



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社メガチップス

シリコンバレーのメガチップスは単なるハイテクの動向を探るセンサーにはし
ない。同じベンチャーとしての企業文化をもつわれわれの技術は、シリコンバレー
で受け入れられて始めてアメリカに展開できると考えてます。

5

—————1997年7月28日インタビューにて—————

淡々としたこの進藤社長の言葉には、我が国LSI産業の草創期から携わってきた技術者とし
ての自信と、創業7年目を迎えるメガチップスの更なる発展への期待が伺える。株式会社メガチッ
プスは1997年11月アメリカ最大のコンピュータ情報通信関連の見本市コムデックスへの出展と同
時にいよいよシリコンバレーへ進出する。当社はシステムLSIの専門サービスを行なうため
1990年に設立され、なかでも画像分野の技術に特化している研究開発型ファブレス企業である。
1996年3月 通産省の特定新規事業法認定企業第1号¹となり、また1997年1月には日経優秀製品賞²を
獲得する。97年3月期の売上は16,846百万円と実にこの7年間で34倍近い成長を遂げている。従業
員77名中50人がエンジニア（97年8月現在）。その事業展開はまさに「筋金入り」のベンチャーと
呼ぶにふさわしい。

10

15

1. 株式会社メガチップスの概要

20

(1) 事業内容

当社は創業以来、システムLSIとりわけ「画像分野」のLSIにこだわり続けて来た。そし
てこの分野に特化していけばいく程、その技術はマルチメディアの波に乗り、社会のニーズとと
もに裾野を広げ、独自の強みとして蓄積されていく。設立当初は受託開発中心であった事業も、現
在ではLSI製品からシステム製品まで、多様な製品を企画から、開発、生産（外部の生産パー
トナーに委託）販売まで一貫して展開している。現在の具体的な事業分野は以下の通りである。

25

¹ ストックオプション制度の利用だけを目的とした新規事業法認定第1号企業となった。

² 当社製品の動画像をリアルタイムで圧縮、伸長するボード「PC-RV」が受賞。

30

本ケースはクラス討議の資料とするために慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授の千本侔生が（株）イナクトの高山信彦、MBA学生小林寿子の協力のもとに公表データおよび取材によって作成したものである。（1997年9月作成）よって特定の経営管理上の適切あるいは不適切な状況を例示しようとするものではない。

1. 顧客専用 L S I 事業画像・音声・通信分野に関する当社固有の技術を使用し、顧客ニーズに合わせた専用のシステム L S I を提供する事業。

5 2. 標準 L S I 事業（特定用途向）マルチメディア機器に使用される画像・音声圧縮伸張、画像・音声処理やユーザーインターフェイス、通信、ネットワーク制御等を行うシステム L S I を提供する事業。（自社製品）また、顧客要求に広く応えるため、生産パートナーの標準 L S I の仕入れ、販売業務も行う。

10 3. システム製品事業（自社製品システム）ビジネス、産業、社会、福祉、ネットワークの各分野においてマルチメディアコミュニケーション／情報伝達を高いコストパフォーマンスで実現するボード、カード、モジュール、電子機器、ソフトウェアを提供する事業。

(2) 成長に合わせた事業展開

15 創業期、社長自身を含めエンジニア数名だったこのころは受託開発、つまり顧客の要望に合わせてアイデアと仕様およびそれを実現する技術だけを売っていた。受託開発では収入は顧客から得る開発費、支出については人件費と社内で発生する諸経費や開発ツールへの投資のみである。収入と支出のバランスが取り易くローリスクなものであった。しかし長い目で見るとこれはいつ注文がくるのか予測が立たず、また収入に波のある不安定な体制であり、人材の質と量で収入が制限を受けるため成長性に課題がある事業展開であった。

20 1992年頃より技術開発や設計にとどまるだけでなくそれを製品にする。つまり生産調達から販売まで関わる顧客専用 L S I（A S I C）事業へと脱皮し、開発完了後も継続的に製品取引を行なう事で経営の安定をはかっていった。この頃から1994年までのいわば成長期に、この A S I C 事業を展開し、着実に経営基盤を作るとともに、自前のキャッシュフローで独自技術や自社製品の開発が行なえる体制を作っていた。海外生産拠点を開拓、提携し、強力な生産パートナーとしての信頼関係を築いていったのもこの時期である。

25 経営の基盤が確立し、実績が重なると金融機関からの無担保借入が可能となり、成長資金を得て急成長を遂げる事ができた。そして1995年ごろより、事業の多様化をはかる。すなわち開発リスクを負いながら自社ブランド製品である特定用途向け標準 L S I 事業への展開である。そして更にこれを搭載したボード製品やソフトウェアと組み合わせることでシステムごと販売するシステム製品事業にまでその領域を拡大し現在に至っている。（添付資料1参照）

30

2. 進藤社長の歩み

(1) IC との出会い

進藤社長とICとの出会いは三菱電機入社2年目の1965年にさかのぼる。日本で初めてのMOS（金属酸化膜半導体）ICの工業化に携わったのが始まりであった。主にICのプロセス技術を開発したが、メモリー、マイクロプロセッサなどICに関する技術の大半はここで経験した³。

1960年代は日本の総合電気メーカーやコンピュータメーカーがIC市場に参入した時期、そして70年に入ると家電メーカーがアナログ系IC生産に着手、各社はこぞって量産体制を築いていった。産業立ち上げから成長期には量産化への傾倒は技術革新に繋がる。しかしながら技術者である進藤氏は、成長後期に至っても未だにこのICの量産化という「ものづくり」に全てのエネルギーを集中させる日本のやり方に疑問を感じていた。そんな時、リコーが自社OA機器向けに心臓部の顧客専用LSI（ASIC）事業を立ち上げることを知り⁴、そちらへの転職を決意する。1978年の時である。このリコーをはじめとする内製メーカーが相次いでその後IC分野に参入を開始した。80年代になるIC競争のプレーヤーは総合電気メーカー、コンピュータメーカー、家電メーカーそしてOA機器等の内製メーカーとますます競争は激化していった⁵。

(2) 「システムとLSIの接点」を学ぶ

リコーではスタートしたばかりの事業だけに、組織は確立しておらず、専任の営業マンもいない。進藤氏は仕方なく、製造部長と営業部長を兼務した。技術者でありながら営業を担当することで顧客の声が聞けたことがリコー時代の大きな収穫となる。中でも、任天堂のファミコン専用LSIの開発からは「システムとLSIの接点」を学びとった。

