

第1特集 金だけではない 沸騰!! 商品相場

第2特集 日本の「化学」力

週刊エコノミスト

11/30
2010

沸騰!! 商品相場

金 最高値更新 / **銀** 30年来高値

パラジウム 7割上昇 / **穀物** 高値圏

実需とバブルの相乗押し上げ

上昇マグマ貯める原油 / 需要好調の非鉄金属 / 商品投資ノウハウ

ノーベル賞候補続々

世界最大の半導体製造メーカーへ転職。
反骨精神で反射副社長に上りつめる。グ
ローバルな人事・報酬制度を構築。

「化学」力

短期連載

反骨の勝者 最終回
ある中卒団塊のアメリカ成功物語

存在感増す高成長インドネシア

エコノミスト
リポート

中台自由貿易協定は日本のビジネス好機

毎日新聞社
定価600円

「度の人生だ。どうせ生きるなら、大きな波があった方が面白い」

半導体製造装置メーカー、米アップライド・マテリアルズ（AMAT）の日本人アップライド・マテリアルズ・ジャパン（AMJ）への転職を決断した石井の行動は素早かった。面接から帰ったその日の夜、ニューヨークの投資会社、ガルフ本社に電話で辞意を伝えた。

「フリーッシュ（バカヤロー）！」とボスは怒った。ガルフは石井を引き留めようと複数の好条件を提示したが、石井の決意は変わらない。8月中に妻と長女とともに、一家は日本に帰国した。

もともと石井だけはシリコンバレーにあるAMAT本社（カリフォルニア州）に立ち寄り1週間を過ごす。CFO（最高財務責任者）をはじめ幹部たちと面談のためだった。会計士の視点で客観的に経営分析してみると、いくつかの問題を抱えているものの、基本的には「行ける」と感触を掴んだ。

日本がやってくる

AMATは1967年、米カリフォルニア州マウンテンビューで創業。半導体をつくる前工程（ウエハーの処理工程）で使われる製造装置

日本では外れてしまった人間が アメリカで掴み取った夢

石井静太郎 元米アップライド・マテリアルズ副社長

渡米して9年。CPA（米公認会計士資格）を取得し、大手投資会社に就職した石井静太郎に再び大きな転機が訪れた。世界最大の米半導体製造装置メーカーへの転職だ。日本の半導体メーカーの躍進に乗って急成長。その原動力となった石井は本社副社長としてグローバルな人事・報酬体系を構築するまでに出世する。

反骨の
勝者
ある中卒団塊の
アメリカ成功物語
【最終回】

ながい 永井 たかし 隆（ジャーナリスト）

メーカーだ。シリコンウエハーに回路パターンを作成したり、エッチング（腐食銅版）、さらに平面加工などの装置を製作している。80年の年商は約5000万ドル（1ドル＝200円換算で約100億円）。発足したばかりのAMJの売上高は約7億円で、従業員は石井を含めて8人だけだった。

80年9月1日、石井は経理総務部長で入社。人事や財務を含め管理部門を統括するのが職務だった。年俸はガルフ時代よりもプレミアムがついて約1300万円上がった。

当時のジェームズ・モーガンAMAT会長兼CEO（最高経営責任者）の戦略は明快だった。

「日本で勝たなければならぬ。負ければ、日本企業はアメリカ本土にやってくる」。こう全社に訴えていた。ソニーや松下電器産業（現パナソニック）はすでにアメリカ市場を席巻し、日本製自動車もアメリカで販売を伸ばしていた。特にホンダはオハイオ州に二輪工場を進出させ、四輪車生産も開始すると発表していた（82年から本格稼働）。

半導体製造装置では、ステッパー（縮小投影露光装置）分野で、キヤノンとニコンが当時から高いシェアをもっていた。強い日本企業はアメリカの製造業にとって、最大の脅威だった時代である。このためAMJの

