

バック・ツー・ザ・フューチャ・半導体  
その19

日立からソニーへ

—専務として半導体技術戦略担当

2004年3月 ベルウェザー賞受賞

テクノロジー代表 牧本次生（元ソニー専務・元日立専務）

2000年6月22日。私の半導体人生に大きな転機をもたらす日がやってきた。この日の夕刻、自宅で食事をしていたときに、ソニーの出井伸之さん(当時社長)ご本人から電話が入ったのだ。

私が出井さんと親しく知り合ったのは97年2月、米国ゴルフツアーの公式トーナメントになっているハワイアン・オープンするときである。このトーナメントのスポンサーとなっていたのがキャノンであった。同社ではこのツアーに国内半導体メーカーの幹部を招待する計画があり、副会長の田中宏氏がその中心になっていた。私も上司の松岡巖副社長と共に招待を受け、そこで出井さんと出会うことになったのである。写真1は現地でゴルフをしたときのものである。一緒にプレーをする中で出井さんが豪快な飛ばし屋であることを初めて知った。500ヤード超のロングホールでもツー・オン狙いで攻めるのだ(もちろん、ツー・オンするかどうかは別だが……)。



写真1 キヤノン招待のハワイアン・オープン参加者  
(左から田中宏氏、出井伸之氏、保坂雄氏、牧本)

さて出井さんからの電話の趣旨は、ソニーの半導体分野強化のために力を貸して欲しいということである。半導体に対する考え方は出井さんも私の意見と同じく、これからの日

本においてはデジタル・コンシューマー製品と先端半導体との相乗的発展が重要ということで意気投合するところがあった。出井さんは「デジタル・ドリーム・キッズ」のキャッチフレーズのもとで、ソニーにおけるアナログからデジタルへの転換のリーダーシップをとっていた。この当時、多くの日本の大手総合電気メーカーにおいては、トップが半導体をもてあまし気味に考えていた。日立も例外ではなく、半導体を戦略的に活用しようという発想からは、ほど遠かったのである。

私は胸躍るような感動を覚え、心の中ではソニーへの移籍をほぼ即時に固めた。一方で「しかし、待てよ」と煩悶(はんもん)もある。出井さんには、電話をいただいたことに対して丁寧なお礼を申し上げ、後日改めて返事を差し上げることにした。

さて、日立とソニーはいわばライバル同士の間柄だ。このような間での移籍など全く前例がない。私には日立グループ 30 万人の中で、長年築いてきた大事な人脈がある。そのような人脈を断ち切ることができるのか。幕藩時代のことに例えれば「脱藩」のような感じになるのではないか。

一方ソニーの動きは早い。このスピード感は日立時代にはなかったものである。出井さんからの電話に続いて森尾稔さん(当時専務、CTO)から電話をいただき、食事をしながらじっくり相談しましょうということである。そして 6 月 28 日、安藤国威さん(当時副社長)、森尾さんとの会食があり、ざっくばらんな話し合いがもたれた。この日は株主総会の直前であり、両氏にとってはもっとも多忙で、気の休まらないときであったと思うが、それだけにひとしお熱意が感じられるのであった。

この話し合いの後で、実際に半導体工場の現場を視察させてもらうことになった。当時のソニーの半導体主力工場は長崎と鹿児島にある。日程は 7 月 11 日に決まったが、この二つの工場を一日で効率的に見学するにはどうすればよいか、なかなか名案が浮かばない。そこでまたソニーならではのサプライズである。社有ジェット機を飛ばして、両方の工場を一日で見学するというのである。当日の朝、森尾さんに蓑宮武夫さん(当時半導体カンパニー・プレジデント)も同行して、羽田から長崎に飛んだ。迎えてくれたのはソニー・セミコンダクター九州(株)の濱崎暢洋社長他の幹部である。ここでは PS2(ゲーム機)向け LSI の生産立上げが始まったところであり、大いに活気を呈していた。PS2 は当時のソニーにとって最大の戦略製品の一つであったのだ。しかし、後日わかったことだが歩留面では苦戦を強いられており、ソニー移籍後、私が最初に着手したのは歩留改善についての指導を行うことであった。

長崎で工場見学と昼食を終えて鹿児島空港に飛び、ソニーの国分工場に向かう。ここはソニーで初めて CCD の量産を開始した工場であるが、2000 年の当時は CCD のほかにアナログ製品や化合物半導体など幅広い分野をカバーしていた。デジタルカメラの市場が急速に広がっていた時期であり、働く人たちの目は生き生きと輝いていた。

このような準備段階を経て、私はソニーへの移籍を決意した。胸のうちを伝えるためにソニー本社の出井さんを訪ねることにしたのだが、ここで思わぬ失敗があった。当日は約束の時間に遅れないようにと余裕を持って車に乗った。品川地区は「ソニー村」とも呼ばれるように数多くのソニーの建物がある。行き先は「ソニー本社」と運転手に伝えたので

あるが、車が着いた建物は本社とは別の建物であったのだ。受付に行つて「出井社長にお会いしたい」といっても、話がまったく通じない。そこで初めて、間違つた建物に来たことがわかつた。改めて、本社の建物の位置を教えてもらつて急いだのだが、約束には15分も遅れていた。開口一番、遅参のお詫びをしたところ、出井さんは「品川地区ではこのようなトラブルはよくあるので、恐らくそうだろうと思っていました」と気にも留めない様子である。ほつとして親しみが感じられたのであつた。

