



アンカー・ビジネス・システムズ株式会社 代表取締役社長

## 永田 隆一 氏

ながた りゅういち 氏

1957年長崎県生まれ。1982年、東京理科大学工学部経営工学科卒業。東京エレクトロンに入社してイオン注入装置の技術・開発・営業を担当。日本ノベラスシステムズ、アプライドマテリアルズジャパンを経て、2003年にアンカー・ビジネス・システムズを設立。

◆3年間のホテル暮らし 1982年、東京理科大学工学部経営工学科を卒業した永田隆一氏は、「当時、破竹の勢いで伸びていた」東京エレクトロンに入社。早々、上司から紹介されたアメリカ人のエンジニアとともに富士通の岩手工場へ向かった。アメリカから輸入したイオン注入装置を工場へ設置して立ち上げるのが仕事だ。シリコンウエハに高真空下で不純物をビームで打ち込むイオン注入装置は半導体製造では欠かせない。2週間の予定だったが、結局、3年間連続して、ホテル暮らしの生活が続いたという。

「きつかったが楽しかった」

永田氏は当時を懐かしそうに語っている。

イオン注入装置は、1トンのマグネットを6つ、高真空に引くポンプも8台備えるなど総重量16トンにもなる。プラズマ物理・真空物理・電気回路（回路ボードが450枚）ソフトウエア・ロボット工学の最先端技術のかたまりであり、日々が勉強の連続だった。2年ほど経ったころ、東芝大分工場が新製品のイオン注入装置第1号機を導入することになった。永田氏は、通常2ヵ月必要な据付・調整・初期データ取りを先方の部長に2週間で立ち上げると約束した。

永田氏は、先方の工場から人を5人つけてもらい、トレーニングを兼ねてスケジュールを組むことで短期間の導入が可能になるというまったく新しい方法を説いた。

「先方からは、金を払っているのに人を出さ

せて、しかも調整・データ取りをやらせるとは、何ごとかと言われた。もっともな指摘だが、設置後、私がいなくなった後の量産が始まった際の高稼働率が重要で、結局、設置時から、顧客のエンジニアを徹底して教育することが重要であると説得した」（永田氏）

約束通り、本格的な半導体製造装置が2週間で東芝に引き渡された。東芝副社長からは感謝状を贈られ、永田氏は本社から“エース”として認められていった。

5年後に技術から営業へ移ると、仕事のスケールは年間80億円の取引を扱うほど大きくなり、さらに、仕事が面白くなった。半導体産業は、当時、急成長していたメインフレームのコンピュータやパソコンに用いられ、大きく伸びていた。90年には、東京エレクトロンは半導体製造装置の売上げ世界一に輝いている。

“エース”の永田氏を引き立ててくれる取引先は多く、実績を出せば出すほど、製品開発戦略や、販売戦略、さらにはポリティカルな権力闘争を目の当たりにすることとなる。米国企業の日本法人・日本ノベラスシステムズに引き抜かれたのが92年のことだ。

CVD（Chemical Vapor Deposition）の製造と販売を行う企業で、当時、まだ22人の会社の中で、永田氏は営業とマーケティングの責任者となった。集積回路に絶縁薄膜を作るCVDはイオン注入装置同様、半導体製造には欠かせない。本社はシリコンバレーにあり、日本法人は社長こそ日本人だが、他の幹部はほとんどがアメリ

カ人。企業経営に関してのカルチャーショックは大きかったという。

「日本ではお客さんの要求通りの改造を重ね、結局部分最適で性能が2割落ちた状態出荷する。だが、シリコンバレー企業はお客さんの要求を厳しい交渉の末、3割しか組み入れずに出荷するが、装置は全体最適の性能となり、お客さんの売上げに大きく貢献することとなる」(永田氏)

装置とロボットを組み合わせた“自動化”の必要性と予兆を永田氏は読み取り、米国本社幹部をその方向性で説得し開発の方向性を大きく変更させた。

アメリカの経営幹部の徹底した“マーケティング戦略・経営戦略”の神髄に触れて感動する一方で、はっきりモノを言うはずのアメリカ人たちが、部下の生殺与奪権を持つボスの前ではからきし弱腰になる様子も目の当たりにした。ボスに使う単語は3つだけ、Definitely(その通り)、Absolutely(おっしゃる通り)、No questions(異議なし)というジョークもこのとき知ったという。

その後、やはり半導体製造装置の製造・販売のアプライド マテリアルズ ジャパンでグローバルダイレクターを務めた後、2003年2月、いよいよ会社設立に踏み切ることになった。

◆日本経済復活のカギは、アンカー・ビジネス・システムズ(以下、ABS)の業務は、500人以下の半導体製造関連企業の経営コンサルティングだ。高い技術力を持って売り方を知らない中小規模の企業は少なくない。パートナー企業が1台2億円の製造装置を売りたいと言ったとき、永田氏は20年来の友人である大手メーカーの工場責任者に連絡を取り、10人ほど決定権を持つ人物を集めてもらってプレゼンを行った。その場で2台の販売を決めた。通常は担当者レベルのやりとりで膨大な時間を要するが、決定権のある人物にアプローチすることで道は開ける場合も多い

という。

ABSが自ら製造装置を開発し、販売する計画も進んでいる。市場のニーズをよく理解したマーケットドリブン型の開発だ。

また、国家的プロジェクトの委員も務める。経済産業省管轄の、新エネルギー・産業技術開発機構(NEDO)の技術委員として、半導体MIRAIプロジェクトでは、「数キロ走るのにキャデラックは必要ない。最終製品に見合った半導体を作るべき」(永田氏)と、ともすれば技術ばかりに目を向けがちの中で、ビジネスとしての半導体産業のあり方を提言する。高度な技術でも売れて市場に受け入れられなければ無意味だ。特許庁のアドバイザー委員等も含めて、日本の半導体業界を俯瞰的な立場で直観して、将来の進むべき方向を提言している。

ABSではインターンの学生も受け入れている。会社を訪れる半導体産業のトップや専門家たちと直に話す機会もあり、永田氏の仕事を間近で見ることができる。「大学で就職活動していても全くわからない世界」(永田氏)。実際、今年、ABSでインターン生だった東京工業大学大学院の学生は、外資系の半導体製造装置企業に就職を決めたという。

若い人には「高いアンテナと低いアンテナを持って」(永田氏)と言っている。世の中の大きな流れをつかむ高いアンテナと、自分の能力を磨き続けるのに必要な低いアンテナだ。

今の日本では、中堅・中小企業が元気を取り戻すことが国全体の経済の活性化に欠かせないという。「(1929年からの)アメリカの大恐慌を米国政府は中小企業・ベンチャー企業が活躍できない社会システムが原因と総括した。独禁法を強化するなどして中小企業が活躍できる環境を作ったのが、その後の繁栄する米国である」

半導体技術とポジショニングを核としたマーケティングを武器に、コンサルティングと自社製品開発を両輪にチャレンジする永田氏は、同社の掲げる看板を顧客支援業であると言い切った。(山本明文：ライター)