



Ritsumeikan
Asia Pacific University
立命館アジア太平洋大学

メタナショナル経営 と コアナショナル経営 ～ソニーとシャープの液晶TVのグローバル戦略～

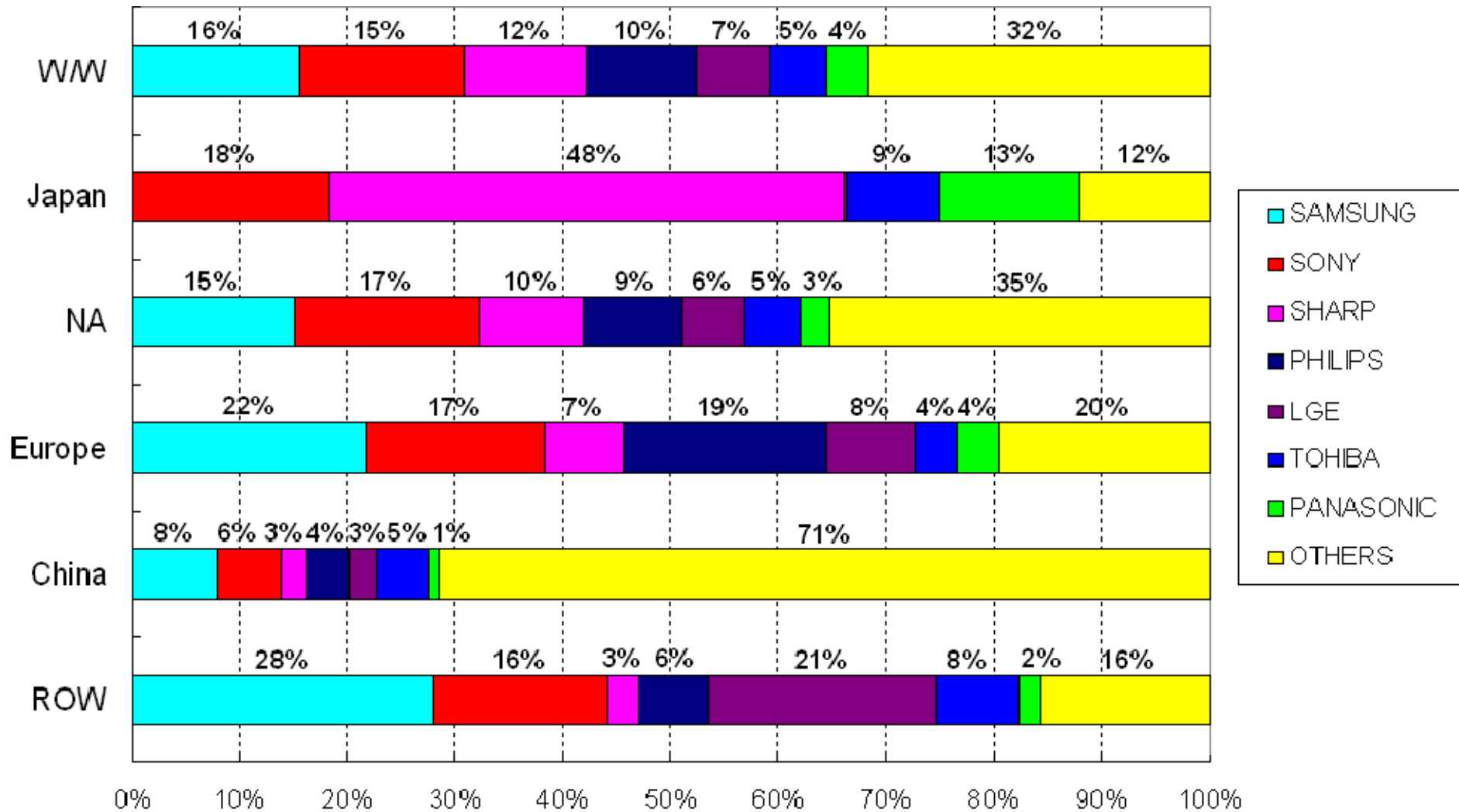
立命館アジア太平洋大学