当時任天堂では、専用ICを導入することで高品位の画像を持つテレビゲーム機を実現するという目的があった。「ゲームを家庭で、しかも子供が買える値段で」という明快なコンセプトが打ち出されていた。まずコンセプトがありそこからシステムを考える。そのシステムを効率よく実行するためのアルゴリズム（ある問題を解くための論理構造）を決める。そのアルゴリズムが決まると実際にそれを実行するアーキテクチャー（基本設計）を考える。そして最終的にLSIを作っていくという流れの中で「技術は手段であり目的でない」というマーケティング主導の考え方を学んだ。「我々のLSIの技術、ノウハウと任天堂のシステムコンセプトとのぎりぎりの融和の中から、大ヒット商品を縁の下で支える専用LSIを生み出した⁶」と振り返る進藤社長は、リ

³ 日経産業新聞1995/11/12

⁴ 日刊工業新聞1996/8/31

⁵ マンスリーきんき1996/8

⁶ 日刊工業新聞1996/8/31

コー時代徹底的にシステムとLSIの接点を追求していったという。現在メガチップスの基本方針にもうたわれるこの「システムとLSIの接点」とはまさにシステムを1チップに集約する「システムLSI」の事であり、半導体市場における次世代マルチメディア情報機器の鍵を握る技術である。(添付資料3参照)

5

(3) 1990年正月の決意

「システムとLSIの接点を追求し、ユーザーフレンドリー＝顧客指向の製品を作るには独立するしかない。」リコーに勤めて11年目、1989年当時49歳の進藤社長は年末の3日間で辞意を決断する。そしてその正月の間に事業の領域、その展開方法といういわば「事業化のためのアルゴリズムとアーキテクチャー」をまとめた⁷。

10

まずは事業領域をシステムLSIに定め、顧客にシステムLSIでソリューションを提供する専門の技術サービスをそして自社製品は「画像」のICに絞り込んだ。まだその当時は、マルチメディアという言葉もなかった。しかし将来、いろんな絵や画像を通信で送るためには、画像を圧縮することが必要になる。動画は情報量が圧倒的に多いので通信回線で送受信する際、画像圧縮の技術、伸長技術が重要になる。この圧縮伸長技術、とりわけ創造的なアルゴリズムとアーキテクチャー分野に特化していこう。

15

そして生産設備を持たないファブレス、しかも研究開発に特化した展開方法を考えた。限られたリソースのベンチャーでは生産力競争になれば長期的に付加価値が低下して負けてしまう。その上膨大な資本が必要である。一方アルゴリズムとアーキテクチャーの研究開発はICの性能とコストを左右する重要な分野、そしてここは人材がベースになるためわれわれでも勝負できる⁸。

20

正月明け半導体研究所長であった進藤氏は数名に新会社設立の抱負を打ち明け同士を募った。「システムLSI、その中でもアルゴリズムやアーキテクチャーといったより創造性を発揮できる分野に的を絞っていく。」声を掛けた仲間のうち何名かはこのコンセプトに動かされ、新会社に将来を託す決意をする。当時リコーの部下でもある松岡氏もそのうちのひとりである。所長の誘いに彼も3日間で決断、やりのこした仕事を片付4ヶ月後メンバーに加わる。(添付資料2参照)

25

3. 創業から企業運営基盤の確立まで

(1) 日替わりオフィスでの創業準備

30

進藤社長はついに90年2月成功へのシナリオを抱きリコーを退社した。しかしはじめから順風満

⁷ 日刊工業新聞1996/11/28

⁸ 日経産業新聞1995/11/12

帆にはいかなかった。ちょうどバブル絶頂期、オフィスを探そうにも名もなく経営者としての実績もない進藤氏に空室はあれども貸してくれるオーナーはいなかった。仕方なく同士6人（創業時には8人）は「ホームレスしながらに」北摂地区の十数カ所の市民会館を渡り歩き、設立準備に向けた打ち合わせを重ねる。⁹プリンター、パソコンを毎日毎日車に積み込んで移動する日々であった。その上個人であれば喜んで口座開設してくれる銀行も株式払込みのためとなると勝手が違った。社長の不動産リストを求められ、すげなく断られた進藤社長は資金の重要性を殊のほか痛感した。このような現状に直面したメンバーは「とにかく資金を集めなければならない。我々の技術と信用を担保に『受託開発』で必要資金を得よう。」ということでアイデアの売り込みにかかった。経営者進藤社長に冷たかった風も技術者として三菱電機、リコーの27年間を通して培った技術力、人脈はすんなりと世間に受け入れられていく。このように自然に流れるが如く受託開発体制が出来上がった。辛い時期ではあったが、おかげで正式な設立となる4月までのこの間会社の構想を十分話し合いまとめあげる事が出来た。進藤社長はとにかく必死で注文をとった。そのためにオフィスこそなかったが、メンバーには将来への不安を感じさせなかった。

5

10

(2) 生産パートナー探し

15

株式会社メガチップスとして設立後、2年目に入り、経営の安定をはかるためにA S I C事業への展開、つまりは顧客専用L S Iを生産調達して販売する方向に乗り出した。ここでまた問題にぶち当たる。注文は入ってくるもののそれを生産してくれるメーカーがない。長年続けた業界、馴染みのメーカーではあるが、ここではさすがの進藤社長の信用でも売掛金リスクを負う意思決定を担当者レベルではしてくれない。日本中あつたがだめだった。みな口々に6ヶ月先の注文に対しての金を払わなければ無理だという。要は大企業の取引信用限度額に引っかかった訳である。

20

日本でだめなら海外だと進藤社長は過去の人脈でシリコンバレーからスピニアウトし台湾で半導体メーカーをしている15年来の知人呉敏求に声を掛ける。日本の販路をちょうど探していた呉と利害が一致し、その上L C（前払い契約）なし、出荷1ヶ月後の送金という結果的には好条件で提携を結ぶ。このような経緯を踏み1991年8月より顧客専用L S I（A S I C）事業を着工する。

