

メカライフな No.21 人々



エルピーダメモリ（株）代表取締役社長兼 CEO

坂本 幸雄氏

今回のゲストは、半導体メーカーの経営再建で高く評価されているエルピーダメモリ（株）（以下、エルピーダ）代表取締役社長兼 CEO 坂本幸雄さんである。2008年12月24日にお話をうかがったが、日本体育大学（以下、日体大）卒というユニークな経歴、世界からの巨額資金の調達と開発投資の考え方、エンジニアの評価など、とてもおもしろい内容でした。

坂本さんの経歴とエピソード

メカライフ編修委員（以下、メカ）倉庫係から社長まで上り詰めるまでの経緯を教えてください。

坂本さん（以下、敬称略）もともと教員になりたかったのですが、試験に落ちてなれませんでした。そこで義兄の紹介で、テキサス・インスツルメンツ社（以下、TI）に入社しました。

そのときの上司がたまたまアメリカ人で、他人と違った個性を重視してくれました。その上司の目に留まり、ある

とき課長と自分の立場が逆転しました。私は日体大出身でしたが数字に強く、記憶力はよかったです。これまで頭を使っていなかったから（笑）。それに健康で、倒れるまで仕事をしていました。

それから企画部長、工場長などを経てTI本体で世界規模のオペレーションに携わりました。このアメリカでの2年間がいちばん、勉強になりました。日本では、技術は技術、経理は経理というように、ずっと続けてトップになります。でも、アメリカの会社は能力があればどんどん引き上げて、いろいろな組織で経験させます。これはアメリカの人事制度の良い点だと思います。社員それぞれに性格や能力が異なるので、その特徴を伸ばしたほうが会社は成長します。

私はもともと社長を目指していたわけではなく、キャリアゴールはTIの人事課長だと思っていました。野球のノンプロチームを作って監督をやろうと昼休みには野球の練習をしていました。そして、倉庫番で暇なときには、ダン

ボールを敷いて寝ていたりしていました (笑)。

メカ それが人事課長にとどまらず、上を目指され続けたわけですが、若い人たちにアドバイスはありますか？

坂本 自分のゴールを持ち、そこまで進める人は幸せだと思います。逆に自分のゴールまでたどり着けないと不幸になります。だから、若いうちはゴールを決めずに、いろいろなことを経験しながらそのつど、設定していけばよいと思います。

私は TI を辞めたあとも、半導体の世界で生きていくことを決めました。このエルピーダでは社長を 3 年間勤めて会社の道筋をつけるというのが、就任したころのゴールでした。3 年勤めたとき、このまま居座ってはよくないと思いました。そこで、従業員に投票してもらい過半数の支持があったら続けることにしました。

メカ なぜ「従業員の投票」という形をとられているのですか？

坂本 従業員は私が正しく指示を出しているかどうかよくわかっているからです。現場の第一線の人たちの支持が得られないときには社長をやるべきではないと思います。

メカ そんなことを言い出す社長はいないのではないのですか？

坂本 普通ないですね (笑)。

メカ 生きていくのは半導体と決められた理由は何ですか？

坂本 28 年の TI の経験と半導体の知識が私の強みだからです。自分が強いと思う職業につくのがいちばん幸せだと思います。

仕事に必要な論理性と差別化

メカ アメリカでも認められるには論理的な思考力が必要だと思います。日本の体育会系の学年による上下関係の世界から、アメリカの TI での論理的に考える世界に入り、苦労されませんでしたか？

坂本 日体大の学年による格差ですが、それはひどかった。1 年生からみれば 4 年生は天皇陛下でした。しかし論理の世界に入ってから、自然に論理力がつきました。論理がきちんとしていなければ、若かろうと年寄りだろうと、だれも相手にしてくれません。仕事で唯一正しいのは論理であって、社長だから正しいわけではありません。立場が上だからと部下を押さえ込めば、自信を持った優秀な人から先に辞めていってしまいます。

論理的な力がついたのは、自分だけに能力があったからというよりも、運よく自分の能力を伸ばしてくれる上司と縁があったからです。人間は、良さを認めてくれたらもっとがんばろうとします。必要な勉強の範囲を超えてでも、もっと勉強しようという気になります。上司は部下をけなすのではなく、良いところを認めて伸ばしてあげるべきです。つまり、差別化を評価する。それは個人の能力アップだけでなく、会社のプロモーションにとっても大事なことです。

