

Title	山口県発ベンチャー成長の事例研究： 世界を目指すファーストリテイリング社とプライムゲート社の事例
Sub Title	Case Studies of the Growth Process in Yamaguchi Prefecture's Venture Business : Based on the Interview Survey to the Top Management of Fast Retailing Co., Ltd. and Prime GATE Co., Ltd.
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni) 今口, 忠政(Imaguchi, Tadamasa) 岡本, 大輔(Okamoto, Daisuke) 高橋, 美樹(Takahashi, Miki) 馬場, 杉夫(Baba, Sugio) 今野, 喜文(Konno, Yoshifumi) 許, 伸江(Hou, Sin Kang) 横尾, 陽道(Yokoo, Harumichi)
Publisher	
Publication year	2000
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.43, No.2 (2000. 6) ,p.125-
JaLC DOI	
Abstract	経済を活性化させる起爆剤として,新しいベンチャー企業の創出に注目が集まっている。ベンチャー企業の創出には,基幹となるアイデアや技術をもった起業家の存在が必要不可欠であるが,人材を輩出する大学,基礎技術を産業界に移転するTLO,新規事業の立ち上げを支援するベンチャーキャピタル,支援のための制度を整備する行政などが連携して起業を支援する体制を作ることも極めて重要である。地方自治体の中には,そのようなベンチャー企業の育成に積極的に取り組み,徐々に成果を生んでいる地域もみられる。中でも,山口県は「山口チャレンジモ
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20000600-00686266

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

資 料

山口県発ベンチャー成長の事例研究

——世界を目指すファーストリテイリング社とプライムゲート社の事例——

十 川 廣 國	今 口 忠 政
岡 本 大 輔	高 橋 美 樹
馬 場 杉 夫	今 野 喜 文
許 伸 江	横 尾 陽 道

<要 約>

経済を活性化させる起爆剤として、新しいベンチャー企業の創出に注目が集まっている。ベンチャー企業の創出には、基幹となるアイデアや技術をもった起業家の存在が必要不可欠であるが、人材を輩出する大学、基礎技術を産業界に移転するTLO、新規事業の立ち上げを支援するベンチャーキャピタル、支援のための制度を整備する行政などが連携して起業を支援する体制を作ることも極めて重要である。地方自治体の中には、そのようなベンチャー企業の育成に積極的に取り組み、徐々に成果を生んでいる地域もみられる。中でも、山口県は「山口チャレンジモデル」という民間・大学・行政の連携を強化することによって、新規の産業創造に積極的に取り組んでいる自治体である。

われわれは、山口大学地域共同研究開発センター、山口県庁、山口大学経済学部を訪問して、ベンチャー企業の創出に対する大学の役割、行政の役割をヒアリング調査し、さらに山口県と連携した山口キャピタルの金融支援の現状について調査した。その結果、山口大学工学部を中心としたTLOを通じたリエゾン活動、山口県と山口大学経済学部との連携による人材育成や金融支援が効果的に機能している実態を把握することができた。

さらに、このような取り組みのもとに、急成長しているファーストリテイリング社（ユニクロ）、LSI設計に特化した創業間もないプライムゲート社を訪問して、経営者の企業経営に対する考え方、経営の現状と課題についてインタビューすることができた。本資料は、2社のインタビュー記録を取りまとめたものである。

<キーワード>

ベンチャー企業、事業創出、TLO、ファーストリテイリング社、プライムゲート社

1. はじめに

日本経済は、長引く不況のもとで、企業のリストラは継続され、不採算部門から撤退、事業の統合が行なわれており、失業率も依然、高い水準に留まっている。

この状況を解決する一つの方策が創業活動である。企業の廃業が開業を上回る状況のもと、日本経済の再活性化の担い手として、ベンチャー企業に大きな期待がよせられている。昨年に改正された中小企業基本法でも中小企業は、新たな事業創出、就業機会の増大、市場競争の促進、地域経済の活性化の担い手として位置づけられているようである。そこで、ベンチャー支援体制が行政面から積極的に行なわれている。

このような一連の体制は、国を単位としたものから、地方自治体にいたるまで数多く見られる。その中で山口県は積極的にベンチャー支援の方策を打ち立てている自治体の一つである。山口県では、景気低迷期において経済活性化させるのがベンチャーであるという認識のもと、山口チャレンジモデルという民間・大学・行政の連携による新しい産業創出の試みが行なわれた。

