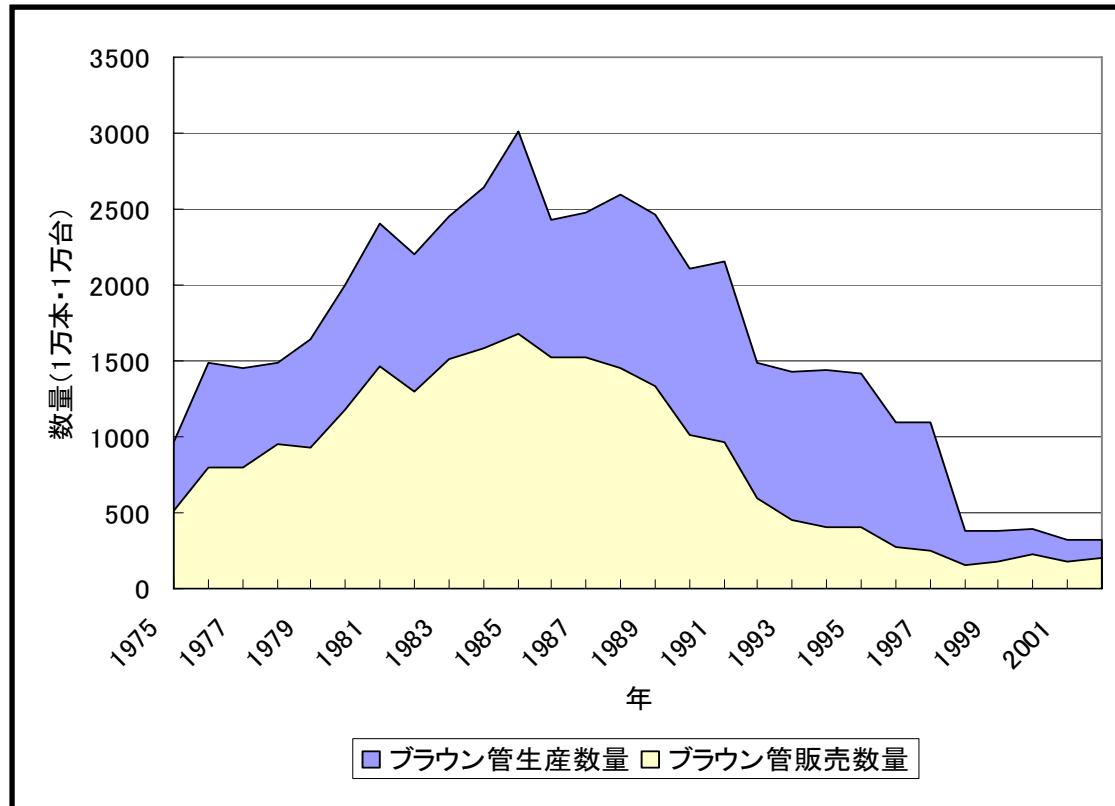
- 装置生産（資本集約）的な特徴をもつデバイス
- 社内消費分ではデバイスを賄えない
- 生産規模はますます大規模に！
- 「統合型企業のジレンマ」（榊原、2005年）

# 統合型企業のジレンマ (榊原・松本、2005より抜粋)



「作るか買うか」(make or buy)の意思決定で「作る」を選択すると、  
しばしば「売る」(sell)が避けられなくなる(榊原・香山、2006年、68頁)。

# 日本企業のテレビ用CRT取引の規模



データの出所) 経済産業省『機械統計年報』

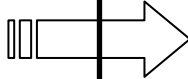
注) カラーテレビジョン用陰極線管の生産と販売の数値を用いた。「生産」とは①調査対象の工場で調査期間内に実際に生産した製品の総量で②調査対象の工場または同一企業内の他工場で自家使用または自己消費する目的で生産したものを含む。「販売」とは①販売業者または消費者である他企業に直接販売したもの②販売することを目的として本社、営業所等に出荷したものの③受託生産品を販売業者である委託者へ出荷したもの。