大学院 経営管理研究科 アジア太平洋マネジメント学部

教授 工学博士 中田 行彦

nakata@apu.ac.jp TEL 0977-78-1238

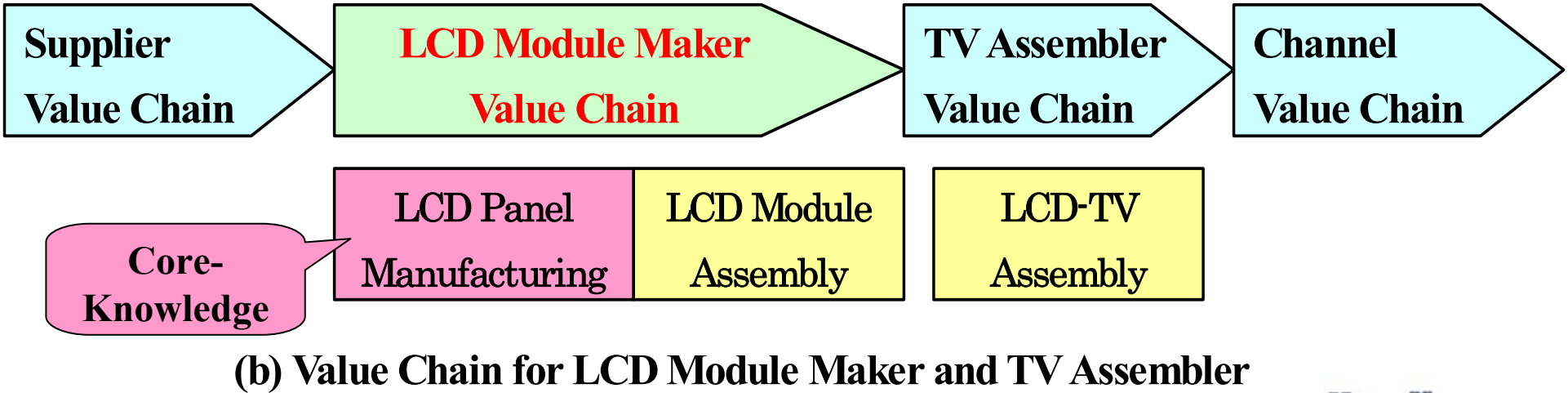
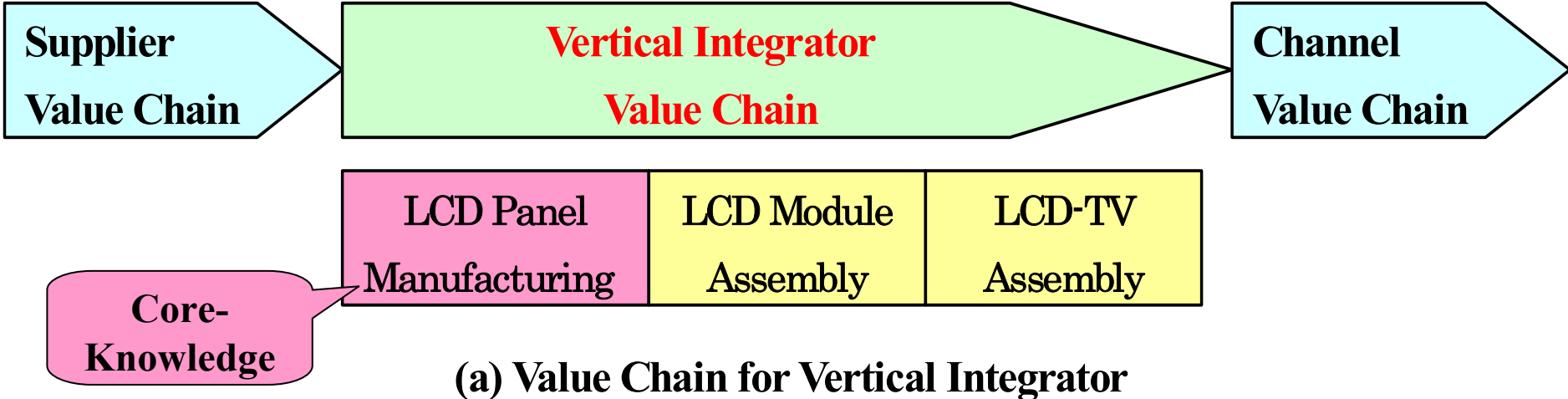


