

Title	電子部品工業における子会社・分社化および海外展開 ： 1980年代までの村田製作所の場合
Author(s)	西島, 公; 猪木, 武徳
Citation	大阪大学経済学. 57(2) P.36-P.58
Issue Date	2007-09
Text Version	publisher
URL	https://doi.org/10.18910/15934
DOI	10.18910/15934
rights	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/repo/ouka/all/>

電子部品工業における子会社・分社化および海外展開

—1980年代までの村田製作所の場合—

猪木武徳・西島 公

1. はじめに

村田製作所は創業後の早い時期から、福井、石川などの北陸地方を中心に多くの工場を建設し、それらの工場を子会社化もしくは分社化している。村田製作所の子会社・分社化の内容を、連結財務諸表原則の中で開示が義務付けられているセグメント情報の分類に基づいて、国内外別、生産・販売等の機能別に分け（表-1）に示した。表から見て取れるように、国内外合わせて91社の子会社が設立され、内56社が現在も存続している¹。

まず国内の子会社の種類と数を見てみよう。販売会社はこれまでに3社が設立され、内2社が存続、生産会社は38社が設立され、内19社が存続、不動産管理などの会社は5社が設立され、内3社が現在も存続している。後述する子会社・分社化の基本方針のとおり、全体として生産会社が大部分を占めており、販売会社やサービス会社の数は少ない。

海外の子会社はどのような構成だろうか。地域統括会社はこれまで4社が設立され、その内3社が現在も継続している。販売会社は22社が設立され、内18社が存続、生産会社は販売を兼

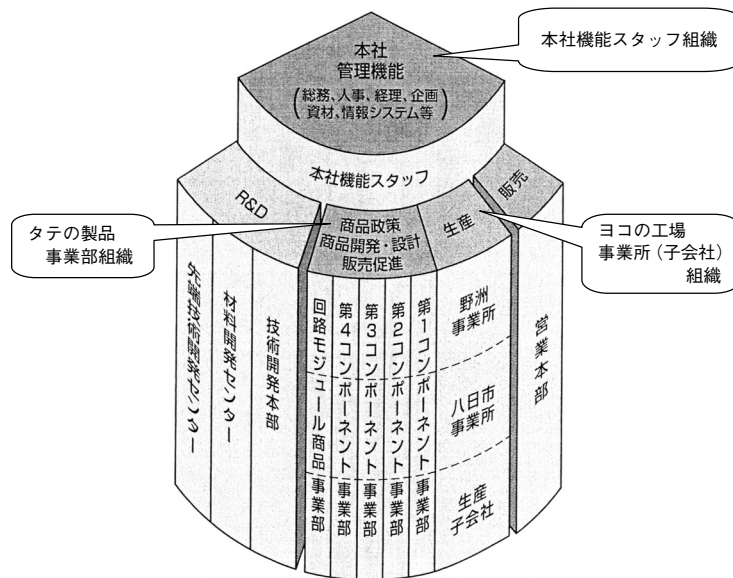
ねるものを含み18社が設立され、そのうち現在も営業を続けているのは10社である。海外の不動産管理などの会社は1社が設立され、現在は解散のために清算中である。国内の場合と異なり、海外では国や地域別に営業活動を行う必要性が高いことから、販売会社の数が多くなり、生産会社の数は比較的少ない。生産会社は国内・海外とも、事業環境の変化や製品の寿命などによって会社の新設と閉鎖、さらに事業目的の変更等による会社の改組が数多く繰り返されている点に注目したい。

村田製作所は、多くの生産工場を原則として子会社化してきた。そして経営企画、人事、経理財務、総務、法務等の主要な経営機能、国内の営業機能、基礎研究・材料開発・工法開発等の研究開発、商品経営の企画・商品技術・商品開発の事業部機能は、原則として村田製作所内に組織を持つという方針をとっている。

生産工場を子会社化しなかった例外的なケースとしては、村田の各種製品の共通基幹材料であるセラミックスの窯業工場（滋賀県八日市市）がある²。この八日市事業所は村田製作所の直営工場として経営されている。最重要機密の窯業の製造ノウハウが外部に漏れないように、自社直轄でノウハウの維持・改良を行う必要があるからである。ただし、窯業工場の一部

¹ 子会社の設立について、新規に会社を設立する以外に、事業目的が終わった会社を別の事業目的の会社に改組して発足した場合も新会社の設立とみなしている。法人登記上は一つの法人が事業目的と法人名を変更しただけであるが、実質的には別の法人が設立されたとみなすのが適当と判断した。子会社には持分法適用関連会社を含む。現在も存続している子会社には、休眠中および清算中の会社を含む。

² 村田製作所の販売拠点である東京支社と各営業所、そして基礎研究と工法開発の研究開発拠点である野洲事業所、研究開発拠点である横浜事業所などの研究所についても、それぞれ分社化せずに村田製作所の直営事業所としている。

三次元マトリックス組織の概念図⁴

は岡山村田製作所と富山村田製作所にもある。八日市事業所の生産能力が一杯になったという事情もあったが、地震等の災害により窯業工場の生産ラインが停止し、村田全体への製品供給が停止する危険を防止するためでもある。

子会社・分社化を進めた目的は、村田昭氏の説明を要約すると、主に次の5点にまとめることができる³。

第1に、都市部では労働力が不足しはじめたため、相対的に安い賃金で有能な労働力を確保できる地方へ生産拠点を移す。第2に、幹部候補者に子会社経営を経験してもらい、次代の本社経営幹部を育成し、経営陣を強化・充実させる。第3に、独立採算制によって経営への参画意識を高め、自律的な責任体制による高収益化と自立した資金調達力を実現させる。第4に、国内では「そこに村田製作所があることが、その地域の喜びであり誇りでありたい」という地

域の振興をめざし、また海外では「需要のある所で生産し販売する」ことを通じてユーザーニーズに徹した経営をめざす。そして第5に、合弁事業や企業買収によって他社の技術・商品、得意先・市場、信用・知名度を獲得し、事業をさらに強化・拡大させるためである。

以上5点は村田昭氏自らが語ったところであるが、その他にも意識された目的、意識されなかった理由が存在するであろう。本稿ではこうした子会社・分社化の論理を考えたい。

2. ガバナンスの仕組み

以上のような数多くの子会社と事業所を、グループとして効率的に統合する仕組みは何か。それを探るためには、村田製作所とそのグループ全体のガバナンスの構造を知る必要がある。村田製作所は、グループ全体の経営機能、営業、研究開発機能を分掌し、窯業などの電子材料の他に製品と半製品の一部を生産し、すべての子会社に供給するという方法をとっている。国内の子会社と事業所は製品別に組織さ

³ 村田昭インタビュー記録：C.E.O. オーラル・ヒストリー政策研究プロジェクト（2004）

⁴ 村田製作所広報誌『MURATA TODAY 2003-2004』から引用

れ、村田製作所から材料や半製品の供給を受け、それらを加工し完成品として再び村田製作所に納入する。さらに子会社と事業所は、既に販売している製品の日常的な開発業務も分担している。

海外の子会社は地域別に組織され、村田製作所グループから材料や半製品の供給を受け、それを完成品に加工し、直接または他の海外子会社を経由して販売する。また完成品を輸入して転売する機能も分担している。ただし、海外子会社が生産した製品は原則として海外で販売し、日本国内に逆輸入して販売するということはない。

村田製作所と子会社は、原材料から電子部品まで垂直統合型の一貫生産体制のグループ経営を採っている。他社に見られるような、商品毎に生産から販売までの経営全般を子会社に委ね、親会社がグループ全体を統括する「水平分業型グループ経営」の形態でない点が特徴のひとつとなっている。子会社の独立採算制をとりながら製品別の事業部経営を強化し、グループ経営として各機能（組織）を統合させる「三次元マトリックス組織」を村田製作所は採用している。タテ（製品）とヨコ（工場）を組み合わせたマトリックス組織に加え、本社機能スタッフがこれらの製品と工場のライン業務を支える三次元マトリックス経営（組織）と呼ばれる構造である。

この三次元マトリックス経営の基本構造を泉谷（2001）に従って要約すると次のようになる⁵。

村田製作所では創業後しばらくはセラミックコンデンサが売上げのほとんどを占めていたので、組織管理に大きな支障はなかった。その後

需要が増大し、新工場の設立が続くと、責任体制を含めた経営上の問題が複雑化してきた。しかし、さしあたっては、これらの新工場は「独立採算の子会社」として運営された。最大の理由は、自社の工場として運営するには人材や経営管理の面で能力が不足していたためである。少なくとも独立採算制にすることによって、いわゆる「どんぶり勘定」を避けることができた。

ところがさらに生産規模が拡大し、製品の種類が増加してくると、生産プロセスも複雑化し、原価管理も難しくなる。そこで工程別に内部振替価格を設定して工程別に売上高（次工程への振替価格）とコストを把握して、生産性の低い（コストの高い）工程が判別できるようにした。工程ごとに細分化された損益管理を行うようになったのである。これがマトリックス経営の原型となった。さらに販売部門も損益部門として位置づけ、工場や本社製造部門から内部振替価格で仕入れるという方針をとった。

その後の子会社の増加は、さらなる変更を必要とする問題を生み出した。まず子会社の数が増えていく中で、グループ全体の損益管理をどのように行うのか、次いで製品の種類が増加しても共通の工程は残るため、製品別の損益管理をどう処理するか、さらに販売部門にはマージンを高くして市場競争力を低下させるようなポリシーをとる誘因が働きやすいという点をどう解決するのか、といった問題である。