成長は、当時のAMATが生き延びる前提に等しい。

石井はAMJの基盤作りから始めた。まずメーバンクを東京銀行(現三菱東京UFJ銀行)に決定。他の邦銀と比べて意思決定の早さが決め手となった。

次に石井が取り組まなければなら



米国の要人がテクノロジーセンターを訪問(左端が石井)

ない事案は、岩崎哲夫AMJ会長が構想を練っていた日本における工場(テクノロジーセンター)の建設の資金調達である。アメリカ本社からは「建設資金はすべて日本で賄え」と指示が出ていた。建設を計画した82年、AMATは財務危機に陥り、大手ノンバンクの米GEキャピタルから出資を仰ぎ何とか危機を回避した時期だった。本社に余力はなかった。

しかし、石井は岩崎とともに米本社に飛び、直接取締役会で訴えた。「親(本社)がまずは金を用意するのが当たり前だ。3分の1を出してほしい。残りは日本で調達する」。石井と岩崎の迫力と熱意に本社が折れた。

国内では日本開発銀行(現日本政策投資銀行)の外資に対する融資第1号を獲得。日米貿易摩擦が激しさを増すなか、通産省(現経済産業省)とともに政策銀行である開銀はハイテク企業のAMJに興味を持ち、融資を決めた。AMAT、開銀、東銀の3社の代表が、調印式を行う壇上にモーガンCEOとともに岩崎と

石井も上がった。こうして83年12月、成田市にテクノロジーセンターは完成する。

日の丸半導体メーカーの急成長に便乗する

半導体業界には、シリコンサイクルと呼ばれる好不況の周期がある。半導体製品の世代交代、さらにはテレビやパソコンなどの出荷の多寡による半導体受給の不均衡が発生するため。おおむねテレビなどの需要が拡大するオリンピックイヤーには好調で、五輪が終わると不況がやってくる周期を描いてきた。

生産財メーカーも当然、影響を受ける。AMATが財政難に陥った82年は、最初に発生したシリコンサイクルによる大きな不況だった。ただし、このときAMJは好調で売り上げを伸ばした。次の86年の半導体不況がAMJを直撃したものの、ソウルオリンピックの88年には復活を遂げ、売り上げを前年比で3倍に伸ばした。「14半期(3カ月)に注文が2件しかなかった。役員年俸を引き下げるなどひたすら耐えるしかないが、厳しくなるほどに夜明けが来る感じもあった」と、石井は不況期を振り返る。

浮き沈みの激しい半導体業界で、AMJは着実に業績を伸ばした。90年にはAMATの全売り上げに占め

る、AMJの割合は4割に達した。

東芝やNEC、日立製作所など半導体大手がDRAM(記憶保持動作が必要な書き込み読み出しメモリ)を中心に世界で躍進したからだ。日の丸半導体メーカーの成長にAMJはうまく便乗できた。部長で入社した石井は数年で取締役、そして副社長に出世した。

やがて日本法人の副社長のまま、アメリカ本社でバイスプレジデント(VP、副社長)になる。もともと1人が数人しかいない日本企業の副社長とは違う。AMATのVPは4階層あり、一番下のVPで世界に何十人というなかのまだ1人に過ぎなかった。

大抜擢

当時、AMATは急速にグローバル化を進めていて、石井は人事と財務とのグローバルコミッティに配属された。財務が専門の石井だが、評価が曖昧だった人事・報酬制度の問題点を痛感し、ここに注力していく。

AMATは本社の人事部門がトップダウンで人事戦略のすべてを決めるのではなく、石井ら現地法人の幹部も意思決定に参画させていた。

モーガンCEOは石井ら幹部を前に言った。

「半導体業界のオポチュニティー



（好機）は大きい。しかし、人の能力が追い付かず、魚を逃し続けている。一番心配なのは、市場の成長性と社員がもつ能力のギャップが、広がっていくことだ。人材の能力開発のためなら私は何でもする」

