

## 書 評

佐藤研一郎著 『ロームの夢と DNA 半導体・電子部品企業の  
戦略とマネジメント』  
(ミネルヴァ書房, 2010年)

岡 本 博 公

## I

本書は、「ローム株式会社が 1950 年代半ばから現在に至るまでの期間、半導体・電子部品業界の中で成長してきた企業としての歩みと、またその経営における様々な意思決定を行ってきた筆者個人としての歩みの双方を経営史として編んだもの」(はしがき)である。

同社についてはさまざまに取り上げられてきたが、本書は、創業者であり、2010 年の社長退任までトップであった著者自身が、同社の起伏に飛んだ成長と発展の軌跡を追いながら、その時々の決断とリーダーとしての行動を生き生きと描いたものであり、これまで以上に鮮やかにロームの経営を浮き彫りにする。そして、著者が本書の書名に込められた思いを、十分にくみ取ることのできる著作となっている。

## II

まず、本書の概要を紹介しよう。「第 1 章 創業の時代—危機と拡大の連続 (1954 ~ 1964 年)—」は、学生アルバイト時代に小型抵抗器を発明し、抵抗器メーカーとして東洋電具製作所(ロームの前身)を創業するに至る過程を対象とする。そこでは、ベンチャー企業創業者としての企業家精神が明らかにされるとともに、同社の企業目的の筆頭に掲げられる品質意識の萌芽が早くからみられたことが強調されている。「第 2 章 企業経営成立期—企業目的制定とマネジメント (1965 ~ 1967 年)—」では、主として企業目的と経営基本方針、品質管理基本方針などの制定プロセスが紹介され、特に品質第一を企業目的の第 1 項に掲げること、適正利潤の確保を明文化することの意義が明らかにされる。「第 3 章 戦略の大転換—トップの大決断(1967 ~ 1974 年)—」では、半導体への進出とそこでの著者の決断の過程が明らかにされる。そして、社内の技術者の知恵を結集し、モノリシック IC の製造に向けて最短距離で進んだことは常識を覆すプロセスであったこと、シリコンバレーからの技術移転を図ってエクサー (EXAR) 社(同社はシリコンバレー日系第 1 号であった)を設立した経緯などが明らかにされる。「第 4 章 危機脱出と米国企業再建—経営の試練と経験の蓄積 (1974 ~ 1980 年)—」では、オイルショック

と黒字倒産の危機への対応からキャッシュフローの重要性を学び、利益中心の経営からキャッシュフロー中心の経営へと大きく舵を切ったこと、さらに、エクサー社の再建を、著者自身が米国に滞在し、陣頭指揮によって果たしたことが明らかにされる。

次いで「第 5 章 多品種展開による企業成長—專業半導体メーカーへ (1981 ~ 1990 年) —」では、これまでの抵抗器メーカーから專業半導体メーカーへの転換を果たすとともに、現在のロームへ社名変更し、大証 2 部 (1983 年)、大証 1 部 (1986 年)、東証 1 部 (1989 年) に順次上場し、新製品攻勢とカスタム IC 戦略によって着実な成長を遂げ、大企業となっていく様子が明らかにされる。「第 6 章 事業構造の転換—経営改革による合理主義経営の追求 (1990 ~ 1999 年) —」では、顧客志向とカスタム化の行き過ぎ、営業部門のルール違反が利益率の低下を招いたが、経営効率の改善を目指した経営改革、品種の絞込みと値戻し運動によってそれを克服し、グループ会社のスクラップアンドビルドや海外拠点の整備と応用研究の取り組み、人材育成に努めながら、社会的に高い評価を得ていくプロセスが紹介される。「第 7 章 新技術・新分野への挑戦—研究開発体制の強化 (2000 年~) —」では、国内研究開発組織の整備、また産学連携の強化とともに、次の 50 年を見越した将来の事業のための布石となる企業行動として、強誘電体を使った製品、バイオチップ、LED 照明やレーザー技術等オプト分野などの次世代研究開発のための投資と事業拡大のための OKI セミコンダクタの M&A の様相が明らかにされる。「第 8 章 NEXT50: 次の 50 年に向けての新たな戦略—ロームの遺伝子を継ぐ者—」では、部品專業企業としての今後の成長戦略と、短期的には M&A の成功、長期的にはコーポレートガバナンスが課題であることが示され、最後に著者の次世代へのメッセージ、企業家としての DNA、ローム社員としての DNA が語られている。

明らかなように、本書は、時間順に沿って各章を配置し、そこに付された明解な章別のタイトル・サブタイトルによって、その時々のロームの課題とその解決方向を示す構成になっている。これによって、読者はローム社の発展史を端的に把握できる。