エルピーダは携帯電話の世界ワイドマーケットで、55% 程度のシェアを持っていますが、今これだけ DRAM 市況が悪くなくても、そこは利益が出ています。それは他社と差別化した製品を出しているからです。人と違うことが重要なのです。

日本人は独創性がないとよく言われますが、そんなことはありません。そう言われるのは、上司に問題があります。私は他社のまねをするなどと言っています。すると部下の個性が磨かれます。人と同じことをやってもお金にはなりません。

私は論理性のない報告を部下がすれば、やり直しさせます。理解するのが大変で、時間の無駄ですから。

メカ 環境によって人間は論理的に変えられるというのが興



図 1 坂本社長のお話をうかがう学生委員

味深いですね。

坂本 書くことがきちんとできるようになると、論理的に話せるようになります。話すだけで済ませているとわからないのですが、書いてみると論理が飛んでいることに気がつきます。

メカ 野球日記を書かれておられましたか？

坂本 書いていました。監督がいなくて自分が見ているときに。

メカ 野球ではセカンドかキャッチャーをやられていませんか？

坂本 セカンドをやっていました。

メカ 一番頭を使うポジションですね。

坂本 いや普通と考えてください (笑)。あまり頭は使わないのです。

メカ 社長として、論理的に考えても答えが出ないような決断を迫られたときはどうされるのですか？

坂本 それは将来あるべき姿を考えて決断します。今だけを見たらやるべきではないが、3 年先、5 年先の会社を考えたほうがよいものはやります。このような方法で決めているので、決めるのには悩みはありません。

メカ 決断するときに恐怖を感じると思いますが、どのように対処されるのですか？

坂本 正直に言って、苦しみ、プレッシャーがあるのは事実です。でもそれは今、社長というポジションにいるからこそ感じられることであって、社長でなくなったら消えてしまいます。だから、寝られないほどのストレスは、自分にとって楽しみとを感じるべきです。そう感じられないと、何も判断しない社長になってしまいます。私はいつも夜中に目が覚めて、いろいろ考えたことを朝、資料にして会議に持って行きます。株主向けの説明資料などもすべて自分で作ります。

メカ 坂本さんが会社に入られてから、社員の人も論理的に考え、差別化して考えるように変わってきましたか？

坂本 変わってきました。

メカ 日本人でも、年をとってからも、論理的になれるものですか？

坂本 なれますよ。私になれるんですから (笑)。

メカ もし論理的に変わらない人がいたらどうしますか？

坂本 退いてもらいます。辞めてもらうわけにはいかないから、責任の重くない仕事をしてもらいます。でも解雇はしません。

メカ 解雇しないのはポリシーなのですか。アメリカ系企業などではすぐ解雇する印象があるのですが。

坂本 私は基本的に解雇しません。今、派遣社員や契約社員がすごく切られています。そこには二つの大きな問題があります。一つ目は派遣会社の社長は、すでに株式上場し

てイヤというほど甘い汁を吸ってきています。そのお金はどうしたのか。そのことをメディアはもっと言うべきです。二つ目は契約社員を切るのであれば、その前に経営者は給与カットするなりして、自分の身を清めなければならない。従業員がミスをして業績が悪くなるわけではありません。会社の業績が悪くなるのは、会社のトップの方針が間違っていたからです。なぜそのトップの人たちがペナルティーを受けずに、現場の人たちにしわ寄せがいくのか。こんなことは許せません。トップの人たちが失敗したので業績が悪くなったのです。私は4月から給料を50%カット、役員は10%、部長も5%くらいカットしています。そして、この10月からは私の給料はゼロです。会社の優劣をつけるのは従業員です。技術開発は従業員にお願いするしかありません。会社を差別化させるためには、従業員をカットできません。

企業は株主のために存在すると経済の本には書いてありますが、私はすこし違うと思っています。私流に考えれば、企業には従業員と社長がいて、その人たちが差別化を行い、会社が成長し、その結果、株主や地域社会にも貢献できるという論理です。純然たる企業とは何かと問えば、従業員になるでしょう。

メカ TIにいたころからそうお考えでしたか。

坂本 私はそう考えていました。TIでも開発とオペレーションのマネージャを務めていたときに、当時の会長とハワイに行く飛行機の中でそのことを議論しました。私は簡単に人を切るのには反対で、切るなら企業として誠意を見せるべきだと言いました。少なくとも退職金を割り増しで支払うとか、就職を斡旋するべきです。さすが会長で、彼はすぐにそれを実行しました。

