

パラノイアだけが生き残る —アンドリュー・グローブの妄想—

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也

半導体は電気を通す導体と電気を通さない絶縁体の中間的な性質を備えた物質でシリコンなどがよく知られている。半導体を利用した知的な情報処理機能を持つ電子回路も慣用的に半導体と呼ばれ、パソコン、家電製品、スマートフォンなどの頭脳として中核的な役割を担っている。

アンドリュー・グローブ(1936-2016)は舞台裏の半導体を表舞台に登場させる最高の立役者となった。3人で出発したハイテク・ベンチャーのインテルを世界一の半導体企業へと飛躍させる。激動のハンガリーから命がけでアメリカに亡命した無名のユダヤ人青年を成功に導いた要因は母国における過酷な原体験だった。不安や緊張や被害妄想に駆られる深刻なトラウマが危機を突破する独自の嗅覚を研ぎ澄ませた。

迫害と圧政を逃れて

グローブは東欧ハンガリーの首都ブダペストのユダヤ人中産家庭しょうこうねつに生まれた。4歳のとき猩紅熱を患って難聴になり、大声で話すようになる。

第2次世界大戦中はナチス・ドイツによる迫害を逃れるために家族と共に偽名を名乗っていた。戦火に脅かされ、強制収容所に送られるという死と隣りあわせの恐怖の只中で少年時代を過ごす。のちに半生記『僕の起業は亡命から始まった!』で当時の不安な状況を次のように回想している。

「ある朝、トイレから戻ってまもなく中庭で爆発があった。しばらくして、何も起こらなくなっ

てから外へ出てみると、砲弾の破片がドアを突き破っているのに気がついた。私はその破片をまじまじと見つめた。わずか数分前に自分はそこを通過していたのだ」。

戦後はヒトラーの蛮行から解放されたものの、スターリンが率いる覇権主義のソ連が東欧諸国を支配した。1956年、ハンガリーの民衆は自由化を求めて武装蜂起し、軍事介入したソ連軍に鎮圧される。ブダペストは2000台の戦車で制圧され、数千人の市民が犠牲になり、20万人以上が国を出て難民となった。グローブも家族と別れ、友人らと共にオーストリアへ脱出する。

新天地はアメリカと決めていた。難民支援団体の手を借りて亡命を希望したものの面接で不合格になる。するとグローブは訛りの強い下手な英語で猛然と抗議し、当初の決定を覆す。「彼らの反論を大量の言葉で封じ込めることができるかのように私はまくしたてた。何が何でも話すのをやめなくなかったが、とうとう言葉が尽きてしまった。私はかすかにあえぎ、まだたくさん汗をかきながら、そこに立ち尽くした。学生たちは互いに顔を



アンドリュー・グローブ

見合わせて笑い、一人が言った。『いいでしょう。アメリカに行っていていいですよ』」。

インテル入ってる

移民船でようやくニューヨークにたどり着くと親戚のもとに身を寄せてニューヨーク市立大学シティカレッジに入学する。化学工学を学び、1960年にトップクラスの成績で卒業した。続いてカリフォルニア大学バークレー校に進み、1963年に化学工学の博士号を取得する。

卒業後、半導体メーカーのフェアチャイルド・セミコンダクターに入社。1968年、同社のトップ技術者のロバート・ノイスとゴードン・ムーアが独立し、新たにインテルを設立すると3番目の社員としてただちに移籍した。

1970年、半導体技術を応用したコンピューターメモリとしてランダムアクセスメモリ(DRAM)を開発し、インテルはメモリ(記憶装置)を柱とする新興企業として急速に成長していく。1979年に社長に就任し、経営の舵取りを託された。

前途洋々と思われたインテルの将来もメモリ事業における日本の半導体メーカーの急激な台頭で一気に暗転する。1985年、窮地に追い込まれたグローブはメモリ事業からの全面撤退を決断し、世界中を驚かせた。他社に先駆けてメモリ事業を成功させた栄光の軌跡を捨て去る起死回生の選択だった。

時代はメインフレーム(大型コンピューター)に代わってパソコンの本格的な普及期に入ろうとしていた。グローブはパソコンに搭載するマイクロプロセッサ(演算装置)に眼をつけてマイクロプロセッサ企業としての生き残りをめざす。

新戦略はパソコン分野への参入をうかがっていたIBMの思惑と合致した。IBMは自社製パソコンの主要パーツとしてインテルの8088マイクロプロセッサ、OS(基本ソフトウェア)としてマイクロソフトのMS-DOSを採用する。これを契機にインテルとマイクロソフトはパソコン分野で確固たる地位を占めるようになり、マイクロソフトがWindowsをリリースすると市場を独占するほどの強力なタッグチームとしてWintel(ウインテル)と呼ばれた。日本では「インテル入ってる」という

キャッチコピーで話題になったテレビコマーシャル「インテル インサイド」によってインテルは半導体業界で異例のブランド企業として認知される。

変化に敏感すぎる心配性

1987年に社長兼CEO、1998年に会長兼CEOに就任したグローブのCEO時代にインテルの株価は10年間で24倍に跳ね上がった。企業としての信用度が数字に反映されていた。1994年、主力製品のペンティアムに欠陥が見つかったときも隠蔽工作をいっさい許さず、速やかに全品リコールを決定した。4億7500万ドルという莫大なコストが生じたもののインテルの名声は高まった。野心家のグローブは「正しい野心というのは会社の勝利を第一の目標とし、その副産物として自分の成功をめざすものである」と野心の意味を正確に理解していた。

1999年に上梓した「Only the paranoid survive」(パラノイアだけが生き残る)という著書のタイトルはグローブ自身の生きざまを典型的に表現している。妄想や不安や猜疑心に苛まれるパラノイア(偏執病)には極度の病的な心配性という意味も含まれている。戦争と暴力に翻弄された若き日の体験を通じて異常なまでに状況の変化に敏感であることが危機を回避し、克服し、生き残る条件だと確信していた。

パラノイアとして79年の波乱の生涯を終えたグローブの強烈な個性を物語る逸話は少なくない。相手が誰であろうと納得できないことに対しては徹底的に追及した。ジョージ・ブッシュ・シニア政権の無策ぶりに激高したときは当時の行政管理予算局長に「仕事もなく暇でしょうから、これでも練習して下さい」という手紙を添えて高価なバイオリンを送りつけた。

CEOの時代に受けた健康診断で前立腺がんの疑いがあることを知ると、みずから情報を集めて複数の治療法をチェックし、自分で選んだ治療法を受けて現場復帰を果たしている。

亡命者としてアメリカに入国したときは危うく強制送還されそうになった。それから外国を訪れるときは必ず非常用携帯食品を鞆の底に忍ばせるようになった。