こうした問題に対処するために、製品別事業部組織の管理と、連結ベースでの損益管理を中心にした生産工程別（ヨコ）と製品別（タテ）の二次元管理を導入し、これらの組織を支える本社機能スタッフを加えた管理体制を組織することになった。このマトリックス経営は、グループ内の製品別・工程別の管理単位を可能な限り細分化し、単位ごとに（原価部門、課、部門、会社、品種、事業部など）独立採算の収益管理を行うという方式である。

⁵ 泉谷（2001）。本書は村田製作所で経理・財務部門の実務と戦略を主に担当してきた著者（元代表取締役副社長）が、多品種大量生産における原価計算の管理方法を、いかなる考えに基づいて開発したのかを簡潔に説明している。以下のパラグラフの説明は本書の解説によっている。

村田製作所と子会社との関係は、経営トップの承認のもとで、村田製作所がグループ本社として主要な経営機能毎にグループ経営の基本方針を定め、子会社の人事や経理等の機能スタッフを指導・統制し、方針の遂行を管理するシステムとなっている。様々な面における管理責任体制は、過剰な管理や厳格すぎる組織運用の弊害を招き、経営を硬直的にすることがある。それを避けるため三次元マトリックス組織によって、こうした問題が生じないようにルールを定めて運用がなされるようになった。

タテ（製品）組織である事業部は、それぞれ担当製品の予算と開発・生産・販売等の基本的な活動と計画について子会社を含むグループ全体の生産・販売組織に責任を負い、組織を通じて統制する。他方、ヨコ（工場）組織の事業所（子会社）は、事業部の基本方針の下で日常的な生産活動等の事業所経営をおこない、事業所予算管理、生産能力の確保、コストダウンの達成、予算利益の確保等の責任を負う。タテ組織の事業部とヨコ組織の事業所の両者の活動は、年度初めに策定する年度方針の中で調整され、方針と計画の共有化が図られる。

このような事業部と事業所、あるいは事業部間の責任と職務の分担は、あらかじめ会社の方針と規定に定められている。会社の方針としてまず社長方針があり、この方針が事業部長、事業所長（子会社責任者）、その下の各職階に伝達される。方針遂行管理と目標管理を一致させ、なすべき任務を明確にして成果を追求する。事業部と事業所等の担当領域や業際が問題になる場合は、本社機能スタッフが指導し調整する。資金調達と運用に関する親会社と子会社の役割分担は、親会社としての村田製作所が財務機能を一元管理し、資金管理は子会社による外部調達だけでなく、グループ内からの調達も（親会社の指導と調整によって）実行される。このように三次元マトリックス組織が、数多くの子会社・事業所をグループとして効率よく機

能的に統合する仕組みを支えているのである。

なお、村田製作所の子会社・分社化を連結決算の歴史と関連付けて触れておこう。村田製作所の子会社は、創業後しばらくの間は、親会社の出資による子会社ではなく、創業者等の個人出資による「プライベート・カンパニー」としてスタートし、後に親会社への個人持株の譲渡等を通じて子会社化されるというケースが多かった。当時、電子産業界の大手企業である松下電器産業の子会社の多くは、松下幸之助氏のプライベート・カンパニーからスタートして、後に子会社化するという手法がとられていた。村田昭はこの松下電器の方法を参考にして子会社・分社化を進めたのである⁶。創業期の村田製作所は零細企業であり、会社としての社会的信用が低く、資金面での余裕がなかったことに加え、親会社が子会社の設立に伴うリスクを負って資金調達することも難しく、そのリスクを経営者個人が負わねばならないような状況が続いた。村田製作所の子会社は、村田製作所が個人持株を譲り受けて子会社としてきた歴史であったといえる。

当時の会社法のもとでは、親会社の赤字を子会社に隠して黒字経営に見せかけ、親会社が突然倒産して投資家を困らせるような事態がしばしば発生していた。そのために、利益操作を排除し信頼性を確保する連結財務諸表原則⁷の整備が叫ばれるようになった。1969年に村田製作所が東京証券取引所へ上場した際には、企業会計審議会が発表した日本の連結財務諸表基準（草案）に基づいて、自主的に連結財務諸表を作成し公表している。次いでシンガポール預託証券DRSの発行（1976年）の際にはSEC基準による連結決算を導入し、一層の連結財務諸表の充実をはかった⁸。日本ではまだ連結決算の

⁶ 村田昭が子会社・分社化の考え方について影響を受けた本のひとつに、石山四郎『松下連邦経営』ダイヤモンド社（1967年）があった。

⁷ 岩崎（2005）

⁸ 猪木・西島（2007）

法制度が整っていない時期に、村田製作所が連結決算制を導入したことは注目すべきであろう⁹。

3. 国内での子会社の設立

3-1 輸送コストと労働力確保

1950年代の日本は、朝鮮動乱の特需景気と民放ラジオのブームから、ラジオに必要な電子部品の需要が増大し、電話回線の増強によるマイクロ回線用電子部品の需要も増加していた。しかし都市近郊は労働力の確保が困難なうえ、賃金も高騰する傾向にあった。村田製作所も京都市内の工場では手狭で生産増加が難しくなり、作業員の確保も困難な状態になった。需要急増に対処するために新しい工場が必要になったのである。

当時はトラック輸送が十分発達していなかったために、製品のサイズが大きい民生用電子機器のセットメーカーは、輸送費用や利便性という点から可能な限り生産工場を大きな消費地である都市に近い場所に設けていた。一方、電子部品メーカーは、製品のサイズが小さく輸送上の問題が少ないことから工場の立地先の制約は小さかった。納品や営業活動の面からみると都市近郊に工場を設けるメリットはあったものの、都市近郊には多くの産業が集中し、地代は高く、労働力の確保は困難であった。村田製作所が北陸地方に工場を展開した理由は、国鉄の北陸本線が東海道本線と山陽本線に次ぐ利便性を持ち、客車便を利用してセットメーカーへ製品を配送することが可能であったこと、加えて北陸地方は労働力の確保が比較的容易であったことによる。

3-2 経営幹部の育成

さらに、創業後しばらくの間、経営幹部は創

業者の村田昭を支える兄弟が中心であった。他に経営に参与する幹部が不足したことは、企業経営上大きな問題であり、次代を担う経営幹部を育成することが急務であった。短期間に経営幹部を育てるためには、外部から中途採用によって即戦力となる人材を雇い入れるという方法もあるが、中長期的には、本社で採用された人材に一時的に子会社の経営を任せて、製造のみならず人事から経理、企画など広く専門分野を学ばせ、経営全般の実務を経験してもらうという人材育成方法が効果的だという判断があった。

1980年までに就任した村田製作所の役員（取締役、監査役）の経歴は（表-2）に示した通りである。村田製作所の役員に就任した者は村田昭を除き26名である。その中で子会社の常勤経営責任者を経験して役員になった者は7名、銀行や同業他社などの社外経験者が役員になった者は13名で、子会社の常勤経営責任者を経験せずに内部から昇格して役員になった者は6名だけである。子会社の常勤経営責任者を経験した者の多くが、その後に村田製作所の中枢を担う役付取締役となっていることは、この表からも明らかである。さらに、社外経験者が役員となった13名の内3名は社外監査役であり、1971年から社外監査役制を実施している点に注目したい。内部から昇格して役員となった6名の内4名は技術専門の役員であった。

3-3 生産子会社の事例

次に生産工場が子会社となった経緯について、いくつかのケースを説明しておこう。

1) コンデンサの生産子会社

1950年の秋、村田昭は京都市工業研究所から転任した福井県窯業試験場長の招きで宮崎村の同試験場を訪ねた。当時の村田製作所は、好景気に加えて産業基盤の整備からセラミックコンデンサの受注が増大していたが、手狭な京都市内の工場では生産が追いつかず、増産のための

⁹ 猪木・西島（2007）

新しい工場が必要となっていた。宮崎村に工場を作る場合の問題は窯にあった。コンデンサはガス炉の酸化炎でないとうまく焼けないというのが当時の常識であったが、試験場の石炭窯で試した結果見事に焼き上がったことから、宮崎村への進出を決定した¹⁰。

1951年2月、村田昭は試験場の建物の一部を借りて「福井工場」を設けた。福井工場は京都とは異なった管理体制で、地域に密着した事業運営をするのが良いと考え、55年3月に村田製作所から分離独立させて「株式会社福井村田製作所」を設立した。58年には工場の隣接地の土地約4千坪を地元から無償提供され、新しく工場を建設した。この時、地元とのつながりを一層緊密にしていくことと、従業員の働く自覚と働く喜びを新たにしたいという、子会社・関連会社のあり方を明らかにした。

福井村田製作所では人手不足が深刻でセラミックコンデンサの増産ができず、その対策として、島根県の斡旋によって賃金の比較的安い大田市に、1965年2月「イワミ電子工業株式会社」（資本金1千万円、敷地面積43千 m^2 ：現、イワミ村田製作所）を設立した。設立当初はトラブルが絶えず混乱が続いた。その原因は最初から多品種少量の特殊品を持ち込んだことにあった。安定している少品種量製品の標準品から生産を始め、徐々に特殊品の生産を増やして、立ち上げ時の混乱を避けることを失敗から学んだ。

2) セラミックフィルタの生産子会社

ソニーのラジオにセラミックフィルタが採用されたことから、村田昭はセラミックフィルタ市場の成長に期待して専門工場を設けることを決め、石川県の工場誘致により能登半島の羽咋市に、1966年12月「能登電子工業株式会社」（資本金2千万円、敷地面積16千 m^2 ：現、ハクイ村田製作所）を設立した。セラミックフィ

