

博士学位論文概要

佐藤研一郎：学位論文題名

『半導体・電子部品企業の戦略とマネジメント ―ロームの歩み―』

全体概要

本論文は、東洋電具製作所というベンチャー企業がロームという有力な半導体・電子部品企業の一つとして発展していく過程を、戦略とマネジメントの視点から論じたものである。同時に、経営者の視点から企業の発展史を跡付けている。

目次

- 序章 本書の課題と分析視点
- 第1章 創業の時代―危機と拡大の連続―
- 第2章 企業経営成立期―企業目的制定とマネジメント―
- 第3章 生産体制の確立と展開―協力会社方式による製造拠点の拡大―
- 第4章 戦略の大展開―トップの大決断―
- 第5章 危機脱出と米国企業再建―経営の試練と経験の蓄積―
- 第6章 多品種展開による企業成長―専業半導体メーカーへ―
- 第7章 事業構造の転換―経営改革による合理主義経営の追求―
- 第8章 新技術・新分野への挑戦―研究開発体制の強化―
- 終章 永続企業を目指すロームの戦略とマネジメント

序章では、本書の課題、分析視点と方法等を提示している。本論文の目的の第1は、創業時は抵抗器製造のベンチャー企業が、半導体・電子部品産業の一角を担う有力なしかも優良企業へと成長し発展し得たのかを明らかにすることである。第2は、創業者・経営者が経営における様々な意思決定をどのように行ってきたのかを示しつつ、その歩みを明らかにすることである。すなわち、ロームが企業として半導体・電子部品産業の中で成長してきた歩み、ならびに筆者が経営者個人としてその経営において様々な意思決定を行ってきた歩み、これらの双方を企業経営の歴史として編もうとしたこと、そしてその上で、一つのベンチャー企業がいかにして成長し業界の一角を担う企業へと発展し得たのかについて、ロームで展開された一連の企業行動を分析し明らかにすることが課題である。また、本書の分析視点および方法として、A.P.スローン,Jrの『GMとともに』やA.D.チャンドラー,Jrの『組織は戦略に従う』を取り上げ、組織は戦略に従うという基本的理解を確認し、スローンの『GMとともに』から、戦略とマネジメントの複雑な関係をコントロールするのは経営リーダーの役割であるとの理解を確認している。

第1章では、創業・設立期における企業家精神の意義および創業まもないベンチャー企業「東洋電具製作所」（ロームの前身）が成立するための要因について論じている。筆者が開発した小型抵抗器の性能に確信を持ち創業したものの、何度もの倒産の危機を乗り越え

たこと、その中で企業経営における会話力の重要性に気づいたこと、本社工場の火災や「トランジスタ・ショック」を乗り越えていった。また、P.F.ドラッカーの創業における企業家精神および事業のマネジメントの指摘は的を射たものであり、東洋電具製作所は、松田修一のベンチャー企業の成功要因の九つのうち、資金調達と経営管理を除いた七つについては、創業期にすでに充たしていた。

第2章では、企業目的をはじめとする経営指針の制定が持つ意義と課題について論じている。企業目的、経営基本方針、品質管理方針、教育訓練基本目標、教育訓練基本方針といった各種目的・目標・方針の制定に向けて1年有余取り組み、それらはその後40年以上にわたって有効かつ普遍性を持った経営の基本となっている。そしてまた、J.C.コリンズ＝J.I.ポラスの基本理念の重要性の指摘に同意し、J.B.バーニーがミッション・ステートメントの制約性として指摘するミッションやビジョン、その外部環境あるいは現場・現実との整合性の問題は、経営者が十分な意思決定能力を持つ東洋電具製作所には該当しないこと、しかしながらこのバーニーの指摘はその後継者世代には重要な戒めとなる。

第3章では、新たな製造拠点を協力会社方式によって確保することで生産体制を確立し、拡大展開していったことを論じている。製造拠点の拡大は、進出先の地元企業（ワコー電器、アポロ電子工業等）の有志の経営者に出資を半分仰ぎつつ（後には100%子会社化）、技術およびノウハウを提供する一方、経営は任せるという方法で実現した。ちなみに韓国のアール・ローム・コリアでも同様の方法を採用した。この方式は、西口敏宏が戦略的アウトソーシングにおいて1960年～90年にかけての日本の製造業の下請制度の変容について論じたことと合致している。けれども、東洋電具製作所の場合、技術面の継続的支援はもとより、経営の自主性を尊重し、協力会社のモチベーションと経営力量の向上をもたらす経営努力が行われていることに特徴的がある。

第4章では、抵抗器からICへと事業領域を拡大展開していった時期の企業戦略について論じている。多くの大手メーカーが参入していったIC市場において、まだ中堅規模でしかなかった東洋電具製作所は果敢に挑んだ。だが、それは企業が窮地に立つ中で、自社に不足している経営資源を死に物狂いで獲得しようとする過程でもあった。とりわけ、他社が行わなかった米国コンサルティング企業との契約や、最新技術習得を目的として子会社エクサーをシリコンバレーで設立することで実現したことの画期性を指摘した。その上で、ここでの戦略展開は、伊丹敬之のオーバー・エクステンション戦略に該当する事例であり、見えざる資産の形成・蓄積を行ってきた過程であると分析した。さらに、R.A.バーゲルマンが、インテルを例として戦略転換においてミドルマネジメントが重要な役割を果たしたと主張したのに対して、東洋電具製作所の劇的な戦略転換は経営トップ主導で進められたものであると指摘した。