25

(3) バブル崩壊と価値観の分裂

社長の明確なビジョンと求心力に引き寄せられ、大企業の中では出来ない夢を抱いてベンチャー精神旺盛な技術者たちがメガチップスに集まっていった。進藤社長自らが行動し、販売先、生産先を開拓するその姿に彼らは安心してついていった。

30

⁹ 日刊工業新聞 1996/11/28

しかしながらバブルが崩壊し、社会全体が不安定になると彼らの中にも将来を危惧する声がさ
さやかれ始めた。実際、その時受託開発取引のうちの何件かはあえなく停止となった。顧客の中
には、「注文をする代わりにメガチップスの株式を持たせてくれ」と、傘下に組み込もうとする企
業も現れた。このような状況下で内部は次第に、安定を求める者とあくまで独立を貫く者の二手
5 に分かれていった。この状況を察知した進藤社長は、2つに分断されたメンバーの思いをより戻
し、今後の方針を打ち立てなくてはならないと考えた。この解決を一気にはかるため、メンバー
には表向き「経営理念、価値観を話し合おう」と呼びかけ宝塚のホテルで2日間泊まり込みで議論
を重ねた。1991年暮れのこと、この時社員総勢25名、全員が参加しての討議であった。

10 (4) 討議の末の結論

進藤社長は全員にこの「経営理念と価値観の共有」合宿に入る前に宿題を出した。それは①経
営理念②行動規準③経営の原則を考えさせ、各自にメモを準備させる事だった。それぞれが考え、
メモにまとめたものを手に合宿に臨んだ。

①②はすんなりと決まっていた。問題は③であった。経営の原則とは「企業として絶対に譲
15 れないもの」何かで迷った時必ずそれに照らし合わせて意思決定する方針のことである。議論の
結果多くの中から2つに絞られた。そのうちの「会社の発展と社員の幸せの一致」はすぐに決まっ
た。もう一つの「独立企業として発展させる」というものであったが、そこから案の定意見が2つ
に分かれた。ここから生き延びるために傘下に収まり経営の安定をはかろうという安全派、一方
下請けになるくらいだったらやらない方がいいとする独立派である。ここで議論に議論を重ね最
20 終的に全員一致で「独立」を選んだ。そんな中で残念ながら安全派の何名かは去っていった。

その時全員で考え掲げた結論は今も息づき更に洗礼され経営理念、ビジョンとしてメガチップ
スを規定している。(添付資料3参照)

25 4. 成長路線で追い風に乗り浮上

(1) 円高による好展開

独立の道つまり「独立企業として発展させる」という原則を経営の根幹に選び、運営の基本方
針のひとつに「自立の尊重」を掲げたメガチップスは顧客のうち「資本参加を要請する」条件を
つけるところの注文は全て切った。こういった状況で92年に入るとますます注文が減少した。し
30 かしながら前年台湾の生産パートナーとの間で開発、品質確認に取り組んできた製品が漸く動き
出し危機を脱出、やがて順調に滑り出していった。さらにこの年より兆しが出始めた円高傾向が
追い風となり、一足先に海外の生産パートナーと提携していた当社製品は絶大な競争力を持つこ

とになる。しかもこの呉敏求が経営する台湾の半導体メーカー「Macronix International Co. Ltd. (以下Macronix社)」は、米国にも拠点を持っていた。すなわちこの製品をmade in U.S.Aとして輸入することができた。そのため貿易不均衡是正の優遇措置の対象とされ、さらにコストが引き下げられその価格競争力はますます威力を発揮していった。

5

(2) 独立性を維持しながら資金調達

当初より、メガチップスの顧客は1部上場の大企業ばかりである。その大企業に製品を納入、1ヶ月後の支払のその手形をすぐに割り引いて生産パートナーのMacronix社に送金、まさに自転車操業で始めた金融事情も円高で次々とくる注文により一気に好転した。今度は手形を担保に金融機関からの借入をすることが出来た。事業が順調に進み、取引先との信頼関係も確立していく。歯を食いしばったおかげでメーカーの傘下になかったこと、また信頼の獲得のために顧客を1業種1社にしたことなどが功を奏し、ますます経営は安定し自前のキャッシュフローで、運転資金を調達できるようになる。

10

資金が潤沢になると今までとは打って変わって世間はやさしい。今度は無担保にて資金を調達できるようになる。92年から94年かけての快進撃で独立性を維持しながらVC・銀行¹⁰への第三者割当増資も実現していった。

15

このようにして創業3年目ごろからようやく本来やりたかった独自のアルゴリズム、アーキテクチャーに基づく自社製品ブランドに着手できる体制が出来上がりつつあった。

(3) 体験からのコンセプト

20

自社ブランド製品(RVC¹²)完成も直前の95年1月その惨事は突然に起こった。阪神大震災である。開発のキーパーソンも被災の激しい地区にいた。地区の様子、社員の安否を一刻もはやく知りたいがテレビから流れる映像は「別世界の第三者のためにやっている役に立たないもの」だった。本当にほしい情報が全く流れてこない。こんな思いを強烈に感じたのは、開発メンバーも一緒だった。命こそ助かったが、家具の下敷きになったり、ご家族が大けがをされたり、新築の家が半壊したりみんな悲惨だった。避難所生活を強いられながら、震災にあった中心メンバー4人が集まったのは翌2月。彼らは完成まじかの自社ブランドを「道路や避難所の様子を伝える映像伝送システム」に仕立てたいと企画書をまとめあげた。当初自社ブランド製品としてLSIで売ろうとしていた進藤社長もこの震災組の熱意に動かされた。

25

このようにして「どこでも設置出来て非常時でも使え、安価で簡単な画像伝送システム」とい

30

¹⁰ VCは日本合同ファイナンス、ダイヤモンドキャピタル、大和企業投信

¹¹ 銀行は東京三菱、大和、三和、富士、日本興行銀行あくまでも金融主体

¹² Real time Video Codecと名付けた画像圧縮伸長となるLSI

う明確なコンセプトのもと動画像をリアルタイムで圧縮、伸長するボード「PC-RVC」の試作品が半年後完成した。このボードには独自のLSI「RVC」が2個組み込まれている。95年9月「PC-RVC」の完成発表は大きな反響を呼んだ。警察、放送局、コンビニの店主など問い合わせが相次いだ。たちまちメガチップスの名が世間に出てくると、社員は更に活気づきみんな必死になった。

