

守 破 創 対談

「空気のような存在」と野田審議委員が言う半導体。それだけ多くの業界であまなく部品として使われており、産業界の動向を占う重要な基幹部品である。その半導体の進化を計測・試験技術で支えているのがアドバンテスト。バブル崩壊をいち早くキャッチし、さらにITバブルを乗り切って同社発展を導いた大浦相談役と野田審議委員が、産業論から人材育成、景気の読み方まで、率直に話し合った。IT関連業界、金融業界とフィールドは違っても、そこには多くの共通項が見受けられた。



日本銀行政策委員会審議委員

野田忠男

Tadao Noda

[のだ・ただお] 1947年生まれ。1969年京都大学法学部卒業後、第一銀行入行。1997年第一勧業銀行取締役法人企画部長、取締役業務運営企画統括室長、1998年常務取締役、2000年みずほホールディングス常務執行役員資産運用信託ビジネスユニット長、2001年常務執行役員企画グループ長、2002年代表取締役副社長、2003年清和興業常勤監査役、2005年中央不動産代表取締役会長、2006年より日本銀行政策委員会審議委員。



株式会社アドバンテスト取締役相談役

大浦 溥

Hiroshi Oura

[おおうら・ひろし] 1934年生まれ。1956年東京大学法学部卒業後、富士通入社。1985年取締役、1988年常務取締役、1989年アドバンテスト代表取締役社長、2001年代表取締役会長（～2005年）、2003年富士通取締役兼務、2005年よりアドバンテスト取締役相談役、ヤマトホールディングス取締役。1998年藍綬褒章、2004年旭日中綬章受章。

市場競争も人材育成もポイント はダイレクト・コミュニケーション

GDPの四〇%を左右する
わずか一%の
半導体の影響力

野田 アドバンテストでは、半導体製造プロセスで重要な試験装置をお造りになっています。半導体は身近にあって無くてはならないもので、いわば空気のような存在です。何となく分かっているようですが、実際にはほとんど理解できていません。

大浦 半導体の産業規模はわが国で言えばGDPの約一%です。非常に小さい数字に見えますが、半導体はコンピューターや家電、携帯電話、自動車……など、さまざまな製品に搭載されています。その一%が影響を与える産業分野は、GDPの約四割近くにも及ぶ重要な基幹部品なのです。

野田 私が駆け出しの銀行支店長であった一九八九年に、大浦さんはアドバンテストの社長にご就任。それ以来、社長、会長として、半導体試験装置のトップ企業、特にメモリーの分野では世界の六割を超えるシェアを占め、株式の時価総額も一兆円を超える大企業に

成長させました。その秘訣はどこにあるのでしょうか。

大浦 社長に就任した八九年は、バブルの真つ最中。ところが、九〇年の秋になって、受注の動きが大きく鈍ってきたのです。日銀短観のDIなどの経済指標を見ても変調していますし、業界全体の受注も急激に減っていました。そこで、その年の暮れに経営引き締め の警告を社内に発したのです。後に、九一年の二月が株価のピークで三月にバブルが崩壊したことが判明しました。

ところが、九一年四月に高名なエコノミスト三人を招いて行った異業種勉強会のこと。「九一年四月現在で、経済はどう見ても変調を来しているが、どうお考えか」と問うと、「そんなことはありません」と、三人とも口をそろえます。実際には、九一年、九二年と、企業の業績はばたばたと悪くなってきました。私のところでは、九一年の七月、八月ごろと比較的早い段階で対策を打ちましたが、それが遅れたら大変なことになっていましたよ。

野田 具体的にはどんな対策を？

大浦 まず、約三〇〇〇機種あった計測機器の内容をすべて精査させて、約一〇〇〇機種近くを廃止し、三分の一近くの製品を受注生産に切り替えました。常に製造する汎用品は、残りの三分の一としたわけです。こうして、事業、ビジネスの中身の「選択と集中」を行いました。また、営業所や事業所の統合といったリストラもやりました。

もちろん、こうした後ろ向きの対策ばかりではありません。私どもの業界ではシリコンサイクルと呼ばれる需要の山谷があり、これを見通して市場が求める競争力のある製品をいち早く開発して、タイミングよく投入することが求められます。そこで、研究開発費は売上高の一〇%以上を維持させることにしました。年度によっては、研究開発費が対売上高比で二八%になったこともありました。

