



# ジェット機をご用意します

1996年の「日米半導体協定」の終結交渉において、産業界のリーダーを務めた“ミスター半導体”こと牧本次生氏。同氏はその後、還暦をすぎた2000年に、約40年間務めた日立製作所からソニーへの電撃移籍を果たす。互いにライバル関係にある、日本を代表する大手電機メーカー2社でそれぞれ専務を務めるという稀有な経験を、同氏が今、振り返る。



牧本氏が2005年5月にソニーを退任する際、同社 会長兼CEO (当時) の出井伸之氏から感謝状を贈られた時の様子。出井氏はこの記念撮影から1か月後の同年6月、会長兼CEOの座をHoward Stringer氏に譲った。

「あれは自分にとって必然だったのかもしれない」。牧本次生(半導体産業人協会 代表理事)は今、自らを“地獄”へ突き落とした人生最大の挫折をこう振り返る。あの経験がなければ、半導体人生の後半はもっと平凡で退屈なものになったはずだと。

牧本が味わった人生最大の挫折。それは、日米半導体協定の終結交渉から2年後に当たる1998年6月に起きた出来事だ。事業責任者を務めていた日立製作所の半導体部門が、不況のおおりで前年(1997年)度に800億円近くの赤字を出した。その責任を取らされる形で、専務取締役から役職のない取締役、いわゆる“平取”へ2段階降格の憂き目に遭ったのだ。日立の長い歴史の中でも、専務取締役からの2段階降格は前代未聞だった。1年後の1999年6月には取締役からも外れることになる。

米Microsoft社がパソコン用OS「Windows 95」を発売した1995年、“半導体ブーム”を受けて電機各社は投資合戦を繰り広げた。ところが1996年以降、パソコン市場の伸びは各社の予想を下回り、アジアの金融危機がそれに追い打ちをかけた。結果として、1996～1998年は半導体の需要減退と価格下落が続く「地獄の3年間」(牧本)になった。こうした状況の中、日立もDRAMなどの半導体事業で巨額赤字を計上したのだ。

かつて牧本は32歳の若さでLSI設計部門の部長に昇格し、“将来の社



牧本氏と出井氏が親交を深めるキッカケとなった、1997年2月11日のゴルフ・トーナメントの一コマ。前列中央が牧本氏と出井氏。出井氏はその2年前の1995年4月にソニー社長に就任していた。

長候補”とマスコミにもてはやされた。その後、浮き沈みはありながらも、日立の半導体部門の成長に情熱を注ぎ、キャリアを積んできた。そんな牧本にとって、還暦を迎えて間もなく訪れた「2段階降格事件」は人生最大の挫折であり、屈辱でもあった。

失意の底にあった牧本の人生を大きく変えたのは、2段階降格から2年後の2000年6月22日の夕方、自宅に掛かってきた一本の電話だった。

### 予期せぬ電話

「もしもし牧本さん、ご無沙汰しています。ソニーの出井です」

受話器の向こうから聞こえてきた張りのある声に、牧本は一瞬、わが耳を疑った。自分が知っている「ソニーの出井」はたった一人しかいない。当時、ソニー 代表取締役社長 兼 CEOを務めていた、出井伸之からの“直電”だった。出井は1週間後の株

主総会を経て、大賀典雄の後を継いで代表取締役会長 兼 CEOに就任することが決まっていた。

出井と牧本は4年前の1996年7月19日、日米半導体協定の終結交渉に臨む交渉団を、国内電機メーカーの経営陣が励ます「壮行会」で顔を合わせていた。同じ1937年生まれの二人の親交がより深まったのは、それから半年後。1997年2月11日にハワイで開催された、ゴルフ・トーナメントでのことだ。トーナメントのスポンサー企業で半導体露光装置大手のキヤノンが、牧本が所属する日立やソニーなど半導体メーカーの幹部を招いた催しだった。

出井は当時、1995年4月に社長に大抜擢されてから、それほど時間がたっていなかった。まさに「日の出の勢いを感じさせる存在だった」(牧本)。500ヤード超えのロング・ホールをツアー・オン狙いで攻める。そんな豪

伏な一面に牧本は好感を持った。

その後も二人の間に交流はあったが、出井からの突然の電話に牧本が驚いたのも無理はなかった。経営トップがライバル企業の社員に自ら電話をかけるなど、牧本が在籍していた日立では考えられなかったからだ。