この席で私はソニーへの移籍の決意を述べた。そして事をスムーズに運ぶために、出井さんに日立の庄山社長と会つて了解を得てほしいとお願いしたのである。

出井さんはそのことを即座に了承しただけでなく、秘書をその場に呼んで次のような指示を出した。「私の日程を変更してもよいから、庄山社長の都合に合わせてアポを取ってください」。このときのダイナミックなスピード感も新鮮な驚きであつた。

両社のトップ会談を経て私は9月末日で日立を辞め、10月1日付でソニーに入社した。執行役員専務という役職で迎えていただいたので、98年の二段階降格の処分から数えて二年ぶりである。これでやつと深い谷底から這い上がる事ができたのだと感慨深いものがあつた。

日立からソニーへの役員クラスの移動は前代未聞のことであり、多くのメディアが取り上げた。これまで日立で苦楽を共にした仲間もはじめは驚いたものの、最後は理解し励ましてくれたことが私には本当にうれしかつた。日立は私にとって半導体の故郷であることに違いはなく、日立時代の交友関係は今でも絶えることはない。現に日立半導体のOBで構成される「蟬の輪会」の会長をつとめているが、この事については別の機会に改めて述べることにしたい。

さて、ソニーにおける私の役割は半導体技術戦略担当として、「半導体テクノロジー・ボード議長」のポストが与えられた。これは社内のセット部門、研究所部門と半導体部門の幹部の会議で、技術課題についてのロードマップの共有を図ることがミッションである。先端半導体の力を最大限に生かして、セットの差異化につなげようとする戦略の審議機関でもある。

この当時、ソニーにおいては将来の半導体技術開発の方向を巡つて大きな議論が起つていた。次世代プレイステーション(PS3)用としては最高性能のデバイスが必要であるが、デジカメ、カムコーダ、ウォークマン、あるいはテレビ、DVDなどのコンシューマー製品においてはコストと消費電力がより重要である。異なる要求に対してどのように対処するかということが議論になっていた。

一つの考え方は、最先端のSOI(絶縁物上のシリコン)技術を使って双方の分野をカバーする方法。別の考え方は、SOIをプレイステーション用に絞つて、コンシューマー用にはバルクCMOSを開発するという方法。私はソニー社内の半導体の用途をつぶさに分析した上で、プレステ用の高性能SOIデバイスと、コンシューマー用ローパワー・デバイスの二つの方向を明確に区分すべきだと主張した。最終的にはこのような方向で議論が集約し、SOI技術の開発についてはIBM・東芝・ソニーの連合で開発を進め、バルクCMOS技術の開発については東芝・ソニー連合で進めることになった。

2001年には、半導体カンパニー・プレジデントの蓑宮さんの発案で設立されたセミコン

ダクタ・ユニバーシティの学長を兼務することになった。その活動の一環として、ビジネスのグローバル化の時代に備えるために、毎年 10 人弱のエンジニアを選び、グローバル・リーダー育成の教育を行った。国際学会や業界会合などの場において、リード役を果たし、議長役がつとまるような能力を持った人材を育成することが狙いである。一年間の研修を終えた後で、欧州の研究機関や大学を訪れて、技術交換会の形でプレゼンを行うようにした。この教育コースは「牧本塾」と呼ばれ、その卒業生は累計 30 人ほどになり、夫々の職場の中核として活躍している。写真 2 は第一期生の欧州研修時のものである。



写真 2 「牧本塾」第一期生の欧州研修(ロンドンのビッグベンの前で)

私が入社した 2000 年のソニー半導体の売り上げは 4100 億円で、国内第 9 位に位置していた。いわばマイナーの部類だったのであるが、6 年後の 2006 年には 7800 億円まで伸張し、東芝、ルネサスに続く第三位に浮上した。このような勢いの強い部門で現役最後の仕事ができることは、半導体に生涯をかけたものにとって最大の幸せである。

私の半導体人生におけるハイライトの一つは 2004 年 3 月、米国**セミコリサーチ社**主催の国際会合において、**ベルウェザー賞**をいただいたことである。ベルウェザー(Bellwether)の語源は、「首に鈴をつけて群れを先導する雄羊」であり、転じて先導者、主導者を意味する。これは 99 年に創設された賞で、半導体業界への貢献が大きい経営者一人に毎年贈られる。私の前の受賞者には TSMC 社のモーリス・チャン氏、マイクロン社のスティーブ・アプルトン氏、メンターグラフィックス社のウォーリー・ライズ氏、AMD 社のジェリー・サンダース氏などがあり、錚々(そうそう)たる顔ぶれである。このような歴戦の勇士と同列に並ぶ賞をいただいたことは半導体にその半生をささげた者にとって最高の栄誉であると感じている。

日立とソニー。いずれも日本を代表する大企業であり、いわば横綱格である。いろいろな曲折の後で、そのような二つの会社で働くことができ、「人生を二度楽しませてもらった」ということを天に感謝しなければならない。両社の企業文化などの違いについては別の機会に紹介することができればと考えている次第である。

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。