



メタナショナル経営の首謀者

慶應義塾大学
ビジネススクール
許斐義信

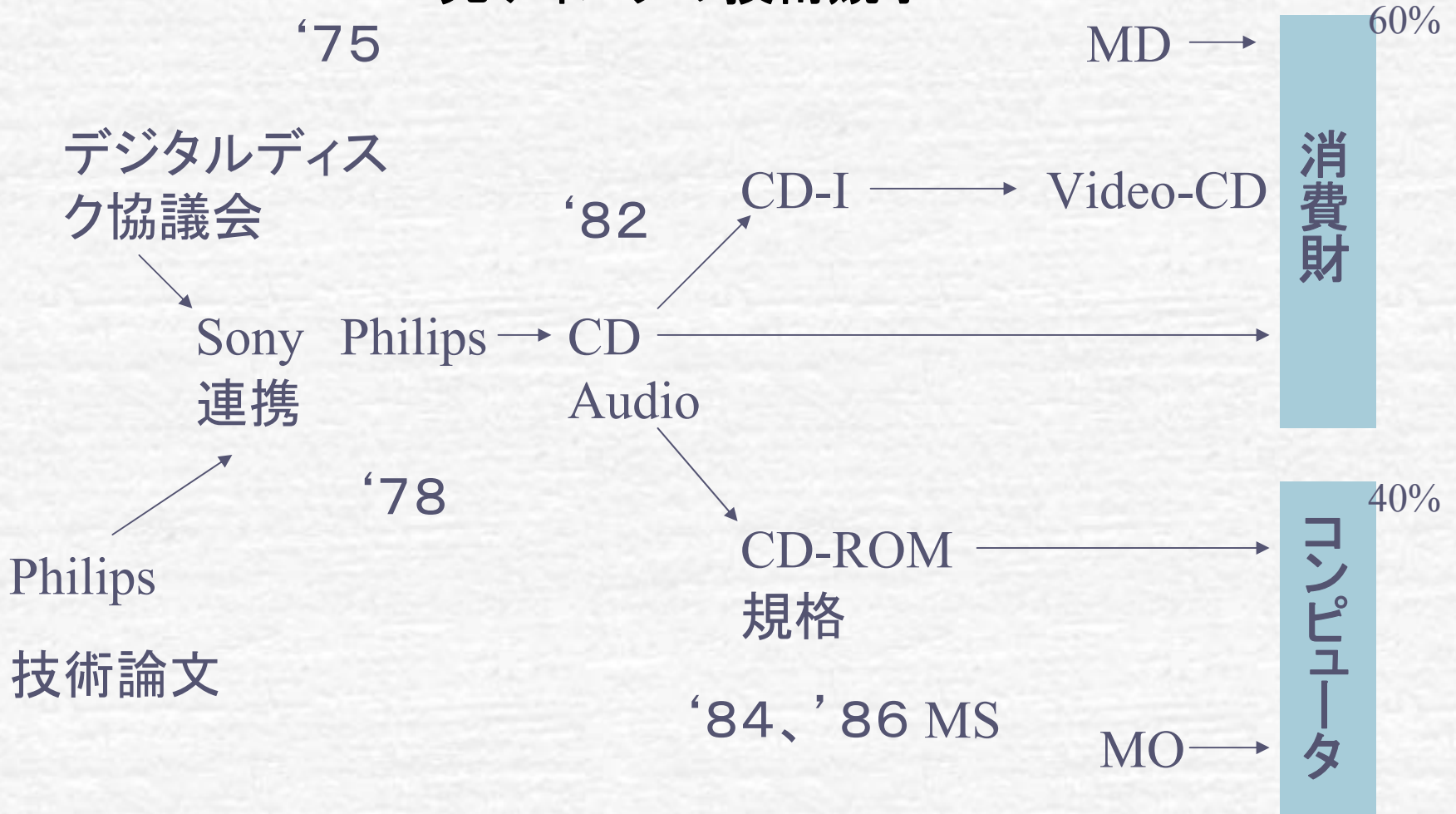
光ディスク産業で何が起きたか

- ❖ LCDだけではない技術経営問題
- ❖ 「技術革新は国家を救えるか？」

<参考文献>

- ❖ 坂巻資敏「光ディスク 知的財産—競争戦略」平成18年1月 経営研究所(競争戦略研究会)
- ❖ 小川紘一「製品アーキテクチャから見た光ディスク技術の拡散形態とアジア諸国の産業発展」平成16年2月 経営研究所(競争戦略研究会)
- ❖ 慶應ビジネススクール、日経BP, 日経MM共催「技術経営セミナー」平成18年8月