(4) 「RVC」と「モーションJPEG」

このボードの第一の特徴は画像の圧縮方法にある。コストを抑えて独自の「RVC」に準拠する規格「モーションJPEG¹³」を採用した。

10 動画像圧縮伸長の国際標準「MPEG 2¹⁴」では画像圧縮装置に巨額なコストがかかる上その圧縮時間が4～5倍もかかる。これはもともと放送や出版系のマスメディアに適した動画ベースの規格である。高品質と高圧縮を追求するため圧縮が高価でしかも時間がかかる。そのため少数の情報提供メディアのみがこの作業を行ない視聴者に配信する。したがってこの規格では多数の受信者側の伸長機能に重点を置いた競争が行なわれてきた。この方式では圧縮機能が高価なため誰

15 でも買える価格で入手する事が困難である。そのため双方向のコミュニケーションをしかもリアルタイムに行なうような用途には不向きである。一方カラー静止画像の国際標準である「JPEG」をベースにしたメガチップスの独自規格「モーションJPEG」はリアルタイム性に優れしかも1枚1枚の静止画を単位として圧縮しているので画像全体が動いていても安定した映像が取り込める。双方向情報サービスに適しているといえる。

20 またもう一つの特徴としてはICのフレームメモリーを省いた。MPEG技術では前後の画像の違いを比較し、違うところを抽出して圧縮するため前の比較画像を一時記憶しておくフレームメモリーが必要である。しかしこのメモリーを省けばコストが安くなる上処理スピードもアップし画像もきれいに再生できる。部品が少なくコンパクト、省電力で故障も少ない。この様にメガチップスの「モーションJPEG」はJPEGの標準規格に大半準拠しながら、アルゴリズムと

25 アーキテクチャーに独自性を折り込んだことで圧縮と伸長機能を1チップにまとめ且つリアルタイム処理を実現する独創的な技術である。

5. 急成長とディスクロージャー

30

¹³ 静止画圧縮30フレーム/秒で連続・高速再生することでテレビ並の動画実現する企画。

¹⁴ 動画や音声を圧縮伸長する企画、最初の1フレームを圧縮し残りの画像は前の差分を抽出しそこだけを圧縮データのセットにして伝送する。

(1) 「RVC」を使ったシステム製品事業

「RVC」を採用したシステムは災害時の監視モニター用途ばかりでなく、工場や店舗の監視装置、スポーツのフォーム解析、移動体無線動画システムなど多様に広がる可能性¹⁵を秘めていた。なぜなら画像の再生ニーズには動画と静止画を自由に切り替える事ができ、場合によってはスローモーションで見ることができるなどの静止画の鮮明度へのニーズも高い。例えば監視カメラやモニターなど、通常は動画として遠隔地の警備のためにリアルタイムな監視のために現場で圧縮、有線無線を通じて配信し遠隔地で伸長し再生している。そしていざ事件事故が発生すれば、その時の現場の状況、例えば「犯人は誰だ」というような原因究明には発生の瞬間や発生直前直後の画像が必要になる。ここでは動画に加え鮮明な静止画での再生が要求させる。

「RVC」を使用した独自規格「モーションJPEG」は静止画の連続で動画を実現するためにこのようなニーズに応えられる。従ってそのアプリケーション次第で画期的な製品の開発が可能となるわけだ。

95年11月よりシステム製品事業を開始し、その後の1年間で今まで暖めてきたエンジンを一気に加速するが如く次々とシステム製品を出していった。(添付資料4参照)

これらシステム製品は、ネットワークプロバイダーやネットワークインテグレーターが実際にそれらを取りつける。販売プロセスは、まず彼らとともにユーザーのところで、システムをデモンストレーションし、商談をする。採用が決ってから、最低でも半年間のテストランを踏んで改善改良を施した後実際の製品取り付けとなる。テストランはせいぜい1個か2個で行うが、実際の納品になれば工場の監視装置、例えば電力会社などの場合、1工場で500箇所ぐらいを設置する。96年度決算ではほとんどのシステム製品はテストラン期間にあった。この時点で売上に貢献したシステム製品は全体の売上の1割にも満たなかったという。つまり97年以降これらの製品のテストランが終了し続々と取り付けが開始される訳である。

(2) 新規事業法単独申請第1号

新規事業法はベンチャー企業などの新規事業への進出を後押しするため、89年6月に成立した法律である¹⁶。同法に基づく認定企業は債務保証や出資を受けることができる。95年11月の改定で、通産省が認定した企業に限ってストックオプション制度¹⁷導入が認められることになった。認定を受けるためには①事業に新規性があり②10年以内に株式を公開する計画がある—の条件を満たすことが必要である。この認定を受けるということは企業の存在、その新規性が社会的に認められ、信用力が高まり、何よりストックオプションで社員に報いることができる。進藤社長はこの法の

¹⁵ 日経産業新聞1997/2/12

¹⁶ 日経新聞1997/7/22

¹⁷ 企業が役員、従業員にあらかじめ決められた価格で一定期間経過後に自社株を購入できる権利を与える制度。

存在を知るとすぐ、ストックオプション制度導入を狙い単独申請を行った。翌96年3月13日通産省はストックオプション単独申請第1号としてメガチップスを認定した。

(3) インセンティブとしてのストックオプション

- 5 メガチップスのストックオプション制度導入の目的は、一にも二にも幹部社員や一般社員のインセンティブのためである。一方ストックオプションはベンチャーのアーリーステージにおける人材の確保にも有効な制度であるが、当社はこれを武器に人を集めるような利用はしないと進藤社長は断言する。貢献度が高くても従来の給与規定では十分に報えない社内の人材に付与するの
- 10 が当社の基本方針¹⁸である。96年9月にオプション付与の対象者、株式数などを決定するための審査委員会¹⁹を設置した。まだ未公開であるために時価の算定は外部の会計事務所に依頼して決めた。第1回の付与には株式数2500株（額面500円）を、役員4人、部長級6人、課長級10人、一般社員1人計21人にそれぞれ100～200株取得できる権利を与えた。この21人の中には社長を超える業績を残したとして震災組も含まれている。「技術者はお金の力のみで動いているんじゃない。客観的に評価を受けることで満足感を与えることがストックオプションの狙いであり、社員にやり
- 15 がいのある仕事と機会を提供するのが私の仕事である。」技術者精神を知り尽くした進藤社長の言葉には説得力がある。またこのようなルールによる運営と情報の公開には「民主的運営」の方針が貫かれている。