ルタはコンデンサとは製品の構造も製法も異なる。コンデンサ工場とは別のフィルタ専門工場として運用する方が良いと考えて別会社を設けた。会社を設立した当時は建設資金がなく、フィルタの研究開発にも通産省の鉱工業技術研究補助金を受けていた。この補助金の信用をもとにした開発銀行、長期信用銀行、取引銀行などの融資によって工場を建設することができた。ところが、期待に反してソニー以外のセットメーカーへは売れず、作る製品がないために工場が半分空いてしまい、電子機器の組立ての下請け仕事で補うという苦難の時期もあった。その後、セラミックフィルタ市場が拡大したことによって、能登電子工業はセラミックフィルタの専門工場として成長したのである¹¹。

能登電子工業の設立後、村田昭は能登半島の各地に工場を設立している。「株式会社氷見電子製作所」（設立1969年、資本金1千万円、：現、氷見村田製作所）はFMラジオ用10.7MHzフィルタの需要が急増し、能登電子工業だけでは増産しきれなくなったためMHzセラミックフィルタの専門工場として設立、「穴水電子工業株式会社」（設立1976年、資本金1千万円）はテレビ用の各種回路基板の組み立て工場として設立、「中島電子工業株式会社」（設立1976年、資本金1千万円）は能登電子工業のkHzセラミックフィルタの生産能力の不足に対応するための分工場として設立された。

3) モジュール製品と高圧部品工場の生産子会社

「金津電子工業株式会社」（資本金8千万円、敷地面積45千 m^2 ：現、金津村田製作所）は、1976年に貫通コンデンサの専門工場として設立したが、1978年に福井村田製作所からCRモジュールとハイブリッドICの生産を移し、モジュール製品専門の生産拠点に再編成した。また、フライバックトランスと高圧パックの生産についても、増産に必要な場所や作業員が確

¹⁰ C.E.O. オーラル・ヒストリー政策研究プロジェクト (2004) p.56

¹¹ C.E.O. オーラル・ヒストリー政策研究プロジェクト (2004) p.85

保できず八日市事業所での生産が限界にきたため、1977年に設立した「七尾電子工業株式会社」（資本金1千万円：現、ワクラ村田製作所）に生産を移し、フライバックトランスの生産体制が整備された。

4) 金属加工と可変商品の生産子会社

1979年4月には、金属加工と可変コンデンサを生産する「株式会社鯖江製作所」（資本金2億円：現、鯖江村田製作所）を設立した。社内で使用する各種の金属プレス部品、ネジなどの切削部品、金属と樹脂の一体成形品、メッキ加工について、自動化生産設備の自社製作で培ってきた機械加工技術と鯖江地域での環境も生かした金属加工工場を設けた。さらに、可変コンデンサは早くから通信機用を手がけてきていたにもかかわらず、民生用は同業メーカーとの激しい競争で長年苦戦を強いられてきた。福井村田製作所は積層コンデンサの増産で忙しく、可変コンデンサに手が回らないことから、金属加工部品を使用する可変コンデンサを金属加工技術のある鯖江村田製作所に移した。その後も可変コンデンサのほか、半固定ポリウム、ポテンショメータなどを鯖江村田製作所に集約し、可変タイプの電子部品の生産拠点事業所となった。

3-4 経営効率面からの大規模化

村田製作所の商品別経営は、商品事業部が正式組織でない時から通称名の仮組織によって強化が図られてきた。さらに商品事業部機能を充実させる必要性が強まったため、1983年5月、商品事業部組織が正式に発足した。組織機能を充実させる目的は、コストダウンの実現、短納期・高品質生産ラインの構築、事業計画に整合した設備投資の実施、責任会計制度としての品種別損益管理の実現であった。これらの目的を各事業所が実行していくために必要な体制を備え、間接費用を負担しながらコスト競争力のある経営規模を目指すため、資本金・敷地・人員

面で事業所の大規模化が図られた。こうした大規模事業所の主要なケースを示すと以下のようになる。

1) モジュール製品の拠点子会社

金沢電子製作所で生産していたテレビ用チューナとケーブルテレビ用コンバータは需要の伸びが著しく、生産体制を増強しなければならなくなった。しかし金沢電子製作所で増産体制を確保することには限界がきていた。そのため、1981年5月、モジュール製品の拠点事業所となる「株式会社小松村田製作所」（資本金3億円、敷地面積16千 m^2 、1982年時の人員200名）を設立し、モジュール製品の商品企画・商品設計技術機能と生産体制が確立された。小松村田製作所の建設は、その後の大規模拠点事業所建設の先がけとなった。

2) 圧電製品の統括子会社

1981年頃、富山県知事からの工場誘致と県・市からの補助金提供を受けて、圧電製品の事業を大きく伸ばすために、セラミックフィルタをはじめとする圧電製品の拠点事業所として、1982年10月、「株式会社富山村田製作所」（資本金4.5億円、敷地面積56千 m^2 、1989年時の人員700名）を設立した。これによって圧電製品の生産体制の増強に加えて、能登半島の各地の圧電関係子会社を統轄する総合技術センタ体制が整備された¹²。

3) コンデンサの主力子会社

同じく1981年頃、鳥根県から工場誘致の話があった。しかし、すでに大田市に子会社があったため工場進出を保留していた。ところが福井村田製作所の積層セラミックコンデンサの生産が忙しくなり、工場の増設による大增産が急務となった。村田の工場は北陸地方に集中し、大田市の子会社だけが離れていたために確かに物流面では不便であった。しかし、北陸の工場が万が一地震などの災害で生産が停止した場合、

¹² C.E.O. オーラル・ヒストリー政策研究プロジェクト (2004) p.187

離れた立地に他の工場があれば供給の確保が可能になる。そのため、近くに空港があり利便性に優れた島根県斐川町に新しい工場を増設することになった。1983年8月、「株式会社出雲村田製作所」（資本金4.3億円、敷地面積165千 m^2 、1995年時の人員1,600名）を設立した。

4) 高周波用部品の拠点子会社

情報化時代の進展により、通信システムの高周波化が進み、高周波対応の各種部品が大きく成長してきた。特に衛星放送・自動車電話をはじめ、各種のニューメディア機器に使用される高周波用フィルタの需要が拡大した。それに対応して、高周波用電子部品の専門拠点事業所として、1984年8月、「株式会社金沢村田製作所」（資本金4.2億円、敷地面積18千 m^2 、1988年時の人員600名）を設立した。

5) 第二の窯業生産子会社

八日市事業所の窯業ラインは、増産に必要な床面積やエネルギーが不足し、さらに作業員の増員も難しくなっていた。また窯業ラインが1ヵ所に集中していると、万が一事故が発生すれば供給が止まる。そのため、窯業ラインの増強と2工場体制の確保が必要であるという考えから、1992年4月、岡山県邑久町に「株式会社岡山村田製作所」（資本金4.8億円、敷地面積180千 m^2 、将来の計画人員約2,000名）を設立した。大容量の積層コンデンサを作るためには超微粒子セラミック原料を製造せねばならないが、当時、超微粒子セラミックは湿式による製法でなければ製造できなかった。新しい窯業工場においては、湿式製法で製造する際の副産物として生じる塩分の処分が課題であった。塩分の処理は内陸部の八日市事業所では難しいため、塩分の廃棄が容易で地域の理解と協力が得られやすい岡山県邑久町が選定された。しかし、工場の建設を始めた頃には湿式製法でなくても超微粒子セラミックが製造できるようになり、塩分を海へ廃棄することなく塩問題は解決した。

3-5 国内の合併による事業の強化

販売力を強化するため自社にない技術や商品の商品群に加える方法としては、その技術や商品を持っている会社と合併で設立した子会社を通して技術や商品を獲得するという選択もある。また、自社にない技術と商品を独自に開発し商品化するという選択も考えられよう。開発に要する費用、技術者の確保、開発期間と商品化のタイミング、さらにノウハウや特許等の対策も考慮して、自社で開発するよりも合併で事業化の方が総合的に有利な場合がある。以下は村田製作所の事業（体力）を強化するために、国内に合併会社を設立したケースである。

1) 絶縁体セラミックス事業の強化

村田製作所の絶縁体セラミックスの一種であるステアタイトは、通信機用の小口注文がほとんどであった。多くが防衛庁向けの通信機に使用されていたため、生産は防衛庁の認定工場でなければならず、外注することもできなかった。ステアタイト事業の収益悪化に悩んでいた折、同業者のステアタイト工業から支援の要請を受けたことから、1959年に資本金の60%を出資して村田製作所傘下の会社とした。村田製作所からステアタイト原料を供給し、ステアタイト工業で製品を生産し、販売は村田を通すという経営形態である。村田製作所が生産するステアタイトは寸法が精密な高級品に絞った。しかしその後、市場のニーズがステアタイトからアルミナにシフトし、事業の成長が期待できなくなったため、1976年に資本関係は解消された。

2) ポテンシオメータの事業化

村田製作所はBOURNS社の精密可変抵抗器のポテンシオメータを輸入し販売していたが、産業用市場が拡大しはじめたので、BOURNS社に合併会社の設立を申し入れた。資本金は村田製作所が51%、BOURNS社が49%で、ロイヤリティを3%BOURNS社に支払う代わりに、経営料を村田が3%受け取るという条件で双方が合意、1966年1月に合併の「村田バーン

