



慶應義塾大学ビジネス・スクール

任天堂とソニー

5

任天堂が高収益をあげていた 1990 年当時、ソニーの経営陣は CD 専用の静岡工場の稼働率の低さに頭を悩ませていた。この CD 工場は、ソニーにとって戦略的な意味のある大きな投資であった。

ソニーと CD

10

CD はオランダのフィリップス社が開発したデジタル記録技術である。比較的安価に製造できることや、デジタル記録のため音質が劣化しないこと、ダイレクト・アクセス^[1]の使い勝手の良さなどから、従来のレコードやカセットテープに代わる録音媒体として有望視されていた。しかし既に普及しているレコードやカセットに代えて CD を普及させるためには、記録媒体やプレーヤーの開発だけでなく、量産への投資、広告やマーケティング、流通段階における変更や調整などに多額の投資が必要である。しかもダイレクト・アクセスのデジタル記録技術は、CD の他にもいくつか方式があり、それらを他社が研究していた。そのような状況で、フィリップスは CD を音楽産業に自社展開する決定をしなかった。

15

1980 年代までにソニーは、音響機器のほか、テレビやビデオなどの映像機器、パーソナル・コンピュータ、コンテンツ産業などへの参入を進めており、それらを技術的に統合するマルチメディア戦略で、他社に先駆けて主導権を得ようと考えていた。この戦略を進めるツールとして、CD は適した媒体であった。デジタル記録であることは、様々なデータを区別なく記録できる長所がある。最初は音楽の録音媒体として使われるとしても、ビデオなどの画像の媒体にすることも可能である。音と画像を一枚の CD に記録

20

25

^[1] ダイレクト・アクセスとは、データを読み書きする際に、記録媒体上の該当箇所だけを読み書きする方式である。構造的には、読み書き装置を該当箇所にできるだけ直接的に（短時間・短距離で）移動させることで対応する。それに対して、カセットテープのように、物理的に一定の順番でしか情報を読み書きできない方式をシーケンシャル・アクセス（順次アクセス）という。ダイレクト・アクセスは、たとえば音楽の用途なら曲の頭出しや編集、編曲作業などに応用できる。

本ケースは、大林厚臣教授がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

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

Copyright © 大林厚臣（2008年6月作成）