

アントレプレナー（起業家）、メルコ・牧 誠

江畑 徹

同志社ビジネスケース 05-09  
2005年12月



# アントレプレナー（起業家）、メルコ・牧 誠

SPRING 総合研究所 代表 江畑 徹

---

Copyright © 2005 by Toru Ebata. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise – without permission from the Doshisha Business School.

著者及び同志社ビジネススクールの許諾なしにこの出版物の一部または全てを複製複写、情報検索システムへの保存、またいかなる形態いかなる手段（電子的、機械的、写真複写、録音録画ほか）により配信することを禁ず。

「パソコン事業で成功した企業って、どれだけありますか？」

2004年12月9日、メルコの創業経営者、牧 誠(Appendix 1 牧 誠近影)はこのように語った。確かに並みいる日本の大手エレクトロニクスメーカーを思い浮かべ、パソコンで成功しているといい得る企業があるだろうか？ おりしも IBM がパソコン事業を中国のレノボに売却と報じられ話題になっている。世界に目を広げても、パソコン（に関わる）事業で成功している企業といえば、マイクロソフト、インテル、デルの他、台湾の EMS 企業くらいしかないのではないか。

アップル、今回の IBM とパソコンそのものを草創してきた両者がパソコンでは遂に復活をはたせなかった。IBM はパソコン事業をレノボに売却し、アップルの復活は iPod によってなされようとしている。更に 90 年代初期から中期にかけて低価格路線をしかけたアタッカーのコンパックも HP に買収されざるを得なかった。その HP 自体もコンパック買収が成功だったとはいえないという見方もある。そして、総合電気、家庭電器にわたる日本のエレクトロニクスメーカーの成功とはいえない現状がある。

IT 革命といわれる。その推力の核となり、尖兵となったのは、パソコンである。ダウンサイジング、分散化、オープン化とコンピュータの世界を激変させた。また、インターネットによる世界的なネットワークも基本的にパソコンがノードになっている。IT 革命は第三次産業革命ともいわれる。その推進の中核となったものがパソコンであるといっている。だが、そのパソコンビジネスで成功したのは、ごく限られた少数なのである。

メルコはオーディオで創業した後、パソコン事業の中でパソコン周辺機器というニッチな分野で急成長してきた企業である。パソコン周辺機器には、最も身近なところでは、手軽で利便性の高い記録メディアである USB フラッシュメモリを始め、増設メモリモジュール、SD カードやメモリスティックなどをパソコンに接続するカードリーダーなどがある。現在のメルコの事業（製品）分野でいうと、以上のメモリ製品の他、ストレージ製品として、DVD ドライブ、設置型、ポータブル型のハードディスク。ネットワーク製品として、無線 LAN ブロードバンドルータ、無線 LAN カード、ハブ。その他、デジタルホーム製品として TV キャプチャボックス（パソコンに増設してテレビの視聴、録画ができる）、液晶ディ

スプレイなどがある。（Appendix 2 参照）

メルコは、まさしくゼロからスタートして 30 年で売上高 1000 億、税引き利益 30 億（2004 年 3 月期）という企業規模に発展してきた。巨人の多いこの業界にあっては、まだ小なりといわねばならないかもしれない。しかし、変化消長の激しいパソコン事業にあって、まぎれもなく成功した企業なのである。

このメルコという会社を創業し、ここまで牽引してきた牧 誠という人間はどのような人間なのか、そして起業するとはどのようなことなのか。牧とメルコの発展を通し、起業するとはどういうことか、及びアントレプレナー（起業家）とはどのような人間なのかを考察する。なお、メルコそのものの発展の概要に関しては、同志社ビジネスケース 05-05『メルコ』を参照されたい。また、全体俯瞰のためには、Appendix4 参照。

なお、メルコ=MELCO の社名は Maki Engineering Laboratory Company=牧技術研究所 に基づく。現在は持株会社になっており、主事業会社は商品ブランド名と同じ株式会社バッファローである。最近の製品ユーザーの立場からすれば、バッファローの方が認知度が高いかもしれない。本稿では、“起業”、“起業家”をテーマにするため、創業来およびグループ事業全体を包括するメルコを使用する。

## サイエンスとエンジニアリング

インタビューの初っ端は、牧の方からの質問で口火が切られた。「MOT とはどのようなものなのか、どのような問題意識でやっているのか。」といった内容の問いであった。その後、牧はサイエンス、サイエンティストとエンジニアリング、エンジニアとの違いについて、持論を展開した。

サイエンスは人がまだ知らないようなことを発見する。従ってサイエンティストの目、意識は（研究対象とともに）サイエンティスト仲間に向かう。彼は何をやっているか。どんなことを発見したか。どこまで研究を進めているか。研究仲間より先に新発見に到達しなければならないからである。また、サイエンスは哲学から分かれてきた。対象の本質・真実に至ろうとする。そこにサイエンスのミッションがある。ところが、エンジニアリングの方はどうか。既にある知識を組み合わせ、ニーズにあったものを作る。エンジニアを建築家で考えるとわかりやすい。建築を発注するオーナーの要望（ニーズ）にこたえて、土地の形状やまわりの環境も勘案しながら、建材や工法、建築技術、設計方法など既にある様々な知識を駆使して、それを具体化し作っていく。従って仕事をする時の顔の向きがサイエンティストとは違っている。エンジニアは本来的にはお客さん（建築家の例でいうと発注主）の顔を見ていないといけない。

まくしたてるというのではない。ゆっくりと落ち着いた調子であるが、牧は情熱をもって持論を展開した。

## 誕生～ジムテック

牧は 1948 年 4 月 29 日、名古屋市昭和区に生まれた。その後幼少の時に叔父の家に養子に出る。育ての親はこの叔父夫婦であった。家は農家であった。

私立東海中学・高校を卒業した後、早稲田大学理工学部物理学科へ進学。更に同大学院理工学研究科応用物理学へ進み、1973 年に修了。

そもそも物理を目指したのはどういう動機であったか。

「あ、もう単純ですよ。湯川秀樹に憧れて、京大の理学部受けたんです。京大の物理で、まあ、ノーベル賞でも狙おうかなと。」

この時点では、事業、ビジネスに向かおうという指向はなかったようである。学問、真理の究明という方向を向いていた。先に語られた、エンジニアという区分よりもサイエンティストという区分である。だが、大胆、Ambitious であった。