ズ有限公司」を設立した。その後、国産のライバル会社が登場して低価格で競争するようになり、コストダウン対策を BOURNS 社に要請したが、BOURNS 社の方から合弁の解消を申し入れられた。結局、今までに供与された技術の使用を認める条件で、1982年に合弁会社を解散した。現在もポテンショメータは村田製作所の主要な製品のひとつである。

3) チューナ事業の新展開

1967年にアメリカの OAK 社から、日本の部品メーカーとテレビ用チューナの合弁事業をしているが業績が悪いので、日本メーカーの所有株式を村田製作所に肩代わりしてほしいとの申し入れがあった。テレビ用チューナは将来電子式に変わることが確実だったが、基本的に電子回路は変わらないため、高周波回路技術を習得するには良い機会であった。また、電子式チューナのハイブリッド IC 化は将来性が高いとも判断し、チューナ事業に取り組むことにした。1967年12月、日本の部品メーカーの所有株式を村田製作所が肩代わりし、合弁会社の社名を「日本電子部品株式会社」とした。ところが、合弁会社の赤字が増え資金繰りに困ったため OAK 社に出資を求めたところ、合弁を解消したいと返答があった。1969年12月に技術援助契約を残して合弁を解消し、日本電子部品は村田製作所の100%子会社となった。日本電子部品の生産を「金沢電子部品株式会社」に移した後、1972年に日本電子部品株式会社を閉鎖した。

4) 高周波用コネクタの商品強化

1973年頃、日本電信電話公社（現 NTT）の準ミリ波 PCM 回線用中継器に使われている OMNI-SPECTRA 社の高周波用コネクタの将来性が期待できることから、OMNI-SPECTRA 社に販売代理店契約を申し入れた。しかし、すでに日本の同業メーカーと契約していると断られたため、OMNI-SPECTRA 社との合弁事業を申

し入れ、交渉を重ねた結果、高周波用コネクタの日本国内販売代理店契約を結ぶことができた。さらに1975年4月には合弁の「村田オムニ・スペクトラ有限公司」を設立し、高周波コネクタ事業は順調に進み収益をあげることができた。事業が軌道に乗った頃、OMNI-SPECTRA 社から全額出資の会社になりたいと申し入れがあった。そこで逆に村田が相手の持株を買い取りたいと提案したところ、受け入れられたので、1982年2月に合弁を解消した。この高周波用コネクタの技術は、その後の高周波関連の商品展開の契機になった。

3-6 国内での買収による新事業の展開

他社が持っている技術・商品、得意先・市場、信用・知名度等を、企業買収によって自社に取り込むという選択肢もある。企業買収には、友好的な関係での資本参加や敵対的な企業買収などがあるが、友好的な関係で企業買収する方が買収後の経営を考えれば利点は大きい。村田製作所による企業買収は、すべて相手企業と友好的な関係でなされたものであった。企業買収によって新たな技術・商品、得意先・市場等を獲得し、経営を強化することができたケースをいくつか紹介する。

1) 音響機器用部品事業への展開

1982年春、ブラウン管の偏向ヨーク (DY)¹³とフライバックトランス (FBT)¹⁴を生産する老舗メーカーの電気音響が資金に困り、村田製作所に協力を求めているとの情報が入った。村田昭は電気音響を子会社化すれば、村田製の FBT が売れ、さらに FBT 用のフェライトコアが使われればフェライト事業の業績も良くなるだろうと考え、電気音響に資本参加することを決め

¹³ テレビやディスプレイモニタのブラウン管内の電子の流れ（電子ビーム）を、磁界によって屈折させ、ブラウン管の前面全体に拡げて画像が見られるようにする偏向用コイル。

¹⁴ ブラウン管に必要な高電圧を作り、偏向ヨークに電流を供給するトランス。

た。電気音響が増資した新株式を村田製作所が引き受け、持ち株比率55%の村田製作所の子会社とした。その後も旧株主から買い増しをし、1985年5月には電気音響は持ち株比率100%の子会社となった。ところが同業者製のFBT用フェライトコアを村田製に切り換えると、技術的に村田製作所が生産できないDY用フェライトコアが同業者からの供給を止められるという事態になり、やむなくFBT用フェライトコアを村田製に切り換えることを断念した。資本参加の目的のひとつであった村田製フェライトコアの採用を実現させることはできなかった。電気音響の経営を改革するために、1985年2月、旧群馬音響跡にサカイ電子工業を設立し、3月には電気音響を電気音響、東北電気音響、松本電気音響の3社に分割した。さらに、アメリカ向けの輸出が少なくないことから、1988年9月、アメリカ・テキサスと国境を接するメキシコに生産子会社の「MURATA ELECTRONICA MEXICANA, SA. DE C. V」(MEM)を設立した。MEMはアメリカに設立した「MURATA ERIE TEXAS, INC.」(MEL)を通して運営し、アメリカ向けにDYを生産した。電気音響を100%子会社化した後の1989年4月、村田製作所は電気音響を吸収合併し、電気音響グループと村田製作所との生産・資材・販売組織を統合した。

4. 海外への進出

4-1 販売子会社

村田昭の海外への関心の早さと強さが極めて高かった点は注目されてしかるべきであろう¹⁵。それは村田昭が創業後間もなく、1949年のドッジ・デフレと1954年不況という2度の大不況に直面して苦しんだ経験から、海外へ製品を売り込むことにより、日本の国内市場の不安定さに振り回されない市場と得意先を確保しておくことの必要性を痛感していたからであっ

た。村田昭は、アメリカ市場の把握のため早くも1957年に初渡米している。さらにまだ零細企業でありながら、海外市場の営業を専任する有能な人材を雇い入れ、1959年にはアメリカの電子市場の調査と開拓を始めた。

村田昭はまずアメリカ市場の開拓からスタートし、後にヨーロッパ市場へと開拓を進めた。海外への販売活動は、当初は日本にある海外営業部門からおこなっていたが、遠く離れている得意先への販売活動が十分にできないため、現地に駐在員事務所を設けて活動拠点づくりを進め、続いて駐在員事務所を法人化して販売子会社を設け、本格的な販売活動を行ってきた¹⁶。

1) ニューヨーク駐在員事務所、アメリカ販売子会社

1963年6月、村田はアメリカのニューヨークに「駐在員事務所」を開設した。海外との取引で悩まされたのは、インチとミリといった度量衡の違いから得意先と村田製作所の規格が合わず、規格を緩めてもらわねばならなかったことや、品質不良や納期遅延など得意先から度々起こるクレーム処理に追われて本来の業務に支障をきたしたことであった。

ニューヨーク駐在員事務所は、その後のアメリカ市場での販売の拡大に加え、アメリカの得意先と日本の村田製作所との取引の支援や、欧米市場の調査が増加し、駐在員事務所の体制では対処できなくなった。そのため1965年5月、販売子会社「MURATA CORPORATION OF AMERICA」(MCA)を設立し、アメリカでの販売体制が強化された。MCAは遠く離れた得意先への営業について、販売コストの節減と得意先へのサービスを強化するため、販売出張所のない地域にはレップ (Rep = Representative) を置き、レップ網を拡充して販売組織を補強した。

¹⁵ 猪木・西島 (2006b)

¹⁶ 猪木・西島 (2006b)

2) 香港の販売子会社

1965年頃から、欧米のセットメーカーは東南アジアに生産を移し始めた。現地で部品を調達し、安価な労働力を利用してセットを組み立て、完成品を本国へ送るといった生産方式である。日系のセットメーカーも香港を含む東南アジア市場に進出しており、香港を中心とした市場では欧米系、日系セットメーカー向けの部品需要が増大してきた。

当時の香港は、トランジスタラジオの分野で日本に匹敵する高級製品の生産拠点になりつつあり、セラミックフィルタの有望な市場に成長していた。台湾もまた、白黒テレビの生産拠点になりつつあり、トランジスタラジオの生産も増えて大きな市場となっていた。香港と台湾を中心とする地域への販売活動を強化するため、1973年10月、香港に販売子会社「MURATA COMPANY LIMITED」(MCH)を設立した。

3) ドイツ駐在員事務所からヨーロッパ販売子会社

アメリカ一辺倒ではアメリカの景気変動によって業績が大きく影響を受けてしまう。それを避けて海外市場を大きく伸ばすために、ヨーロッパ市場の販売を強化する必要がある。1964年、村田昭は英国、イタリア、スウェーデンに販売代理店を設けた。ところがフランスの電子業界が日本製の電子部品に対して輸入制限措置をとったため、1966年に西ドイツの同業者に販売総代理店を委ねて対応した。さらにヨーロッパの販売体制を強化するため、1975年11月、西ドイツのデュッセルドルフに「駐在員事務所」を設けた。

その後、日本からセットと部品の輸出が一層急増したためヨーロッパの電子業界が反発し、輸入制限措置が取られて情勢が緊迫化した。こうした事態に対処するため、ヨーロッパの電子部品業界との協調体制を強化し、同時にヨーロッパの得意先へ直接販売するチャネルを確立する必要から、1978年4月、駐在員事務所を法

人化して販売子会社「MURATA EUROPE GMBH」(MEG)を設立した。

4-2 生産子会社

村田製作所の海外での生産は同業他社と比べて早く開始されたわけではない。それは同業他社のように低賃金を求めて海外生産を行ったのではなかったからである。村田が海外での生産を進めた契機は、ユーザーの求めに応じて子会社を設立し、現地のユーザーに製品を供給することであった。