メカ お金が仕事のモチベーションになると思うのですが、給料ゼロの坂本さんは何をモチベーションに働いておられるのでしょうか？

坂本 お金も欲しいです。しかし、自分はこういう会社にしたという理想に少しでも近づければ、お金をもらえなくてもハッピーです。私は60を越していますが、定年退職しないで給料をもらって働いているだけでも幸せです。

メカ 坂本さんご自身はあまり息を止めていると窒息してしまうのではないですか？

坂本 女房にしかられています(笑)。会社から帰ってみると、女房が毎日新聞の2面を出していて、私の給料ゼロを知っていました。それから2日間、彼女は一言も口をきいてくれませんでした。

メカ 眠れないうえに、給料ゼロでなぜそこまで働けるんですか？

坂本 きれいごとを言えば、会社をこういう風にしたという狙いがあるから。もっと生々しく言えば、競合会社に負けたくないとか、根底にはそういう負けたくないという気持ちがあるから強いです。

資金交渉と投資

メカ 坂本さんは巨額の資金を調達されていますが、論理力と差別化が交渉のときにも重要ですか？

坂本 交渉は違います。交渉はこれからも長い付き合いになるので、誠意をもって、アピールすることが大事です。誠意というのは、すべて包み隠さずきちんと話すことです。当然悪いところも話します。そこは逃げても、しょうがないですよ。

2003年に1,700億円集めたときは、株式上場していない企業がそれほど集めるとは前代未聞だと言われました。私は、オペレーションではインテル社とつながり、銀行では政策投資銀行とつながる、という戦略を立てました。この二つから出資を得られれば、他の企業もお金を出してくれると思っていました。インテル社からは150億円出しても



図2 50nm プロセス DRAM

らいましたが、最初は政策投資銀行がなかなかお金を出してくれなかった。そこで私は一人で行って、20億円をとりつけました。そしたら、信用を得て皆が出してくれました。

メカ どのように会社をアピールされたんですか？

坂本 実は、私もその当時はエルピーダのことをそれほどわかっていませんでした。ただし、エルピーダには、TIのR & D (Research and Development)と比較しても遜色ない優秀なエンジニアがたくさんいました。私は、それがエルピーダの売りだと思いました。

だから、「エルピーダには技術の高さがあります。社長も僕がやりますので大丈夫です。あと足りないのはお金です。出してください」と、こう頼んだのです。インテル社もうちの技術を高く評価してくれて契約してくれました。

メカ 技術の高さは、すぐにわかれたのですか？

坂本 わかりました。競合会社のもの比べて、チップの性能が良いとか、サイズが小さいとかは明確でした。ただし、当時は真似の技術が多く、独創的な技術がなかったことは事実です。

メカ 集めたお金を技術開発のために投資する際の考え方について教えてください。

坂本 それまでは標準製品を作っており、他社とあまり変わりませんでした。そこで、差別化を図るため、付加価値が高く、技術の高いものとして、携帯電話やデジタルコンシューマ向けのDRAMを作ろうとして、優秀なエンジニアを配置しました。

投資は、一貫して不況のときに目いっぱい投資します。そんなにお金を使って問題ないのかとよく言われますが、問題のない仕組みを作ることが重要です。それには、全部を自社でかかえないことです。設計は3割くらい、組立はほぼ全部外注する。自社自身がまるまる太ってしまうような投資は、よくありません。常に人間の頭数を抑える必要があります。うちは社員が3500人。うちの競合会社は25000人とか13000人ですから、非常に少ないのです。

エンジニアへの評価

メカ 頭数を少なくする中で優秀なエンジニアに残ってもらうために、特別な取り組みはされているのですか？

坂本 やっています。プロジェクトボーナスがその一つです。今、50nmプロセスの開発をしています(図2)。そのチームには成功したら2億円出します。不況でもこれくらいは出します。特許に対する報奨制度もありますし、これ以外にも全従業員に業績ボーナスを出しています。四半期ごとの業績に応じて、ベース給の1.1箇月までお金を渡せますが、今までの最高額は0.9箇月分くらいですね。

それに社外への留学制度を導入しています。これは国際的な環境に身をおいて仕事をやってみると、自分の至らな



図3 坂本社長と学生委員、中尾委員長

いところがいっぱいわかるからです。日本から見るのではなく、日本を一步離れて見てみる。そういう考え方ができるようになるには、日本にはムリですね。ただし、留学は仕事のニーズを持たせるべきです。仕事をちゃんとさせて、成果をあげて帰ってきたらますます優秀になります。何もせずに帰ってきたらどうにもならない。

