



慶應義塾大学ビジネス・スクール

5

株式会社東芝

– ハードディスクドライブ事業の生産戦略 (A) ^[1] –

「株式会社東芝（以下、東芝）では、ハードディスクドライブ（以下、HDDと呼称）事業に関して、
2.5インチの生産を開始した1990年から、リーディングエッジ戦略と呼ばれる戦略を採用して
きました。リーディングエッジ戦略とは、2.5インチ以下の小型HDDに特化し、高密度記録技術
の革新を通じて他社に先駆けて最高容量品を市場に先行投入していく戦略です。当社では、この
戦略を実行し、技術革新のスピードにフレキシブルに対応していくため、組立工程のみを社内で
保有し、ヘッドやメディアといった基幹部品については基本的にすべて外部調達を行う水平分業
型のビジネスを展開してきました。しかし、業界の中には、基幹部品から一貫生産を行う垂直統
合型の企業も存在します。垂直統合型の企業と比較すると、当社はHDD1台当たりの限界利益率
が低いという問題点があります。もちろん、戦略として水平分業型のビジネスを志向しているの
ですから、垂直統合型の企業のように量産効果を享受できないのは当たり前です。ただ、HDD事
業は結局、設備投資産業ですから、量が確保できるのであれば、垂直統合型の方がメリットは大
きいと思います。もちろん、この量が確保できるかどうかという点で、垂直統合型の企業には大
きなリスクがあるのですが。そのため、当社のように基幹部品を外部調達して身軽になった上で、
他社に先駆けて高密度化・高容量化を図っていくという戦略には一定の合理性があると思うので
す。」（株式会社東芝デジタルメディアネットワーク社磁気ディスク技師長服部正勝氏）

10

15

20

25

25

^[1] 本ケースは、標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学大学院経営研究科の坂爪 裕助教授が作成した。本ケースはクラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。なお、本文・付属資料に掲載しているHDD市場に関する各種データ（各フォームファクター別の需要予測、競合企業各社の市場シェア、各社のヘッド・メディアの調達先）については、株式会社テクノ・システム・リサーチの「季報：HDD市場の現状と動向-2006年第1四半期号-」を参照している。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30