

バック・ツー・ザ・フューチャ・半導体 その17

二段階降格事件～専務から平取へ～

- 地獄のような大不況

日経紙上で日本半導体復活への提言

テクノビジョン代表 牧本次生（元ソニー専務・元日立専務）

1995年に半導体事業部長職を後進に譲ってからしばらくの間、半導体は好調を維持しており、新体制にとっても順調な船出となった。私は半導体トップの座をよい形でバトンタッチすることができたことに満足し、また支援していただいた多くの方々に感謝の気持ちを抱いていた。しかし、96年の年が明けるか明けないかのときに市況は急速に悪化した。そして97年、98年と3年間にわたって大不況が続いたのである。「地獄のような3年間」といっても過言ではないほどの落ち込みであったのだ。そのような中で私は97年に常務から専務に昇格したが、その翌年(98年)の5月にまるで悪夢のようなことが起こった。二段階降格事件である。

98年5月21日(木)。この日の9時に常務会が予定されていたが、その前の8時半に社長室に出頭するようにとの連絡があった。社長室に入って着席するとK社長から「半導体の業績悪化のために日立全体の業績も落ち込んだ。君にはその責任として、専務から取締役になってもらう。このことは株主総会の前に公表する」という趣旨の示達があった。二段階の降格である。6月26日に株主総会が予定されており、会社全体の業績悪化が追求されることは必至の状況であったから、その生贄という意味だったのである。半導体の業績悪化の責任は痛感していたので何らかの処分は覚悟していたものの、これまでに全く前例のない二段階降格とは予想だにしていなかった。

通常、このような役員人事の案件は常務会で審議の後、翌週の取締役会議の議決で定まる。しかし、ここで予期せぬハプニングがあり、筋書き通りには進まなかったのだ。翌週の取締役会議の冒頭で人事担当の役員から発言があり、「先の常務会において牧本氏の降格案件が社長から提案されたが、事情があって今日の取締役会での議決は行わない。株主総会後の取締役会で改めて議決を行う」といった異例の内容であった。この一週間で何が起こったのかの説明は一切なされなかった。K氏が意図した「株主総会での生贄」という意味は全くなかったのであるが、そうなった経緯は今日でも定かではない。本社にはこのようなことを内緒で解説してくれる事情通がいるので、聞いてみたところ、「株主総会の前に発令すると、社長の責任はどうかと問われることになるので、かえって藪蛇になる」という意見が実務部隊から出されて、K氏が当初の考えを翻したとのことである。結果として「株主総会の生贄」としてはまったく役に立たない形で二段階降格のみが残ることにな

った。

一方、私は社長示達の後、しばらくの間、自分の身の処し方について思いを廻らせた。40年近くにわたって日立の半導体分野に心血を注いできたその結末が二段階降格という屈辱で終わるのかと思うと、まさにはらわたが煮えくり返るような思いだったのである。屈辱のままで取締役にとまるか？あるいは、潔く辞任して新しい展開を探るか？

このような煩悶の日々を送る中で、日立半導体の先輩たちが私のことを心配してくれて「牧本君を励ます会」を催してくださった。何よりも嬉しかったことは、どんなに落ち込んだとしても、応援してくれる先輩たちの存在を知ったことだ。写真1はそのときのものである。先輩諸氏からの励ましの言葉にも支えられて、私は自分の将来の方向を次第に固めていった。



写真1 「牧本君を励ます会」(98年5月28日)

(前列左から今村好信氏、牧本、三科大和氏、後列左から沓掛光成氏、柴田昭太郎氏)

そして、取締役を辞任しようと決意したのが5月31日である。文房具屋から墨書用の巻紙を買ってきて「辞任願」を認め、これをK社長に渡した。そして辞任の決意を固めたからには早急に取締役会にかけて、決着をつけて欲しいという希望を伝えた。しかし、同氏にとっては6月26日の株主総会を無難に乗り切るのが最大の狙いであった。総会前の辞任だと目立ちすぎるので総会の後にして欲しいと懇願されたのだ。私もそれを受け入れて辞任の日付は7月1日とすることで合意した。しかし、総会の前日(6月25日)に急遽K氏から呼び出しがあり、総会の直後の辞任ということではあまりにも早すぎて不自然なので、辞任の日付をもう少し延ばして欲しい、一両月先にして欲しい、と再度の懇願があった。私には身勝手な優柔不断にしか思えず、また自らの保身のみしか考えていないように感じ

られた。とにかく今度はしっかり約束を守って欲しいと念を押した上でそれを了承した。その後、この約束は履行されず、結果として一年近くにわたって「辞任願」は「握りつぶされる」ことになったのである。

さて、役員「二段階降格」は日立の長い歴史において全く前例のないことであり、「史上初」という不名誉を被ることになったのだが、この処分に従って私の勤務場所も変わることになったのだ。それまでは東京駅の八重洲側にある日本ビルの一隅にあった。そこには私が管掌していた半導体部門とディスプレイ部門の中核が勤務していたのである。新しい勤務場所は東京駅を挟んで反対側の丸の内側にある新丸ビルと指定された。そこは日立の研究開発部門の場所である。江戸時代のことに例えれば、隣の藩にお預けといった格好になったのだ。