(4) 着実な経営から公開を意識した経営へ

- 20 安定的な資金が確保できても、自社製品の開発は自社キャッシュフロー内に収め、例え先端技術の開発であっても全て1年で償却することを原則にしている。このように、攻めつつ守りを固める着実な経営の徹底により拡大先行投資は回避する。その一方販路の安定と営業体制強化のために販売提携も着手する。オムロンとのFA分野での提携²⁰により監視モニターや無線動画伝送システムの共同開発、販路を確保する。音声分野では音楽配信サービスを手掛けるミュージックシー
- 25 オー・ジェーピー（MCJ）に資本出資²¹、MCJと組みインターネット配信システムの共同開発もはかっている。また三井物産とは、画像蓄積伝送装置「PastView」や小型軽量サーバー「OpennetView」の販売提携²²を取り決めている。物産はネットワーク構築の子会社、アダムネットの事務所（東京）にメガチップス製品のデモルームを開設、画像伝送を実演する。

一方内部での経営強化策としてはストックオプション制度導入に伴い、株主と社員の理解と納

30 ¹⁸ マンスリーきんき1998/8

¹⁹ 日経新聞1997/2/3

²⁰ 日経新聞1995/12/4

²¹ 日刊工業1997/5/20

²² 日経新聞1997/6/5

得を第一義におくディスクロージャーの徹底をはかっている。そのストックオプション付与のための審査プロセスを踏むことにより近い将来の株式公開へ向けての情報の開示など着々とその準備を進めている。

6. 進藤社長のリーダーシップ

(1) メガチップスに集まるエンジニアたち

「会社の財産は人である」と語る進藤社長は何よりもまず、エンジニアのやる気に重点を置いてリーダーシップを発揮する。そして会社の急成長を支えるのは様々な分野からこの進藤社長のもとに集まって来た異質なエンジニアたちである。メガチップスにはシステムエンジニア、ソフトウェアのエンジニア、LSIのエンジニア総勢55名が日夜自分のアイデアを具現化するために切磋琢磨している。彼らは創業以来実に20数社から自らの夢を抱いて転職してきた。大学の共同研究で当社を知ったものや、大学教授からエンジニア仲間からなど口コミに依るところも多い。96年に7名、97年に12名の新規採用とほぼ同じ数の中途採用を行なっている。

(2) 企画会議は5時間に設定

新たな開発を討議する企画会議は必ず5時間継続して開催される。これはルールであり進藤社長は意識してこの規定を推進させる。どんな会議でもはじめの2時間は情報交換しているだけである。エンジニアたちは技術の知識を増やしたり問題を確認する。やっとここで情報の共有化がはかれ、それから始めて生産性のある議論の場となる。様々な視点からの意見が飛び交いまさに異質がぶつかるエネルギーが炸裂する。3時間もするとみな疲れてきて後の30分で意見がまとまる。ここまでやれば後からは何も出てくるものはない。進藤社長はその結論を尊重する。

進藤社長は大企業の「和」を重んずる企画で結果的に市場での数々の失敗を味わった。企画会議などで意見が分かると折衷案をとり結果的に中途半端な市場に受け入れられないものを開発することになる。ここから得た「調停者になってはいけない」という教訓がこの「5時間会議」という独特な経営手法に息づいている。

(3) 失敗50%あってこそ成功も50%

ものごとに挑戦するということは成功の確率が50%失敗の確率も50%、挑戦しなければ成功の確率はゼロ。大企業は失敗の確率だけを見る傾向があり、挑戦意欲を阻害する。メガチップスは『建設的な失敗は許容しよう、前向きにやったことは許

す、ベストを尽くさないのが一番ダメ』とあって挑戦の文化を根づかせています。

—————1997年7月28日インタビューにて—————

5 長年大企業にいて、エンジニアそしてマネージャーを経験してきた進藤社長ならではの言葉である。経営者が一番大事なのは社員を責めないことであるとし、全ての開発プロジェクトについて失敗を覚悟してリスク管理を行なっている。技術開発したらその年にすべて償却するのもそのためでもある。次々に新製品を世に送り出しているメガチップスでも失敗例の方が多という。やりたいことがあるのにリソースがないのは経営者の責任、やりたいことが出ないのは社員の責任とその行動指針は徹底している。

10

(4) 撤退はトップの即断即決で

進藤社長の開発における意思決定はただ一つ、撤退を決める時だけである。開発者ほど思い入れがあり、引くに引けない思いを引きずる。そんな時は社長の鶴の一声で「撤退」を決定する。「傷口が浅いうちに手を引けばそんな大事に至らない。会社にとってもそんなに痛手にならない。撤退を考えたら即断即決、だから社員から進藤さんは『トップダウンだ』といわれるんですね」(添付資料5参照)

15

討議の場では皆「さん」付け、あくまでも民主的運営を実践する進藤社長は至ってクールに経営者として先の先を見て舵をとる。

20

7. 現在のメガチップスと今後の展開

(1) ベンチャー企業の機動力

25 現在社員数77人、来年度も新規に採用をした。進藤社長が考える現在のマネジメントスタイル、現在の急成長を維持するための適正規模は100人だという。むやみな規模拡大に価値を求めない²³ 進藤社長は今後に向けて分社化を考える。

すでに3つの新しい方向に着手し、そのすべてを97年中に立ち上げる計画である。すなわち①東京にマーケティング拠点を設置②シリコンバレーに現地法人を設立③地方都市に開発拠点を新設し将来は分社化する。そして現在の大阪を含めこれらの間に緩やかなネットワークを構築しこの新しい体制で今後のマルチメディア時代にメガチップスグループとして果敢に挑戦していく考えである。

30

人材は東京のマーケティング拠点、シリコンバレーの現地法人、地方都市の開発拠点全てマネ

²³ 大商ニュース1996/5/25

ジメント層から現地で採用し自主性を尊重する。

(2) 97年中の新展開

それぞれの設立コンセプト、97年7月現在の進行状況を進藤社長のインタビューから以下に抜粋する。

5

①東京のマーケティング拠点

情報の東京一極集中は致し方ない事実である。大阪という立地はハイテク企業にとって必ずしも適していない。しかしメガチップスの本部拠点はあくまでここ大阪。この東京拠点はあくまでマーケティング機能に特化したものとする。研究開発型ファブレスベンチャー「メガチップス」は