メカ エンジニアに対する評価のポイントは何か？

坂本 差別化した画期的な製品を作るのがエンジニアですから、評価者のモラルが高くなければ問題だと思います。評価は能力主義です。職能が上がらなければ給料は上がらないようになっています。

評価の際には、だれにも負けない差別化した能力を持つ者を評価する、と考えるとわかりやすい。入社したばかりなら自分は一年間に、こういう部分を学んで、この部分では圧倒的に強くなるとか考えるべきです。それができる人が上にあがっていく。それぞれの能力が違うことは当たり前で、私は違うべきだと思います。そこが会社にとってはメリットになりますから。

良いところを伸ばすというのは、その人にとっても楽しいことです。本人も一生懸命やるから、仕事ができるようになる。仕事に興味がある人は仕事が猛烈に面白いはずで、だから、自分の良いところを早く見つけることが重要なのです。

現代のエンジニアリングはチームで仕事します。一人では全部できません。だれが能力のある人か、チームで仕事をやるとある程度わかります。ある部分の仕事がすごく強くて、生き生きと仕事をやっていけば、上司は真っ先にその人にその部分の仕事を割り振りますよね。その差は興味の差でしょう。興味を持った人をピックアップして持ち上げるのがマネジメントです。

メカ 一人のエンジニアとして、同じ技術を長くやるのと、さまざまな技術を渡り歩くのはどちらがいいのですか？

坂本 アメリカはひとつの技術だけやらせます。でも社員の中でも、一部の将来性がある人間だけにいろいろな部署を経験させる。逆に、将来性がなかったら、その技術だけをやらせる。

TIでICを発明した、2mの身長を持つキルビーはマネジメントこそ不向きでしたが、発明はいくらでもできると以前話していました。発明して企業にお金を運んでくるのがエンジニアです。それに対して、事実を究明するのがサイエンティストです。キルビーはノーベル物理学賞を取ったのですが、亡くなるまでエンジニアでした。

だから個人としてエンジニアからマネージャに変わり、社長になることがモチベーションになるのか、それとも超一流のエンジニアとして過ごしていくことがそうなのか、

自分がどこかで折り合いをつけないと不幸になります。やはり30代後半には、自分がエンジニアで進むべきか、マネジメントで進むべきか、自分自身でよく考える必要があります。そういうことは信頼できるエンジニアの上司に相談するとよいでしょう。人は定年まで生き生きと精いっぱい働いてみたいと思うものです。エンジニアとして一生働く道もあると思います。事業部長などのマネジメントは非常に少ない人数ですみますが、企業としてはエンジニアとして活躍する方も必要です。私はエルピーダで6年間社長をやっているのですが、少なくとも6期分の人が社長になる機会を失っています。全員が全員、社長になれるわけではないのです。エンジニアとして自分がどういうふうにご経過したら幸せなのか、今すぐではなくても、社会人となってある程度時間が経ったら、考える必要があります。

エルピーダはエンジニアリングとマネジメントとで給料は変わりません。企業も給与体系をしっかりと決めるべきです。60歳になってもエンジニアの一線として活躍できる人もいます。そういう人にはしっかりと給料も払う必要があります。マネージャだけが高い給料をもらえるというのは間違いです。

おわりに

メカ 最後に理系でこれから働く人に対して一言お願いいたします。

坂本 今、理系離れがすごく進んでいます。結局、理系離れが進んだ国というのは、アメリカであれイギリスであれ、相当に国が衰退します。やはり理系の人がんばることで、国家が永続的に発展できると思います。ですから、理系の人たちにプライドを持って欲しい。金融だけでは日本は食べていけません。

日本は今、もっと斬新な製品や作り方を生み出していくべきです。同じものなら、日本で作るよりも台湾や中国で作ったほうが安いわけです。ですから新しい製品をどんどん開発できるエンジニアが必要です。

そのために日本はもっと国際化すべきです。海外から優秀な学生やエンジニアが入ってきて、いろいろな国の人たちが議論して、その結果として良い製品が出てくることを期待しています。日本は、もう単一民族の運営から離れたほうがよい。脱単一民族の構造を意図的に作るには、国の方策が必要です。単一民族でやっている、どうしても視野が狭くなります。これは日本人が優秀か、否かということではありません。日本人は優秀だけれど、もっと優秀になるには、さらなる国際化が必要です。

(文責 メカライフ学生編修委員 田川義之、岩崎大剛、上野弘傑、林 智希)