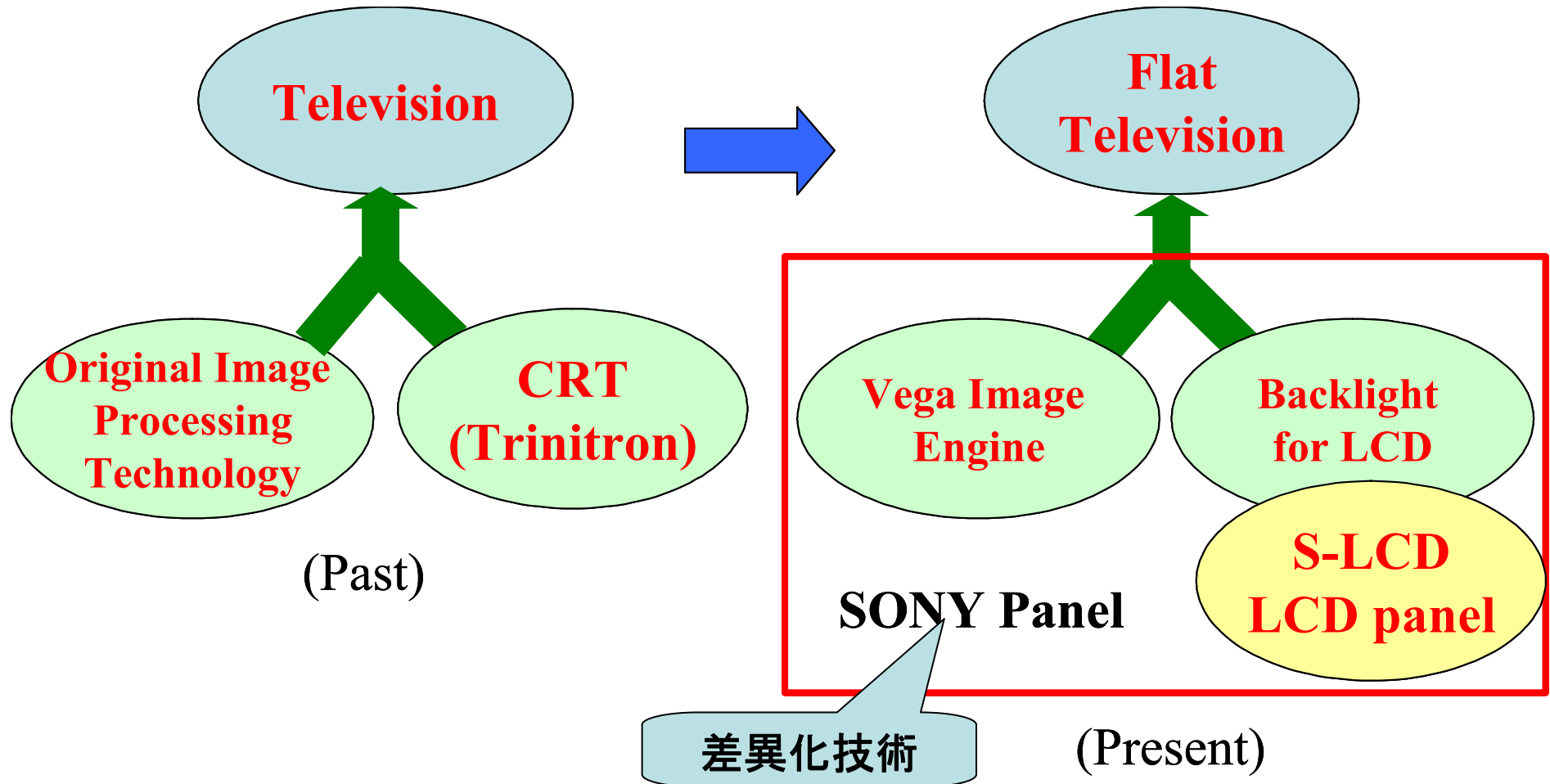


(鳥居寿一「第12回ディスプレイサーチフォーラム 講演資料全集」2007年1月23日、東京)