# ジレンマを読み解く視点

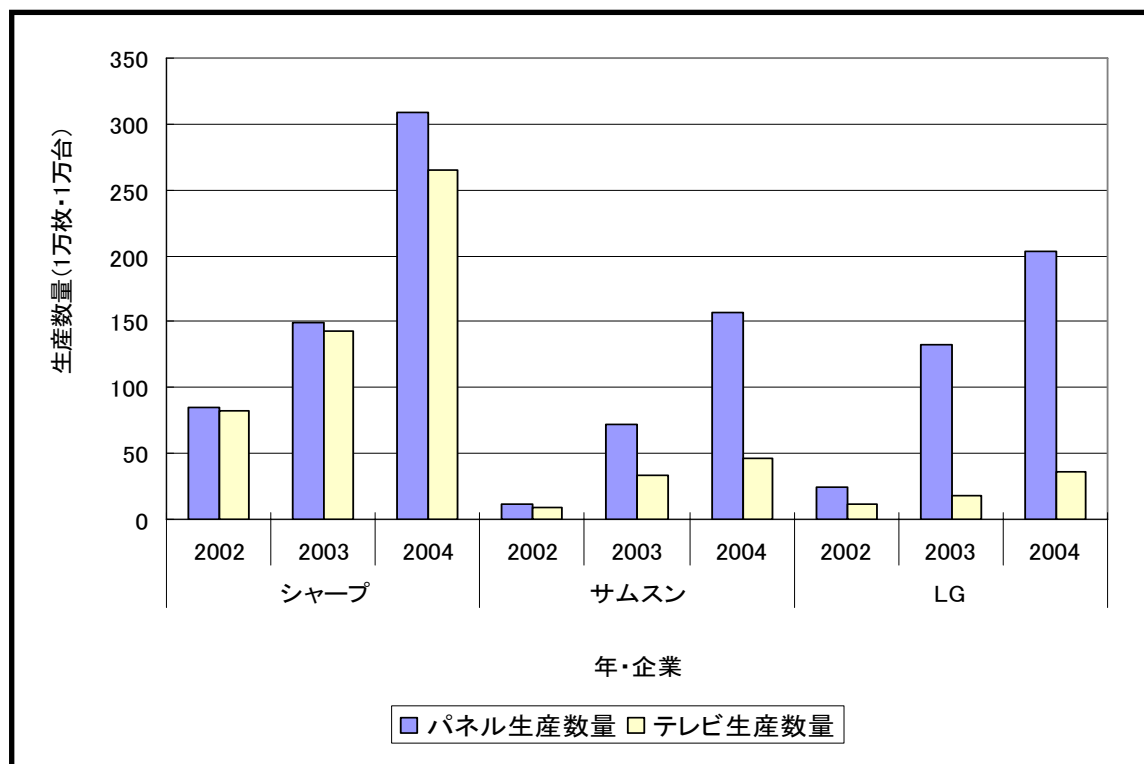
- ドメイン: 事業領域
  - セットとデバイスの組み合わせから大別3種類
    - ①アSEMBラー
    - ②(デバイス)サプライヤー
    - ③統合型企業
  - ドメインには注意の焦点が存在すると仮定  
⇒ドメイン・フォーカス(DF)
    - a. セット・ドリブン
    - b. デバイス・ドリブン
    - c. マルチ・フォーカス
- ⇒ 自社ビジネスをセットから考えるメーカー(a)にとって、デバイス外販は同時解決困難な連立方程式



# 事業ドメインとDF(液晶TV)

	サプライヤー	統合型企業	アSEMBラー
セット・ドリブン		SHARP	
ダブル・フォーカス		Samsung	
デバイス・ドリブン	AUO	 ?	