94年に社長（プレジデント）に就任したダン・メイダンも次のように話した。

「企業は人がすべてだ。チームワークは大切だが、1+1=3は決して3にはならない。個々のタレント（能力・個性）が重要なんだ」

AMATは急成長したため、成長に対し人事と組織の整備が追いついていなかった。

この頃石井も岩崎も、AMAT本社に対して批判的な発言を繰り返していた。「本社の人間ばかりが、優遇

されている」。洋の東西、時代を問わない問題だった。

こうした不満もあって石井は米本社に対して人事政策のグローバル化を強く主張し、強引に推し進めた。たとえば、北米のマーケティングの担当者も本社から切り離す。次に世界規模での職務給（仕事に報酬がリンクするという考え方）を徹底するため、職務のレベル設定に取り組んだ。96年秋、メイダン社長から日本の石井に一通の電子メールが入った。石井を本社人事部門の責任者に抜擢するという内容である。この抜擢人事にはAMAT中が驚いたが、一番ビックリしたのは石井本人だった。再び石井は太平洋を渡る。ただし今度は、エグゼクティブとして。

報酬はメジャーリーグの トップ選手を超えた

石井は2つの任務を同時に課せられた。採用などの日々の活動。それと新しい人事の枠組みをつくる人事改革である。

石井を抜擢したメイダンは、仕事だけではなくこんな話をした。

「サム（石井の愛称）、成功するためにはビジョンとスエット（汗）が必要だ。ただし、ビジョンとは達成してこそそのビジョンだ。達成できないのなら、スローガンでしかない」

石井はぼんやりと考えた。

「おそらく夢もビジョンと同じで、達成してこそその夢なのだろう。だが、自分は夢を描く以前に、理不尽な現実におち当たり反骨心ばかりが大きくなり、気がつけばここまでやってきた。それなら、ここで自分のビジョンを達成させてやろう。いや、達成しなければならぬポジションに俺はいる」

石井は96年から98年にかけて、実力本位のグローバルな人事評価制度と報酬システムの基準を作り上げた。この人事改革を成功させ、論功行賞から上位20人に入るグループVPに出世。ポストは人事担当からアジア地域の管理責任者に昇格した。報酬はメジャーリーグのトップ選手を超えた。

石井は「出世には魅力がある。責任ある大きな仕事をやれることだ。巨額の報酬も励みだが、僕にとつては二の次」と語り、こう続ける。

「1つは成長する喜び。僕個人と会社とが、勝ち負けがはっきりわかる競争社会の中で、一緒に育っていくことができた。もう1つは自分よりも優秀な人材が周りにたくさんいるということ。それは興奮するよ。人間とは、こんなに優秀なのかと。彼らは技術でも営業でも、仕事だけではなく、音楽や芸術などもできるスマートさを持っている。人種は多様。僕のような日本では外れた人間が彼

らの中にいて、あるいは部下として使う。不思議でならなかった」

石井のグローバルな人事革新により上位20人に入るのは、イスラエル人、ドイツ人、フランス人、韓国人、台湾人など、多士済々となった。学歴や人種でなく、やれる人がポストに就いたのだ。

立身出世

2004年、石井はAMATを退職した。トップ交代が1つのきっかけだった。76年にベンチャーキャピタルから転じて、CEOを務めてきたモーガンが03年に引退し、50代の経営者へとバトンタッチした。モーガンの下で俺がやれることはやった、潮時だと感じた。

AMJ社長だった岩崎は、AMATのシニアVPにまで上り詰めた。世界最大の半導体メーカー、韓国のサムスン電子で社外取締役を務めたことは前回触れた。

その2人が今は日本に戻り、企業コンサルティングを始めている。反骨心だけで突っ走ってきた石井に、ビジョンの重要性と必要性を知らしめた岩崎——。2人は米大手メーカーで立身出世を果たした。閉じこもりがちで今の日本の若者に、団塊世代2人の生き方はどう映るだろうか。

（終わり）