まず、大学としては、山口大学工学部を中心とした、山口大学地域共同研究開発センターを1991年4月に設立した。そして更なるリエゾン活動（技術的知識を保有する大学と事業を興す民間との連携を強化する活動）の充実を検討し、また法整備が進んだこともあり、地域共同研究開発センター内に1999年11月に山口ティー・エル・オーを発足させ、産業界と大学との橋渡し活動を推進した。そこでは、各分野での講演会、先端技術セミナー、講義、研究討論、研修、共同研究が行なわれている。また、県は、山口大学経済学部などと提携しながら、人材養成や金融支援などの各種施策を総合的に体系化した「Vプロジェクト」を実施し、民間の創業意欲を幅広く喚起している。

その重要な役割を担っているのが、国の支援による山口キャピタルである。創業的中小企業創出支援事業の一環として、中小企業事業団（現、中小企業総合事業団）や山口県からの無利子融資を受けた山口県産業技術開発機構（現、やまぐち産業振興財団）が山口キャピタルに預託してベンチャーを支援している。山口キャピタルは、このような形態の地方のキャピタル

として最も成功しているものの一つである。

このような環境において、様々なベンチャーが芽吹き、育まれている。我々は、その中で、県が開発した山口テクノ第二団地に本社を置く、ファーストリテイリング社と山口キャピタルが支援しているプライムゲート社を訪問し、ヒアリング調査を行なった。ファーストリテイリング社は、ユニクロブランドとして知られ、11期連続の増益を記録し、上場を果たした注目企業である。またプライムゲート社は、LSI設計に特化した創業まもない企業であるが、極めて高い設計能力を備えた有望企業である。いずれも世界に標準を合わせ、更なる飛躍を目指している。地方から世界をにらんだ事業成功の要因を探索するためにケーススタディを実施した¹⁾。

2. 株式会社ファーストリテイリング

柳井正氏【代表取締役社長】

加藤信義氏【相談役】

玉塚元一氏【取締役マーケティング部長】

インタビュー日時：2000年3月16日

9:00-10:30

インタビュー場所：本社【山口県山口市】

参考資料：<http://www.uni-qlo.co.jp>

概要

株式会社ファーストリテイリング（以下ファーストリテイリング社）は、自社で企画開発したノンエイジ・ユニセックスのカジュアルウェアを「ユニクロ」というブランド名で販売するSPA（Specialty store retailer of Private label Apparel；製造小売り²⁾）である。山口県山口市に本社を置き、全国に直営店を中心に、フランチャイズ店とあわせて約400店舗（2000年3月中旬現在）をチェーン展開している。消費不況の中で、11期連続の増益を記録し、1997年に東証2部、1999年には1部上場を果たした。昨年は人気のフリースジャケットを800万点売り、株価は一気に21倍に高騰し、注目されている。

1) 本研究は平成11年度大学院高度化推進研究費助成金による。

2) Specialty store retailer of Private label Apparelは、1987年にGAPのフィッシャー会長が1986年度の決算報告書に記載し、総会に出席した織研新聞記者により、SPAとして紹介された。

沿革

ファーストリテイリング社は、現社長である柳井氏の父が1949年に山口県宇部市に創業した「メンズショップ小郡商事」に由来する。当時は主に高級紳士服(VAN shop等)を取り扱い、岐阜・名古屋などから商品を仕入れていた。

その後、現社長である柳井氏が1971年に早稲田大学政経学部卒業後、ジャスコを経て、1972年に入社、1984年に社長に就任し、同年広島市袋井町に「ユニクロ」という店名で、DCブランドブームのなか、主に男性のティーンズ向けカジュアルウェアの小売に進出する。そこでは、ヘルプユアセルフ方式と呼ばれる、お客さんが欲しい商品を自分で選び、自分でキャッシャーに並ぶ方法を採用した。これは社長の「高級店は接客しなくてはいけないが、カジュアルショップは自分で選ぶことができる」という考えによる。高級店は扱う商品が高額で、お客様に説明しなくてはならないからである。

