

# 燃えよ！日本の技術者たち



2006年度秋の褒賞で藍綬褒章を受章した。50代での受章は他の受賞者の年齢に比べると、ひとときわ若い。

受章の感想を求めると、飯塚社長は淡々とした口調で、少々意外な言葉を口にした。「政府の中にも私がやってきたことをきちんと評価してくれるサムライがいたんだ…。この国もまだ捨てたもんじゃないな、というのが正直な感想です。義憤というか公憤というか、そんな気持ちでやってきたことが少しは理解してもらえたんだなと思った」

役員一歩手前で東芝からのスピニアウトを決意したこと。ベンチャー企業を興し、その経営に心血を注いで上場企業にまで育て上げたこと。後に続くベンチャー企業の支援に積極的に取り組んできたこと。そのすべてが義憤とも公憤ともいえるべき感情に駆られてのことだという。

(文・滝田誠一郎)

## 飯塚哲哉

ザインエレクトロニクス株式会社  
代表取締役社長

## 技術者の解放

ザインエレクトロニクス社は「技術者の解放」を経営目標のひとつに掲げている。飯塚社長の話の中にもたびたびこの言葉が登場する。耳慣れない言葉であり、他に例を見ない経営目標だが、「技術者の解放」という言葉にこそ独立起業に踏み切った飯塚社長の義憤・公憤が込められている。この言葉こそ飯塚社長が理想とする企業経営のあり方が集約されているのだ。

飯塚社長が「技術者の解放」について考え始めるようになるのは東芝に入社して6年目、米国シリコンバレーにあるヒューレット・パッカー社の集積回路研究所に交換研究員として1980年に赴任したときの現地での体験がその契機となっている。

「シリコンバレーでは恵まれた環境にある優秀な技術者が、自らの技術力を武器に当たり前のように独立起業する。起業に成功すれば数年のうちに株式を公開して巨万の富と名声を手にする。失敗しても、これまた当たり前のようにして元の職場に戻ってくる。

そういうのを目の当たりにして、

彼らがうらやましくて仕方がなかった。日本の技術者にはそんな選択肢はありませんから。寄らば大樹の陰で生活の安定は手にすることができるとしても、その生活を続けるためには自我を殺してじっと我慢する術を身に付けなければいけない。技術者としての夢もロマンもそこには存在しない。これではないかと思つた。組織に縛られている技術者を解放しなければ、と」

「自らが起業して成功モデルになり、多くの技術者に対して多様な人生の選択肢を示すことで技術者の解放を促したい」——シリコンバレーでいきいきと働く技術者たちの姿、生き様を見ているうちに、飯塚社長はそう考えるようになる。

ちなみに、ザインエレクトロニクスの社員1人当たりの売上高は3億円にもなる。「日本を代表する大手メーカーよりも1桁多い」と飯塚社長は胸を張る。この数字を比べただけでも、同社においては技術者たちがいきいきと働いている様子がうかがえるというものだ。「技術者の解放」が同社内においては実現していることが分かる。

## 危機感から起業独立

2年間の交換研究員生活を終えて帰国するのは1981年のこと。できればすぐにでも東芝を退職し、何か事業を興したいと思つていたが、しかし、実際に独立起業するのはそれからちょうど10年後、1991年のことである。

80年代、日本の半導体産業は黄金時代を迎える。バブル景気の下、潤沢なキャッシュフローを半導体事業の設備投資に注ぎ込んだ結果、80年代後半には日本は世界の半導体シェアの6〜7割までを占めるようになる。急成長、急拡大を遂げる半導体事業の最前線で仕事に追われ、仕事にのめり込んでいくうちに10年が経っていた。