さらにそれだけでなく、各章末尾に置かれた「小括」では、経営学の先行業績に沿って、当該期間の行動を検証する作業が行なわれている。第 1 章では、ドラッカー (P. F. Drucker) を参照しながらイノベーションと企業家精神の確認がなされ、また松田修一をもとにベンチャー企業成功の要因が検討されている。第 2 章では、コリンズ=ポラス (J. C. Collins and J. I. Porras) のビジョナリ・カンパニー論から企業の基本理念の重視の意義、企業目的や基本方針に則して企業活動を行なうことの重要性が指摘され、バーニー (J. B. Barney) の戦略論でいう、企業のミッション・ステートメントの持つ制約性は、強力なトップが外部環境をチェックし続けるもとでは該当しないことが明らかにされる。第 3 章では、伊丹敬之のいうオーバー・エクステンション戦略との関連で半導体企業への転身が位置づけられ、そこでの見えざる資産の蓄積が検討されている。バーゲルマン (R. A. Burgelman) が紹介したインテルの事例 (現場

主導の戦略形成)とは違って、ロームにおける半導体への進出は、トップ主導の戦略形成であり、しかし、保有する経営資源とは不均衡の、常識的に見れば危険な戦略であったが、香港での技術習得とエクサー社を活用した技術移転が成功のための工夫であったという。第4章では、榊原清則をもとに国際技術戦略の動機と地域的広がりが検討され、米国中心だが、新製品開発と研究開発の中間に位置するものと確認され、コグー＝ザンダー (B. Kogut and U. Zander) の効率的知識移転メカニズム論を参照しながら、価値観を共有し評価システムを確立したことの意義が大きいことが検証される。

さらに、第5章では、再び伊丹敬之を援用しながら、技術が戦略をドライブするケースとしてカスタム IC を評価し、ボールドウィン＝クラーク (C. Y. Baldwin and K. B. Clark) のデザイン・ルールをもとにカスタム IC のモジュール化的特徴が析出されている。さらに、第6章では、ハメル＝プラハラド (G. Hamel and C. K. Prahalad) のコアコンピタンス論をもとに、ロームのコアコンピタンスを考察し、顧客志向、品質第一という他社が容易には模倣しえない経営姿勢、企業目的に掲げられた方針が社員に浸透し、企業の行動に結びついているという点こそがコアコンピタンスだとされている。第7章では、モーリー＝ティース (D. C. Mowery and D. J. Teece) の戦略的提携と企業の研究活動を参考にして、当社の研究活動、産学連携が検証され、今後の課題が検討されている。

このように各章末尾では、著者が、自身のビジネス実践を、どのように先行研究をもとに整理・検証されたかが明らかにされている。このことは逆に、経営学の研究者にとっては、こうした著者の検討作業を通じて、経営学の先行研究の成果がどのようにビジネスリーダーにとらえられているかを知ることができることとなり、大いに参考となる。本書を通じて経営学とビジネス実践の良好な相互作用をみることができる。

### III

すでに明らかなように、本書は、著者の豊富な経験に裏打ちされており、読者のさまざまな関心に応えながら読み進むことができるものとなっている。ところで、産業研究に関心のある評者は、とくに、半導体企業ロームの高収益と成長の要因が説得的に明らかにされていることに強い感銘を受けている。ここではこのことを整理し、本書の産業研究への貢献を明確にしておこう。

周知のように日本の半導体企業は、一時は世界を席卷したが、その後低迷を余儀なくされた。しかし、ロームは違っている。この点での、ロームの独自性こそが、高収益と成長を説明する。つまり、それは、ロームが、①部品専門企業であること、②顧客志向と品質第一を貫いてきたこと、③そのことがカスタム IC という新領域を切り開いたこと、そして、④垂直統合型メーカーであり、⑤機械装置の内製化を重視してきたことがそれを支えてきたこと、である。順にみて

いこう。

①著者は最終章で、持続的成長のために事業ドメインの再定義を行い、ロームは部品メーカーであり続けるべきであるという。ロームは部品専門企業であることによって、差別化志向の強いセットメーカーから多様な IC を受注できた。そして、あらゆるセットメーカーから半導体ニーズに関する情報が集まり、業界としての将来の方向性や技術のロードマップが見えたという。部品専門企業であることによって、多様な顧客を確保し、それに対応することによって技術を鍛えることができ、そして技術の発展方向を把握できたわけである。技術に立脚するロームの根幹を部品専門企業というありようが支えている。

②部品専門メーカーとしての存続のためには、顧客志向・品質志向の徹底を必要とした。ロームは、創業当初から絶えず顧客の利便性を追求し、品質・価格・納期などの改善に努め、製品に新しい付加価値を付与した。規格品に満足できない顧客の悩みを解消するという目的と同時に、半導体後発企業として顧客の信頼を勝ち取るためには絶対的な安心感のある高品質の製品が不可欠であった。こうした顧客適合を重視したカスタム化戦略が功を奏し、カスタム IC という新領域を切り開くことができたのである（カスタム IC という用語はロームが普及させたと紹介されている）。

③カスタム化戦略によって、フルカスタムからセミカスタムまで取り揃え、顧客のどのような要望にも対応できるようになったことがロームの競争力を強化した。カスタム IC 専門メーカーになることによって、IC に必要な機能を要素ごとにモジュール化し、それらを組み合わせることで、顧客の差別化志向を満足させつつコスト抑制、納入スピードの確保が図られた。カスタム化という技術が、ロームの戦略の自由度を高め、さらに顧客をひきつけることにつながったのである。