その後、下関と岡山で郊外型の店舗を展開し、在庫の無駄を省いた倉庫型販売に乗り出した。もちろん、この販売方法は、ベーシックカジュアルという低リスク・低不確実性という商品の性質を最大限に活かすことのできる販売方式であったが、当時、円高であったにもかかわらず、輸入ものの仕入原価がそれほど安くなかったため、販売管理費の圧縮が求められていたことにも起因する。また、郊外型店舗の顧客層は、車で来店する家族連れが大多数であり、彼らの購買行動にもマッチした販売方法であった。

期を同じくして、柳井社長は香港へ視察に行き、アメリカ、ヨーロッパ向けブランドであり、SPAの形態をとっていたジュルダノを訪れた。このブランドのポロシャツは、質がよく、更に安価であった。柳井社長はジュルダノが製造委託をしている工場へ、ファーストリテイリング社も委託することを即決した。この頃から、社長自身が個人的にアメリカ文化に傾倒していたこともあり、アメリカ大手カジュアルウェア小売の「GAP」のような商品の企画、生産、物流販売まで一括管理するアメリカ型ファッション・チェーンの展開を構想し始めた。この方式の利点は、短期間で企業規模を拡大できることにあり、その後、こうした構想を具体化しながら、15年あまりの間に郊外型店舗を中心に、1992年に50店舗、1994年に100店舗、1996年に200店舗、1997年に300店舗と、急激に店舗数を伸ばし、1999年には首都圏初の都心型店舗を東

京都渋谷区に出店(ユニクロ原宿店)し、現在にいたっている。

社長の理念・ビジョン

ファーストリテイリング社には、23項目にも及ぶ経営理念があり、会社案内に記載されている。これらは根本的にはどの産業、どの企業にもあてはまり、時代を超えた普遍的かつシンプルな内容が多く、その根底には「当たり前のことを、当たり前にする」という柳井社長の経営哲学が随所に盛り込まれている。柳井社長は、これらの経営理念を社員に繰り返し説き、社長のビジョンの浸透徹底に努めてきた。また柳井社長は、こうした経営理念は、どんなに経営環境が厳しく、逆風の時にも、かたくなに守らなくてはならないという強い信念を持っている。マーケティング部長の玉塚氏によると、「社長のビジョンが明確になれば社員は何を目指して働くべきかがわかり動きやすくなる。また、繰り返し説くことによって、スポーツと一緒に一種の条件反射的に行動がとれるようになる。社長にはどんな厳しい状況でもかたくなに理念を守り通す頑固さと柔軟性の融合がある。」という。実際に、現社長が就任後まもないころ、まだ、知名度も高くなく採用が困難な時でも、理念を守るために10名採用しても8人から9人辞めていくこともあったという。

その理念の最初に掲げられているのが、「顧客の要望に応え、顧客を創造する経営」である。現在のよな会社の形態自体も、顧客のニーズによって発展し、作り上げられたものだという。ファッションは流行だけの商品と思っている人が多いが、お客さんの潜在的なニーズをいかに掘り起こすかがポイントである、と社長は語る。なぜならば、顕在化してしまっているニーズに応えようとすれば、製造しているものが技術的に難しいものではないので、競争相手にも簡単に真似られてしまうからである。

同時に、会社自体もどんな服を売っている会社なのかはっきりと定義する必要があるとして、全社共通の価値観を「高品質のベーシックカジュアルを市場最低価格で提供」と定義している。その統一感がお客様に受け入れられているので成功している、と社長は分析している。

戦略

この高品質低価格を実現させるためにSPA、商品の絞込み、素早い意思決定の大きく3つの戦略的な特

長がみられる。

まず、生産と販売を直結させたSPAである。これは、出来る限り中間マージンを省き、商品の一貫した自社コントロールを可能にしている。そこには、「作ったものをいかに売り切るか」ではなく、「売れるものをいかに早く作るのか」といった発想が根底にある。これらはサプライチェーンや品質管理の発想によく似ている。しかし、根本的にこれらとは異なり、ファーストリテイリング社が、全てのリスクを負うところに特長がある。サプライチェーンはそもそも商品があることを前提に考えられているが、SPAは「これが売れる商品だ」と思った人が作って売るシステムであり、100%の責任を負わなくてはならない。だから「責任の不在」や「企業間のもたれあい」といったものから開放され、すべて自由な発想でモノを作って売ることができるという。