Value Chain of LCD-TV based on Business Models





ソニーとサムスン電子は、合併会社「S-LCD」を設立、2005年半ばから第7世代の基板を使った液晶パネルの生産を始めた。



差異化技術

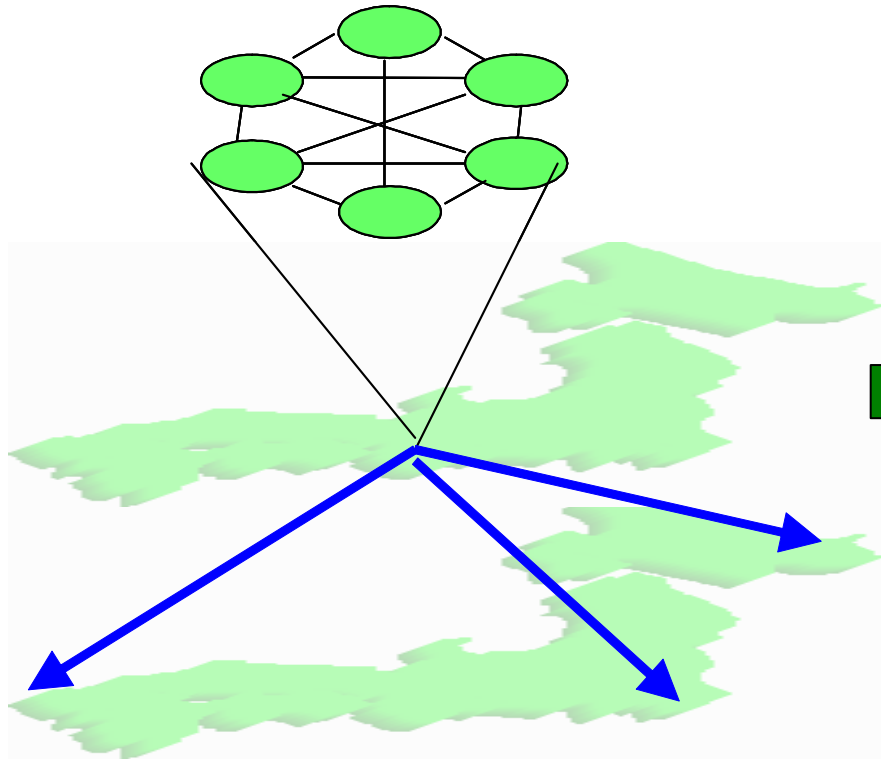
S-LCD液晶パネル
バックライト
ベガ・エンジン

Sony Panel

Sony Panel



シャープの液晶 グローバル戦略の誤り



メタナショナル経営からの示唆

- 1) 自国至上主義からの脱却
- 2) 自前主義の克服
- 3) 世界中いたるところでのセンジング

シャープは液晶テレビ市場を創造してきたが、国内で40%の非常に高いシェアを持っているが世界では15%のシェアしか持っていない。





FIGURE 10-1
FACTORS AFFECTING THE TECHNOLOGY ACQUISITION DECISION

Source: David Ford, "Develop Your Technology Strategy." Reprinted from *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 5, 1988, p. 91, with permission from Elsevier Science.

Acquisition Methods	Company's Relative Standing	Urgency of Acquisition	Commitment/ Investment Involved	Technology Life Cycle Position	Categories of Technology
自前 Internal R&D	High	Lowest	Highest	Earliest	Most Distinctive or Critical
Joint Venture		Lower		Early	Distinctive or Basic
Contracted-out R&D		Low		Early	Distinctive or Basic
License - in		High	Lowest	Later	Distinctive or Basic
外部 Non-acquisition i.e. Buying final product or part production	Low	High	No Commitment/ Investment	All Stages	External