しかし、「いや、落っこっちゃいましたね。」ということで、合格していた早稲田の物理へ進んだ。

入学して物理学を専攻するが、早稲田では 4 年進級時に各研究室に割り振られる。その進級時に、主任の大槻義彦教授（現名誉教授）に「牧君、頭悪いから理論物理無理だよ。」と告げられたという。牧は、「理論物理の教室から実験物理の教室に出向させられましてね。」と語る。このことはやはりショックであった。大学進学の時から志は理論物理にあったからである。だが、立ち直りもはやかった。実験物理の研究室では半導体の表面物性の実験を行った。半導体材料に電子線を当てる。その電子線のスピードを上げると材料の内部の元素の量がわかり、スピードを遅くすると表面がわかる。燐、窒素その他元素によって、反射してくる電子の量が違ってくるといふ。その原理によって半導体材料の断面図をつくることのできる。SEM(Scanning Electron Microscope)という。

一方、この学生時代より、ジムテックというオーディオメーカーでアルバイトをやっていた。アルバイトといっても友人と二人でアンプの開発をやっていたのである。全体で 20 人程の規模の会社であった。

そうした研究とアルバイトが両輪の学生時代であったが、就職の時期がやってきた。牧が就職活動した時期は 1972 年（1973 年 3 月修士修了）ということになる。第二次大戦後最長のいざなぎ景気が 1970 年 7 月にピークを打ち下降過程に入っていた。更に 1971 年 8 月のニクソンショック（金・ドル交換停止。ブレトン・ウッズ体制崩壊。）が追い討ちをかけた。若干の変動相場制期間に円高が進行し、最終的に同年 12 月のスミソニアン体制への移行により円は 1 ドル 360 円から 308 円へと 16.88%の切り上げとなった。この世界経済の枠組の大激変により不況は更に深刻化した。特にほぼ一本調子で伸びてきていた日本の半導体産業は、1971 年、初めて生産減となった。一方先進各国とも通貨切り上げに対抗するため、積極的経済運営を図り、景気そのものは 1971 年 12 月を底に急速に回復に転じていく。日本では翌 1972 年 7 月田中角栄内閣の成立を見、列島改造ブームに突入する。しかし、初の生産減に見舞われた直後の半導体産業では、NEC、富士通など大手エレクトロニクスメーカーは採用を絞った。この年、牧の所属した研究室からは一人も半導体産業に行つて

いない。行けなかったのである。

\* シリコンがゲルマニウムに代わって半導体産業の主演となったのは、1970年とみなされる。また、今日に至る半導体産業の中心となる DRAM がインテルによって発明されたのも 1970年である。一方、通産省（当時）『機械統計年報』の電子機器・部品の輸出推移に集積回路が分離独立した項目として現れるのが 1973年（輸出総額 25億 7200万円）、輸入推移は 1967年から数字が載っており、1973年で輸入総額 333億 3400万円。圧倒的入超かつ絶対額そのものも小さい。）（藤村修三『半導体立国ふたたび』日刊工業新聞社 2000 による。）この時期は半導体産業爆発前夜とっていい時期であると同時に、まだ産業として乳幼児期であったとっていいかもしれない。

一方、マクロ経済的には、欧、日とも為替高対応のための積極策により結果的に 1971年 12月以降急回復する。しかし、心理的にはニクソンショック＝金・ドル交換停止のインパクトは強烈なものがあつたと思われる。第二次大戦後、1ドル＝360円の固定為替制度で守られる中で日本経済・産業は復興・発展してきたからである。なお、より深い観点から言えば、この時人類は始めて管理通貨制度＝実体的な価値と全くリンクしない貨幣制度に踏み出したのである。人類史的にその意味は非常に大きい。

牧は回路設計を行う当時のベンチャー（その後 1990年店頭公開）に就職が内定した。しかし結局、牧はこの会社にも就職しなかった。アルバイト先ジムテックでまかされていたアンプの開発が間に合わなかったのである。4月からその会社に入社というのに、3月になってもアンプ開発の進捗は思わしくない。4月前には到底間に合いそうにない。ジムテック社長「一体、どうするつもりだ？」 牧「責任もって最後まで開発します。」このようにして、開発をやり遂げ、そのままジムテックの社員となったのである。（1973年 4月）

こうした青年期のことを牧は、「なんというか、こうしたいけど横道ばかりずれてた感じ」と語る。理論物理の分野でノーベル賞を狙うべく、湯川秀樹の京大理学部を目指したが、試験に落ち、早稲田で理論物理を専攻する。しかし、4年進級時の研究室振り分けの時に指導教授の指導で実験物理に移り、大学院で半導体の実験研究を行う。半導体を専門としていながら、折からの不況で大手半導体メーカー就職の道は閉ざされていた。回路設計の会社に内定していたが、アルバイトの事情でアルバイト先にそのまま就職した。牧自身いろいろ考えながら動いているのだが、環境との対応の過程で少しずつ軌道変更していつている。それが上記の牧自身の実感になっている。

## 創業

2年、この音響機器メーカージムテックで開発・設計をやった。ジムテックは秋葉原の電気店のオーナー二世が経営しており、この間、秋葉原の電気店経営者を紹介してもらったりもした。こうした経営者たちと接するうちに、商売のさわりのようなものを見よう見まねで吸収した。

そして 1975年 4月同社を退社する。アルバイトを始めた当初 20名ほどいた社員が、業績の下降で社長と牧と同僚の開発要員と営業 1人という陣容になっていた。名古屋に戻り、

5月に名古屋市天白区に個人経営の音響機器製品専門メーカー、メルコを創業する。名古屋に戻って来いとの実家（養父母、育ての親、前出）からの要請が強まってきたのだ。牧にとって、この実家の両親は育ての親であり、その要望には従わねばならなかった。それは当然受け入れなければならないことであった。牧自身はそれもエンジニア的発想だという。社会の規範（この場合は両親の希望）というのは相当程度受け入れなければならないものである。それは、一人よがりのものでなく、現実の社会に受け入れられるものを作る、というエンジニアの発想と通じているというのだ。

地元の企業に再就職することも両親からは言われた。

名古屋といえばトヨタに代表されるように、機械の町という印象であった。だが、今になって振り返れば当時既にメカトロニクスの流れも始まっており、エレクトロニクスのエンジニア、電子回路の設計技術者の需要もあったかもしれない。しかし当時の牧にはそうした業界の先端事情までは知識がなかった。一方、メカそのものはやりたいという気持ちがなかった。そうした中で、自分は何ができて、どのようにやって行くか。そう考えた時に経験の蓄積のある、オーディオで創業することは、自然な流れでもあった。そして当時、オーディオ業界では四畳半メーカー的な会社が他にもできてきていた。「オーディオが成熟してきてニッチなものを必要とする人が出てきたのは追い風だった。」と牧は回想する。こうしてその流れに沿ってメルコを創業する。