そして、リスクを軽減させるために、リードタイムの短縮を目指し、「ABC（オール・ベター・チェンジ）推進」を掲げ、生産と販売をスムーズに連動させて必要な商品を過不足なく各店舗に供給する努力をしている。例えばある商品が売り切れたら、すぐ隣にある工場へとんで行ってその商品を増産して納入させる。実際の工場は中国にあるわけだが、ITを駆使することにより、まるで店舗の隣に工場があるという感覚を実現させているわけである。そこでは色・サイズ別に商品の生産、販売動向が徹底的に管理されている。つまり単品管理が行き届いているのである。生産面でもリスクを減らすための試みが見られる。以前は工場も中国各地に分散していたが、このシステムの導入が可能な優れたところに絞り込み、かつ人件費が低いところで生産することにより、コストを低減させ、リスクを減少させている。

第二に商品の絞り込みである。トレンドを追うのではなく、顧客の潜在的なニーズに合わせて、「売れる商品」に絞り込み、シーズンに旬でミートしたものだけ売っていくこともファーストリテイリング社の特長である。これは、ベーシックカジュアルという製品の性質にも対応している。服のデザインは突飛なものほとんどなく、毎年毎年の繰り返しであり、ベーシックなものを作っていれば返品もなく、リスクは小さくなる。また、ベーシックカジュアルは、一種の部品であり、組み合わせによっていろいろな着こなし方ができ、どんな服にも合う。同時に繊維の場合は、発展途上で生産することが普及しており、一定のもの

を常に作っておかなくてはならない。加えて、高品質低価格でないと売れない。これらのことと、リードタイムの短縮を両立させるためには、生産と販売の直結が欠かせなく、これらが競争上のポイントになっている。

第三に素速い意思決定である。ファーストリテイリング社の行動には、決断の速さが目立つ。スポクロやファミクロといった別のショップも展開していたが、1年もたたずに閉鎖してしまった。その理由は、お客様が欲しいものを探すとき、結局2つないしは3つのお店を回らなくてはならなくなり、ファーストリテイリング社として何を売っていこうとしているのかが不明確になり、お客様に迷惑をかけてしまったからという。驚くのは、その意思決定のスピードである。これについて柳井社長は、「余裕がないから」スポクロやファミクロを継続することができなかつたとコメントしているが、顧客の立場を一番に考える理念が浸透しているからこそ可能となっている。

マネジメント

様々な戦略を実現させ、成長していくために、マネジメントの側面から、権限委譲、理念浸透、業績主義など各種の仕組みが見られる。

ファーストリテイリング社は前述のとおり爆発的な成長をとげ、従来の本部一極集中管理が限界に達した。そこで、各店舗に分権化をすすめ、大きく権限を委譲する必要性が生じてきたのである。まず1998年初め、従来の本部主導の集中管理をやめ、本部の指針をもとに店舗が在庫量と陳列を決める個店対応に切り替えた。そして、本部は、各店舗からの情報を踏まえ、売れる商品に絞込み、すばやく意思決定することに専念している。このように店舗を支援するための本部としてではなく、店舗と本部それぞれの役割を明確にし、互いにコミュニケーションしながら運営している。更なる飛躍のためには、片方を強化するのではなく、互いに強くなっていく必要があることを柳井社長は主張する。

そのためには、規模の拡大に伴い、更に価値観、情報を共有する必要がある。店舗で働いている人が理念やビジョンを理解することによって、大幅な権限委譲を行なっても自律的に対処することが可能となり、ある程度の規模まで対応できる。マニュアル化と標準化も仕事をしやすくするためには必要であるが、時代の流れが速く、マニュアルを100%信じるのは危険であ

【ファーストリテイリング社企業経営の現状】

	平成11年度 8月	平成10年度 8月	平成 9 年度 8月
売上高	111,081,519	83,120,709	75,020,547(千円)
経常利益	14,165,818	6,319,999	5,510,937(千円)
総資産	73,551,922	47,847,731	41,655,418(千円)
自己資本	33,618,025	26,008,959	23,334,907(千円)
ROA	19.3%	13.2%	13.2%
売上高経常利益率	12.8%	7.6%	7.3%
ROE(経常利益)	42.1%	24.3%	23.6%
自己資本比率	45.7%	54.4%	56.0%
資本金	3,174,463(千円)		
従業員数	1,055(名)		