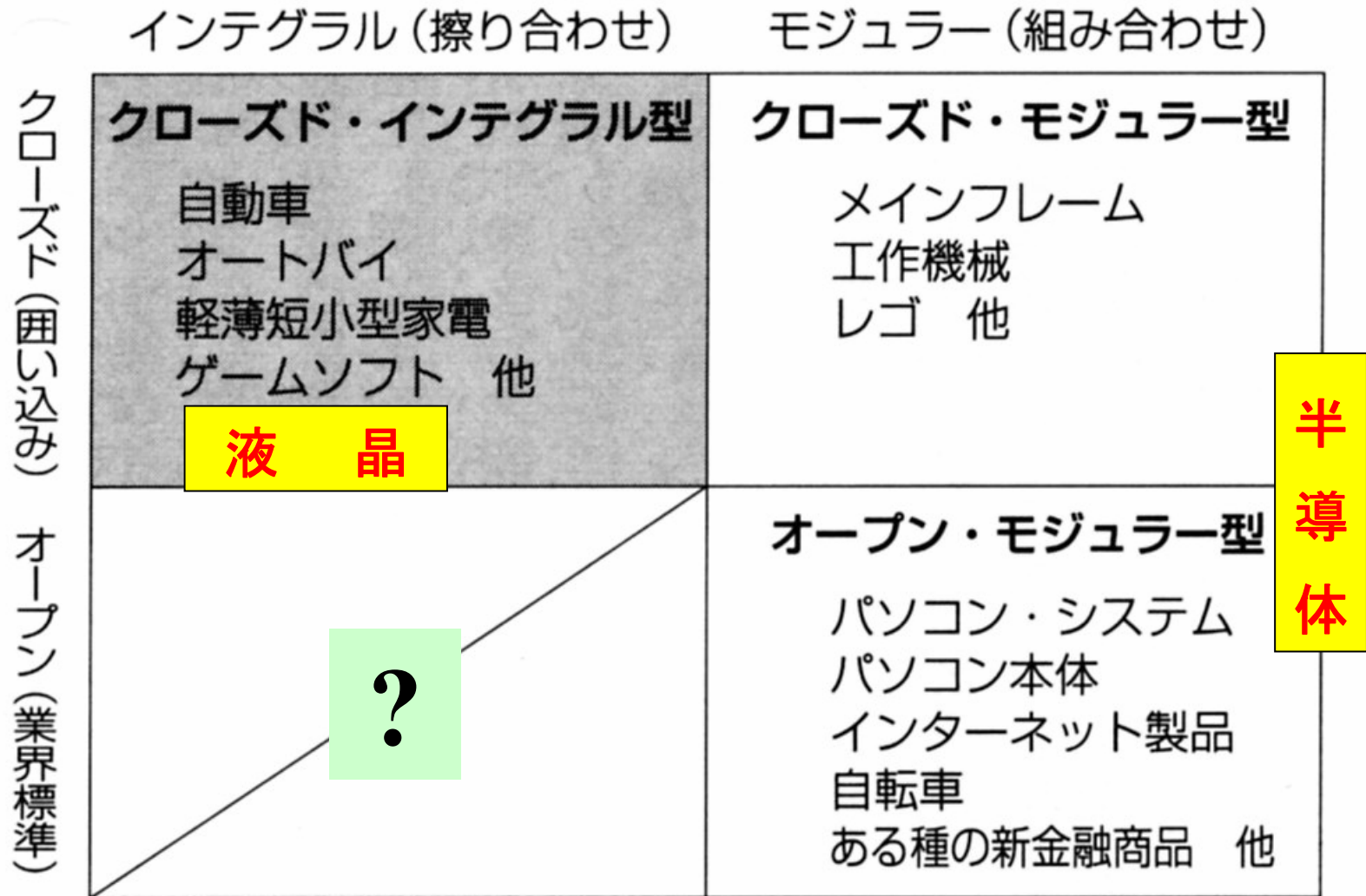
Core-Knowledge

自前 (Internal) to 外部 (External) transition indicated by a blue arrow.