この創業は一念発起、一大決意して、脱サラ、起業というものではなかった。牧は起業に際し、ことさら背水の陣を敷いたというような感覚は感じていない。起業時に強い意志で不安感を断ち切るというようなことではなかった。「そういう意味では、なんとかなるわ、というか楽天的なところはあったかもしれませんが。起業する時よりも、ハラハラドキドキみたいなことはビジネス始めてからの方がもっとあったような気がしますよ。ビジネスを切り替えるような時とか。もっと深刻なことはその後たくさんありました。」「重大な決意をして起業するっていえば小説みたいでカッコいいですが、現実はそのこと少ないんじゃないですか。」「あんまり安易でもまずいけれども、ちょっとした準備があれば起業というものはできるもんじゃないでしょうか。」

インタビュアーは創業時の心理、決意・決断する時の気持ちをしつこく聞いた。すると牧の口から次のような言葉も飛び出した。「たとえば、こんなことを調査してみたらどうでしょうか。結婚する時、みんな重大な決意をして結婚したかどうか。」

牧は、起業というのは、「時の勢い、流れ、たまたま皆で盛り上がり」といった形で始められることの方が多いと考えている。

だが、牧自身はそうでも、両親は、「自分で会社を始めるなんて、とんでもない」と大反対であった。この点に関しては、牧の方には、「名古屋に帰ってきてやったんだから、好きなことやらせて欲しい。」という気持ちもあった。牧自身の語るところによれば、両親の側も「名古屋に住んでくれるなら」ということで徹底反対しきれず、結局しぶしぶ受け入れざるを得なかったのである。

## 二本目、三本目の連続ヒット論

起業、ベンチャーの成功に関して牧は次のように語る。

「会社を起こすのに大事なことは、世の中のニーズにあったものをやること。お客さんが喜んでくれるものを。そしてその中で自分の身の丈にあったものをやる。」

続けて次のように指摘する。「世の中のニーズにあったものを作れる人がいても、まぐれ当たりもある。」ベンチャーで一時脚光を浴びることがあっても、その後が続かないケースが多いという。結局脚光を浴びた、その成功はまぐれだったのである。「そういう意味で起業で大事なことは、一本目のヒットのあとに二本目、三本目とヒットしていくことだと思います。」一発屋では起業の成功とは言えないということである。「おそらく一本目のヒットの内の5割から7割がまぐれでしょうね。一本目のヒットを打った人のうち二本目もヒット打つ人は、おそらく十分の一くらいじゃないでしょうか。」というのである。「その二本目でもまた5割から7割がまぐれで、2割が一本目の勢い、増長がそのまま行けたものではないか。」という。「増長がそのまま行け（て2本目も成功する）」とは、少し説明がいるかもしれない。増長というのは一本目の成功による、行き過ぎた、過剰な自信といえる。1本目がまぐれであるとするとは実は根拠のない過剰な自信ということになる。しかし、自信のない不安げな及び腰の行動より、根拠なく過剰な自信＝増長を基盤としていても、果敢な行動が往々にして成功に結びついてしまうことがある、ということであろう。有名なマキャベリの次の言葉が類縁性がある。「私の判断によれば慎重であるよりも果敢である方が好ましいようである。なぜならば運命は女神であり、それを支配しておこうとするならば打ちのめしたり突いたりする必要があるからである。運命の女神は冷静に事を運ぶ人よりも果敢な人によく従うようである。」（ニッコロ・マキアヴェッリ 佐々木毅訳『君主論』講談社学術文庫）ただし、ここでの牧の指摘は、マキャベリの言うようなことに力点があるのではない。あくまでも、起業における成功とは最初の成功（一発屋、ビギナーズラック）だけではなくその後の連続的・持続的成功を含めて始めて言えることである、ということにある。

### 糸ドライブプレイヤー — ビジネス哲学の基盤形成 —

ところで、牧自身は自分にとっての一本目がオーディオだったというようには思っていない。結局オーディオでは最後失敗したという印象があるからだ。むしろ、オーディオ時代は「ヒットするものを連続してやっていくための勉強をしていた時代だった。」と振り返る。

オーディオ・メルコは、スタートして半年くらいは順調に販売代理店から買ってもらっていた。「月10台、20台作ってあれば食っていった。10年くらいは食っていけたと思った。」。だが、その後注文が来なくなり、更に販売したものの代金も入らないという事態まで発生した。

このピンチの時に牧のビジネス哲学「世の中のニーズにあったものを作る」が形作られる。牧は全く売れなくなった状況を打開するため、自ら全国各地に営業に出た。

水沢（岩手県南部の市）から福岡と全国を回った。オーディオの販売店を回って販路を開

拓するのである。社長自ら開発・設計エンジニアもやり、営業にも回っているのでは、ちょっとカッコ悪い。営業部長を名乗り、自ら開発・設計したなどとはおくびにも出さず、苦情なども聞いて回った。目の前の人間が作った当人だとわかっていたらそこまでは言わないだろうなというようなことまでボロクソに言われたりもした。

この時に牧は気づいたのである。「自分はなんという一人よがりの製品を作っていたのか。自分は自分の自己満足で作っていた。」と。デザイン、音の作り方、諸々のこと。技術には自負があった。実際、けっこういい所行っているとも言えた。しかし、もう一歩足りない。そのもう一歩が足りないとお客さんには届かない。“ボロクソ”に言われるのだ。

こうした中、オーディオ店店主に最終顧客、すなわちオーディオマニアを紹介してもらって、セールスとは離れ、オーディオ談義に花を咲かせたりもした。ヒット商品である糸ドライブプレイヤーは、こうしたオーディオ談義の中からアイデアが出てきた。「安定させるために、もっとプレイヤーを重くしたらどうか」と。牧はアンプを作っていたのであって、本来プレイヤーにはあまり関心がなかった。しかし、オーディオシステム全体でいいものを作るというのならやってみようと、このアイデアから糸ドライブプレイヤーを作ったのである。

\* 糸ドライブプレイヤーはオーディオ時代のメルコのヒット商品。モーターとターンテーブルを別ユニットで作り、糸で動力を伝達し、ターンテーブル（とその上のレコード盤）を回す。ターンテーブルは重く、システム全体の重量は100kgに迫る。モーターが分離され糸で動力が伝達されることでモーターの振動を遮断し、更に自身の重量でターンテーブルを安定させる。以上の仕組みで安定してレコード盤を回転させることができる。