る、と社長は注意を促している。

価値観を共有し、「自分で考えて行動」するためには、徹底した教育が重要となってくる。しかし、単に詰め込む、知っているだけの教育については否定している。頭で分かっている、理解しなくては、行動に結びついていけないからである。ファーストリテイリング社では、価値観を示し、従業員の行動や態度が悪ければしつけ、良ければ誉める。これを明確にし、何万回も繰り返す一連のサイクルを社長が率先して徹底して行っている。相談役の加藤氏によると、「多くの企業で言っている事とやっている事が違うが、それではダメ。社長は言ったことをすべて自ら実行している。例えば当社でサービス残業はゼロである。」という。この言行一致を実現させ、オープンでクリーンなイメージを持っている柳井社長の行動が、社員の価値観理解と共有の原動力となっていると言えそうだ。

企業の理念を徹底させるために、評価システムにも一貫性がみられる。具体的には、会社は仕事をすることであり、仕事は結果が求められるところから、「プロセス」ではなく、全て「結果」で評価されている。そして、ビジネスのスピードが速く、つつい性情に流されがちな社員に対して、目標を明確にし、四半期ごとという比較的短期サイクルの評価をすることによって緊張感を高めている。

評価は概ね3段階からなるという。まず自分が自分で評価し、次に上司が評価し、最後に社長が直接50-60人に1人約20分間、2週間かけて評価する。この話し合いの中で社員は、会社の共通の価値観を再認識し、評価に対する納得感を高めている。つまり会社の価値観と自分の価値観を照らし合わせ、その違いを認識してもらっているのである。そのギャップが明確で

あれば、やめていくことになるという。このような仕事の結果を評価する理念が徹底しているため、男女差別など皆無であり、中途採用の人も働きやすい環境を生み出している。

また、ファーストリテイリング社は新しい会社なので、組織の慣習などにはまっておらず、その時、その都度処理をしていかななくてはならない課題が次々と表面化する。当然、すべてが新しいことであり、これらに社員は取り組んでいかななくてはならない。新しいことには教科書がないため、やってみないとわからないという。そのためにも自分で考え判断できなくては行けないが、新しいことは十中八九失敗が伴う。その際、最も悪いのは、「考えないことである」と社長は主張する。失敗を次に活かすように考えたことがノウハウになり、評価される良い結果へと結びつくのである。柳井社長はこのよう一貫した人事システムを「日本資本の外資系企業」と称している。

3. 株式会社プライムゲート

梅田芳直氏【代表取締役社長】

大橋世子氏【総務情報システム部課長】

インタビュー日時：2000年3月16日

13:00-14:30

インタビュー場所：山口L S Iセンター

【山口県宇部市】

参考資料：<http://www.prime-gate.com>

概要

株式会社プライムゲート（以下プライムゲート社）は山口県宇部市に本社、同市内に山口L S Iセン

ター、東京都中央区に東京LSIセンターをおく設立4年目の会社である。従業員数は17名（内、SE3名、HDLエンジニア8名）である。従業員は中途採用がほとんどで、新卒採用したのは現在のところ4名である。事業内容はHDL (Hardware Description Language) を活用したLSI (Large Scale Integrated circuit; 大規模集積回路) の受託設計と設計に関連したアプリケーションソフト開発である。主要取引先は、大手電機メーカーと半導体商社などである。

プライムゲート社の事業は大きく二種類に分けられる。一つは大手電機メーカーや半導体商社などから受託されるLSIの設計である。大手企業や半導体商社からの抽象的な仕様書をもとに、プログラミングを行なう。設計期間は、製品により1週間から半年程度である。具体的な最終製品としては、AV関連、DVDカーナビ、携帯端末などに使われているLSIであり、通信、放送などの分野に広がっている。二つ目はアプリケーションソフトウエアの開発である。ソフトウエアの開発実績はHDL作成支援ソフトや、STA検証結果判定ソフトウエアなどがあり、いずれも大規模設計の作業効率を高めるものである。