有用な知識を外部から、必要な時に適切な価格で獲得できるのか？



図11 アーキテクチャの基本タイプ



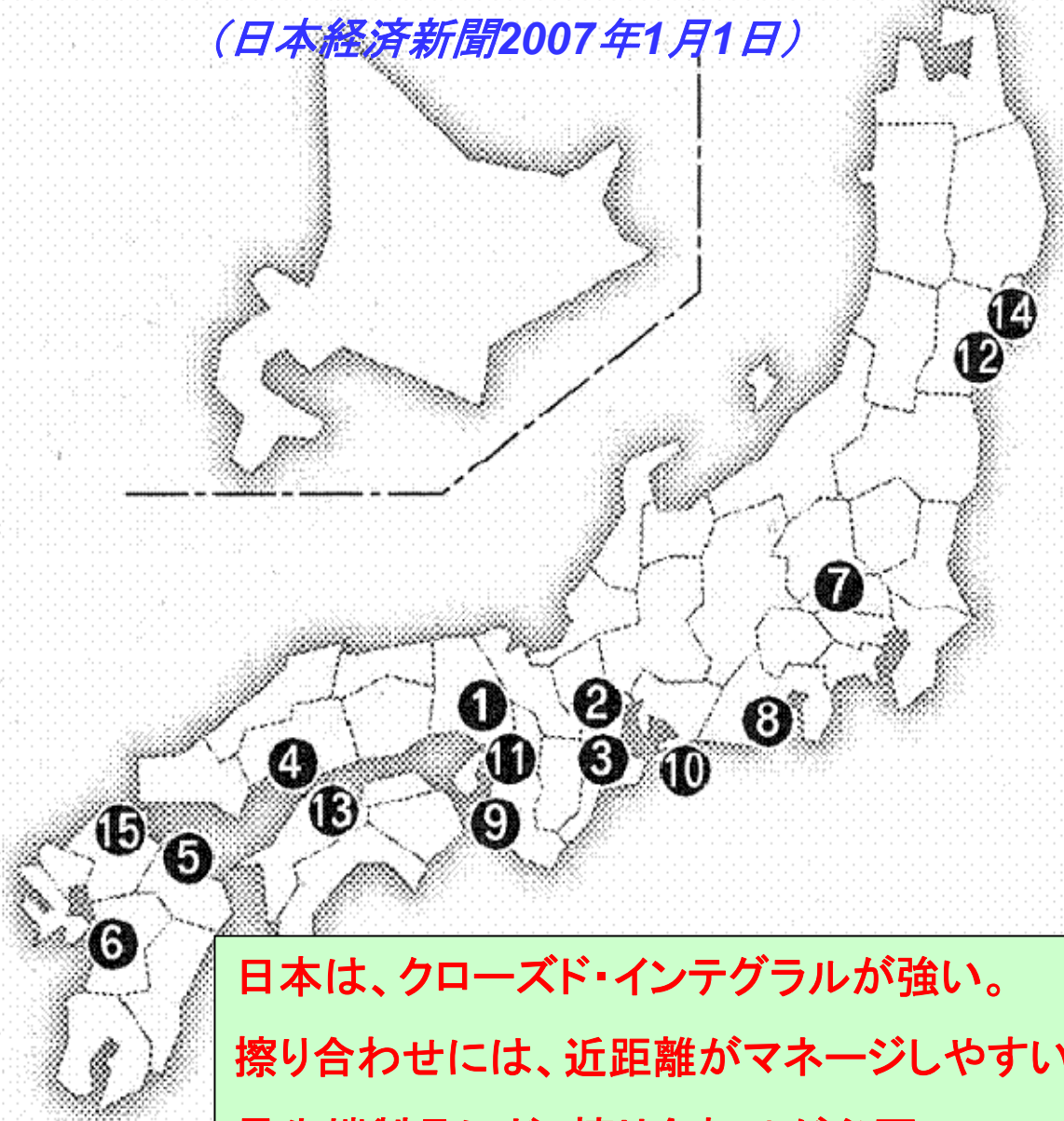
有用な知識を外部から、必要な時に適切な価格で獲得できるのか？

(藤本隆宏 「日本のもの造り哲学」 日本経済新聞社 2004年)