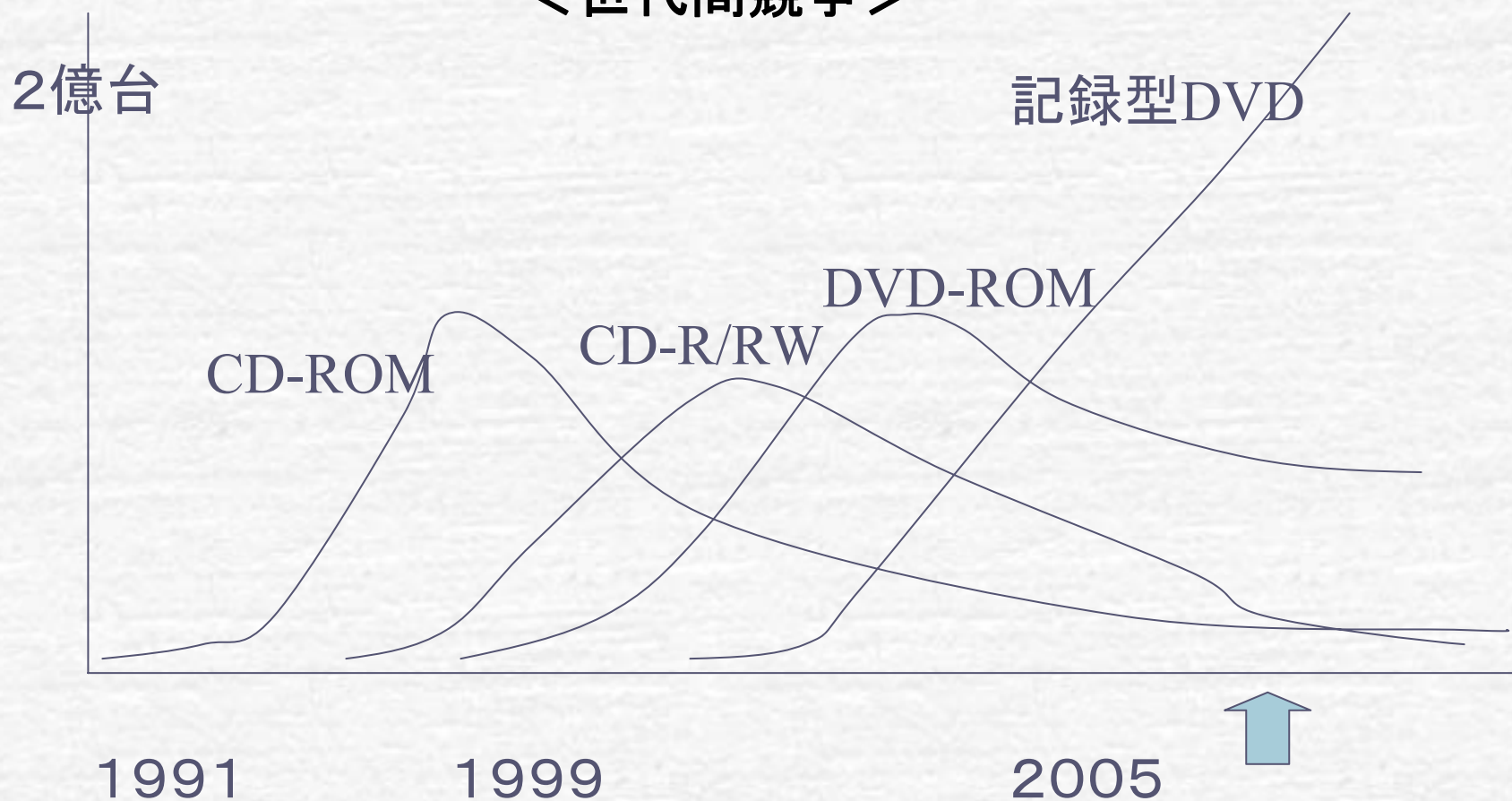
光ディスクの技術競争



高密度DVDでPF競争再燃

コンピュータ市場向け光ディスク装置

<世代間競争>



媒体価格の急落

- CD-R: 1995年 US\$7.0 日本企業黒字
- 1999年 US\$0.6 台湾企業は黒
- 2003年 US\$0.3 台湾企業も赤
- CD-RW 1999年 US\$8超
- 2003年 US\$0.5