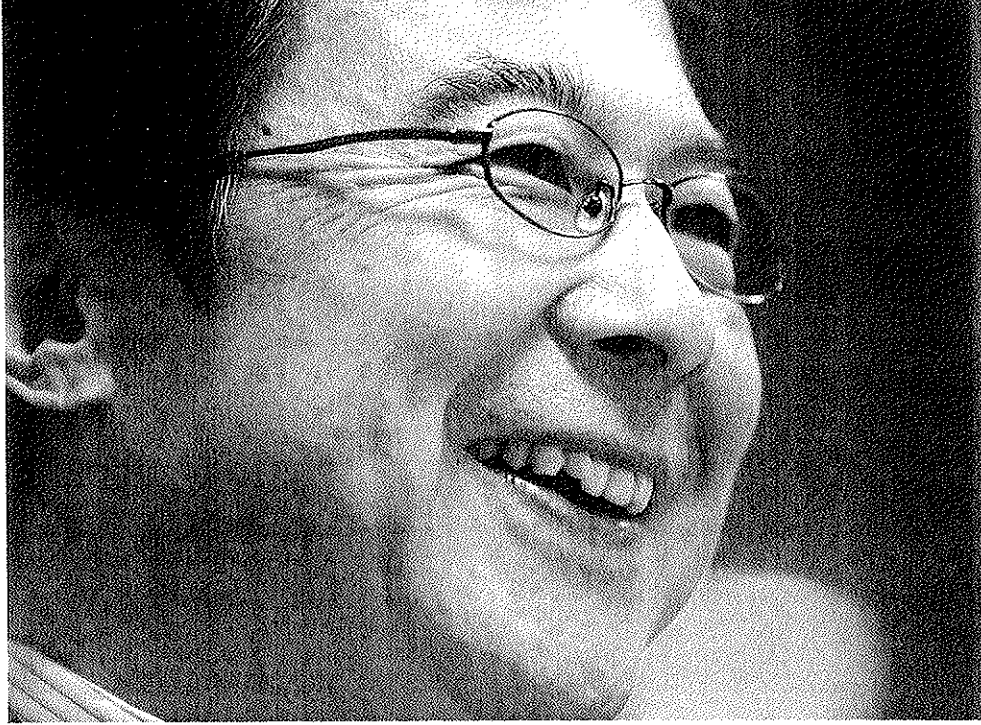
「半導体事業に限らず、80年代後半の日本はバブル景気に沸いてみんなウハウハ言っていた。私の回りの技術者たちも『アメリカってどこにあるんですか？』なんて冗談をよく飛ばしていたものです。そのときは私自身もそれが当たり前のよう思っていました」

ところが、バブル景気は1991年に入るとあっけなく弾け飛び、

後に「失われた10年」と呼ばれる平成不況に突入する。時代の変化を敏感に感じ取った飯塚社長はこのタイミングで独立起業を決断する。半導体技術研究所第2技術開発部の開発部長の職を最後に東芝を退職し、同年5月、株式会社ザイン・マイクロシステム研究所（現ザインエレクトロニクス）を設立するのである。

「1989年にベルリンの壁が叩き壊され、それ以降、社会主義経済圏の人が大挙して自由主義経済圏に入り込んできた。とにかくあらゆるサービスマニファクチャの3分の1の値段でいいですよという人たちがワツと入ってきたものだから、経済がグローバルにローコスト化した。そういう中で社会体制が変わらなかつたら苦戦するのは当たり前の話です」

「それに加えて日本では土地神話が崩れ、バブルが崩壊した。そういうふうにして90年代に入り、時代は大きく変わったわけで、その変化に対応できなければ日本は数年のうちに三流国になると思つた。100年後には消滅しているかもしれない」



いづかてつや：1947年生まれ。1970年、東京大学工学部物理工学科卒。1975年、東京大学大学院電子工学、工学博士号取得。1975年、東芝入社、半導体設計開発に従事。1980年より交換派遣制度を自ら提案し、米國HP社IC研究所に駐在。1981年に帰国、海外提携・新製品開発プロジェクト・ISSCCを始めとする学会活動を旺盛にこなし、1990年より東芝半導体技術研究所LSI開発部部长。1992年、サインエレクトロニクス設立し、代表取締役就任。1993年、東京大学先端研客員教授。2001年、サインエレクトロニクス社、JASDAQに上場。2004年、社団法人日本半導体ベンチャー協会設立、会長就任。2006年、(社)経済同友会新事業創造推進フォーラム委員長、政府税制調査会特別委員就任。第10回ニュービジネス大賞、「アントレプレナーオブザイヤー・ジャパン2004」大賞、藍綬褒章受章(2006年)など、受賞多数。

変わらなければ……という問題意識、このままでは三流国になってしまふという危機感が飯塚社長の背中を押し、独立起業に踏み切らせたのである。これまた広い意味での義憤であり公憤だったといえる。起業の翌年、飯塚社長はサムスンと合併会社を設立し、液晶とメモリーの開発で協力することで、