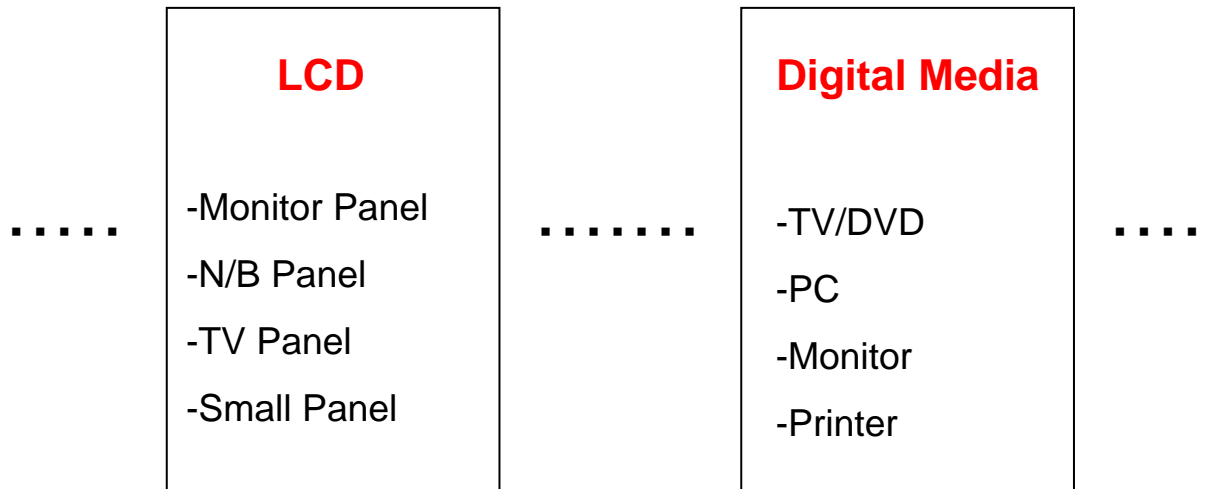
# テレビ向け液晶パネルの生産規模



データの出所)『日経マーケット・アクセス別冊 デジタル家電市場総覧2006』  
注)『日経マーケット・アクセス』調査によるテレビ向け液晶パネルの世界生産量とそのメーカー・シェア、液晶テレビの世界生産台数とそのメーカー・シェアから筆者が作成した。なお、テレビ市場への参入が相次いでいるために把握できていないテレビ向け液晶パネルの需要が存在する可能性はある。また、シャープ以外の国内メーカーはパネルの生産シェアが低いために生産数量を算出できなかった。



# サムスン電子の組織



注) Samsung Electronics 社ホームページより、Samsung Electronics, 3rd SAMSUNG Global Investors Conference 2006資料

([http://www.sec.co.kr/images/corp/ir/irevent/Samsung\\_Conference\\_2006\\_0511.pdf](http://www.sec.co.kr/images/corp/ir/irevent/Samsung_Conference_2006_0511.pdf))