- 2001年主要日本企業は撤退(20社→1社)
- アウトソーシングへ(設備売却)
- ブランドビジネス化(販売特化)

光ディスク装置のシェア変動

1995年：日本企業のシェア 90%弱

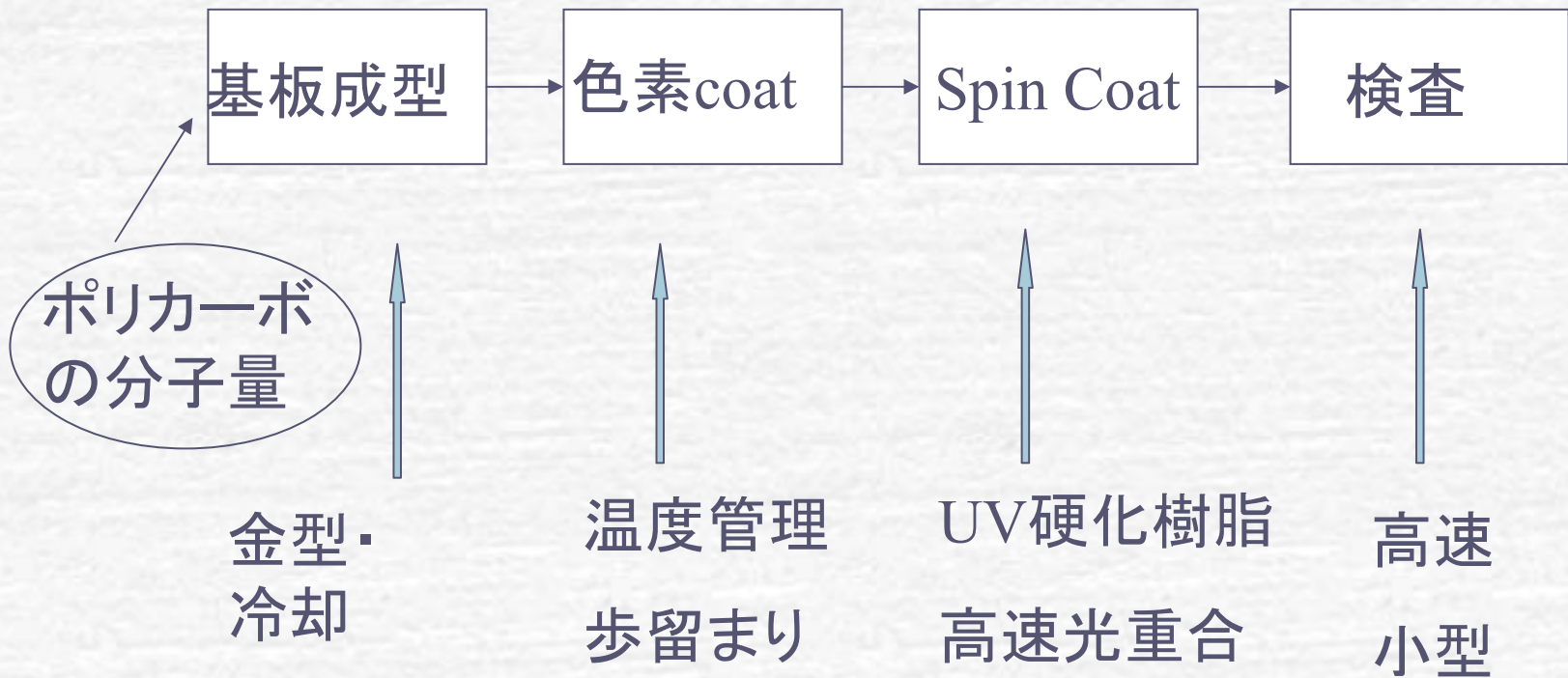


2004年：日本企業 20%

台湾企業 40%

韓国企業 40%

メディア製造プロセス



設備のシステム化で、投資すれば事業化容易

デジタル化が装置の標準化を促進

＜アナログ技術＞

レーザ出力調整

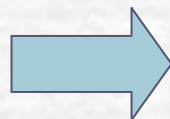