工場の国内回帰が加速 最先端製品を世界へ

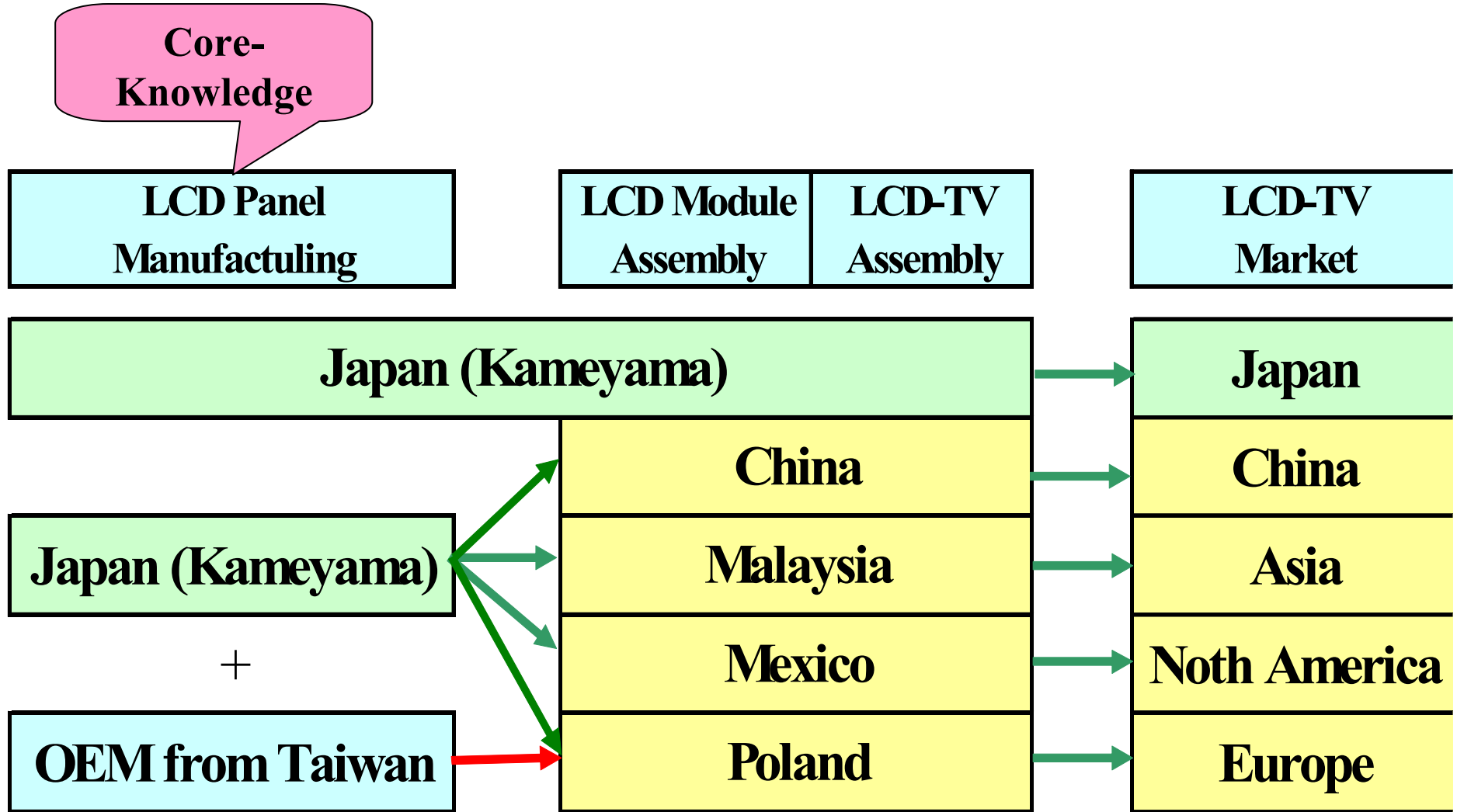
(日本経済新聞2007年1月1日)



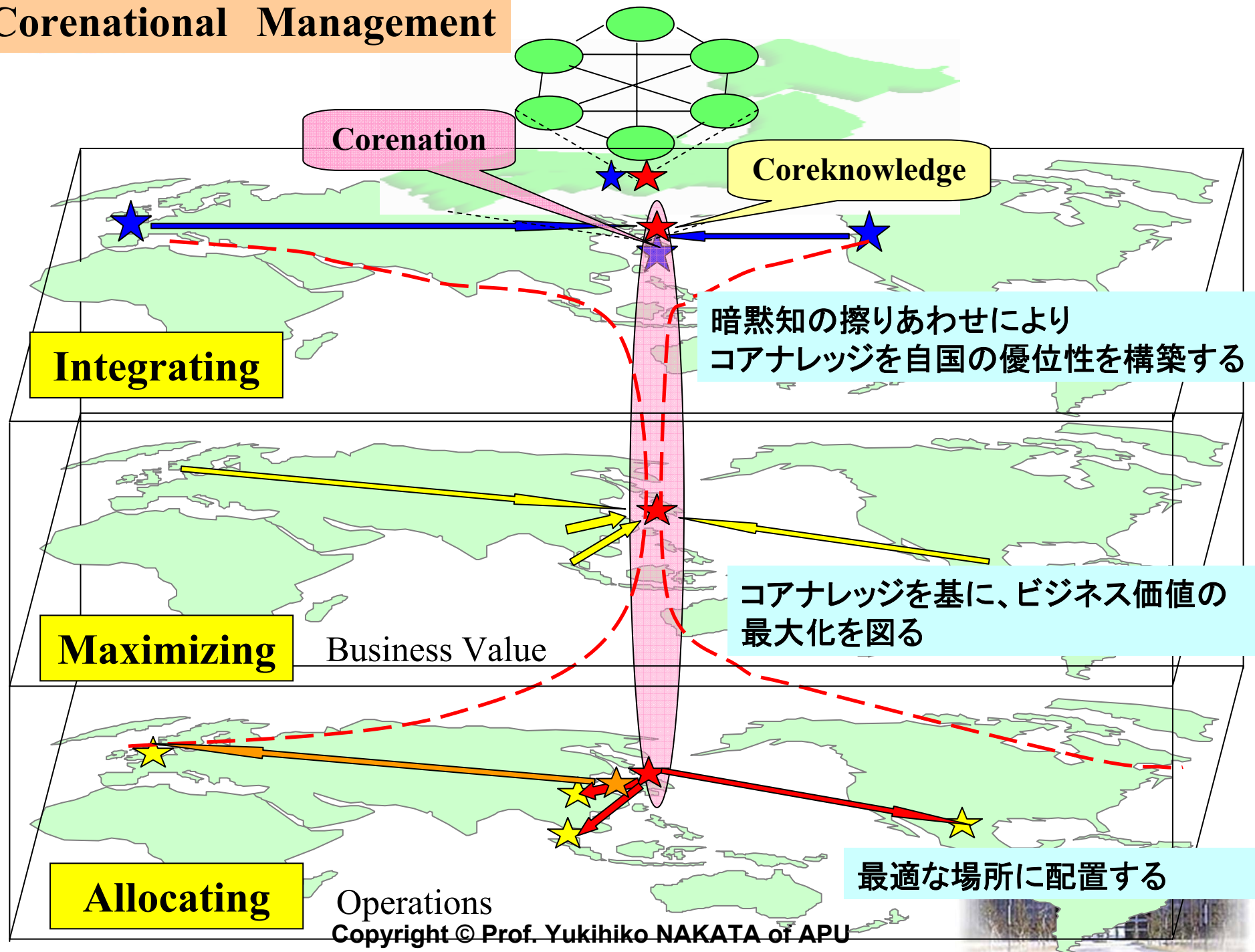
日本は、クローズド・インテグラルが強い。
 擦り合わせには、近距離がマネージしやすい。
 最先端製品ほど、擦り合わせが必要。

