



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(B)

——組織とマネジメントコントロールシステム——

半導体産業発展の鍵を握っている半導体製造装置は、先端技術を複合化し集大成したものであるといわれる。したがって、半導体製造装置産業は、技術の変化が早く、競争も激しい業界である。このような環境下で急成長した東京エレクトロンのマネジメント・コントロール・システムはどのようなものであろうか。同社のマネジメント・コントロール・システムを組織構造、インセンティブシステム、計画とコントロールという経営のハードな側面（仕組み）と、経営理念と組織文化、人の配置と育成、リーダーシップという経営のソフトな側面（運営の仕方）とから探してみよう。

組織構造

タテの組織とヨコの組織

東京エレクトロングループにおける組織上の役割分担について大きく分けると、東京エレクトロン本体は、研究開発、販売を担当し、東京エレクトロン山梨、同東北、同九州などの製造子会社が、開発、製造を担当し、子会社の東京エレクトロンFEが保守、修理等のアフターサービスを担当している。上記の役割分担や組織図（付属資料1）からは、わかりにくい同社組織の運営面の特徴がある。

（ビジネスユニットと事業担当）

・ビジネスユニット（タテの組織）

1つのビジネスユニットは、7つの商品系列一つひとつに関して形成される。例えば、クリーントラック（塗布・現像装置）という商品に関しては、中核会社のSPE（半導体製造装置）グループのクリーントラック部と東京エレクトロン九州のクリーントラック部と東京エレクトロンFEのクリーントラック部の3つの部署が、1つのビジネスユニット

このケースは慶應義塾大学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。この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)の社長上野政巳氏にもご助言をいただいた。ここに記して厚く御礼を申しあげたい。

（1997年3月作成、9月改訂）