ピックアップゲイン調整

サーボ帯域調整

バランス調整

トラッキングの調整

難物のサーボ調整



＜デジタル技術＞

Digital Servo

機構組立

ピックアップ組込

技術無くとも参入可

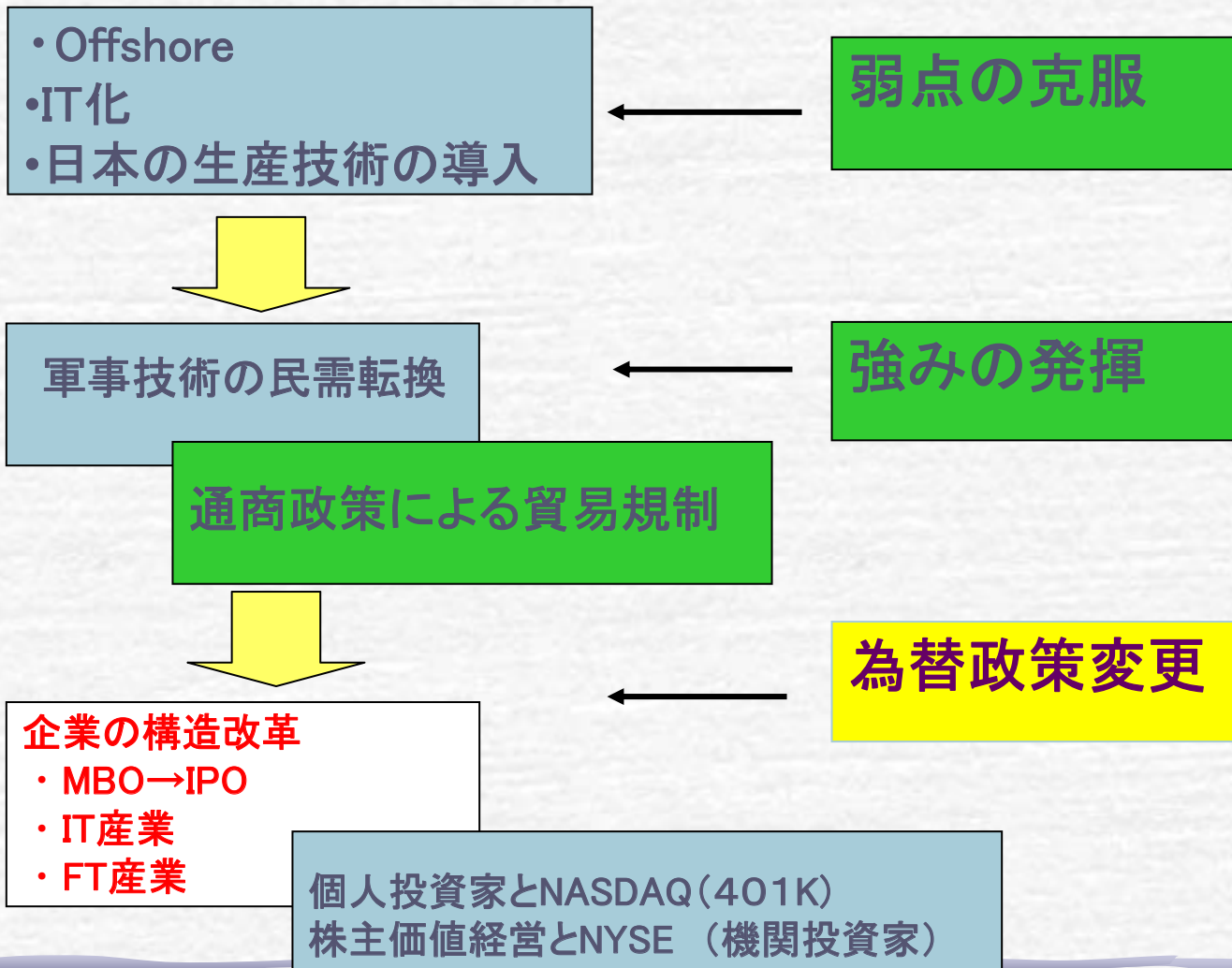
日本企業にとっての戦略代替案

- 部品事業：光ピックアップシェアは75%
光ピックアップ用レンズ80%超
- グローバル垂直統合
日立+LG、東芝+Samsung
OEM
- 開発特化+技術支配？
- LCD? 部品?、部品モジュール?、装置?