日本と欧米企業の海外展開を比較すると、日本のセットメーカーは海外へ生産をシフトさせながら生産ラインの合理化を進め、常にユーザーのニーズに応えながら品質とコストで欧米のセットメーカーと対抗した。ところが欧米のセットメーカーは自国の大きな市場に満足して海外市場へ強い関心を向けず、セットの設計や生産技術などを自国内に温存する政策をとったため、海外市場のニーズを受け止めきれなかった。結果として海外のユーザーの支持を失い、日本メーカーとの競争に敗れ、さらに、欧米のセットメーカーは海外生産のメリットを低賃金に求めたため、合理化の取り組みが遅れたという側面があった。村田はこの歴史に学び、低賃金を求めて海外生産することなく、合理化された生産ラインによる生産を進め、海外の市場ニーズに応えるため「市場のあるところで生産し販売する」ことを海外事業展開の方針としている¹⁷。

1) シンガポール

1972年、セットメーカーの得意先から、シンガポールに工場を設けたので村田製作所もシンガポールに工場を作ってほしいと要請された。東南アジアにはセットメーカーが数多く進出していたため、シンガポールへの工場進出を決め、12月に生産子会社「MURATA ELECTRO-

¹⁷ C.E.O. オーラル・ヒストリー政策研究プロジェクト (2004) p.166

NICS SINGAPORE (PTE.) LTD.」(MES)を設立した。MESはその後も、日本と欧米のセットメーカーの生産が東南アジアにシフトしていく中で、重要な電子部品の供給拠点として工場を拡張し、大きく成長している。

2) アメリカ

1973年1月、GM社のDELCO事業部と、セラミックフィルタを米国内で生産するという約束を交わしていたこともあって、アメリカ南部のジョージア州アトランタに生産子会社「MURATA MANUFACTURING CO. INC.」(MMI)を設立した。MMIの開業には日本から円板型セラミックコンデンサの自動リード線成型取付機を持ち込んだ。日本では1人3台持ちで稼動していたのだが、MMIでは1台の設備に作業員の他、機械係と電気係を加えた計3人がかりでも稼動させることができず、日本から女子作業員を送り込んで指導した。それでも、この自動機はアメリカの作業員には難しく稼動させることができなかった。結局、全面改良した新しい自動機を完成させ、アメリカの作業員でも生産できるようになったが、日本に比べて生産性は上がらなかった。その後、アメリカ国内の需要が低下してきたため、2004年にアメリカにある生産工場を閉鎖した。

3) 台湾

1978年、アメリカの同業者であるMAROLLY社から台湾の工場を買い取ってほしいという要請があった。当時の台湾には日本のセットメーカーと部品メーカーが数社進出していた。台湾政府は加工区以外では100%出資の子会社の設立を認めず、日本政府の競争を制限する行政指導もあって、村田製作所は台湾に進出できない状況であった。MAROLLY社の台湾工場は台中にあり物流が便利であったので買収することにし、11月にアメリカMCAの子会社として「台湾村田股份有限公司」(MET)を設立した。当時の台湾は中国との関係が微妙なこともあり、村田製作所の直接の子会社とせずに、ア

メリカの子会社MCAの子会社とした。当初のMETの工場長は元MAROLLY社の社員であったが、管理が十分でなく生産の合理化も遅れていたため、工場長を日本からの責任者に代え、生産設備を更新して生産体制を整えた。初めの頃は規律に欠けていたが、管理を強化することで秩序ある統制のとれた立派な会社になった。

4) 中国

1980年、中国政府からの要請で北京第三無線電器材廠(北京三廠)との委託加工貿易が開始された。その仕組みは、プラント設備と生産に必要な材料を村田製作所の香港子会社経由で北京三廠に無償で供給し、生産された製品の5%分を北京三廠が取り、残り95%分を村田が無償で受け取る。村田は受け取った製品を香港で売り、その代金で供給したプラント設備と材料の費用を回収する、というものである。委託加工貿易は双方の努力によって計画以上に生産と技術の移転を達成し、中国側から高い信用を得ることができた。

その北京三廠から、セラミックコンデンサの合弁事業の申し入れがあった。村田昭は合弁の相手先が旧知の間柄で信頼できること、成長が著しい中国での事業展開の可能性を考え受諾した。出資比率は村田製作所が77%、北京三廠が23%の条件で、1994年7月に合弁会社の「北京村田電子有限公司」(BME)を設立した。その後2005年7月に北京三廠とは合弁を解消し、BMEは村田製作所100%出資の子会社となった。

1994年12月には、シンガポール政府を中心とする共同事業体が無錫市と共同開発した工業団地に、生産子会社の「無錫村田電子有限公司」(WME)を設立した。BMEは北京で積層コンデンサを生産しているが、北京だけでなく長江経済圏にも生産基地を設けて、積層コンデンサ以外の製品を生産し、中国の広大な地域を物流面からもカバーする体制を整えた。その後も世界の電子機器の供給拠点として拡大する中国市

場の成長に合わせて、中国各地に生産・販売の子会社を設け、生産と販売サービスを強化している。

5) タイとマレーシア

1985年の秋頃から円高が進みはじめ、セットメーカーの海外シフトがさらに進展すると、電子部品もアジア地域の消費地近くからの供給が強く求められるようになってきた。そのような情勢において、シンガポールの生産子会社MESの供給だけではユーザーの要求を満たせなくなってきた。東南アジアでの生産拠点として注目されるようになっていたタイを調査した結果、チェンマイが最適であると判断した。チェンマイが評価された理由は、土地が安く地盤が堅固であり、ワーカーの賃金が安く質も良いこと、気候が良く住宅が安いこと、税金面のインセンティブが優れていて地域社会の協力が得やすいことであった。1988年9月、生産子会社の「MURATA ELECTRONICS (THAILAND) LTD.」(MTL)を設立した。

その後タイの隣国マレーシアがセットメーカーの生産拠点として大きく成長してきたので、1993年5月、マレーシアのイポー市に生産子会社の「MURATA ELECTRONICS (MALAYSIA) SDN. BHD.」(MME)を設立した。当初はセラミックフィルタや積層コンデンサを生産したが、セットメーカーのマレーシアからの撤退もあって、現在は高圧電源関係に生産を集約している。

6) 英国

1985年頃、ヨーロッパでは欧州系セットメーカーの産業用電子機器が好調で、日系セットメーカーのテレビの現地生産も活発になっており、電子部品の需要が増大してきた。この需要に応え、さらにローカルコンテンツ規制の対策として、1989年11月に英国のプリマス市からの誘致を受けて工場を買い取り、生産子会社の「MURATA MANUFACTURING (UK) LIMITED」(MMU)を設立した。買い取った

工場は環境設備が整っており、一部を改装して積層コンデンサの加工を開始した。その後ヨーロッパ域内の需要が減ったため、2004年にMMUを閉鎖した。

4-3 合併と買収による事業の強化

1) アメリカ通信機市場への販売体制の強化 (JFDの買収)

1973年、JFD ELECTRONICS COMPONENTS CORP. (JFD) が売りに出された。村田製作所はJFDからガラストリマーのライセンスを受けており、他方で村田からはJFDにセラミックコンデンサの調合ノウハウを供与している関係にあった。JFDを競合する同業他社に買収されては問題が生じる。さらにアメリカの販売子会社MURATA CORPORATION OF AMERICA (MCA) が通信機市場に弱く、通信機市場に強いJFDを買収して強化する必要もあった。1973年6月、JFDの資本金の51%を出資して子会社にした。翌年にアメリカ人社長が退任したため、日本人が社長に就任して会社の再建を進めたが、赤字決算の他に組合問題や上級幹部人事などの問題が山積していた。再建のため1978年6月に元の経営者から株を買取り100%子会社とし、さらに12月にはMCAがJFDを吸収合併した。しかし、主力のガラストリマーの需要が減少し将来性が見込めなくなってきたことから、1982年8月にJFD部門の事業を同業者に売却した。

2) 韓国でのコンデンサ事業の強化 (合併会社の設立)

1974年頃、セットメーカーの得意先から村田製作所に韓国で電子部品の生産をしてほしいという要請があった。当時、輸出加工区以外では外国企業による生産は認められておらず、加工区以外で事業を行うには合併事業にせざるをえなかった。そのため1974年3月、東芝の韓国合併の相手先企業と合併会社「新韓電子株式会社」を韓国ソウル市に設立した。取締役社長は

合併相手の韓国側が就任し、村田製作所からは取締役副社長と製造責任者を派遣した。新韓電子はセラミックコンデンサを月50百万個生産する計画でスタートしたが、折からの不況で売上げが伸びず苦労が続いた。いつしか双方の考え方や対応のあり方に違いが生まれ、1976年3月に合併を解消した。

3) アメリカ産業用・軍用市場への参入 (ERIEの買収)

1979年に、アメリカの ERIE TECHNOLOGICAL PRODUCTS, LTD. (ERIE) が売りに出ているとの話があった。ERIE は村田製作所がアメリカへ進出して以来長い付き合いがあり、セラミックコンデンサや EMI 除去フィルタでは元祖のような会社である。アメリカの民生用電子市場は日本の同業メーカーとの競争が激しいため、村田昭は日本の同業メーカーが参入していない産業用電子市場の得意先を確保するチャンスと考え、ERIE を買収することにした¹⁸。ERIE 社長とは旧知の間柄であったため本社まで交渉に行くと、社長から売却する際には一番先に声をかけるから、しばらく待って欲しいとの回答があった。1980年に、ERIE 社長から買収要請の連絡があり、交渉して諸条件を取り決め、監査会社による監査を確認したうえで、買収を決定した。しかし ERIE の企業買収には FTC (米国連邦取引委員会) の承認が必要であり、FTC から独禁法の問題が指摘されたため、FTC が提示した条件を満たした1981年3月、ようやく買収することができた¹⁹。