このようなことは前例のない処分であったために、実務の人たちにも何かと戸惑いがあったようだ。その一つを紹介しよう。

日本ビルから新丸ビルまでは直線距離にしてみれば1キロくらいのものだ。従って私はこれまで使っていた執務机をそのまま持っていくつもりで引越しの準備を進めていた。そのとき、総務部門の担当者がやってきて、その机は持っていったら困ると言う。なぜかと聞くと、「専務と平取では机の大きさが違う」という返事であった。「それは誰がきめたのか？」と聞いたところ「こちらの総務部門では判断がつかないので本社に伺いを立てたところ、そのような指示がきた」とのことであった。

私はさらに興味をそそられて次の質問を發した。「ここに置いてゆく机は誰か使うのか？」と聞くと「使う人は誰もいない。処分するしかありません」。

そこで、私は机を持たずに新丸ビルに引っ越したところ、そこには平取用のサイズの真新しい机が置いてあった。私のために、新しく調達したのだという。

大会社、日立の末端にあつては机一個のコストなどよりも、職位ランクごとに定めた机のサイズの規定に例外があつてはならないという考えの方が強かつたのである。「日立の官僚主義はこれほどまでに徹底したものであつたのか！」というのが偽らざる感想であつた。今日でも、日立の動きが他社に比べてスローであると感じることが多いが、官僚主義による「組織の硬さ」がその一因であるように思われる。

さて、私の辞任願いはK氏の手握りつぶされたままで、年が明けた。99年は日立における役員交替の年である(通常、西暦の奇数年に行われる)。すでに会長に昇格していたK氏から2月22日に示達のための呼び出しがあつた。私の「辞任願」についてのいきさつには触れることなく「君は定年に達したので今期で取締役を退任してもらおう」という一方的な通達であつた。私の辞任願がなぜ一年間にわたって握りつぶされたのかについての説明は一切なかつたのだ。私はこのやり方に憤りを感じたので、そのことを繰り返して詰問した。年上に対して失礼であることをも省みず「自らの保身のために、今日まで引きずつたのではないか？」といった趣旨のことも聞いた。そしてその後には果てるともない不毛の言い争いが続いたのである。

普通、示達といえればせいぜい2~3分で終わるが、このときはあまりに長引いたので秘書が心配したのか、途中でコーヒーを持ってきてくれた。秘書が入室すると、双方とも一言

も発せず、ただにらみ合っているだけである。コーヒーカップをテーブルに乗せるときの「コトリ」という音が大きく響き渡る。そして、秘書が室外に出るとまた口論の続きが始まる。おそらく秘書にとっても、示達のとときにコーヒーを入れたのは初めての経験だったのかも知れない。

99年の株主総会後に私は取締役を退任した。その年の夏の一、日経新聞の西岡幸一記者がひょっこりと新丸ビルの私のところを訪ねてきた。現役の頃には時折取材を受けたことがあるものの、降格処分を受けた後では初めてのことであった。たまたま来客中であつたので、同氏を別の応接室でしばらく待ってもらふことにした。この応接室は普段はあまり使ったことがなく、室内も古色蒼然として、壁の時計はあらぬ時間を指して止まったままになっていた。私が部屋に入ると開口一番、「牧本さん、日立の専務まで勤めた人がこんなところに幽閉されていたのですか？ これはひどい！」。あきれたような、憤ったような一声であつた。

そのとき西岡氏に私がSNCC(半導体新世紀委員会)の委員長として日本半導体の復活に向けての提言をまとめていることを話した。この委員会はSIRIJ(日本半導体産業研究所)の活動の一環として、99年の3月にスタートしており、中間報告をまとめる段階にあつた。西岡記者に対して、日本の半導体がどんどん地盤沈下を起こしていること、早急に産官学が連携して復活に向けての動きを起こさなければならないことなどを話した。同記者はその内容の重要性に共感し、提言書がまとまるのを待たずに、今の段階で言えることをまとめてはどうかというコメントであつた。そして、同氏が日経新聞に掲載できるように動いてくれるとのことである。私は予期しない提案に感謝し、SNCCのメンバーとも相談の上、このせつかくの提案を生かしたいと考えた。後日、西岡氏から日経新聞の「経済教室欄」に寄稿するように薦められ、担当の記者をご紹介していただいた。

このような経緯を経て、99年11月3日(文化の日)の経済教室欄に私の論文が掲載されたのである。タイトルは「半導体産業再生へ……産官学で戦略推進機関を」となっており、半導体の地盤沈下問題は単に半導体業界のみのことではなく日本全体にとっても極めて重要な問題であることを強調した。

この論調は翌年のSNCC最終報告書に引き継がれ、日本半導体復活をかけたの各種のプロジェクトが立ち上がる契機となった。深い谷底の暗闇に沈んでいたところに新たな道標を見つけた思いの仕事となった。

つづく

ここに掲載した記事は、2006年7月12日から2008年1月9日まで、半導体産業新聞に掲載されたものをウェブ用に再編集したものです。