10

今後も販売機能にはリソースを投下しない。効率よく全世界に営業するにはインターネットというツールがあり、今後メガチップス流の販売方法を模索していく。

②シリコンバレーの現地法人

11月のコムデックスに合わせてオープンするこの拠点は、アメリカ企業に出資して設立したベンチャー企業である。いわばこの企業のメガチップスディビジョンと呼ぶにふさわしい。彼らが我々の製品を売ることで会社が成長する、両者のベクトルが一致するような組織である。ここはよくあるような日本人の駐在員を派遣しマネージャーにして、後のスタッフは現地のアメリカ人を使うようなスタイルにはしない。

15

③地方都市の開発拠点

今の大阪では何れ100人を超えるので開発を拡充するためにこの拠点を設ける。今後情報ネットワークのインフラが社会的に整備されれば開発拠点は場所を選ばない。やがて世の中在宅ワークがポピュラーになっていく。ここでは自由裁量で最初はメガチップスの仕事をやってもらって、徐々に力を蓄え別の仕事もとってもらい緩やかなネットワークを構築できればいいと考える。すでに人材は決まっており5月からでも体制は整っていたが、先方の現職（大企業のエンジニア）の都合で10月開始予定となった。

20

25

(3) 製品の多様化とマルチメディア

震災組の監視システムから始まったRVCベースのシステム製品も、インターネットを介した有線、無線のシステムに応用されることでその目指す方向が「地球のどこにでもいい音、いい画像をとどける」というようなコンセプトに自然とその領域が拡大してきている。進藤社長の視野には、マルチメディア、インタラクティブ、コミュニケーションというようなマーケットニーズが広大に広がる。

30

マルチメディアにおけるマーケットの広がりには同時にボーダーレスでしかもそこに群がる関連産業との今後の競争構図の転換、「MPEG 4²⁴」の標準をめぐる新たな興亡をも意味する。豊かに暮らすための技術、高品位のものを届けるために、「いい音、いい画像」にこだわるメガチップスは「MPEG 4」を視座に入れ将来を展望する。この「MPEG 4」の今後の動向や独自の「RVC」(圧縮伸長機能を1チップにまとめたIC)への影響について進藤社長はこう語る。

まだまだ(MPEG 4における)圧縮機能の低価格化には時間を要すると思います。当社も放送系や出版系に市場を拡大しようといいたしますと、開発が必要と考え、開発を進めています。ただし、鍵は圧縮機能の低価格化にあり、独自の工夫が不可欠であるという事は言うまでもありません。伸長機能については各社DVD等への搭載を考え、どこもチップ化するでしょう。したがって圧縮と伸長部は別々になります。圧縮だけでも1チップに収めるには相当の時間が要すると思います。

RVCへの影響ですが、MPEG 4の圧縮機能の低価格化が実現しても、応用分野が異なることや価格差が埋まらない事を考えますと住み分けになると思います。

—————1997年9月15日追加取材にて—————

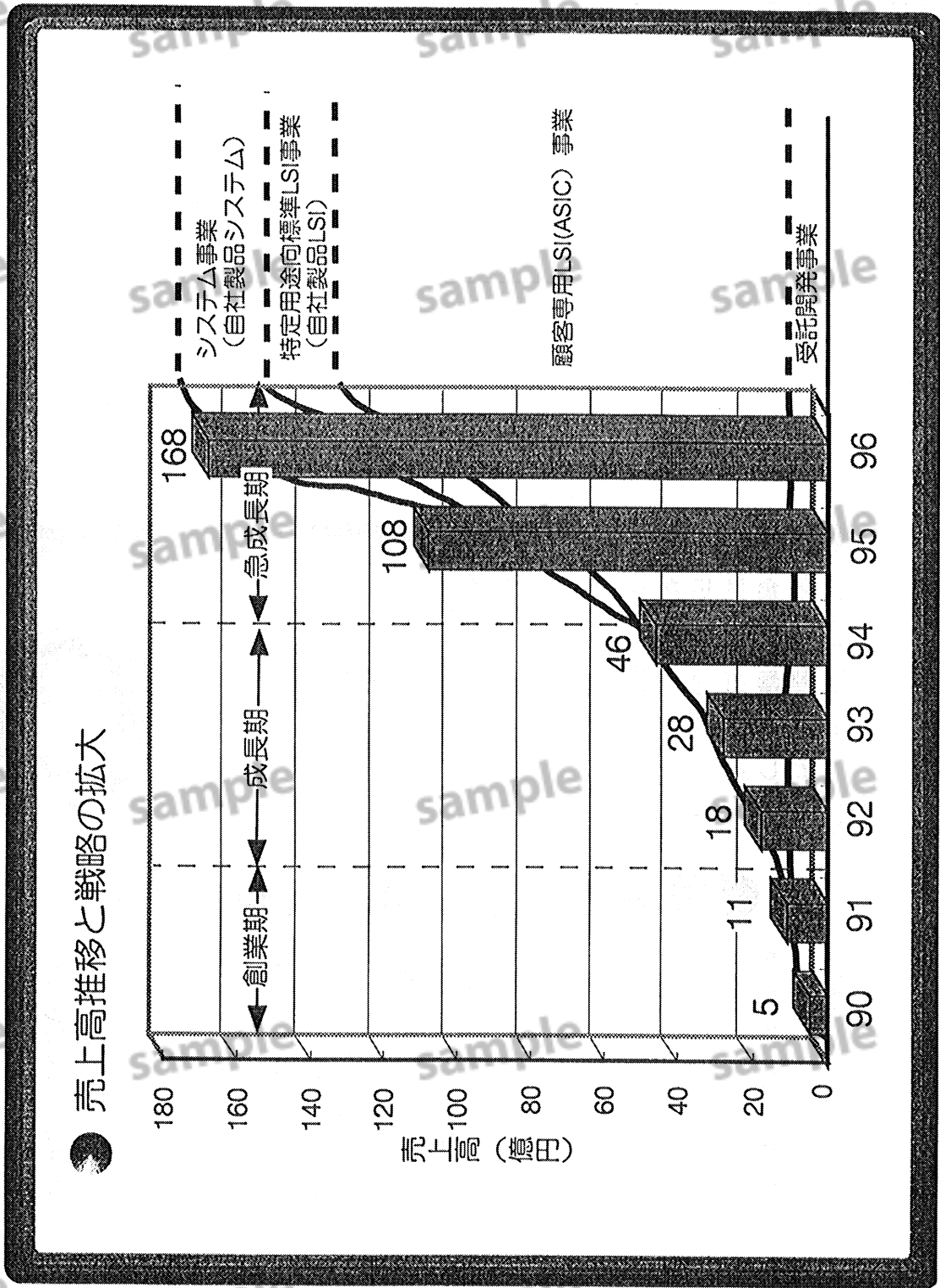
今後も大企業が一齐に追いかける「MPEG 4」に対しても一線を引き応用の幅を明確に定め、あくまでも「システムとLSIの接点」を追求するという。