買収後、ERIE はアメリカの子会社 MCA と合併したが、元 ERIE の社員の感情を考え、新会社の社名は MURATA ERIE NORTH AMERICA, INC. (MEA) とした。しかし新会社の経営について、伝統のある老舗の ERIE と日本の新参者の MCA が合併するということが様々な問題があった。給料、福祉、人事規定な

ど両社間の差は全ての面で問題化した。さらに販売チャネルの統合も大きな問題となった。議論が続いた末に両社の幹部が会合を度々開き、1年がかりで販売方式を調整して何とか統合にこぎつけることができた。福祉と給料を統一する際には、老舗の ERIE には様々な福祉制度があったのに対して MCA は少なく、給料についても ERIE と MCA の格差が問題となった。この調整には大変な苦労があったが、専門の弁護士に相談して解決することができた。経営の基幹であるコンピュータシステムの統合は、日本からコンピュータの専門家を派遣し、膨大なシステムの再構築をおこなったが、その完成には数年を要した。

5. 子会社・分社化の特殊事例

電子工業がラジオからオーディオ、白黒テレビ、カラーテレビ、VTR へと大きく展開していく中で、村田製作所の経営機能の充実と研究開発の強化が必要となった。生産の増強は工場の地方展開で対応したが、技術的に難しい製品や高信頼性品の増産のためには本社工場の増強が必要であり、さらに新しい電子機器に求められる新材料と製品の研究開発を進めるために本社の取組みを一層強化しなければならなかった。セットメーカーとの協力関係においても、

¹⁹ FTC (Federal Trade Commission: 米国連邦取引委員会) にクレイトン法 (Clayton Antitrust Act: 米国の反トラスト法) 7号 A 項に基づき村田は届出を行った。この届出に対して FTC からは、クレイトン法の違反事項として株式取得に関する追加資料の提出が命ぜられた。その内容は子会社を含む村田の世界および米国での品種別占拠率、過去および将来の事業計画、ERIE 買収の目的、今後の経営方針など、膨大かつ詳細なものであった。資料の提出後、数ヶ月にわたり FTC の審議がおこなわれ、最終的には反トラストとして問題になった品種をアリゾナ事業部に移した後、アリゾナ事業部を分離して第三者に売却すること、その売却が完了するまでは ERIE の経営に介入しないこと等が命令された。幸いにも ERIE の元営業部長にアリゾナ事業部を売却することができ、ERIE の買収が認められた。

¹⁸ C.E.O. オーラル・ヒストリー政策研究プロジェクト (2004) p.156

村田製作所は系列企業とならない立場をつらぬき対応してきたのである。

1) 新材料・製品の開発を目的とした村田技術研究所

1953年にはNHKがテレビ放送を開始、翌年にはソニーの前身、東京通信工業がトランジスタを国産化し、エレクトロニクスの世界に「革命」が起こりつつあった。村田昭はこうした技術革新の波に対応して、さらに新しい材料、製品を開発するの必要を感じ取ると同時に、過去に何度も材料で失敗してきた歴史を繰り返してはならないという思いを強くしていた。それだけに良い部品、良い材料づくりの技術力の強化は必須であった。持論の「良い電子機器は良い部品から、良い部品は良い材料から」を実現させるために、今後の需要の増大に向けて基礎技術の確立と製造方式の改革を急ぎ、電子工業の発展に応じて新商品と新技術の開発を積極的に推進していく必要があった。そのため、研究開発の技術者が日常業務に手をとられて阻害されないように、研究開発部門を村田製作所から分離して「株式会社大宮技研」として発足させた²⁰。1956年6月、大宮技研の社名を「株式会社村田技術研究所」に改め、8月には村田技術研究所を創業の地である京都市中京区から京都府乙訓郡長岡町（現、長岡京市）に移した。

村田技術研究所は、過去に材料や工法で幾度も失敗していたことから、失敗を繰り返さないように材料の品質や製造方法の科学的管理を重視し、世界にない商品の研究開発をめざした。当時、関西の大手セットメーカーでも持っていなかった分光分析器をはじめ、電子顕微鏡、X線回折装置など、高価な設備機器を購入し、京都大学、大阪大学卒の技術者を研究開発責任者として研究活動を開始した。高価な研究設備を使い、自由な雰囲気での研究を進めたとはいえ、商売となる新製品はなかなか生まれなかった。

市場の変化に合わせて増産しようとする設備投資や運転資金が増加し、新商品を開発しようとする膨大な開発資金が必要になる。自己資金だけではまかなえず、銀行からの借金が増えるばかりであった。ますます増大する資金の確保を銀行からの借入れのみに頼ることは限界があり、株式市場からも資金を調達することが必要になった。株式上場に必要の条件整備のため、1962年3月、村田製作所は村田技術研究所を吸収合併した。技術研究所の研究開発はその後のユニークな新製品の誕生として結実している。

2) 非子会社で対応したセットメーカーとの協力関係

1967年頃、三菱電機から白黒テレビの組立てを引き受けるよう要請があった。回路技術を習得するチャンスと考えて引き受けたものの、村田製作所が三菱電機の下請けを行うことによって、他の得意先から村田が三菱系列とみなされ、受注できなくなる心配があった。そのため村田製作所と全く資本関係のない個人出資の会社（現、ナナオグループ）で引き受けることにした。部品メーカーが多く得意先と広く取引を継続するためには、特定の得意先と関係が強くないよう、どこにも属さない立場を守って「付かず離れず」の関係を維持することが重要である。組立ての仕事は一時忙しかったが、テレビの生産が海外にシフトして国内生産が減少したため、やむなくゲーム機の組立てを始めた。今までに習得したデジタル技術とテレビ技術を生かしたテレビゲーム機事業は成功し急成長することができたが、その後低迷してきたため、ディスプレイの自社設計による委託生産を始めた。これがその後のディスプレイメーカーへと発展する契機となり、現在ではディスプレイメーカーとして優良企業に成長している。

²⁰ C.E.O. オーラル・ヒストリー政策研究プロジェクト (2004) p.72

6. 子会社化・分社化および海外展開の論理 —結びに代えて

(国際日本文化研究センター教授)
(前・村田製作所総務部調査役)

以上見てきたように、子会社を作る、あるいは分社化する際の目的や理由はひとつではない。そこには様々な条件と論理が働いており、いくつかの類型に分けられよう。子会社を作る意図や分社化の論理については、すでに優れた研究がいくつか存在する(伊藤(1996)、伊藤(2002)、下谷(2006))。本稿では、村田の場合いかなる論理と計算が働いたのかを具体的に明らかにしようと試みた。冒頭で述べたように、生産の増大によって工場スペースが手狭になった際、土地の安い地方へ新たな立地を求めざるをえなくなるが、その場合、輸送条件がひとつの重要なファクターになる。また、労働力不足の解消、経営幹部の育成などの人事上・労務コスト上の要因、さらに村田製作所が「三元マトリックス経営」という形で多品種大量生産の経営組織の原価計算体制を効率的に維持する方式を求めざるを得なかった「ガヴァナンス」の最適化というファクターも重要な影響を与えていた。

経営効率の面から見れば、主力会社や拠点会社が大きな規模で設立されたという場合が目立つ。さらに、他社技術を吸収するために合弁や買収という方法を用いたケースもある。合弁や買収によって技術面でのフロンティアを拡大するという政策である。

以上のように、それぞれの理由に経済的ファクターの大きさが認められるが、村田製作所の場合、グループとして多くの子会社を持ちつつも、これらの会社をどのように効率的に(コストの削減を実行しつつ)統治していくかを常に意識していたという点は決定的に重要といえよう。

参考文献

- (1) 石山四郎(1967)『松下連邦経営—不況を知らぬ企業の秘密』ダイヤモンド社
- (2) 泉谷裕(2001)『「利益」が見えれば会社が見える—ムラタ流「情報化マトリックス経営」のすべて』日本経済新聞社
- (3) 伊藤秀史(2002)編『日本企業・変革期の選択』東洋経済新報社
- (4) 伊藤秀史(1996)編『日本の企業システム』東京大学出版会
- (4) 猪木武徳・西島公(2006a)「碍子からファインセラミックスへ:村田昭研究(序)」『企業家研究』第3号,2006年6月
- (5) 猪木武徳・西島公(2006b)「電子工業における海外市場の開拓と技術展開—1980年代までの村田製作所の場合」『大阪大学経済学』Vol.56 No.3,2006年12月
- (6) 猪木武徳・西島公(2007)「電子工業における資金調達と海外金融市場—1980年代までの村田製作所の場合」『大阪大学経済学』Vol.56 No.4,2007年3月
- (7) C.E.O.オーラル・政策研究プロジェクト(2004)『村田昭(株式会社村田製作所名誉会長)オーラルヒストリー』政策研究大学院大学
- (8) 下谷政弘(2006)『持ち株会社の時代—日本の企業結合』有斐閣
- (9) 下谷政弘(1998)『松下グループの歴史と構造』有斐閣

表-1 村田製作所 子会社・事業所 一覧 (2006.03.31現在)

1. 国内の販売会社 [存続2社/設立累計3社]

会社名	コード	設立日	所在地	設立目的および補足説明
村田貿易(株)	MTC	1977.04.01	神奈川県	電子機器部品の販売 2003.02.28, 村田土地建物(株)に改組
(株)ムラタエレクトロニクス	MSC	1994.03.08	神奈川県	小口得意先への製品の販売
村田貿易(株)	MTC	2003.07.15	京都府	電子機器部品の販売 (旧・村田貿易とは別法人)