### グループ30万人の引力圏

「実は折り入ったご相談があります。今、少しお時間をいただいてもよろしいでしょうか」

その後、20分間にわたって出井が語った内容は、牧本をさらに驚かせた。「この先、ソニーへ移籍して一緒に大きな仕事をしませんか」という誘いだったのである。

出井の誘い文句はこうだ。ソニーはグループ全体で半導体を徹底的に強化したいと考えている。デジタル家電の心臓部を担うのが半導体であり、ここをしっかりとやらなければソニーの屋台骨は揺らぐ。ついては、日本の半導体産業を引っ張ってきた牧

本さんの力をぜひお借りしたい――。

出井は社長に就任した直後から、「デジタル・ドリーム・キッズ」というスローガンの下、アナログからデジタルへの転換に力を注いでいた。それ故、技術畑の出身ではないにもかかわらず、半導体への理解は深かった。折りしもソニー・グループは3カ月前の2000年3月に、家庭用ゲーム機「PlayStation 2 (PS2)」を発売したばかり。PS2は半導体性能の高さなどをウリに大ヒットし、社会現象にまでなっていた。出井の言葉に熱がこもるのは当然だった。

実はこの時、牧本は出井の言葉に驚きながらも、その誘いに乗ろうと即座に腹を決めていた。当時の牧本にとっては、これ以上ない魅力的な提案だったからだ。

「お話の趣旨はよく分かりました。ただ、少し考えさせてください。後日改めてお返事をします」

こう言って電話を切ったのは、日立の親しい同僚や知人たちの顔が、ふと顔をよぎったからだった。当時、日立のグループ社員数は約30万人。その“引力圏”から脱することは、相当な覚悟を必要としたのだ。

出井からの電話を受けた時、日立での牧本の肩書は「技師長」だった。日米半導体協定の終結交渉に臨んだ1996年には常務取締役 兼

電子グループ長、1997年6月には専務取締役昇格していたが、先の2段階降格を経て、2000年時点では技師長という立場に甘んじていたのだ。

### “戦友たち”が運命の扉を開く

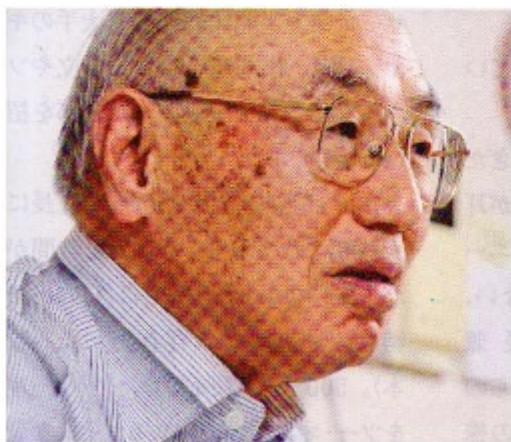
ところが、多忙なマネジメントから解放された立場にあったことが、ソニー移籍への扉を静かに開けていたのである。

話は1998年6月の「2段階降格事件」から数カ月後にさかのぼる。半導体産業研究所 (SIRIJ) の所長を務めていた大山昌伸から声が掛かった。

用件はこうだ。日本の半導体産業を復活させるために、政府に対して施策を提言する民間のプロジェクト委員会「半導体新世紀委員会 (Semiconductor New Century Committee : SNCC)」を近く立ち上げる。ついては、牧本にその委員長を引き受けてもらいたい、というのだ。1980年代後半に50%を超えていた世界半導体市場での日本のシェアは、1998年には26%に低下しており、競争力回復が差し迫った課題だった。

大山は、日米半導体協定の終結交渉の折、日本側交渉団の一員として牧本と共に戦った“戦友”である。日立での仕事に情熱を感じられなくなっていたこともあり、牧本は二つ返事で引き受けた。SNCCは1999年3月に発足し、牧本は政府への提言を1年掛かりでまとめる作業に着手した。

半年ほどが過ぎた11月3日、日本経



済新聞に「半導体産業再生へ 産官学で戦略推進機関を」と題する牧本の寄稿記事が掲載された。まとめつつあったSNCCの中間報告の骨子を紹介したものだ。その内容は、半導体とデジタル家電の相乗効果が日本の競争力復活の源泉となることを強調したものだ。