こうした正に顧客発のアイデアを具現化した、顧客ニーズに密着した商品は、好評を博し、営業努力をせずとも注文が集まる。そして、プレイヤーと共に相乗効果でアンプも売れるようになる。「お客さんは、欲しいものなら買ってくれる。別に威張って売るというわけではないが、こちらからお百度踏んでも買ってくれなかった人がむこうから頭下げて売ってくれとってくる。」

こうした苦境の中からの経験で、牧は、「一人よがりで作るのではなく、顧客ニーズに沿うものを作る」ということを骨身に浸透させた。

ここでヒットするものを連続してやっていくための方法を、牧が語る中からいくつか聞いておこう。

「世の中のニーズに合わせるんですが、自分の身の丈にあったものをやるのが大事です。身の丈にあったものの中で、ニーズにあったものを探すといってもいい。身の丈、自分の制御できる範囲のものをやる。」「だめな人というのは自分の身の丈がわかっていない。アリンコ（蟻の子）がタンカーを運転するといっても無理です。」

「皆がやってなかったことを見つけてやるわけですが、一つやったら関連したところで足りないところをやる。一つやって売れたとしても、売れたんだからそれでよしで済ませず、何故売れたか考える。もっと売れないかと欲張ってみる。10売れたけど、ほんとは100売れたんじゃないか、と考えていく。そうすると深堀できます。周辺でいろいろ見つかって



きます。」

## 最も深刻な危機

牧は「起業する時よりも、深刻なことはビジネス初めてからあとにたくさんあった。」と語った。中でも最も深刻だったのはどの時か。

それは、先のヒット商品、糸ドライブプレイヤーが行き詰まった時であった。メルコよりはずっと大きな中堅オーディオメーカーが同様の製品で参入してきたのである。太刀打ちできなかった。一気にマーケットを獲られてしまった。更に、オーディオに関するアイデアは様々あったが、やってもまた大手に盗られるんじゃないかという恐怖にかられた。

「オーディオでこれからどうやって食っていくのか。」なんとか食いつなぎながら6ヶ月ほど悩み、手探りの状態が続いた。より特殊なオーディオを作る、すなわち更に一層ニッチな領域に進攻する。そうすると特殊なオーディオ機器に、一種の教祖のようになって盲目的な信者のようなファンを集めるような形になる。そこまで特殊な機器となると、開発者自らご託宣を垂れ、少数のマニアをマインドコントロールするかのようになり、虜にして離さないという形態に近くなってしまふ。牧はそのようなビジネスはいやであった。人のやっていないことを見つけ出して独自のものをやるといっても、フェアでオープンなビジネスをやりたいかった。

## コンピュータ事業

こうした手探りの中で、1981年7月、コンピュータ事業部を設置、初めてのコンピュータ関連製品 P-ROM ライタを世に出す。P-ROM ライタはプログラムを書き換えるための機械である。

当時オーディオの最終検査は、人手でやるため、かなりの手間がかかっていた。この検査工程を、もっと効率良くやるシステムティックな方法はないか、と牧はあれこれ考えていた。その過程で、当時勃興してきていたパソコンに目をつけ、これでなんとか自動化できないものかと探っていたのである。そんな中から製品化されたのが P-ROM ライタであった。

ここでオーディオでの人脈、また、ジムテック時代の人脈や情報が大きく貢献した。牧は全国のオーディオ店にもしょっちゅう出入りしていた。そうしたオーディオ店が当時店の一角でパソコンも売るようになっていた。そして、旧知のオーディオ店の人たちが口をそろえて言うのだ。「最近ではオーディオよりもパソコンの方がよく売れる」と。更に彼らから「牧さんなんかエンジニアなんだから、パソコン周辺の何か、作れんじゃないの」という言葉も口をついて出た。「いや、実は俺もねえ、こんなん作ってるんだよ」。オーディオの検査工程を自動化しようとする試行錯誤の中でできた P-ROM ライタの原型(オーディオの検査には使えなかったのだが)について話をした。

地方のオーディオ店では、はっきりした反応はでなかった。だが、ジムテック時代に紹介された、東京・秋葉原の電気店の社長に相談してみると、「おもしろいんじゃないの」とい

うことになった。こうした経過で P-ROM ライタは世に出たのである。月に 100 台くらい売れ、売り上げは倍増した。

実は、当時はパソコンという言葉よりもマイコン（マイクロコンピュータ）という言葉の方が隆盛していた。こうした分野の草分けとなる情報誌『アスキー』の創刊は 1977 年 6 月である。また、日本のパソコンの黎明期の覇者 NEC にパーソナル・コンピュータ事業部が設立されたのは、メルコ、コンピュータ事業部が設置されたわずか 3 ヶ月前、1981 年 4 月である。NEC のパソコン事業の源流は電子デバイス事業部のマイコン販売部（半導体部門、及び半導体部品の販売部隊）にあった。ここで作られた 8 ビット機の PC8001 の成功を受け、マイクロ・コンピュータ（マイコン）応用事業部を経て、独立したパーソナル・コンピュータ事業部となったのである。

牧は自力でハードの設計の仕方からソフトの作り方まで勉強した。「30 過ぎてからコンピュータの勉強しました。」P-ROM ライタはその成果であった。

後から振り返ると、ここでオーディオからパソコンへと大きく事業内容をシフトすることになる。今日に直接つながるパソコン周辺機器メルコのスタートになる。

この決断はどのようになされたのか。

インタビュアーのこの問いに、牧は「うーん・・・」と言って困惑してしまう。

「P-ROM ライタ、出しちゃったら売れちゃったから、オーディオには未練たらたらだったけど・・・、切り替えたんですよね。」

パソコンが今日のような姿にまで隆盛するとは思っていなかった。そうした意味でパソコンの将来性を見抜いて戦略転換を決断したというのではなかった。「パソコンの今現在の状態を見抜いていたと言ったら、大嘘でしょう。」

「もちろん、エンジニアとしてパソコンの将来とか、可能性には魅力は感じてました。でも、おもちゃだと思ってました。また、おもちゃでもいいと思ってました。おもちゃでもうちのような、10 人とか 20 人とかの規模の会社なら食っていけると。」

オーディオに未練はあった。当然であろう。音楽好きが高じて学生時代から取り組んできたのだ。独立して無我夢中でやってきたのである。牧は言う。「アンプを作っていた時は、オーディオの世界で有名になりたい、第一人者になりたい、と思っていました。オーディオでお客さんに喜んでもらいたいと思ってました。」しかし、ヒットした糸ドライブプレイヤーが市場を奪われ、これからどうして行くかと苦しんでいた時に、P-ROM ライタが売れたのである。売れる方に進出していく他ない。その意味では否も応もない転進であった。