画期的な 製品誕生の秘密は 顧客ニーズ重視の姿勢

大浦 顧客訪問をすると、「アドバンテストの試験装置は、誠に素

晴らしい。性能は最高だ」と言われます。しかし、「だけど……」と必ず続くのです。「大き過ぎる」「音がうるさい」「値段が高い」と。

私は毎月、全社の社員を前に直接話をする、ダイレクト・コミュニケーションの場を作っていました。その中で、「大きさを半分に、床面積を半分に、熱量も半分に、テストコストも半分にしなさい」と言い続けました。最初は「技術のわからない社長が何を言っているか」という感じだったかもしれませんが。しかし、技術者はそれに見事に応えてくれました。結果は、大きさが四分の一、消費電力、部品点数、テストコストは五分の一になったのです。これにより通産大臣賞をちょうだいしました。

野田 研究開発費を惜しまず開発し続けた蓄積の成果が現れたわけですね。

大浦 お客さまとのコミュニケーションの中から、開発につながるアイデアやサセションを頂くこともありました。こうした、いわゆるデザインイン（部品・装置メーカーが製品の設計段階から製品開発に参加する方式）の姿勢が役

に立ったのではないのでしょうか。

野田 お客さまのニーズをきちんととらえることの重要性は業界を問わないですね。私も銀行の支店時代には、お客さまや社員とのダイレクト・コミュニケーションを心掛けていました。そしてできることは、その日のうちに結論を出してしまう。私の経験でも、それが好結果につながったと思っております。今のお話には本当に共感を覚えます。

DNAとして 根底に流れる チャレンジ精神

野田 世界の最先端を走る技術を先端で支える最も重要な経営資源は人的資源だと思えます。アドバンテストの企業文化として人材育成を重視する姿勢があるようにお見受けします。

大浦 当社は、一九五四年に、たった三人のベンチャー企業でスタートしたタケダ理研工業が前身です。中心となった武田郁夫氏は、「オール頂かないことによる、オール頂きのマーケティング」を標榜していました。限られたマーケ

ットを選んで、そこを深く耕して
いって、その分野では全部頂きた
という意味です。そのプロセスで、
技術者が育ってきたのです。

例えば、一九七六年に、超LS
I技術研究組合という国家プロジ
エクトが誕生した際に、半導体の
試験装置も国産化しようというこ
とになりました。そこで、当時の
タケダ理研の技術者が必死になっ
て開発したのです。この試験装置
の開発に成功したことで、その後
のエレクトロニクスの大きな波に
乗れたと言えます。こうした歴史
もあって、チャレンジ精神が組織
のDNAとして根底に流れ続けて
いるのです。

もちろん、社内の教育研修制度
は各種準備していますが、それ以
上に背伸びをさせながら挑戦させ
るプロセスのほうが重要です。こ
うした企業文化が、結果として人
材育成につながっているのでは
しょう。

野田 大浦さんの随想の中に、
「失敗に学ぶ」という話がありま
す。それもチャレンジ精神やベン
チャー魂に通じる話ですね。

大浦 神ならぬ人間は必ず失敗し

ます。私は、その前提で物を考え
ると言っているのです。失敗した
個人の責任を追究するためではな
く、同じ失敗をしないためにすべ
てを明らかにしなさいと言ってい
ます。社長時代には毎月一回、市
場品質問題対策会議と称して関係
者を一堂に集め、侃々諤々かんかんがくがくと半日
も議論をしていました。こうい
ことをやっていると失敗を隠さな
くなりますし、情報の共有化もで
きます。

野田 私も支店長時代は、毎日、
担当者全員から一人五分〜一〇分
ですが、話を聞きました。自分の
抱えている課題を上司に知っても
らうだけでも、随分気が楽になっ
て、営業成績にも結び付いたので
はないでしょうか。

御社のホームページには、「車
載用半導体向けに故障率ゼロを実
現するテスト手法を提供します」
と紹介されていました。失敗は必
ずあるものだと考えると、相当突
っ込んだ商品、サービスだと思
います。

大浦 現実にはまだ問題だらけで
す。最近、電池やクルマなどメー
カー各社のトラブルが新聞紙面を

にぎわせました。技術が非常に複
雑化、高度化していることがその
原因の一つです。さらに、グロー
バル化によりサプライチェーンが
驚くほど長くなっていることも挙
げられます。例えば、たった一個
の部品を発注しても、それが完成
するには、数カ国を経由すること
が当たり前になってきています。

静かなブースと

「わいがやルーム」の両立

野田 文系出身の大浦さんが、も
のづくりの重要性を認識されるよ
うになったのは、富士通中興の祖
といわれる岡田完二郎さんの薫陶
を得られたことが大きかったのだ
すか。