沿革

プライムゲート社は、有限会社プライムゲートとして、1995年に梅田氏が、氏の出身地である山口県で創業した。梅田氏は宇部高等専門学校電気工学科を卒業し、NECホームエレクトロニクス株式会社に入社した。同社ではハードウエアの設計に取り組み、トップエンジニアとして活躍した。技術力に自信があったのだが、社内での学歴社会の壁や実家の事情などもあり、1994年に退職し、山口県に帰郷した。その後半年間は実家の仕事を手伝っていたが、以前のようなコンピュータと集中力を使う技術職の楽しさが忘れられず、しかも周囲に自分の技術力を活かせる企業がなかったため、自ら創業することになった。創業後の半年間は営業活動を中心に行なっていたが、あまり受注はなかった。しかし、EDA (Electric Design Automation) ツールを購入し、その関連の人脈を活用し、難しい仕事をこなすうちに次第に受注が増加し、成長軌道にのり、現在にいたることになった。1998年には株式会社プライムゲートとなり、資本金は5000万円に増資されている。

社長のビジョン

プライムゲート社は将来的には上場を目指し、事業の拡大に努力している。そのための方向性として大きく打ち出しているのが、一つの製品の中で使われている複数のLSIを統合した、システムLSI設計の分野への展開である。業界予測では2010年に向けて、半導体は全体として大きな伸びを示すが、それ以上に、システムLSIの需要が急激に拡大する。もちろんLSI設計には、その用途により異なるノウハウが必要であり、ただでさえ複雑なLSIの設計に、より複合的・統合的な要素が加味されるため、その技術の習得は困難を極める。アメリカなどでは、LSI設計は競争が激しく、得意分野のLSIの設計に特化するベンチャーが数多く見られる。例えば、DRAM、CPU、画像、通信などを専門とする企業である。このような特定分野に資源を集中する方向性では、確かに、短期的成功は望めるが、将来のビジネスチャンスを逃してしまう。

また、企業の大規模化に伴い社会的責任が重くなり、社長の役割も拡大する。このような状況においては目先の利益だけを追ってはいけなく、社長は主張する。大規模化に伴い技術者としてだけでなく、経営者としての役割が増大しているという。実際に創業当初は99%設計業務に従事していたが、現在は30%に減少し、営業や経営などの職務割合が増え、事業運営を円滑に行なうためのコスト意識も高まった。そして、経営に関する更なる見識を深めるため、多忙の中、本を読む時間を増やしているという。仕事量も当然拡大し、NECホームエレクトロニクス社に在籍している時よりも質、量ともに10倍は働いていると自負する。

戦略

プライムゲート社の設計の特長は、設計の成功率と極めて短い納期にある。大手企業内の設計者の作成による設計の成功率は概ね50%であるが、プライムゲート社は、ASIC設計に特化したISO 9001による手順化・標準化及び教育訓練を実施し、その設計の成功率は90%以上となっている。また、納期は他社と比較して格段に短い。非常に高い品質を達成し、当然、クライアントの要求を上回る成果であり、これがプライムゲート社の提供する製品の強みとなっている。現在はこの業界自体の認知度がまだ低く、供給が不足していることにより価格競争には入っていない。しかし、このような高い品質の設計にもかかわらず、プライム

ゲート社自体の認知度が低く、かつ、その設計の質にみあった価値を顧客が認めてくれないため、顧客から価格が高いといわれることがあるという。しかし、顧客がひとたび、その価値を認めれば、その後、十分満足してくれるという。

これほどまでの品質を実現させるために積極的にノウハウを活用・蓄積し、そのためのソフト化をおすすめている。まず、ノウハウの活用・蓄積であるが、LSIの回路設計は、経験に基づいたノウハウが必要とされ、各個人のセンスがかなりの重要性をもっているという。これを広く共有するために、ノウハウをスペシャリスト的に標準化し、蓄積することをプライムゲート社は目指している。その際、同社には、大手企業にはない強みがある。大手企業の設計ではCADを活用するのが一般的であり、その償却がまだ終わっていないため最先端の技術を取り入れにくい。しかし、プライムゲート社では次世代設計ツールであるHDL言語を用いた方法を早くから活用し、その方法によるノウハウを蓄積し続けている。技術の進展が目覚しく、すばやく対応することが必要な業界であるが、大手企業ではこの変化のスピードに対応できていない。プライムゲート社は、この小規模企業のメリットを十分に活用している。また、JIS (Japan Industrial Standard), ITU (International Telecommunications Union), IEEE (Institute of Electrical and Electronic Engineers) などの規格には一種の方言のようなものがあり、例えばNECと富士通など企業ごとに回路の動作の解釈方法が異なっており、実際の設計にあたっては、各社ごとにもノウハウの蓄積が要求される。この種のノウハウが蓄積されることにより、クライアントとのコミュニケーションが円滑となり、クライアント