だが、ここから牧の指摘する二本目、三本目の連続ヒットが続く。パソコン周辺機器メーカーとしてのメルコは、次のプリンタバッファにより確立され、更にその次の増設 RAM ボードで発展して行く。確かに牧の指摘の通り、P-ROM ライタだけで、次が続いていなかったら今日のメルコはないだろう。

なお、現在メルコという社名はグループ持ち株会社メルコホールディングに名を残し、事業会社としては、株式会社バッファローになっている。事業会社の方は、ずっと商品ブラ

ンド名として使っていたバッファローと会社名を統一してバッファローとしたのである。実は、プリンタバッファは、この統一社名ー商品ブランド名のバッファローの由来なのである。プリンタバッファのバッファと大地を力強く駆けるバッファローを掛けた。パソコン周辺機器に進出したメルコにとってプリンタバッファはそれほど重要な意味をもつのである。

## プリンタバッファ

プリンタバッファも発端は、P-ROMライターと同じく、まず自分達の必要性であった。当時メルコ社内でパソコンを2台使っていた。しかし、プリンタが遅かったため、プリンタで打ち出している間、パソコンが止まってしまっていたのである。アSEMBルリストを10ページ、20ページ出すのに1時間かかっていた。「それで往生こいて、で、どうしよう。」そこで、「いや、ちょっと待てよ。パソコンの方が絶対速いはずだから、出てきたデータを蓄えてプリンタで出せばいいじゃないか。」と発想したのである。

アイデアを得てから回路を書き、ソフトを作成した。ソフトはP-ROMライターを使い1週間ほどで作った。名古屋・大須の秋葉原に買出しに出て、ハード全てひっくるめて1週間ほどで出来上がった。今度はスタート時点から月に1000台以上売れた。牧自身も事前にその予想は持っていた。試作して自分自身、非常に便利ということは明らかだったからだ。だが、それだけではない。価格戦略も考えた。いくら便利でも、15万円、20万円したのでは売れないと見た。当時プリンタ自体が15万円していたからだ。その2割のニッキュッパ（29800円）までもっていった。何故2割か。実際、店頭ではプリンタは2割引きで売られていたからである。その値引き分で購入してもらい、お店にもそういう売り方をしてもらおう。そう考えたのである。だが、そのためにはコストダウンもしなければならない。コストダウンの決め手になったアイデアは、エプソンのプリンタの構造上の特徴を見つけたことであった。ちょうどボードが入るスペースがあったのである。そこを使えば、電源もケースもいらず、基板だけでよく、大幅なコストダウンができた。（その後、数年後にはそのスペースはなくなったが、DRAMの価格下落で電源、ケース付き、外付け仕様でも価格含め充分満足のいく製品に進化した）

しかし、本当に完成の域に達するのには2年かかった。様々なパソコン、様々なプリンタで色々な癖や、ものによっては、仕様の間違いさえあったのである。ほぼ、どれにつながってもトラブルなしにカバーできるように技術を磨き、修正を重ね製品を完成していった。プリンタバッファでメルコが独占状態までいった理由はここにあった。どのパソコン、どのプリンタにつながっても安心して動く製品は一朝一夕にできるものではなかったのである。他社製品はそこまでの域には達し得なかった。販売店としては、他社製品を売っても、動かないということでトラブルになることが多い。メルコ製品は一回売れば、それで販売店の仕事は完了ー販売店の手を離れる。買った方がいいがパソコンープリンタに接続して使ってみると動かない、ということでクレームとして店に戻ってこない。牧はこのことを“手離れがいい”と表現する。流通でエンドユーザーに売る販売店にとって、メルコのプリンタバッファの手離れのよさが積極的な販売にむすびついた。

プリンタバッファの成功物語には、メルコの行っている事業の特徴の一端が隠されている。

それは現在にもつながっている。前衛、エッジ、境界線を担うということである。メインストリームのパソコンそのものや、プリンタそのもののメーカーは自社の製品、あるいはその製品の標準技術は知っている。しかし、例えばそれらをつないだ時、予想外の様々な問題が発生したりする。そうした境界線、エッジの部分の問題を解決する過程で重要な技術やノウハウを積み重ねることができる。また、先端部品を先陣を切って商品に投入する。すると、実際に色々な条件で使用されてみて初めて問題やトラブルが現れる。そうしたバグ取りをしながら商品にフィードバックさせていく。この過程でまた独自の技術・ノウハウを獲得・蓄積していくのである。牧は「前衛が我々の仕事だ」と認識している。

牧は“起業”について一本目のヒットで終わることなく、二本目、三本目と連続ヒットを打ち続けることの重要性を指摘した。糸ドライブプレイヤーで受けた打撃から生き延びるため放った P-ROM ライタ。それがヒットした後、周辺にアイデアを広げ、二本目（プリンタバッファ）、三本目（増設 RAM ボード）とチャンスを拡大していったのである。

それがあるからこそ今日のメルコがある。

## ファブレス

牧が新たにもたらしたものは、個別製品だけではない。企業の仕組みそのものも新たな形態をとっている。工場をもたない、すなわち“ファブレス”である。

一般には、「ファブレス (fabless) とは製造部門を持たないこと。メーカーでありながら設計・開発のみを行い、製造は協力会社など他社に委ねること。」(マイペディア百科事典電子辞書版 2003.6 編集・製作)と理解してよい。しかし、実際の出現としては 1980 年代後半、アメリカの半導体ベンチャーが回路設計に特化し、製造は他社に委託するという形で登場した。対になる形で台湾等でファウンドリー（製造に特化）が発展してきた。だが、メルコの場合、そのアメリカ由来のものを日本に持ち込んだというものではない。牧自ら経営を実践する中で独自に発展させたものである。オリジナルな発案であると同時に、ビジネスを実践、模索する中での、意図せざる必然的要請の結果でもあった。

初期の頃のメルコは牧自身と家族ではんだ付けして製品を作る、いわば家内工業とっていい状態であった。そのうち、繁忙になり、家内工業的な体制では対応できなくなる。ここで牧は生産を委託する道を考え付き、選択する。牧自身はメーカーであるからにはいつかは工場を作るという希望を持っていた。だが、この時点で工場を作らずに生産委託という選択をしたのは、基本的に自己資金の回転の範囲内で事業を推進しようとしたからである。牧は語る。「とにかく、お金をくるくる回してやっていくことばかり考えていました。」別の一面として、工場の建設はもちろん、人の採用、人事・労務管理などには資金だけでなく、多大な労力・負荷がかかる。そうしたことにエネルギーを割くよりも、開発など事業そのものに精力を注ぎたかったのだ。しかし、委託したのものには不良品が多く出た。だが、それを検査、チェックすると、手直しすればきちんと動くようになる。人を採用しても、本格的な生産要員でなく、そうした、検査、手直しなど必要最小限の作業に振り向けていった。

