

世界へ羽ばたく 人材となれ

日立製作所 専務からの2段階降格を経て技師長という立場に甘んじていた牧本は2000年6月、出井伸之(当時 ソニー 代表取締役社長 兼 CEO)から突然の電話を受け、ソニーへの移籍を請われる。ソニーの半導体工場を訪れ、活気に満ちた現場を目の当たりにした牧本は、移籍の意思を固めた。同年10月に執行役員専務待遇でソニーに入社し、半導体事業全般の戦略策定を担うことになる。移籍早々、思いもよらなかった緊急の仕事が牧本を待ち構えていた――。



2009年12月に催された「牧本塾」卒業生たちの忘年会

2000年7月11日の朝、牧本は羽田空港を離陸したジェット機の機中に入った。移籍前に半導体工場を見学したいとの牧本の要望に応え、ソニーが用意したカンパニー・ジェットである。傍らには、ソニー 取締役副会長 技術代表(当時)の森尾稔と、半導体事業を統括する荻宮武夫(当時 常務 セミコンダクタカンパニー プレジデント)の姿があった。

最初の目的地は長崎工場。4カ月前にソニー・コンピュータエンタテインメント(SCE)が発売した「PlayStation 2 (PS2)」向けのLSIの生産工場だ。まさにソニーの半導体事業の中核拠点である。牧本はソニー長崎(およびソニー国分)の社長を務めていた濱崎暢洋らの案内で製造工程をつぶさに見て回った。

クリーン・ルームは、技術者たちの活気に満ちあふれていた。半導体の黎明期に、寝食を忘れて工場の立ち上げに没頭した経験を持つ牧本。かつての自分の姿がソニーの技術者たちに重なった。

昼食を済ませるとすぐに鹿児島へ飛んだ。CCDの主力拠点の国分工場へ向かうためだ。当時は、デジタル・カメラ向けを中心にCCDの需要が大きく伸びていた時期。ソニーの技術者たちはここでも輝いて見えた。

その日、羽田へ戻る機内で牧本は決意を固めていた。日立グループ30万人の“引力圏”を飛び出そうと。企業人としての残された人生を、こん

なにもやる気に満ちた技術者たちと共に過ごせるなら本望だと思った。

後日、牧本はソニーCEO(当時)の出井伸之を本社に訪ね、移籍の意思を伝える。併せて一つ頼みごとをした。日立製作所 代表取締役社長(当時)の庄山悦彦に会って、牧本の移籍につ

いて了解を得てほしいと依頼したので。41年間在籍した古巣に、最低限の義理は立てておきたかった。出井は快諾し、秘書を呼んでこう言った。

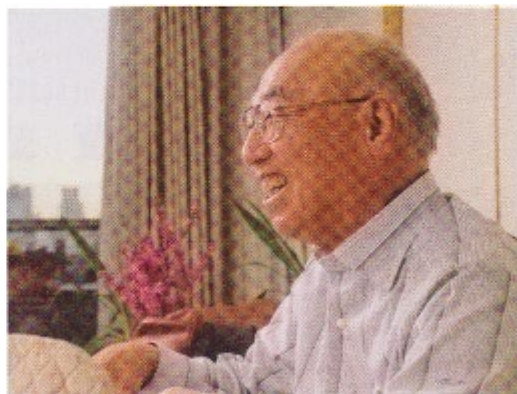
「来週、いつでもいいから庄山さんのアポを取ってください。15分でいい。私の予定を変更しても構わない」

庄山と出井の会談は実現し、暗れて牧本の移籍が決まった。

半導体/機器部門のつなぎ役に

牧本は2000年9月末に日立を辞め、10月1日付でソニーに入社した。与えられた役職は、執行役員専務待遇のコーポレートリサーチフェロー。加えて、「SNCテクノロジーボード議長」のポストが用意されていた。2000年8月に設立された「セミコンダクタ ネットワークカンパニー(SNC)」において、半導体事業全般の技術戦略を策定する組織の責任者である。

SNCテクノロジーボードは、出井が掲げる“半導体とデジタル家電の相乗効果”を具現化するための組織だった。半導体部門と機器部門、研



究開発部門の幹部が2カ月に一度集まり、開発ロードマップや技術課題を共有する。これを通じて最先端の半導体をいち早く機器の差異化につなげる狙いがあった。当時、ソニー 取締役でSCE代表取締役社長だった久多良木健もメンバーに名を連ねていた。そうした場をとりまとめる重責を牧本は担うことになった。

PS2用LSIの歩留まりに苦しむ

「牧本さん、ここだけの話なのですが…」

移籍から間もなく、牧本は出井から耳を疑うような相談を持ちかけられる。長崎工場で量産中のPS2向けLSIの歩留まりがどうしても上がらず、困り果てているというのだ。

社会現象となるほどのヒットを飛ばしていたPS2は、年末商戦を間近に控えていた。需要に見合う量のチップを供給できなければ、膨大な機会損失につながる。一つの半導体工場の歩留まり問題が「全社の最重要課題に浮上していた」(牧本)のであ



2001年6月22日、「Sony Semiconductor University」の開校式で学長として挨拶する牧本氏

る。SNCテクノロジーボードも緊迫した空気に覆われていた。

年末までの2カ月間、牧本は長崎工場と本社を何度も往復し、歩留まりの悪化要因を特定しようと努めた。製造装置のプロセス条件のずれなどによる「システムティック不良」か、不純物の混入などによる「ランダム不良」か——。現場の技術者たちと議論を繰り返す中で、徐々にその要因が見えてきた。牧本は日立時代からしばしば半導体工場の歩留まりに頭を悩ませてきた経験から、発生する不良を攻略するための“勘どころ”をつかんでいた。現場の奮闘もあり、歩留まり低下の要因を何とか突き止め、この危機を無事に乗り切った。