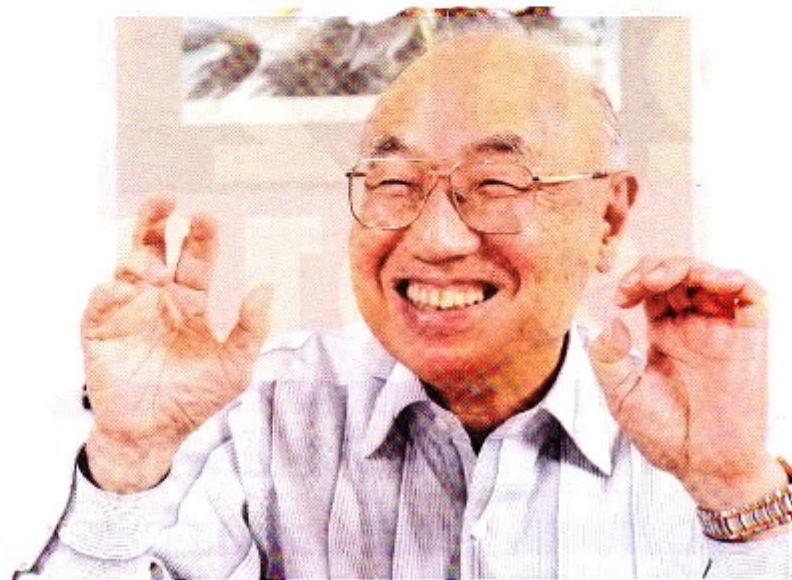
この新聞記事が出井の目に留まり、ソニーへの移籍のキッカケになるとは、当時の牧本には知るよしもなかった。牧本がここで主張した「半導体とデジタル家電の相乗効果」は、まさに出井がソニーで打ち出そうとする方向性と合致していた。この新聞記事によって、「二人の考えていたことがつながった」(牧本)のである。

出井が牧本に直電を掛けたのは、この記事の掲載から約半年後である。この間、出井は牧本の招聘に関して、会長の大賀典雄にも相談を持ちかけていた。大賀は、日米半導体協定の終結交渉における初期のリーダーだ。むろん“戦友”の牧本とは親しい間柄だった。1996年7月の第4回交渉を前にして病に伏せた大賀は、リーダーの交代を牧本に依頼する。その時もやはり自宅への“直電”だった。

「日米半導体協定の終結交渉」と「2段階降格事件」。牧本にとって生涯忘れがたい二つの出来事が、自らに新たな運命をもたらしたのだ。

## ソニーのスピード感に驚く

6月22日の出井の電話から3日と置



かず、牧本に日立とソニーの社風の違いを痛感させる出来事が起こった。当時ソニーの副社長兼技術代表だった森尾稔から電話が掛かってきたのだ。「実務レベルの相談をしたいので、来週あたり一緒に食事をさせてもらえないか」との誘いだった。翌週の6月28日に会食と決まった。「このスピード感は日立にはないものだった」(牧本)。

6月28日の会食には、森尾に加え、副社長兼COOの安藤国威が同席した。この日は、ソニーの株主総会の前日に当たっていた。翌日に代表取締役社長に就任する安藤と、副会長に就任する森尾。多忙に違いはないはずの二人が、牧本との会食では忙しいそぶりを見せることもなく、ざっくばらんに相談を持ちかけてきた。二人の熱意を感じた牧本は、会食が終わる頃には移籍への期待に胸を膨ら

ませていた。

もし本当にソニーへ身を転じるのであれば、その前に“現場”を見ておきたい。そう感じた牧本は、半導体工場の視察を依頼した。当時、ソニーの半導体の主力工場は、長崎工場と国分工場(鹿児島県)の二つだった。熊本工場はまだ稼働していない時分である。7月11日に両工場を見学することが決まった。

同じ九州とはいっても、長崎と鹿児島の間には随分と距離がある。「1日で両方の工場を回るのはおそらく無理だろう」。そう思っているところへソニーの担当者から連絡が入った。「牧本さん、当日は羽田から弊社のカンパニー・ジェットを飛ばします。午前中に長崎、午後国分工場をご覧いただきますよ」。

—次回に続く—

(大下 淳一) 監