設立以来の知的財産である米国特許7件、日本特許1件、出願中200件²⁵という画像処理関連を中心とした特許。その上で花開いた長年のエンジニアたちの知恵の結晶である「RVC」を始めとするシステムに立脚した技術力。これからメガチップスが戦略的にこの市場にどう切り込んでいくのか、今後の展開が期待される。

²⁴ 携帯電話簡易端末に動画を伝送する技術企画、将来放送出版系の主流となると見られる。

²⁵ 日刊工業新聞1996/12/3

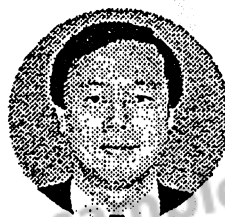
添付資料1 売上高推移と戦略の拡大 (出所：進藤社長作成資料)



添付資料2

日経産業新聞

平成 8年 3月14日 (木曜日) 掲載



メガチップス取締役

松岡 茂樹氏

一九九〇年の初頭のある日、当時リコーに勤めていた私は、半導体研究所所長だった進藤晶弘氏に食事誘われた。係長として仕事を一緒にやっていたので気軽に話したが、「実は……」と言って進藤氏が切り出したのは、リコーをやめて新会社を設立するという話だった。

予想もしなかった展開に私はびっくり。しかも、「白紙のキャンバスに自由に絵を描いてみないか」と誘われ、心が揺れた。職場に不満があった訳ではない。ただ、米シリコンバレーではベンチャー企業が続々登場し、新しいアイデアでヒット製品を出しており、同じ技術者として立ちましく見えていた。

機 所長に誘われ腹くくる

まつおか・しげき 81年京大工科大学院卒、リコー入社。90年リコー退社、メガチップス入社。92年から現職。40歳。

進藤氏の技術力、経営能力は評価していたし、信頼も出来る人物である。しかも、日本も米国のようにベンチャー企業が半導体産業をリードすべきだという思いがあった。……白頭考え、「それならば」と、進藤氏の所にお世話になろうと結論を出した。

家族は不安に思い、リコーも引き留めてくれた。我がままかとも思ったが、「自分がやりたいことをやらねば」と腹をくくった。やり残した仕事を片付けて新会社に合流したのは四月後だった。

画後処理ICのベンチャーを立ち上げる仕事は大忙しで、毎日、夜中近くまで仕事に追い回される。何よりお金のことを考えて、仕事を進めなければならぬ。何をした結果、お金が自分の給料として入るのが今までになく切実に見えてくる。それでも今の充実感に勝るものはない。

添付資料3

経営理念・ビジョン

1.経営理念

「革新」により社業の発展を図り、「信頼」により顧客との共存を維持し、「創造」により社会に貢献し続ける存在でありたい。

2.基本方針

「システムとVLSIの接点で創造的なアルゴリズムとアーキテクチャを提供し、お客様と共に社会に貢献する研究開発型ハイテク企業」となる。

- ① 「システムとLSIの接点を主たる活躍の場」と定め、マルチメディアの中核である画像・音声・通信分野のシステムオンチップLSIと中核に、情報通信分野の応用に対して、ボード・ボックス等（サブシステム）のコンポーネント製品とシステム製品を提供し、顧客や社会にマルチメディア分野のトータルソリューションをサービスしてゆく。
- ② 「顧客や社会の課題解決に貢献する」ことを当社の価値観とする。
- ③ 「協調発展」を一ベースに、広く国内外のパートナーと信頼関係を構築する。
- ④ 「研究開発型ファブレスハイテク企業」像を完成する。

3.運営方針

①自立の尊重

- イ.経営の自立：経営の意志決定は自ら行う。
- ロ.事業の自立：自らの力で市場を開拓する。
- ハ.社員の自立：自ら考え自発的に行動し、ベストを尽くす。

②民主的運営

- イ.情報の公開
- ロ.ルールによる運営
- ハ.討論による決定、全体行動の一致

添付資料4 沿革

(出所：進藤社長作成資料)