企業名(場所)	生産品目	投資額(概数)と 稼働・投資時期
① 松下電器産業 (兵庫県尼崎市)	プラズマパネル	1800億円 07年7月
② 東芝 (三重県四日市市)	NAND型フラッシュメモリー	6000億円 07年10-12月
③ シャープ (三重県亀山市)	液晶パネル	3500億円 06年8月、08年まで投資
④ エルピーダメモリ (広島県東広島市)	DRAM	3000億円 08年度まで投資
⑤ キヤノン (大分市)	カートリッジ	800億円 07年1月
⑥ 富士フイルム (熊本県菊陽町)	液晶表示装置用 フィルム部材	1100億円 06年10月
⑦ ホンダ (埼玉県春日井市・小川町)	乗用車 エンジン	700億円 09年から
⑧ スズキ (静岡県牧之原市)	小型車	600億円 08年秋
⑨ 住友金属工業 (和歌山市)	鉄鋼	2000億円 10年度
⑩ 東京製鉄 (愛知県田原市)	薄板	1200億円 09年10月
⑪ コスモ石油 (大阪府堺市)	ナフサなど	1000億円 10年度
⑫ 新日本石油 (仙台市)	石油化学製品	600億円 07年度
⑬ 大王製紙 (愛媛県西国中央市)	塗工紙	470億円 07年8月
⑭ 日本製紙 (宮城県石巻市)	塗工紙	630億円 07年11月
⑮ プリチストン (北九州市)	大型建設車両 用タイヤ	285億円 09年下期





Corenational Management



ソニーは、自前のディスプレイを持たない。このため、韓国サムスン電子との合併会社「S—LCD」から、液晶パネルの安定供給を受け、バックライトおよび自前の映像エンジンを組合せた差異化技術により、ソニーパネルを生産している。この液晶パネルを用いて、世界のトップクラスのテレビシェアを維持している。

まさに、メタナショナル経営を実践し、グローバル競争を勝ってきている。

シャープは、日本では非常に高い48%のシェアを持っているが、世界では15%のシェアしかなく、グローバル戦略に問題があった。

このため、日本での液晶パネルの生産をコアに、世界5拠点で液晶テレビの組み立てを行うと共に、液晶パネルのOEMも行って、事業価値の最大化を図ろうとしている。

「コアナショナル経営」のコンセプトは、暗黙知の擦りあわせによりコアナレッジを基に、事業価値の最大化、最適配置を行うものである。

どの事例も、グローバル戦略として「メタナショナル経営」からの示唆が重要である事を示している。