次に生産委託した問題として出てきたのが、委託先が DRAM 始め、各種部品の価格下落

を納入価格に反映させないということであった。そこで、委託先を切り替えるとともに、DRAM 始め部品の調達を自分たちで行い、全く純然たる生産のみを委託することにした。ここでも採用した人間は調達担当に振り向けた。

このあたりの事情は、正確には、別の側面もある。中小企業にとっては採用は難事であった。当初製造要員にと思って採用しても、不良品のチェック・手直し、DRAM 等の調達と次々に対応すべき問題に人員が割かれていった。割かざるを得なかった。製造要員に振り向けている余裕はなかった、ともいえるのである。

こうして結果としてできてきたのが、メルコのファブレスモデルである。

1991年に店頭市場公開したが、その準備の際（1989年～1990年ころ）に、牧自身、これを自らの積極的な戦略として自認し、主張する。公開主幹事の野村證券に「メルコさん、公開の証券コードが商社ですね。」と言われたのである。「自分では工場を持たず、製造していない」というのである。自分ではメーカー（製造業）だと思っていたので、不快であった。そこで工場を持とうかとも考えた。もう、その時点では絶対不可能ということもなかったからである。だが、牧はそこではたとえ、反論した。「我々、加工を外部に任せており、工場というものがないからメーカーじゃないと言われる筋合いはない。」

牧は自動車産業の変化を事例に挙げる。フォードはかつて自社の中に製鉄所も持っていた。板金金型など下請け加工部門など全て自社で保有していた。完全な垂直統合がなされていたのである。しかし現在、トヨタを見ても鋼板は新日鉄から調達し、その他大半の部材の調達は外部から行い、多くの加工は外部に委託している。自らやっているのはほぼ最後のアSEMBリだけである。製造ピラミッドの頂上だけを担っている。だが、りっぱなメーカーである。川上から川下まで垂直統合していなければメーカーではない、などということはありません。

メーカーで最も重要なのは開発力である。メーカーはマーケティング開発、設計、品質管理、販売、諸々のもので成り立っており、工場というのは、そういった全体の一部にすぎない。しかも逆に良く考えると、技術進歩と生産の波の大きな産業で、そういったものを自社で固定的に持つというのは非常に危険である。製品を企画開発することで、創っているのであり、製造をフレキシブルに生産調整しながら行うため外部委託という方法を取っているのである。牧はこういった論理を主張して製造業コードを通した。（証券コード 6913。2003年10月より持ち株会社メルコホールディングスとなって 6676。6000番台が機械、電気。商社、卸売りであれば 8000番台。）

なお、現在は、台湾にある子会社で一部自社製造しているが、全体に占める比率は1割にも満たないだろうとのことである。一部自社製造しているのは製造工程を把握し、委託先企業をモニタリングできるようにするためとのことである。

## 公開の動機

以上のように、実践の中から形成してきたファブレスモデルを積極的に論理展開し、ファブレスのメーカーということで公開を果たした。しかし、公開自体も実は、ファブレスに

起因していたのである。工場を持たない—土地も設備も建物もない。すなわちバランスシートに固定資産がない。日本の銀行の融資基準からすると、非常に信用力のない会社と見なされ、融資が受けにくかったのである。「やっぱり成長するためには直接金融しかない。」

だが一方で、牧は「本当は公開はあまりしたくなかったですね。」と語る。「他の株主さんが入ってくるから、そうした株主さんのこと相当気をつけないといけないでしょ。」

公開して多くの株主が参加するということは、自らの自由度は減ずるということである。正直に言うと、そのことに牧はいささかの窮屈さを感じている。だが、それは他の株主に配慮し、納得を得ながら経営をしていかなければならない、ということの自覚でもある。

## 小会社が勝つ方法

「ビジネススクールでケーススタディするっていってもねえ、どのくらいの大きさの会社の経営なり、（どのくらいの大きさの会社の）管理職がマネジメントするのにかによって、内容は全然違ってくると思うんですよ。その点をはっきり区別してやらないと受ける（受講する）側も混乱するし、役に立たないと思いますよ。」

牧に鋭い指摘を受けた。起業初期の会社は小さい。成功を重ね発展するということは段々大きな会社になるということである。その発展過程の段階によって戦略や組織論が違ってくるのである。

例えば、「30人規模の会社であれば、規則もいらない。何もなくても経営できる。その代わり、社員の家庭環境から知っていて、顔見ただけで何を考えているかわかるようでなくてはならない。極論すると組織なんていりません。従って組織論なんて意味ないといえます。」

また、戦略についても次のように言う。「大には大の戦略があり、中には中の戦略があり、小には小の戦略があります。小が大の戦略をやっても役に立たない。」

牧は言う。「規模によってやり方を変えていかないといけない。それには経営者の心を変えていかないとはいけません。」メルコの発展は牧自身の成長の過程でもあった。この言葉は牧自身の自戒の言葉でもあるのだろう。

ここで、牧の「小会社が勝つ方法」というのを聞こう。

P-ROM ライターの次のプリンタバツファの時代には、競合はブラザーやオムロンという大手だった。メルコはまだ店頭公開さえしていない時期である。「小会社が大会社に勝つ方法」というのを必死に考えた。

それには二つある。①一人一人の力を100%以上出す ②組織の効率を上げる である。

「大きな会社はやはり能力のある社員が集まっています。でも見ていると20能力があるとして、せいぜい7か8しか能力を出してません。そうであれば、うちの社員が能力10であっても、11とか12出すようにすればいい。そのための工夫を必死に考えました。」「もう一つは組織としての無駄をなくし、組織の効率を上げることです。簡単に言えば、製造開

発部門の人間でも手があいていれば販売に回るといようなことです。経理の人間が店頭  
の陳列の並べ替えをやるようなことも含めて、組織の無駄をなくすとは組織を柔軟に、フ  
レキシブルにすることです。」「組織というのは組織自体が非効率を生むという面もありま  
す。」

## 森の経営

牧は、現在のメルコについて「うちは今、中から大に移る過程でいろいろ工夫しているところ  
です。」と認識している。また、自身に関しても率直に語る。「小さいところに合う経営  
者と中と大に合う経営者で違ってきている。中くらいまではわかるが、大はどうなのか。」  
「結局コミュニケーション能力ということになるかと思いますが、どうやればいいのか悩ん  
でいるところです。イントラネットとかいろいろやっていますが、試行錯誤しているところ  
です。」