から液晶テレビに関する部分を抜き出した。2006年5月31日閲覧。

# DFから見る強みと弱み

## シャープ

- デバイスを完成品の差別化に利用しやすい
- デバイス生産のコスト競争では劣勢
- グローバルな展開が遅れる可能性

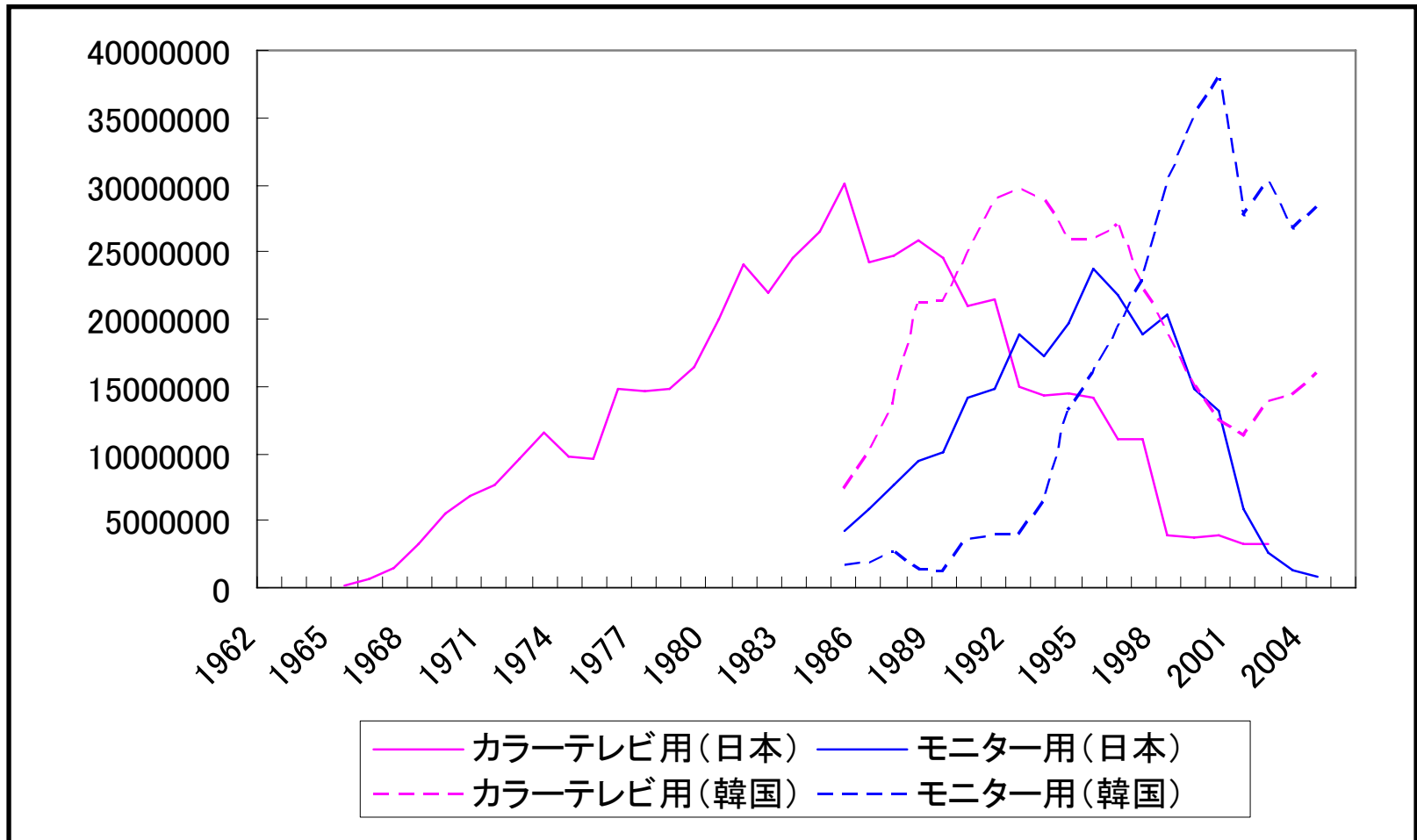
## Samsung

- デバイス生産のコスト競争では優勢
- グローバルに展開しやすい
- デバイス以外の面で完成品の差別化が必要(→デザイン)

## AUO

- デバイス生産のコスト競争では優勢
- グローバルに展開しやすい
- 完成品に進出したときに、ジレンマが生じる

# 日韓のCRT生産の推移



出所: 日本については経済産業省『機械統計年報』、韓国についてはKorea National Statistical Office, Annual report on monthly industrial production statisticsから、筆者が作成。