④カスタム化戦略をとる部品メーカーとしての競争力は、垂直統合型メーカー（IDM, Integrated Device Manufacturer）であり続けることによって維持された。半導体産業に多くみられるファウンドリやファブレスの利用は、設計・製造間のインターフェースが一般化されているため、そのインターフェースの仕様に大きく依存せざるを得ず、必ず技術的制約や妥協を強いることになるが、それは顧客志向のカスタム製品には適合的ではない。顧客のニーズを正確に掴み取り、すばやく製品化していくという営業力と技術力があれば IDM はいまだ有効であり、このことによって半導体のコモディティ化とは一線を画すことができ、競争優位を維持できる。

⑤製造装置の内製化は、顧客志向、品質志向を支えてきた。内製化は、設備投資とコストの抑制、品質管理の向上に大きく貢献した。設備を熟知し、したがって製造装置の加工点での管理を可能とすることによって、真の品質管理が実現される。企業目的に品質第一を掲げるロームにとって製造装置の内製は不可欠なのである。この結果、ロームでは、システム開発要員は、

設計から国内外の各製造拠点における製造装置の組み立てまで一貫して担当する。各導入現場ではプロセス技術者と一緒になって機械を動かして、製品の出来映えまで確認できる強みをもつのである。

明らかなように、上記の5点は、半導体産業におけるロームの独自の地位を構成する強固で一貫した論理となっている。わが国半導体産業の現状をみると、この点が明確にされたことの意義はきわめて大きい。まさに、「半導体や電子部品のビジネスのあり方は、決して画一的なものではない」（153ページ）のである。ひとつの産業のなかでも個々の企業のありようは多様である場合があり、産業のなかのどのような部面（市場・生産技術）で、どのような企業システムを構築するかが、当該企業の存立基盤と競争力を左右する。このことが半導体・電子部品産業でも確認されたわけである。

#### IV

冒頭でも紹介したが、本書は、ロームの歩みを縦糸に、著者の歩みを横糸に、編まれたものである。したがって、著者の揺るぎない信念が随所で示され、企業経営におけるトップのあり方を強く示すものとなっている。以下いくつか拾ってみる。

たとえば、技術者への思いである。著者は、技術者の努力が人々の生活を豊かにしてきたのであり、「技術者の力を存分に発揮させるための企業経営が必要不可欠」（はしがき）という。そして、その力を発揮させる経営に必要なのは、「運と努力と DNA（遺伝子）」（はしがき）だという持論が展開されている。このことが、技術に信頼をおき、品質を重視し、利益を積極的に研究開発投資へ投入するロームの基本姿勢につながっている。

また、ドラッカーに共感して、企業家精神とは個性ではなく、「学び続け、粘り強く働き、自らを律し、適応する意志（中略）正しい原理と方法を適用する意志」（16ページ）とする点は、企業目的・経営基本方針等を制定し、科学的判断を基準として、「徹底した合理主義に根ざ」（111ページ）すロームの基調を構成している。そして、社員にも「科学的思考や行動を求める」（185ページ）メッセージへとつながっている。

さらにリーダーのあり方についても確固たる考えを表明されている。著者は集団指導体制を望まないという。ロームの経営者に求められるのは、「トップダウンを貫徹する素養と能力」（155ページ）であり、「大切なのは、経営トップが自らの切り開いてきた道に確信を持ち、一貫性を保持し続けたこと」（160ページ）とされる。実際、著者は、困難な局面では常に前線で指揮されてきた。エクサーの再建や、社内から大きな反発を受けながら、しかし態度を変えず、半導体市場で価格を上げたのはロームだけといわれる「値戻し運動」など（109ページ）、著者が第一線で奮闘された事例が多く紹介されている。

創業以来最終製品には進出しない（つまり、部品専業企業であり続ける）ことは、現在の顧客企

業と競合関係になることが商道德に反することだという考え (142 ページ) も、著者の企業哲学のあり方を示唆するものとして興味深い。また、折に触れて強調される「会話力」の重要性、これは著者がかつて苦手であった分野を克服されたわけだが、それが何度か窮地を救ったとされている点も、著者の真摯な姿勢を示すものとして強く印象に残る叙述である。

## V

本書は、繰り返し述べたが、個人史と交錯させた経営史として展開されており、それだけ著者のメッセージ性の強く出る体裁となっている。そのことによって、半世紀以上にわたってロームを率い、困難を克服して社会的評価の高い企業につくりあげた著者の信念と自負が読者を強くひきつけ、さまざまな考えをめぐらすことのできる魅力的な書物となっている。評者の関心の高い半導体産業研究についての本書の貢献は、すでに述べたが、それだけでなく、戦略論、リーダーシップ論、組織論、ベンチャー企業論、技術経営論などの分野からみても、それぞれ興味ある論点を見出すことができるであろう。多様な研究分野の研究者にとって、著者の経営実践から読み取ることのできるテーマは多いと思われる。示唆に富んだ貴重な研究成果と評価できる。