2. 国内の生産会社 [存続19社/設立累計38社]

会社名	コード	設立日	所在地	設立目的および補足説明
(株)福井村田製作所	FMC	1955.04.01	福井県	コンデンサの製造
(株)村田技術研究所		1955.04.01	京都府	研究開発 1962.03.21, 村田製作所に吸収合併
ステアタイト工業(株)		1959.09.11	東京都	絶縁物製造のステアタイト工業に出資 1976.02.04, 資本関係を解消
(株)山科村田製作所		1959.10	京都府	内職工場 1965.09.20, 会社を解散
(株)日ノ岡村田製作所		1961.04.10	京都府	コンデンサの製造 1963.01.21, 会社を解散
(株)御陵村田製作所		1961.04.10	京都府	コンデンサの製造 1963.02.21, 会社を解散
村田トランスデューサー研究所(株)		1961.12	東京都	圧電製品開発・製造の合弁会社 1965.03, 会社を解散
(株)イワミ村田製作所	IEK	1965.02.11	島根県	コンデンサの製造 1990.04.01, イワミ電子工業(株)を現社名に変更
村田バーズ(有)	MBI	1966.01.26	東京都	BOURNS 社と抵抗器製造の合弁会社 1982.01.21, 会社を解散
(株)ハクイ村田製作所	NDK	1966.12.20	石川県	圧電製品の製造 1990.04.01, 能登電子工業(株)を現社名に変更
ナツメ電子工業(株)	NEK	1967.05.23	福井県	コンデンサ製造 1994.04.01, 金津村田製作所に吸収合併
日本電子部品(株)	JEC	1967.12.21 ^{*1}	東京都	OAK 社とチューナ製造の合弁会社 1972.09.20, 会社を解散
(株)鶴来電子製作所	TES	1969.02.05	石川県	チューナ製造 1990.10.01, 金沢村田製作所に吸収合併
(株)氷見村田製作所	HDS	1969.09.09	富山県	圧電製品の製造 1990.04.01, (株)氷見電子製作所を現社名に変更
(株)金沢電子製作所	KEC	1970.05.04	石川県	チューナ製造 (日立製作所と合弁, 後に解消) 1988.10.01, KMM に吸収合併
(株)鯖江電子製作所	SEC	1975.04.20	福井県	コンデンサの製造 (現在, 休眠中)
村田オムニ・スペクトラ(有)	MOI	1975.04.25	京都府	OMNI-SPECTRA 社とコネクタ製造の合弁会社 1982.04.25, 会社を解散
アスワ電子工業(株)	AEK	1976.05.12	福井県	コンデンサの製造
トギ電子工業(株)	TDC	1976.08.18	石川県	抵抗器の製造 2002.04.01, ハクイ村田製作所に吸収合併
穴水電子工業(株)	ADC	1976.08.19	石川県	チューナの製造, 現在はコイル製品の製造

会社名	コード	設立日	所在地	設立目的および補足説明
中島電子工業(株)	NDC	1976.08.19	石川県	圧電製品の製造 1989.05.12, 村田ファイナンスに会社を改組
マルオカ電子工業(株)	MEK	1976.08.21	福井県	コンデンサの製造 1982.12.03, 会社を解散
(株)金津村田製作所	KDK	1976.08.27	福井県	モジュール製品製造 1990.04.01, 金津電子工業(株)を現社名に変更
(株)ワクラ村田製作所	NNI	1977.11.10	石川県	モジュール製品製造 1990.04.01, 七尾電子工業(株)を現社名に変更
(株)鯖江村田製作所	SMC	1979.04.03	福井県	可変部品の製造 1990.04.01, (株)鯖江製作所を現社名に変更
(株)小松村田製作所	KMC	1981.05.12	石川県	モジュール製品の製造
電気音響(株)	DOK	1982.08.24 ^{*2}	東京都	映像機器製品製造会社の電気音響を買収 1989.04.01, 村田製作所に吸収合併
(株)富山村田製作所	TMC	1982.10.14	富山県	圧電製品の製造
(株)出雲村田製作所	IMC	1983.08.05	島根県	コンデンサの製造
(株)金沢村田製作所	KMM	1984.08.07	石川県	高周波デバイスの製造
サカイ電子工業(株)	SDK	1985.02.05	群馬県	コイル製品の製造 2004.04.01, 村田土地建物に吸収合併
(株)ハサマ村田製作所	DOT	1985.03.22	宮城県	映像機器用製品の製造 1990.04.01, 東北電気音響(株)を現社名に変更 1998.03, 会社を解散
(株)トヨシナ村田製作所	DOM	1985.03.22	長野県	映像機器用製品の製造 1990.04.01, 松本電気音響(株)を現社名に変更 1995.07.01, 会社を第三者に譲渡
(株)岡山村田製作所	OMC	1992.04.01	岡山県	窯業製品・圧電製品の製造
(株)アズミ村田製作所	AMC	1994.10.03	長野県	圧電製品, 現在は EMI 除去フィルタ製造
(株)登米村田製作所	TOM	1998.02.20	宮城県	コイル製品の製造
(株)大垣村田製作所	OMM	2004.01.01	岐阜県	住友エレクトロデバイスとエレクトロデバイス 製造の合併会社
MTC ソリューションズ(株) ^{*7}	MTS	2005.06.20	京都府	スーパーウエーブ(株)と用途特定 IC の開発設計・販売

3. 国内の不動産管理などの会社〔存続3社／設立累計5社〕

会社名	コード	設立日	所在地	設立目的および補足説明
(株)ムラタ栄興	EKO	1979.04.06	京都府	福利厚生サービス 2000.10.01, (株)栄興舎を現社名に変更
(株)アムス	AMS	1989.03	京都府	書籍販売 2000.10.01, ムラタ栄興に吸収合併
(株)村田ファイナンス	MFC	1989.05.12 ^{*3}	京都府	中島電子工業を資金運用会社に改組 2004.04.01, 村田土地建物に吸収合併
(株)ムラタアクティブパートナー	MAP	2003.02.03	京都府	人材派遣と教育
村田土地建物(株)	MLB	2003.02.28 ^{*4}	京都府	旧・村田貿易(株)を不動産管理会社に改組

4. 海外の地域統括会社〔存続3社／設立累計4社〕

会社名	コード	設立日	所在地	設立目的および補足説明
Murata Electronics North America, Inc.	MEA	1982.12.31 ^{*5}	アメリカ	米国地域の統括と製造・販売 1994.01.01, Murata Erie N. A., Inc. を現社名に変更
Murata Europe Management GmbH	MEG	1988.10.07	ドイツ	欧州地域の統括 2004.08.18, 欧州地域統括を MEH に移管 2005.04.01, MED に吸収合併
Murata Europe Management B.V.	MEH	2004.08.18	オランダ	欧州地域の統括
村田（中国）投資有限公司	MCI	2005.12.22	中国	中国地域の統括

5. 海外の販売会社〔存続18社／設立累計22社〕

会社名	コード	設立日	所在地	設立目的および補足説明
Murata Corporation of America	MCA	1965.05.10	アメリカ	米国での販売 1982.12.31, ETP, Inc. を吸収合併し MEA に改組
Murata Company Limited	MCH	1973.10.09	香港	香港・台湾での販売
Murata (Europe) GmbH	MEG	1978.04.24	ドイツ	欧州での販売 1981.08.13, MED に吸収合併
台湾村田股份有限公司	MET	1978.11.30	台湾	台湾での販売
Murata Elektronik GmbH	MED	1980.09.19 ^{*6}	ドイツ	ETP, Ltd. の買収により, そのドイツの生産・販売子会社を取得, 1981.04.08 に社名 Erie Elektronik GmbH を Murata Erie Elektronik GmbH に変更, 1986.01.01 に Murata Erie Elektronik GmbH を現社名に変更, 2005.04.01 に MEG を吸収合併し販売・情報システム会社に改組
Murata Elettronica S.p.A.	MEI	1980.09.19 ^{*6}	イタリア	ETP, Ltd. の買収により, そのイタリアの販売子会社を取得, 1981.03.19 に社名 Erie Elettronica S.r.l. を Murata Erie Elettronica S.p.A. に変更, 1985.12 に Murata Erie Elettronica S.p.A. を現社名に変更
Murata Electronique S.A.	MEF	1980.09.19 ^{*6}	フランス	ETP, Ltd. の買収により, そのフランスの販売子会社を取得, 1981.03.23 に社名 Erie Electronique S.A. を Murata Erie Electronique S.A. に変更, 1985.12.02 に Murata Erie Electronique S.A. を現社名に変更
Murata Electronics (UK) Limited	MEU	1982.06.01	イギリス	イギリスでの販売, 1986.01.09 に Murata Erie Electronics (UK) Limited を現社名に変更
Murata Eletronica Do Brasil Ltda.	MEB	1985.05.06	ブラジル	南米での販売
Murata Erie Texas, Inc.	MEL	1987.06.22	アメリカ	中米での販売 1995.04.01, MEA と合併し MEL が名目上の存続会社
Murata Elektronik Handels GmbH	MKG	1988.11.15	ドイツ	ドイツでの販売 2003.04.01, MED に吸収合併
Murata Electronics (Netherlands) B.V.	MEN	1989.12.15	オランダ	オランダでの販売
Murata Trading (Malaysia) Sdn. Bhd.	MTM	1990.06	マレーシア	マレーシアでの販売
Murata World Comercial Ltda.	MWB	1990.07	ブラジル	ブラジルでの販売
村田電子貿易(上海)有限公司	MCS	1995.05.26	中国	中国での販売

