



慶應義塾大学ビジネス・スクール

東京エレクトロン株式会社(A)

— 半導体製造装置産業における東京エレクトロン —

沿革

創業期（1963年～1965年）

10

東京エレクトロンは、当時31歳の久保徳雄氏（現相談役）と28歳の小高敏夫氏（現相談役）の両氏が1963年11月に、ともに商社時代の経験を生かして設立した、今でいうベンチャー企業である。

両氏は、1963年当時、総合商社日商（現日商岩井）の社員であった。久保氏は、ニューヨーク駐在員として、日本の電機メーカーの技術者たちをRCAや当時のアメリカの代表的なベンチャー企業に橋渡したり、米国メーカーと日本の販売代理権の獲得交渉をするのを主な仕事としていた。小高氏は、同じ日商の東京本社電子機器課で、半導体製造機器等の輸入販売を、ニューヨーク駐在の久保氏の協力も得て担当していた。

両氏が受け持っていたエレクトロニクス分野は、当時でも相当高い技術レベルに達していたが、それ以上に技術の進歩は早かった。だからこそ、高密度の技術的アフターサービスを含めて販売しないと商売としては成立しにくいし、日本向けに改良する技術がなくてはならないと両氏は日頃から話し合っていた。

だが、当時の総合商社の本質は、行き届いたアフターサービスより売上高のグラフを重視する売上至上主義であった。当時の総合商社は、金額の張る商品を扱ってコミッション（手数料）を稼ぎ出すのが最優先であり、アフターサービスのように手間ばかりで収入にならないことにはなるべく関わらない体制になっていた。

エレクトロニクスを将来有望な分野と確信していた両氏は、当時の総合商社の体質に疑問を感じていた。さらに、アメリカのベンチャー企業の成功と熱気にも刺激され、独立の意志を固めていった。

両氏は、新しく作る会社が日本の家電技術の潜在的輸出能力と集積回路の発達にのれば、

30

このケースは慶應義塾大学大学院教授の柴田典男の指導のもとに同修士課程の中田信也が作成した。ケースはクラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理の巧拙を例示するものではない。ケースの作成にあたり東京エレクトロン(株)のご好意と、同社特別顧問（元副社長）の風間善樹氏、相談役（元会長）の小高敏夫氏の多大のご協力とをいただいた。また、上野電子(株)代表取締役社長の上野政巳氏からも懇切なるご助言をいただいた。ここに記して厚く御礼申し上げます。（1997年3月作成、9月改訂）