● 沿革

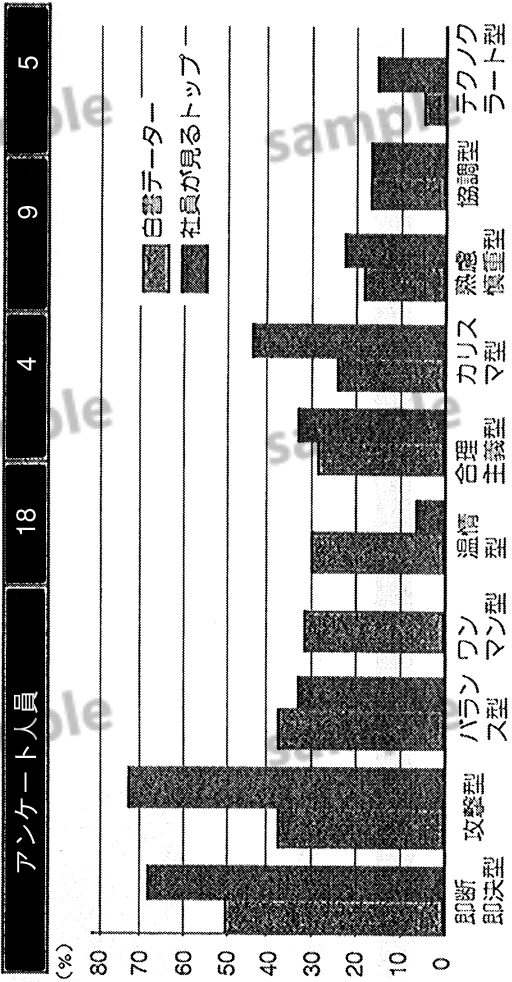
- 平成2年 4月 大阪府吹田市にて創業。
LSI受託開発事業を開始。
- 平成3年 8月 顧客専用LSI(ASIC) 事業を開始。
- 平成7年 9月 自社ブランドLSI (ASSP)事業を開始。
画像圧縮伸張1チップLSI(RVC) を発表
- 平成7年 10月 ボード・ボックス事業を開始。
画像圧縮伸張PCアドオンボード(PC-RVC-AV) 発表
- 平成7年 11月 システム事業を開始。
無線画像伝送システム(サテライト・アイ) を発表
監視用途向け小型軽量画像蓄積伝送システム(PastView) を発表。
イントラネット/インターネット用動画画像伝送システム(Intra net-View) を発表。
イサネットを介した動画伝送システム(PastView-Net) 発表
通常の電話回線による動画伝送システム(PastView-Remoto) 発表
各種IDとMIDI伝送が可能な商用音楽配信システム(Intra netView-Facination) を発表
- 平成8年 3月 通産省から新規事業法の認定を受ける。(ストックオプション第一号認定企業)
- 平成9年 1月 日本経済新聞社から96年度優秀製品・サービス賞を受賞
OCN/ISDN/RAN対応の小型軽量動画サーバー(Open netView) 発表

添付資料5 社員が見るトップの性格

(出所：進藤社長作成資料)

● 社員が見るトップの性格

	白書データ	社内アンケート		
		全体	取締役	部次長
即断即決型	51	67	50	56
攻撃型	38	72	75	89
バランス型	38	22		22
ワンマン型	31	0		
温情型	30	6	25	
合理主義型	29	33	25	33
カリスマ型	23	44	50	33
熱感慎重型	18	22	50	22
協調型	17	17		22
テクノクラート型	4	17	25	22



アンケート人員

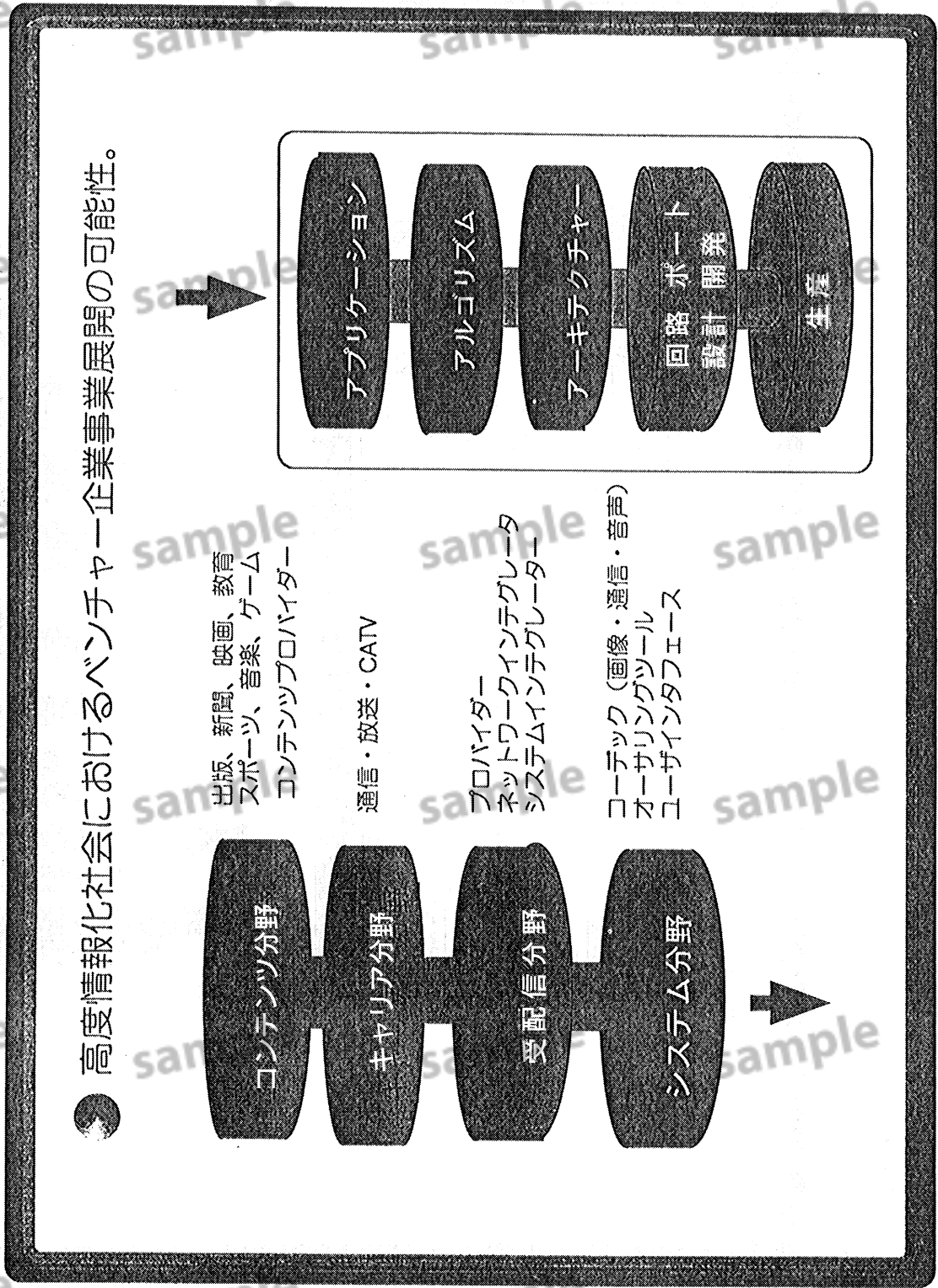
18

4

9

5

添付資料 6 高度情報化社会におけるベンチャー企業事業展開の可能性
 (出所：進藤社長作成資料)



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.