成長への足がかりができた。サムスはそれらの分野で世界トップシェアを獲得し、サインエレクトロニクスも提携を解消した後、3年で上場できた。飯塚社長は「提携する時には日本の技術を吸収するだけかと思つたが、実際に彼らが目指したのは日本の『上』だった。社員はみんな上昇志向で互いに切

磋琢磨しながら競争していたし、幹部クラスは大きな権限を委譲されていて、リーダーシップが強く、決断が速い。日本の企業にはない風土だった」という。

サインエレクトロニクスは半導体の開発・設計に専念し、製造は台湾メーカーなどに依託するファブレス(工場を持たない)方式で力をつけ、いまでは世界シェア80パーセントのヒット商品ももつ。LCDなど薄型のディスプレイ装置やモバイル機器向けの半導体メーカーとして、創業以来急成長し、いままも業界が目指する成長を継続している。従業員数94名(2006年9月末現在)で、売り上げはこの10年で約100倍の伸びを示し、約200億円にのぼる。

### 日本みたいな 共産主義になりたくない

時代の変化を敏感に感じ取り、さらなる変化を先読みして自らの人生のイノベーションを図った飯塚社長だが、しかし、日本の産業界は現在に至るまで目立ったイノベーションが図れていない。失われた

10年」という言葉に象徴されるように無為無策のまま時間を浪費している。少なくとも飯塚社長の目にはそう映った。

「90年代半ば頃になると、さすがに『このままではダメだ』とか、『早く変えなければ』という声の一部で聞かれるようになってきたし、私なんかも機会あることになんという発言をしてきたのですが、しかし、現実には何も変わっていない。日本はなかなか変化に対応できない国家構造になっているんですね。だから、これから先も簡単には変わらないと思う」

1991年を境にした時代の大きな変化に日本が対応できない理由を、飯塚社長は次のように分析する。

「日本が変化に対応できない理由はたくさんあります。過去の成功体験が大き過ぎたということがまずひとつ。終戦からバブル景気ピークの1990年までの50年近く、日本は世界中が目を見張るような経済発展を続け、その間に社会システムもそれに見合ったものが出来上がった。一言で言うならば、それは共産主義と言われか

ねない社会システムですよ。実際、わたしは中国人に『日本みたいな共産主義になりたくない』と言われたことがある(笑)。

チームワークで活動するのが日本は得意で、それが教育水準を押し上げたし、職場においては日本のクオリティーの高いマスプロダクションを支えてきた。50年近くかけてそういう体制を築き上げ、成功体験を得たものだから、いまになって変わるうとしてもなかなか変われない」

「変わらなければ日本は三流国家になってしまふんだと言う危機意識自体が薄い。国内市場だけを相手にしている企業のトップは言うに及ばず、国際競争に晒されている企業のトップでさえあまり危機感を持っていない。グローバルな経済の動きに鈍感過ぎる。」

5、6年前、ある都銀の頭取クラスと食事を共にしたときに、『半導体は台湾に追い付かれますかね』と質問されて面食らったことがある。『楽観的過ぎますね。もう既に負けてしまった分野が多いんですよ』と言ってやりたかった。日本国内で、護送船団方式で温々



とやってきた連中はまったく世界の熾烈な競争が見えていないし、危機感もなくって暢気なものだといまさらながらに驚かされた」

「最も変えるのが大変なのは人事制度だと思う。権力を持っている経営幹部たちが、自分たちの権力を脅かすことになる人事制度改革に抵抗するので、人事制度はなかなか変わらない。」

人事制度が変わらないから人が動かない。人事制度上、大きな組織に長いこと居続けるほうが圧倒的に有利なのだから。不利な立場になるのを承知で動こうとすれば、「3人のかあちゃん」すなわち、自分の女房、自分の母親、女房の母親が必死に引き留める。周囲の人たちにも『バカだな』と反対され

る。だから人が動かない。動けない。人が動かないから社会も変わらない。変わるのがすごく不得手な国家なんですよ、日本は」

## ベンチャーこそ イノベーションの社会的インフラ

変わりにくい日本社会。変わらない産業界。その中であって変革の担い手のひとつになり得るのはベンチャー企業だというのが飯塚社長の持論である。

「ベンチャー企業こそがイノベーションの社会的インフラだというのが私の持論です。なぜならば、ベンチャー企業こそがイノベーションのためのトライ・アンド・エラーの回数を増やす仕組みだと考えているから。」