中から大に移る過程での組織における工夫が、森の経営でもある。（森の経営 アウトラ  
インは Appendix3 参照）先の言葉に見たように牧には組織そのものが非効率を生むという  
認識がある。しかし、事業が成功し、発展すれば、自ずと規模が大きくなる。会社の規模  
が大きくなり、中の企業となると組織を分けざるを得ない。小会社では組織論なんて意味  
ないとしても、中規模の会社となるとそうはいかない。今、メルコは中から大への移行期  
とすると、一段と組織化の必要性も出てくる。そこで無駄のない柔軟な組織にするため  
には、はどのようにすればいいのか。

また、根本的に、牧の考えるビジネスの要諦は、①いいビジネスモデルを見つける ②組  
織の効率(大・中・小で違う)を高める である。つまり、どのように組織をデザインする  
かは、ビジネスの要諦でもある。

2003年10月1日、メルコグループは持株会社体制に移行した。「森の経営」とは持株会  
社であるメルコホールディングスのもとに株式会社バッファローを初め事業毎に分社化さ  
れた会社が森のようにグループを形成するというものである。こうした形のグループ経営  
を「森の経営」と名づけるのには、牧独自の考えがある。

まず、企業の継続性が主軸にある。一方、メルコの事業領域はパソコン、インターネット  
という最も変化と進歩の激しい領域にある。こうした、変化や技術進歩の激しい領域で  
企業が継続していくにはどうしたらよいか。いかにして社会的変化に合わせられる企業  
グループにするか。こうした問題意識から森の経営は発案された。牧が考えるに、事業には  
命がある。それはこうした技術進歩と変化の激しい事業領域にいと痛感されるところで  
ある。例えば、メルコのパソコン周辺機器企業としての地位を確立したプリンタバッファ  
事業は今もうない。急成長の原動力となった増設メモリボードも今では成熟事業である。  
一方、変化に合わせ、ハードディスク、無線 LAN、デジタルホーム関連と新規事業が育っ  
ていく。これを一つの会社でやっていくと、新規事業をやると言っても古い事業に執  
着したり、衰退事業の延命策を凶ってしまう。理想としては一事業を一会社として新規事  
業を育てていく。これは資質に合わせた人材の有効配置にもつながる。事業の発展段階で  
経営者に要求される資質・能力が変わってくるからである。成長期には前向きで積極的な

性格、能力が必要である。しかし、成熟期には「いけいけ、どんどん」では絶対だめである。徹底的なコストダウン、コスト管理が要求される。また、衰退期には事業を閉じることが求められる。ある意味で非常に難しい役柄である。思い切って切っていくなど成長期の事業をマネジメントするのは別の意味の大胆な性格もいる。同じ営業でも、それぞれの発展段階の事業で違った営業をしなければならない。開発でも違った開発になる。例えば成熟してくると、新しいテクノロジーは出なくなってくるが、コスト削減するような技術開発が必要である。

また、人事評価でもそれぞれの事業で尺度を変える必要があり、事業毎の企業制でそれに対応する。成熟事業では利益は大きい。新規事業は利益はまだ小さい、もしくは初期投資負担で赤字であったりする。これを同一尺度のボーナス処遇とすることはできない。かと言って単一の会社としての合算された業績で処遇するのは、それぞれの努力を評価し、報いることができない。

こうした諸問題を解決する組織戦略として、牧は森の経営を発想し、更に工夫を続けながら推進している。

## ガバナンス

森の経営は牧の具体的な組織戦略である。では、より根本的な企業組織観はどのようなのか。即ち、ガバナンスの問題である。こちらから問いを設定するまでもなく、牧は縦横に語る中でこの問題についても触れた。

「企業の発展を願ったら、私の理念からいうと、ステークホルダー、つまり、株主、社員、お客さん、仕入先の最大幸福を狙わなければいけません。最終的には株主価値を高めるんですが、株主価値を長期にわたって最大化しようとしたら、ステークホルダーが幸せにならなければ、株主価値も最大になりません。」

牧は、オーナー＝大株主であり、経営者である。自身が二つの立場を兼ねている。その点はどうなのか。「そうです。絶えず二つの面から見ています。」牧は間髪を容れず答えた。だが、この二つを一身に兼ねていることは独裁的にならないか。「権力は独裁的に持っています。だけど、その使い方を非常に注意をしています。社員から見ると独裁的になっているかもしれませんが。」と、牧は最後は笑って答えた。

## 新しい変化へ向けて

パソコンを中心とした世界は、社会をリードしつつ、ドッグイヤーと言われる進化と変化を遂げてきた。メルコはその大きな波を乗り越えながらパソコン事業で着実に発展してきた。だが、アップルは遂にパソコンではなく、携帯音楽プレイヤー、iPod で復活を果たそうとし、IBM はパソコン部門を新興中国のレノボに売却した。一方、ブロードバンドは確実に進展し、テレビの世界でも地上波デジタル放送が始まりデジタル化の波が確実に迫ってきている。パソコン、インターネットおよびデジタルワールドに再度大きな変化が押し寄せようとしている。

2002年3月期、利益が急減した。その時、牧は「先進国のパソコン事業は成熟期にきた



という認識をもつべきだ。これからはパソコン関連が先進国でどんどん成長するという発想はだめだ。」ということを社内で徹底した。また、牧は言う。「パソコンテクノロジーが家電に浸透し始めました。我々はパソコンで培った IT テクノロジーを大事にして、パソコンテクノロジーが他の分野に浸透していく部分に入って行くということです。ホームネットワークという分野になるかと思いますが、この分野は、ここしばらく 10 年くらいは技術革新が多いものですから、技術革新のギャップを埋めるようなものをしていきます。」

パソコンと家電の融合、デジタル家電、ホームネットワーク。メルコ・牧の戦略の向かう先はこうした舞台となる。そこでは、今までのような、パソコンメーカーと周辺機器メーカーというような棲み分けは可能なのだろうか。ホームサーバーとパソコン、ストレージとハードディスク付き DVD レコーダー、こうしたものは既に重なり合う機能となってきた。大手エレクトロニクスメーカー、大手家電メーカーと正面からぶつかり合うことにならないだろうか。あるいはむしろ、前衛、境界線、エッジを担うメルコの能力を最大限に発揮しうる舞台に遭遇しつつあるのだろうか。