大浦 そうですね。あの方も文系
です。しかし、『半導体とトラン
シスタ』※(渡辺壺著/オーム社)
といった難しい本で勉強している
んです。分らないと、課長クラ
スの人を呼んで、いろいろと聞く
わけです。これは、何より社長に
御進講した人を張り切らせ、大変
なモラルアップとなりましたが、
岡田社長自身も、こうして知識を

深めて、コンピュータの重要性
を理解し、初の国産化にゴーサイ
ンを出したわけです。今の私と同
じ七〇歳ぐらいの時の話ですか
ら、本当にすごいと思いますね。

野田 学ぶ、失敗を恐れずチャレ
ンジしていくという流れをどうや
って継承していくか。かつては、
「わいがや」と言っていて、わいがや、
わいがやがやと議論をする中からいろ
ろな発想が出てきたり、情報を共
有したり、価値観の擦り合わせを
行ったりということがありまし
た。最近では、そういう場も少な
くなってきているようです。

大浦 SEや回路設計者などの開
発者には、静かに一人で根を詰め
る場が確かに必要です。それには、
ブースを与えればいい。一方で私
は、開発者であつても「わいがや」
の場が必要だと思います。そこで、
アドバンテストアカデミーという
教育の会社を中心に、「テクノワ
イガヤルーム」を整備しました。
現状では、意図的に環境整備しな
いと、横のつながりや上下のつな
がりなどなかなか生まれません。
野田 研究者のいる群馬のR&D
センターは、ビオトープ(人工的



に整備された生物群の生息環境）を採り入れた素晴らしい緑の環境の中にあります。それがどんな発想から生まれたのか、興味がありません。

大浦 工場らしくない——これが富士通に入社して川崎工場を見た第一印象でした。木があり、池があつて庭が奇麗なのです。これは、

初代社長の吉村萬治郎氏が、「家にいるより工場へ来た方が快適であるような工場にしたい」と言ったことによりです。それを思い出して、群馬にR&Dセンターをつくるときに、「絶対ビオトープだ」と考えたのです。

上げ潮トレンドにある IT関連業界

野田 私は日銀に身を置いて半年になりますが、ITと聞くと血糖値が高くなります（笑）。必ず在庫調整という話が出てくるからです。二〇〇〇年から二〇〇一年にかけてのITバブルや、その後の景気回復期における踊り場での調整を経験し、ある種懲りているのです。

大浦 サプライヤーやマニユファクチャーの方も、その手痛いやけどを経験していますから、慎重に在庫を積みよさうになっていきます。

ただ、IT関連業界のトレンドは上げ潮です。例えば、パソコンやデジタルテレビ、自動車用の電子機器は、今後五年間で二桁前後

の伸びが見込まれています。携帯電話の需要予想は低めですが、新興国の需要は予想以上に強まっています。

野田 しかし、皆さん同じようにスピード感を持って供給体制の強化に努めておられるので、何か少しでも調整が起きると、需給の乖離乖離が大きくなる面があります。大浦さんの景気の読み方をお教えてください。

大浦 答えが難しいご質問ですね。やはり最終製品と半導体のかわり合いをにらんでいかないと見えません。私どものお客さまのお客さまを見ないと分からないのです。そこで、お客さまである半導体メーカーに話を聞いて、その動向を間接的にウオッチすることになります。

野田 試験装置や製造装置の動きは、先行指標と言えますね。御社の数字を見れば、かなりのことが予測できるのではないのでしょうか。

大浦 いや、アドバンテストの製品は全体の製造工程の一部に過ぎませんから、やはり全工程を見ただけだかなくなりません。た

だ、私どもの試験装置の動きは、ダイレクトに景気を反映しますから、分かりやすいとは言えます。

野田 最後に、大浦さんの半導体に関連しての夢をお伺いしたいのですが……。

大浦 いろいろあります。例えば、コンピューターの不便さの解消。キーボードを使わず、日本語で音声入力して、「英語変換」と言ったら、完璧な英語で出てくるとかね。そういうものが技術的な可能性としてはかなりあると思います。デジタルデバイス（IT）を利用できる者と利用できない者との間に生じる情報格差情報格差という言葉があるようでは困るので、だれでもが使いこなせるようなものにしていかなければなりません。

野田 それを実現する日が来るのを楽しみにしています。実は、私は今年還暦です。以前は「長生きをしなければ」とは思いませんでしたが、今はもっと長生きして技術進歩はどうなっていくのかを見極め、自分もその恩恵に浴したいと、少し欲が出てきました。本日は本当にありがとうございます。