次世代半導体技術で意見が対立

当時、SNCテクノロジーボードで

しばしば議題に挙がるテーマがもう一つあった。次世代半導体の製造技術である。SOI (silicon on insulator) 技術とバルクCMOS技術のどちらを採用するかについて、社内の意見が二つに割れていたのだ。

次期PlayStation (PS3) のようにLSIの性能を重視する用途では、トランジスタを高速化しやすいSOI技術を使う。このことはコンセンサスが取れていた。意見が分かれたのは、デジタル・カメラやテレビ、DVDレコーダーといった、コスト重視の民生機器向けの半導体技術である。「SOI派は、SOI技術を使えば高速版LSIから低電力版LSIまでのすべてに対応できると主張した。一方のバルクCMOS派は、コストや消費電力が重視される用途には、SOI技術では対応しにくいと譲らなかった」(牧本)。

ソニーがこの選択をいかに重視していたかを物語るのが、代表取締役社長兼COO(当時)の安藤国威が取った行動である。SOI技術の総本山である米IBM社を視察したい、については同行願いたいと牧本に依頼してきたのだ。二人はIBM本社があるニューヨークへ飛んだ。

SNCテクノロジーボードは最終的に、PS3向けの高速度LSIにはSOI技術、それ以外の用途にはバルクCMOS技術を使うとの結論を下す。「SOI技術だけに絞るのはリスクが大きすぎた」(牧本)からだ。その後、バルクCMOS技術では東芝との共同開発に着手。SOI技術ではIBM社とSCE、東芝との共同開発を始めた。後者は後に、PS3向けマイクロプロセッサ「Cell」の基盤技術となる。

人材育成にも奮闘

ソニーが抱えるより長期的な課題としては、将来を担う人材の育成があった。牧本はここでも腕を振るう。

2001年、半導体部門トップの糞宮の提案で「Sony Semiconductor University」と呼ぶ社内組織が設立された。若い技術者を対象に、半導体や語学、一般教養などに関する教育プログラムを提供する取り組みだ。牧本はその学長に就任した。

この活動の一環として開設したのが「牧本塾」。毎年7~8人の技術者を選抜し、グローバル・リーダーとしての素養を身に付けさせるための教

育プログラムである。1年間にわたって毎月2回、2日ずつをかけて行う本格的なプログラムだった。

牧本がソニーへ移籍して意外に感じたことの一つに、グローバル・カンパニーという印象が強かった会社においても、「個々の技術者のグローバル化はあまり進んでいなかった」(牧本)ことがある。米国の大手EDAベンダーから講師を招き、EDAツールの将来やSoC設計への活用法について、ソニーの若手技術者たちを前に講演してもらった時のことだ。講演後に質疑応答の時間を設けたが、誰一人として手を挙げない。普段は活発な技術者たちが、借りてきた猫のように押し黙っていた。

これではまずいと感じた牧本は、牧本塾を活用して英会話とプレゼンテーション術の訓練を徹底した。午前中は、ネイティブ・スピーカーを招いて、英会話の基礎と交渉術の特訓。午後は、技術者たちが自ら教壇に立ち、さまざまなテーマで講演を行う、というカリキュラムである。

1年間のプログラムの締めは、海外研修という名の“他流試合”だった。ベルギーIMECやフランスCEA-Leti、英University of Glasgowといった欧州の研究機関や大学を訪れ、現地の研究員たちを前に英語でプレゼンテーションを行うのである。講演後にはもちろん、質問攻めが待っている。これをクリアして初めて、プログラムの修了資格が与えられた。

塾生たちに贈った五つの教え

牧本が2005年5月にソニーを去るまでの5年間に、同社の半導体事業は大きく飛躍した。2000年度には4000億円規模だった半導体売上高は、2006年度には8000億円近くにまで伸びた。企業人人生の最後に右肩上がりの事業を牽引できたことは、牧本にとって大きな喜びだった。

そしてこの間、牧本塾の卒業生は30人を超えた。卒業生の多くがその後、海外で活躍したり、国際標準化活動の議長を務めたりするなど、文字通りグローバルな人材に育った。

ソニーを退社するに当たり、牧本は塾生たちからTシャツをプレゼントされた。そこには牧本の似顔絵とともに、“五つの教え”が刻印されていた。グローバル・リーダーを目指す者の心得として、牧本が塾生たちの前

で繰り返してきた言葉だった。

一つ、高い志を持ち、世界のトップを目指すべし。

一つ、使命感を持ち、何に貢献するのかを念頭に置くべし。

一つ、知識の深さ、幅を広げるべし。T定規型人間となれ。

一つ、上品な洒落を良しとし、人を傷つけず、無用な悪ふざけは避けるべし。

そして、もう一つ。企業人人生の終盤、専務からの2段階降格という思わぬ挫折を味わった経験こそが、ソニーでの豊かな時間をもたらしてくれた。その実感を込めて、牧本が塾生たちに贈った言葉だ。

一つ、得意の時、おごらず。失意の時、ひるまず。 =敬称略

——終わり——

(大下 淳一) ㊦



2002年7月、欧州研修中の牧本塾 第1期生たち