牧は、組織に関しては森の経営による組織デザインという布石を打った。

その組織を駆使して、これから、具体的にどのような戦略を展開していくのであろうか。

#### 参考文献

- 有沢広巳監修『昭和経済史 中』日経文庫 1994  
江畑徹 同志社ビジネスケース 05-05『メルコ』2005  
藤村修三『半導体立国ふたたび』日刊工業新聞社 2000  
ニコロ・マキアヴェッリ 佐々木毅訳『君主論』講談社学術文庫 2004  
田原総一郎『パソコンウォーズ最前線』講談社文庫 1992  
高村寿一・小山博之編『日本産業史 3』日経文庫 1994  
横溝雅夫・日興リサーチセンター編『「景気循環」で読む日本経済』日本経済新聞社 1991

(2005.8.31)

## Appendix

### 1. 牧 誠



牧 誠（向かって右） 2004.12 名古屋市 メルコホールディングス本社社長室  
後ろのボード上にある機器がオーディオ時代のヒット商品 糸ドライブプレイヤー



### 3. 『森の経営』メルコホームページより

#### 森の経営

この純粋持株会社体制への移行の長期的な狙いは、大きな市場 今後、メルコグループは、その存在  
の変化に対し、これまで以上に迅速に対応できる経営体制を構築 意義を確かなものに保ち続け、何世紀  
し、継続的な成長と収益の拡大を通じて企業価値の増大を図るグにもわたり全てのステークホルダ（関  
ループ経営を行うことにあります。 係者）の皆様のために、当社グループ

これは、今までの単一の急成長型企業から複合的な長期成長企 の存在価値を高めていくことを目指  
業群としての経営形態への移行を目指したもので、当社の経営を します。

その生命力になぞらえ、森をイメージしたものにしていくつもり  
です。森の木々は一つ一つは独立していますが、その集合体で森  
を形成しています。例え一本が朽ち果ててもそれを補完する木々  
が育ち、依然として森を形作っています。このように、それぞれ  
が小さな組織でもトータルとしては、大きな力を柔軟に発揮でき  
る。これが当社の目指す「森の経営」であります。

す。



<http://www.melco-hd.jp/com/keiei/indexhtml>

(2005.8.30)

#### 4. 牧 誠、メルコ年譜

- 1948年4月29日 牧 誠 名古屋市昭和区で誕生
- 1967年3月/4月 私立東海中学・高校卒業 早稲田大学理工学部物理学科入学
- 1973年3月 早稲田大学大学院理工学研究科応用物理学修士課程修了
- 1973年4月 株式会社ジムテック入社
- 1975年4月 株式会社ジムテック退社
- 1975年5月 音響機器製造販売を目的としてメルコ創業  
(1977年 アップル設立 アップルII発売)
- 1978年8月 株式会社メルコ設立 糸ドライブプレイヤー発売  
(1979年 NEC PC8001 発売)
- 1981年7月 コンピュータ事業部設置  
P-ROM ライタでパソコン周辺機器市場へ参入  
(1981年 IBM、IBMPC でパソコン事業参入 そのための OS  
としてMS-DOS 登場)
- 1982年11月 プリンタ内蔵型プリンタバッファ発売  
(1982年 NEC 初代 PC-9801 発売)  
(1984年 米 IBM PC/AT 発売 IBM 米パソコン市場でアップル  
を抜きシェアトップとなる)  
(1985年 インテル DRAM 市場から撤退、CPU に特化)
- 1986年1月 パソコンのメインメモリ内部増設 RAM ボード発売  
(1987年 32ビット CPU i386 登場)
- 1988年10月 日本初の EMS ボード発売 (EMS は米国で世界標準となっていたメモ  
リの拡張方式)  
(1989年12月 日経平均 38915 円=史上最高値=証券市場にお  
けるバブルのピーク)  
(1990年 DOS/V 発売 日本語=漢字をヴィジュアル処理するこ  
とでパソコンの日本語の障壁を崩す)
- 1991年10月 メルコ 日本証券業協会へ店頭登録  
(1991年 Windows3.1 発売)
- 1992年7月 CPU アクセラレータ (CPU の能力を増強) 発売  
" 8月 LAN 製品 (有線) 発売  
(1992年インターネットの商用利用が始まる  
同年 コンパック 低価格パソコンプロリニア日本で発売  
同年 韓国三星 DRAM 生産量世界1となる  
同年 IBM 49億ドル=約 6250億円の赤字、1993年 CEO 交  
代)
- 1993年5月 ウィンドウアクセラレータ (画像処理能力を向上させる) 発売
- 1993年10月 フラッシュメモリカードが PCB テクノロジー・アワード (プリント基  
盤設計技術の世界的コンテスト) のアナログ部門最優秀賞受賞

- 1994年1月 CD-ROMドライブ発売  
" 2月 ハードディスク発売、ストレージ分野参入、パソコン周辺機器の総合メーカーとなる
- 1995年1月 DOS/Vパソコン周辺機器のラインアップを大幅に拡充し、同市場に本格参入  
" 8月 東京証券取引所2部に上場  
" 9月 品質保証の国際規格ISO9001の認証取得  
(1995年インターネットブラウザ ナビゲーター開発のネットスケープ 株式公開  
" Windows95発売)
- 1996年9月 東京証券取引所1部に上場  
" 10月 液晶ディスプレイ発売
- 1999年1月 無線LAN製品発売  
" 8月 サーバ用メモリを大幅拡充 サーバ用メモリ市場に本格参入  
" 11月 ラムバス規格対応メモリを世界一斉発売  
(1999年 デル 米国でパソコンメーカー首位となる)
- 2000年10月 無線LAN製品 AirStation グッドデザイン賞受賞  
" " DDR対応ノートパソコン用メモリの世界標準規格を開発
- 2001年1月 環境マネジメントシステムISO14001の認証取得  
" 10月 カードリーダー、CD-ROMドライブの二製品グッドデザイン賞受賞  
(2001年 WindowsXP 登場  
" HP、コンパックの買収合意)
- 2002年7月 インターネット無線LAN スポットサービス FREESPOT 展開開始  
" 12月 LAN接続ハードディスク発売
- 2003年10月 持株会社体制に移行 (株)メルコホールディングス設立 東証、名称1部に上場 旧(株)メルコは事業会社の(株)バッファローに社名変更  
(2003年アップル New iPod=Mac, Windows の区別ない、新デザイン発売)
- 2004年1月 デジタルホームソリューション事業部新設  
" 2月 ネットワークメディアプレイヤー発売  
" 4月 無線LAN AirStation 累計出荷台数500万台達成  
" 7月 パソコンサプライ事業(マウスなど)に参入  
" 9月 無線LAN スポットサービス FREESPOT 登録2000箇所突破  
(2004年 IBM 全パソコン事業を中国レノボグループに売却と発表)

(メルコ ホームページ <http://melcoinc.co.jp/> 他より作成)