# 本資料作成にあたって参考にした文献

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice-Hall. 邦訳, D・F・エーベル(1984)『事業の定義』石井淳蔵 訳. 千倉書房.
- 浅沼萬里(1997)『日本の企業組織革新的適応のメカニズム——長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社.
- Clark, K. B. & Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston: Harvard Business School Press. 邦訳, 藤本隆宏, キム・B・クラーク(1993)『製品開発力』田村明比古 訳. ダイヤモンド社.
- Cusumano, M. A., & Takeishi, A. (1991). Supplier relations and management: a survey of Japanese, Japanese-transplant, and U.S. auto plants. *Strategic Management Journal*, 12, 563-588.
- Drucker, P. F. (1964). *Managing for Results*. New York: Harper & Row.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 17, 271-291.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High- Performance Knowledge Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.
- 藤根俊之(2003)「液晶テレビ」『日本機械学会誌』106(1018), 14-15.
- 藤本隆宏(1997)『生産システムの進化論——トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣.
- 藤本隆宏(1998)「サプライヤー・システムの構造・機能・発生」『リーディングスサプライヤー・システム——新しい企業間関係を創る』(pp.41-70), 有斐閣.
- 後藤康浩(2005)『勝つ工場』日本経済新聞社.
- 平本厚(1994)『日本のテレビ産業——競争優位の構造』ミネルヴァ書房.
- 加藤俊彦(1996)「国際分業の形態と技術進歩」『ビジネスレビュー』43(4), 75-86.
- 近能善範(2002)「自動車部品取引のネットワーク構造とサプライヤーのパフォーマンス」『組織科学』35(3), 83-100.
- 交流協会(2005)『アジアのフラットパネルディスプレイ産業』財団法人交流協会.
- Levitt, T. (1975). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, September-October.
- Magaziner, I. C., & Reich, R. B. (1983). *Minding America's Business*. Vintage Books. 邦訳, アイラ・C・マガジナー, ロバート・B・ライシュ(1984)『アメリカの挑戦: 日米欧の企業戦略と産業政策』, 天谷直弘 監訳, 東洋経済新報社.
- 丸川知雄(2005)「日本企業が直面する中国の競争環境」『開発金融研究所報』22, 107-115.
- 日本放送協会(1989)『NHKテレビ技術教科書[上]』日本放送出版協会.
- 日経マーケットアクセス(2005)『デジタル家電市場総覧2006「日経マーケットアクセス」別冊』日経BPコンサルティング.
- 延岡健太郎「部品サプライヤーの顧客ネットワーク戦略—顧客範囲の経済性」『リーディングスサプライヤー・システム——新しい企業間関係を創る』(pp.181-199), 有斐閣.
- 沼上幹(1999)『液晶ディスプレイの技術革新史——行為連鎖システムとしての技術』白桃書房.
- 榊原清則(1992)『企業ドメインの戦略論——構想の大きな会社とは』中公新書.
- 榊原清則(2005)『イノベーションの収益化——技術経営の課題と分析』有斐閣.
- 榊原清則, 松本陽一(2005)「統合型企業のジレンマ——日本時計産業の成功と蹉跌」(ディスカッションペーパーシリーズ#05-14). 技術革新型企業創生プロジェクト. 2006年7月31日検索, [http://unit.aist.go.jp/techinfo/cisrep/pdf/dp\\_0514.pdf](http://unit.aist.go.jp/techinfo/cisrep/pdf/dp_0514.pdf)
- 榊原清則+香山晋編著(2006)『イノベーションと競争優位——コモディティ化するデジタル機器』NTT出版.
- 新宅純二郎(1994)『日本企業の競争戦略——成熟産業の技術転換と企業行動』有斐閣.
- Takeishi, A. (2001). Bridging Inter- and Intra-Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development. *Strategic Management Journal*, 22, 403-433.
- Takeishi, A. (2002). Knowledge Partitioning in the Interfirm Division of Labor: The Case of Automotive Product Development. *Organization Science*, 13(3), 321-338.
- 武石彰(2003)『分業と競争——競争優位のアウトソーシング・マネジメント』有斐閣.
- 塚本潔(2002)『韓国企業モノづくりの衝撃——ヒュンダイ、サムソン、LG、SKテレコム現場から』光文社新書.
- 善本哲夫(2002)「基幹部品事業の統合化と完成品事業の競争力——掃除機事業とモーター事業の事例」『ワールドワイドビジネスレビュー』2002年9月20日, 28-39. 同志社大学.
- 善本哲夫(2003)「基幹部品のアーキテクチャ特性と取引の実態——ルームエアコン事業とコンプレッサ事業のケース」『ワールドワイドビジネスレビュー』2003年2月20日, 38-55. 同志社大学.
- 善本哲夫(2004)「サプライヤー・システムと事業戦略——基幹部品取引の実態」『社会科学』72, 355-387. 同志社大学人文科学研究所.