の望みどおりの設計を短期間で実現でき、継続的に受注することができるようになる。このような各種のノウハウの伝達には根気が必要であり、大規模企業のように複雑化した組織ではそうしたノウハウの伝達がより困難であるため、小規模企業に強みがあると社長は考えている。

LSI設計の質を向上させるために、プライムゲート社では、このようなノウハウをその後の設計に活用すべく、ノウハウのソフト化を進めている。すなわち、培われたノウハウをプログラム化し、設計ソフトの中に組み込んでいる。その結果、効率的に作業を進め、ミスを最小限に抑え、また技術を継承することが可能となり、本当に時間をかけるべきところに時間をかけることができるようになる。そして、大手企業と比較して非常に短期間で設計を行なうことが可能となる。大手企業はこの点を怠っているために、設計の精度が低く、成功率が減少しているという。大手企業は企画、概念設計と製造ラインだけをもっており、一方で大手がアウトソーシングで求める具体的な設計は複雑化している。また、将来複合的なシステムLSI設計を目指すためには、この作業は不可欠である。

マネジメント

まず、行動指針として「あたりまえのことをあたりまえにしよう」「誠意を持って行動しよう」をかかげ、堅実に、経験とノウハウを蓄積している。事業内容が、最終製品ではなく、その設計という世間的にあまり目立たぬ性質上、このような地道な活動を徹底させることが重要であるという。

また、梅田社長はスタートアップ期の成功要因として、危機意識をあげている。従来まで供給不足であり

【プライムゲート社企業経営の現状】

	平成11年9月	平成10年9月	平成9年9月
売上高	142,587	174,261	162,544(千円)
経常利益	▲55,405	14,395	12,718(千円)
総資産	93,687	115,092	35,648(千円)
自己資本	9,574	60,603	6,611(千円)
ROA	▲59.1%	12.5%	35.7%
売上高経常利益率	▲38.9%	8.3%	7.8%
ROE(経常利益)	▲578.7%	23.8%	192.4%
自己資本比率	10.2%	52.7%	18.5%
資本金	50,000(千円)		
従業員数	16(名)		

ながらも小規模企業であるがゆえに、ショックに弱く、常に倒産の危機感が脳裏にあった。これが、集中力をもって業務に取り組み、成功する要因となったという。

大手企業で「技術の空洞化」が進む中、ノウハウの蓄積や技術力向上のために、根気強くノウハウを伝達する設計者の教育にも力を入れている。教育については、個々人の技術レベルにあった方法が必要であるという。これについてもソフト化を行い、効率的に技術の継承を行なう工夫が見られる。しかし人間が直接に言うことも必要であり、どちらか一方になってしまうことは好ましくない、と梅田社長は考え、社員教育のためには同じことを繰り返し言う必要があることを強調される。よく、上司の言うことを部下に理解してもらうことが上司の役目であり、伝わらなければ役目を果たしたことになる、と言われるが、梅田社長もまさに同じ考えを持っているようである。また、会社は人間形成の場であると考え、モラルある社風作りを大切にしていきたいと、人間の心の重要性を主張している。企業規模の拡大に伴い、これらは重要なものとして位置づけられている。

今後の課題

現在、成長市場ゆえに、売上の増加とともに受注量も増加し、一時的な運転資金不足に陥りがちである。特にこの業界はモデルチェンジによる受注の季節変動が激しいため、当座の運転資金のための資金調達、苦勞の連続であるという。また、製品単価にばらつきがあり、一月50万しか売上がない時があれば、3000万の売上を計上する時もある。そのため、安定したキャッシュフローが得られず、事業運営に支障をきたす場合があるという。更なる発展のためにはこのような資金調達上の問題を解決する必要があるというのが梅田社長の主張である。

馬場杉夫 [専修大学]

今野喜文 [北星学園大学]

許 伸江 [大学院商学研究科後期博士課程]

横尾陽道 [大学院商学研究科修士課程]