不確実性の時代というのか、91年頃から猛烈にパラダイムが変化するグローバルな競争の時代になって、次の勝ち組、次のソリューションが何であるのかの答えを机上の分析や予想では見つけられなくなっている。答えが予想できない以上、トライ・アンド・エラーで答えを見つけない方法がない。

では、誰がトライ・アンド・エラーをするのかといえば、そこに正解があると心底信じ込み、トライすることに夢とロマンを感じる人間——すなわち起業家が自分でリスクを負ってやるしかない。

ベンチャー企業が増えるということは、それだけトライ・アンド・エラーの回数が増えるということ、結果としてその中から新たなイノベーションがどんどん生まれてくるということになるのです」

イノベーションのためのトライ・アンド・エラーは、大企業の中ではできないと飯塚社長は言い切る。

「米国では80年代に経済の大きな曲がり角があつて、そのときに中央研究所黄金時代が崩壊する。莫大な費用と数多くの研究者、技術者を中央研究所に投入し、長い年月を費やして研究開発を行わない、イノベーションを図り、新製品を開発し、それに見合うリターンを得るというリニア・モデルが崩壊する。研究開発費は膨らむ一方なのに、それに見合うリターンが得られるかどうか分からなくなつたためです」

「それに代わり、既存大手企業

社内での研究開発と並行して、大学とベンチャーというトライ・アンド・エラーの担い手が機能し始めました。大学とベンチャーが新しい試みを行ない、その成功例が中堅・大企業に急成長するか、既存の大手にM&Aやライセンストという形で成果を出すという構造が生まれたのです。つまり、大企業とベンチャー、そして大学が車の両輪のようにイノベーションを支える構造です。

そうした構造を日本にも早く構築する必要があります。いまの日本のイノベーションは片肺飛行状態にあると思うのです」

## プレーヤーが足りない

イノベーションの社会的インフラであるベンチャー企業を数多く輩出することが日本再生のカギになる。そう信じて飯塚社長自身ベンチャー・キャピタルとしても活動しているが、残念ながら「肝心のプレーヤー(起業家)が足りない」と嘆く。

「何といつてもプレーヤー不足がボトルネック。ただでさえ不足しているところへ持つてきて、例のライ



ブドア事件以降、ベンチャーというのは拝金主義だというような捉え方をされるようになり、そのせいでいまはベンチャーに対して猛烈な逆風が吹いている。非常に残念ですね」

「2006年2月にベンチャー・

キャピタルを立ち上げて32億の資金を運用しているが、プレーヤーが不足していることもあって、なかなか投資先が見つからない。これまで100社以上のベンチャーを審査して、実際に投資したのはまだ1、2社だけ。ベンチャーに投資をすることで日本に活を入れたいと思っているんですが……」

プレーヤー不足の理由は明らか。失敗したときのセーフティー・

ネットが存在しないことが一番の理由だ。

「ベンチャー・ビジネスは文字通りのトライ・アンド・エラーだから失敗はつきもの。一度失敗したら一生分の借金を背負うというのでは恐ろしくてトライ・アンド・エラーなんかできない。失敗したときに負うリスクをミニマムにするためのセーフティー・ネットを作ることが必要です。できるだけローコストで起業できるようにするとか、私が見てきたように起業に失敗してもまた元の職場に戻ることができるとか。そのような

リスク・ヘッジの方法を社会的に考えてセーフティー・ネットを整備し、プレーヤーの数を増やすことが急務といえます」

セーフティー・ネットの整備が急務であることはもちろんだが、変わるのが苦手な日本においてセーフティー・ネットが整備されるのは果たしていつになることやら。

その現実を嫌というほど飯塚社長は熟知しているだけに、セーフティー・ネットが整備されなければ起業しようとしないう若者たちに対し、物足りない思いを抱いているのもまた事実。

「ベンチャーに対する投資や融資など、金融面での環境は以前に比べるとずいぶん良くなった。それでもまだプレーヤーが足りない。立ち上がろうとする人がいない。セーフティー・ネットの整備も大事ですが、若い人のチャレンジ精神にも期待したいですね」

技術者よ、夢とロマンを求めて立ち上がれ！ 恐れずにトライ・アンド・エラーしてみろ！——実際に言葉にはしなくても、飯塚社長の発言にはこんなメッセージが込められているように感じられた。