半導体漫遊記 ⑱

湯之上隆

自動車と半導体の明暗

「タレント」の有無にあり

トヨタ自動車が2015年3月期の連結決算で過去最高の営業利益2・7兆円を計上した。それ以外のクルマメーカーも増収増益が続き、日本の自動車産業は絶好調である。

一方、半導体産業では、えげつないリストラをやりまくったルネサスが7年ぶりに黒字化したが、売上高は減少し世界売上高トップ10からは滑り落ちた。パナソニックと富士通の合弁により設立されたソシオネクストは、一体何をつくって行くのかすら分からない。NANDフラッシュで存在感を示している世界ランキング7位の東芝も、粉飾会計疑惑が持ち上がっている上、13年から14年にかけての成長率は18・5%で、世界トップ10の中では最低だった。

半導体は、自動車と同様、日本人が得意な〝擦り合わせ型〟の産業である。ではなぜ、日本の自動車は世界最強であるにもかかわらず、半導体はこのような体たらくなのだろうか。その問題の一端が、酒井崇男著『「タレント」の時代』(講談社新書)を読むことにより、解が見えてきた。

トヨタには以下に示す「主査制度」がある。クラウンの主査ならば、クラウンに関する「すべての事項」に権限と責任を持つ。トヨタ関係者は、「主査は製品の社長であり、(本当の)社長は主査の助っ人である」とすら言う。実際、1つの車種の売上は1千億―2兆円で、主査は大企業の社長と同等の権限と責任を持っている。

主査は、すべての中心となる司令塔として、「市場の情報」「顧客・非顧客の情報」「競合の情報」「技術の情報」「原価の情報」などを踏まえて、商品の魅力と性能、価格(原価)、重量などを企画し、製品の構想を練り、コンセプトをつくる。そして、製品の企画と開発を先導する。

主査とは、あらゆる技術分野や情報に精通したスーパーマンであり、また強力なリーダーである。つまり、「タレント」なのだ。

トヨタの強みは、タレントの卵を見いだし、タレントとして育て、そのタレントを生かす組織を実現していることにある。

一方、半導体はどうか。半導体ができるまでには、4段階の設計(システム、アーキテクチャ、論理・回路、レイアウト)と、2段階のプロセス(前工程、後工程)を必要とする。

ところが管見の限り、日本半導体業界において、設計とプロセスの両方に精通しているという人は皆無である。それどころか、4段階の設計において1つしかできないという技術者が多い。また、マーケティング軽視のため、「市場の情報」「顧客・非顧客の情報」「競合の情報」にも疎い。

つまり、半導体業界には、トヨタの主査のように、設計や製造などの技術全般に精通し、市場、顧客、原価など半導体ビジネスの全体像を理解している人がまったく存在しない。その結果、これまで日本は、半導体という製品について全体最適ができなかったと考えられる。

結局、トヨタと日本半導体産業を分かつものは、1つの製品において「すべての事項」に権限と責任をもつタレントの存在の有無に帰着すると言える。日本半導体は(電機も)、トヨタ生産方式よりも、トヨタの主査制度を深く学ぶべきである。

(微細加工研究所・所長)

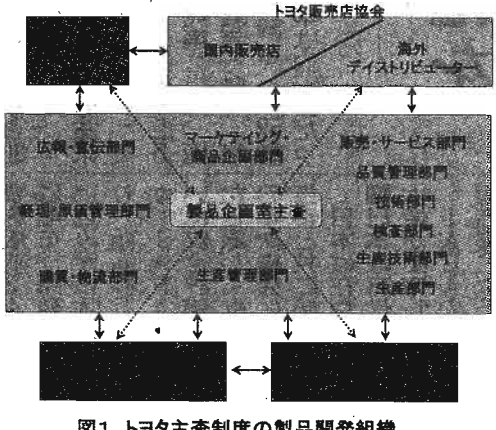

図1 トヨタ主査制度の製品開発組織

出所:酒井崇男『「タレント」の時代』(講談社新書)、217ページの図3-1