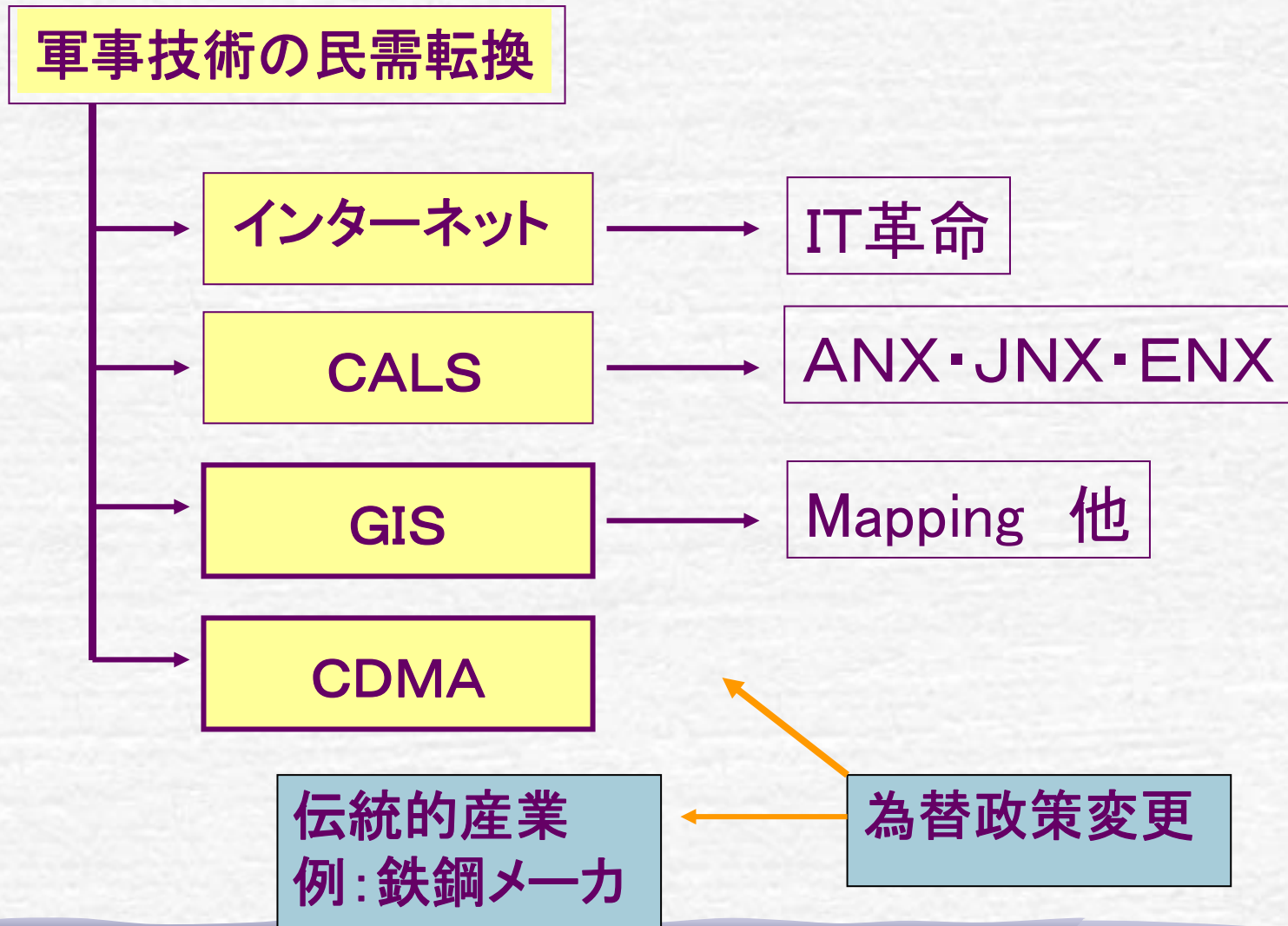
米国製造業の問題と再生

- 視点1 競争劣位の保護と放棄
何が競争劣位か(デジタル化?)
- 視点2 競争優位性の強化
軍事技術に替わる競争基盤?
- 視点3 プロパテント政策
知的財産の権利化と行使戦略
製品技術(日本は製造技術?)
- 視点4 為替政策(ドル安誘導)

米国の1980年代の競争戦略



米国再生での2種類の産業



日本企業の国際競争戦略

- どのような企業・国家戦略を採るべきか？
- 代替案0 過去の日本企業（国内回帰）
- 代替案1 米国型の攻めと守り
- 代替案2 欧州型の広域連携
- 代替案3 メタナショナル経営

メタナショナル経営の条件

- 日本企業は強みを生かすか、弱みを補うか？
 - 1 技術戦略（権利化戦略の弱体）
 - 2 財務戦略（間接金融の機能麻痺）
 - 3 市場戦略（国際指向の欠如）
 - 4 産業クラスター（基盤技術の誤認）
 - 5 経営（管理調整型経営→事業戦略型経営）
 - 6 為替政策や貿易協定？
- アジア諸国との共生か？