第5章では、オイルショック後の倒産の危機を乗り越えていくとともに、米国子会社エクサーの生産性の低さ、業績低迷状況を再建していく過程を論じている。エクサーはIC開発には貢献してきたものの、製造体制が十分確立されておらず、その再建過程で東洋電具

製作所の生産管理の方法を米国の現実に適応させていった。とりわけ、創業者自身が米国 CEO となって長期間にわたり陣頭指揮を執ることで再建しえた。この点で、榊原清則は一部の大企業を除いて日本企業の研究開発の国際化は大きく遅れているが、このエクサー設立は 1970 年という極めて早い段階であり、例外的であり、榊原清則のいう国際化動機の「技術移転」も含まれようが、「新製品開発」と「研究開発」の中間あたりに位置づけられること、ただし技術の移転方向は「本社→海外研究開発拠点」ではなく「海外研究開発拠点→本社」であった。さらに、B.コグー＝U.ザンダーが知識移転は海外市場での完全所有の子会社が重要な役割をはたすと説いていることに関連して、その実践は容易ではなく、知識移転のための評価システムや手順の標準化をおこなうことが決定的であり、その出発点となったのである。

第 6 章では、商標・社名を変更し、株式を上場し、半導体製品の拡充と専門半導体メーカーとしての地位を着実に固めていった過程を技術戦略の視点から論じている。独立系メーカーであるロームが顧客であるセットメーカーからの要請に対して、提案型ビジネスを行う中でカスタム IC 戦略を構築していき、QCDS (Quality, Cost, Delivery, Service and Satisfaction) を基本とした営業機能強化や経営管理機能高度化に取り組み、協力会社による競合的海外生産拠点の展開をはかり、品質管理の向上等を目的として製造装置の内製化を行った。そして、伊丹敬之の戦略と技術の適合関係の三つのレベルのうちの第三段階、すなわち技術が戦略を有効にドライブすることに該当し、ロームは技術の「いけす」であって、技術によって戦略が駆動される典型的な企業である。さらに、C.Y.ボールドウィン＝K.B.クラークが指摘するように、ロームが得意とするカスタム IC 戦略は、顧客の必要とする「多様性」や「カスタム化された解決策」を提供する絶好のソリューションであるけれども、ロームのこの取組は極めて先駆的であった。

第 7 章では、大規模な経営改革によって、高収益企業へと変化していったロームのコア・コンピタンスとは何かを論じている。カスタム IC 戦略は成功し、売上高は増大したが、利益率が 2%にまで低下し、その原因としての過剰カスタム化と製品の低価格化を止める決断を行った。製品ラインナップは 15 万種を 10 万種に減らし、価格は平均 5%の値上げを行う一方、役員の変更と営業幹部の総入れ替えといった人事を断行するという、経営改革を実現することで利益重視経営に転換したこと、加えて、海外拠点の整備、応用研究への取組み、企業ブランド構築の意義、経営組織における人材および組織改編の考え方について述べた。こうした改革に見られるロームのコア・コンピタンスは、G.ハメル＝C.K.プラハラードのコア・コンピタンスの考え方から見ると、一つひとつの技術というよりも、顧客志向、品質第一という他社が容易に模倣し得ない経営姿勢にある。

第 8 章では、次世代のロームが最も重視すべき研究開発に焦点をあて、とりわけ産学連携の取組みについて論じている。研究開発組織においては、本社の研究開発本部と製品部門ごとの製品開発課の競合と協力関係、製品設計を行うテクノロジーセンターやデザインセンターの役割、顧客の要望に応える開発とボトムアップ型の研究が行われており、立命館大学、同志社大学、京都大学でのローム記念館の設置による技術者育成と、次世代技術

開発が産学連携で行われている。また、バイオ技術、ナノ技術、オプト技術等の分野で先端的研究を進めていること、沖電気工業の半導体事業部門を買収するという M&A 戦略を実施した。そして、D.C.モーリー＝D.J.ティースが指摘しているように、企業の基礎研究を担う中央研究所に対する評価はその役割について「懐疑」が生じ、変わってきたが、ロームの産学共同研究に見られるその連携の仕方はそうした評価の変化に合致しており、とはいえなお戦略的提携やコンソーシアムからの技術移転の制度化については今後の課題である。

終章では、本書の分析結果の要約を行った上で、ドラッカーの永続企業の理論を取り上げ、ロームが抵抗器メーカーから IC メーカーとして事業を再定義することによって事業構造を大きく転換し、成長を実現しえたことについて指摘している。その上で、永続企業を目指すのであれば、IDM (Integrated Device Manufacture) というビジネスモデルも事業の再定義の対象になりうるものだとの認識を示した。最後に、次の世代に向けて企業家としての DNA、社員としての DNA には何が必要なのかについて述べた。