会社名	コード	設立日	所在地	設立目的および補足説明
Thai Murata Electronics Trading, Ltd.	TMT	1997.03.17	タイ	タイ企業と合併によるタイでの販売子会社
Murata Electronics Switzerland AG	MAE	1997.08.26	スイス	スイスでの販売
Murata Electronics Philippines Inc.	MEP	1998.03.03	フィリピン	フィリピンでの販売
村田電子貿易(深圳)有限公司	MCF	1999.07.21	中国	中国での販売
村田電子貿易(天津)有限公司	MCT	1999.08.05	中国	中国での販売
韓国村田電子株式会社	KME	2000.12.20	韓国	韓国での販売
Murata Electronics Trading Mexico, S.A. de C.V.	MTX	2002.07.26	メキシコ	メキシコでの販売

6. 海外の生産会社（生産兼販売会社を含む）〔存続10社／設立累計18社〕

会社名	コード	設立日	所在地	設立目的および補足説明
Stettner-Murata GmbH		1972.02	ドイツ	STETTNER社とコンデンサ等製造の合併会社 1978.03, 会社を解散
Murata Electronics Singapore (Pte.) Ltd.	MES	1972.12.27	シンガポール	コンデンサ製造・販売
Murata Manufacturing Co.,Inc.	MMI	1973.01.04	アメリカ	コンデンサ等の製造 1976.08, MCAと合併しMMIが名目上の存続会社
JFD Electronics Components Corp.	JFD	1973.07.02	アメリカ	コンデンサ製造会社のJFD社をMCAが買収 1978.12, MCAに吸収合併
新韓電子(株)	NKE	1974.03	韓国	韓国企業とコンデンサ製造の合併会社 1976.03, 会社を解散
Murata Erie North America, Ltd.	ETP, Ltd.	1980.09.19	カナダ	電子部品総合メーカーERIE社グループ本社 Erie Technological Products, Ltd.を買収 1983.01.01にMurata Erie North America, Ltd.へ社名を変更, 2000.03.31に第三者へ会社を譲渡
Erie Technological Products, Inc.	ETP, Inc.	1980.09.19	アメリカ	ETP, Ltd.の買収により, その子会社を取得 1982.12.31, MCAに吸収合併されMurata Erie N.A., Inc.に社名を変更
Murata Erie North America Inc.	MEN	1981.04.14	アメリカ	コンデンサ等の製造 1989.01.01, MEAに吸収合併
Murata Amazonia Industria E Comercio Ltda.	MAB	1986.04.23	ブラジル	コンデンサ・圧電製品製造
Murata Electronica Mexicana S. A.de C.V.	MEM	1987.07.16	メキシコ	映像機器製品製造 1997.04.21, 第三者に会社を譲渡
Murata Electronics (Thailand), Ltd.	MTL	1988.09.23	タイ	コンデンサ製造
Murata Manufacturing (UK) Limited	MMU	1989.11.27	イギリス	コンデンサ製造 2005.03.31, 工場を閉鎖
Murata Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd.	MME	1993.05.04	マレーシア	コンデンサ等製造・販売
北京村田電子有限公司	BME	1994.07.25	中国	中国企業とコンデンサ製造の合併会社 2005.07.19, 合併を解消
無錫村田電子有限公司	WME	1994.12.16	中国	圧電製品・抵抗器製造・販売
蘇州村田電子有限公司	SME	2001.07.05	中国	コンデンサ製造・販売

会社名	コード	設立日	所在地	設立目的および補足説明
香港村田電子有限公司	HME	2001.07.25	香港	電源モジュール製造・販売
深圳村田科技有限公司	SMM	2005.06.27	中国	電源モジュール製造・技術サービス

7. 海外の不動産管理などの会社〔存続1社／設立累計1社〕

会社名	コード	設立日	所在地	設立目的および補足説明
Murata Property Holdings Limited	MPU	1990.03	イギリス	イギリス内の財産管理 2006.07, 解散を決議し現在は清算中

8. 村田製作所の事業所・工場

事業所名	コード	設立日	所在地	設立目的および補足説明
東京支社	9000	1952.05	東京都	支社機能と関東地区の販売 1972.11.21, 東京営業所を東京支社に改組 1999.03.01, 東京都渋谷に移転
八日市事業所	8000	1962.03.26	滋賀県	窯業製品の製造
野洲事業所	6000	1987.07	滋賀県	生産技術, IT機能等の本社機能
横浜事業所	4000	1988.11	神奈川県	研究開発
次世代技術研究所	T200	2005.02.01	神奈川県 現, 京都府	新技術・新事業領域の調査・研究

(出所) ① 村田製作所『有価証券報告書』昭和37(1962)年9月期～平成18(2006)年3月期

② 村田製作所『記者発表資料』

(注) * 会社所在地は, 原則として設立時の所在地を示す。

- * 1 OAK社と帝通工の合弁会社の帝通工の持株を取得し, 村田製作所の子会社になった日を示す。
- * 2 電気音響(株)に資本参加し, 村田製作所の子会社になった日を示す。
- * 3 中島電子工業(株)を(株)村田ファイナンスに改組した日を示す。
- * 4 旧・村田貿易(株)を村田土地建物(株)に改組した日を示す。
- * 5 Murata Corporation of America [MCA] が Erie Technological Products, Inc. [ETP, Inc.] を吸収合併し, 社名を Murata Erie N.A., Inc. とした日を示す。
- * 6 村田製作所が ERIE グループ本社 Erie Technological Products, Ltd. [ETP, Ltd.] の買収により, ETP, Ltd. の子会社を取得した日を示す。
- * 7 持分法適用関連会社である。関連会社とは, 親会社および子会社が出資, 人事, 資金, 技術, 取引等の関係を通じて, 子会社以外の他の会社の財務および営業決定に対して重要な影響を与えることができる場合における当該他の会社をいう。

表-2 村田製作所役員の経歴概要

1980年までに就任した村田製作所の役員（取締役、監査役）について、①子会社の常勤経営責任者を経験して役員になった者、②銀行や同業他社などの社外経験者が役員になった者、③子会社の常勤経営責任者を経験せずに内部から昇格して役員になった者に分類した。

役員氏名	分類	村田製作所 役員経歴	子会社常勤経営責任者 経験の有無	補足説明
岡崎 清	①	常務取締役	福井村田製作所工場長* ¹	
小西 貞一郎	②	取締役	なし	小西鉄工所社長* ³
佐份利 治	③	取締役	なし	
荒木 千一	②	専務取締役	なし	富士銀行から招聘
中川 浄信	①	取締役	福井村田製作所社長	
村田 和夫	③	専務取締役	なし	
村田 治	①	取締役会長	福井村田製作所専務	
河合 次男	②	取締役	なし	鐘淵通信工業から招聘
安田 月二	②	常務取締役	なし	二井製作所から招聘
高嶋 繁裕	①	取締役副会長	福井村田製作所常務	
千田 信惇	②	専務取締役	なし	福井県窯業試験場から招聘
友廣 正彌	②	専務取締役	なし	富士銀行から招聘
下郷 寅次郎	②	専務取締役	なし	住友銀行から招聘
室谷 茂	②	監査役	なし	住友生命保険から招聘
山中 幸雄	②	監査役	なし	大阪コスモス電機から招聘
脇野 喜久男	③	専務取締役	なし	十川ゴム製造所* ⁴
藤島 啓	③	専務取締役	なし	日本無線* ⁴
室谷 正弘	②	取締役	なし	十川ゴム製造所から招聘
大場 義親	②	監査役	なし	社外監査役（大阪国税局）
山田 和馬	③	取締役	なし	
山村 和夫	③	取締役副社長	なし	
田辺 哲崖	②	監査役	なし	社外監査役（日本弁護士会）
村田 泰隆	①	取締役社長	福井村田製作所専務	
泉谷 裕	①	取締役副社長	福井村田製作所常務	
茶之木 太	①	取締役	アメリカムラタ会長* ²	
植松 守雄	②	監査役	なし	社外監査役（大蔵省）

（出所） 村田製作所『有価証券報告書』、『営業報告書』、『事業報告書』および『村田製作所50年史』

（注）*1 福井村田製作所の前身、福井工場の工場長（子会社の常勤経営責任者に相当）

*2 Murata Corporation of America の Chairman

*3 小西鉄工所社長のまま村田製作所の社外取締役役に就任

*4 大学卒業後に一時他の会社へ就職しているが、実質的には村田製作所に新卒で入社した者と変わらず、内部から昇格して役員になった者に相当する。

Subsidiary and Spin-off Policy in Japanese Electronics Industry: 1950-80 — The Case of Murata Manufacturing Company —

Takenori INOKI and Isao NISHIJIMA

Murata Manufacturing Company expanded its production and employment greatly since 1950 to become one of the largest electronic parts producers in the world. In this expanding process, one distinctive policy was taken by the founder, Akira Murata. It was to promote company spin-off and found many subsidiaries, where financial (accounting) independence and technological dependence are intentionally and strictly maintained. This paper tries to clarify various factors involved in this policy: transportation cost, wage cost, training cost of managerial candidates, and the “optimization” of the corporate governance.

JEL Classification: L63, M13, N85

Keywords: Company Spin-off, Subsidiary, Corporate Governance, Joint Venture, Foreign Direct Investment