Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

小説半導体戦争（六）

杉田望

6　手練手管

1

反トラスト法違反で日本企業が米国の当局によって摘発されてから、その日で二ヵ月が過ぎていた。

今日の日刊経済新聞の一面トとフには、日興製作所が米国で計画している半導体生産計画が大きく報じられていた。田所官房長は公用車に揺られながら、今朝の新聞に目を通している。他紙が日興製作所の対米半導体投資計画を扱っていないところからみると、これは日刊経済新聞のスクープのようだ。

この種の記事ではたいていの場合、当事者のコメントなり、談話なりが掲載されるものだが、肝心な日興製作所側のコメントは載っていない。誰かがリークしたのか、どうも外部情報で書かれた記事のようだ。田所官房長の口元に曖昧（あいまい）な微笑が浮かんでいる。紙面いっぱいに毒毒しい活字が踊り、第二面に掲げられた解説記事の論調は、日興製作所の対米投資計画にどこか非難の響きかおる。時期が惑い、というのが論旨のようだ。田所は記事を読み終えると、暫く考えこんでいた。午前七時四十五分、まだ霞が関一帯は静まりかえっている。

田所官房長が乗る公用車は、通産省本館の方には向かわず、日比谷通りを右折、大蔵省を左手にみながらハンドルを右に切り、そのまま外務省の中庭のなかに消えていった。

午前八時から外務省の国際会議場で、

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

昨年末以来中断していた日米事務レベル協議が、日本側の強い要請で、ようやく開かれることになったのである。正面玄関の車寄せに停車した公用車を降りると、田所官房長は小脇に書類鞄を抱え、小走りで正面二階左奥にある国際会議場に向かった。守衛が挙手の礼で見送っている。

田所は眉に縦じわを寄せ、険しい表情で国際会議場に足を踏み入れた。冬の朝の光が薄いカーテンを通して、国際会議場に差しこんでいる。田所はゆっくりと、会議場の内部を見渡した。まだ、米側代表の顔は見えなかったが、外務省の松村北米局長や工藤外務審議官など、馴染みの顔ぶれが神妙な顔つきで席についている。田所の方に軽い会釈が返ってきた。通産側からは梅田貿易局長のほか、関口械情報産業局長、加藤次長などの顔が揃っていた。いずれも緊張した顔つきで、各々の椅子に座っている。暫くすると菊池通産次官も姿をみせた。これで日本側の代表団員は全員顔を揃えたことになる。こういうことには慣れているはずの工藤外務審議官が緊張しているようにみえる。

予定の時間に五分ほど遅れて、外務省の松村北米局長に先導され、米国側の代表団員が会議場に入ってきた。どことなく白けた雰囲気が漂っている。私語を挟むような雰囲気はない。日本側代表団全員が、ひどく緊張した表情で米側代表団を迎えた。米側団長のウオーレン・マークラ国務省通商担当次官は、日本側の代表に儀礼的に軽くうなずいただけで、さっさと腰を下ろした。日米双方は長いテーブルを挟むようにして座った。テーブルのまん中に日米両国の国旗が飾られている。日の丸が心なしかうつむき加減だった。

マークラ団長はハイ・スクールを二年飛級してオックスフォード大学に進学、ロー・カレッジを首席で卒業したという伝説を持つ秀才である。真偽は確かめようがないが、民主党政権が誕生した直後、アイコック大統領がオックスフォード大学で教鞭をとっていたマークラを訪ね、大統領自身が直接口説き落とし、現在のポストに就任させたという逸話が残っている。マークラは法学博士号の他に理学博士の学位を併せて持っている。今年三十八歳というから、この世界では最年少の国務省次官である。口調は穏やかだが、交渉の場面では情け容赦なく、ぐいぐいと押しまくってくるのに

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

は閉口する。日本側は幾度もこの男に煮え湯を呑まされたことがある。油断のできない相手である。マークラは日本側代表団員一人一人の顔を値踏みするかのような目付きで眺め回してから、ゆったりと肘掛け椅子に座り直した。

マークラ団長の随員として、国務省から局長級の人間が二人同行しているほか、今回の事務レベル協議には国防総省のアンドルー・スチーブソン次官補、商務省のパットマン日本課長などがデリゲーションの正式メンバーとして参加していた。今度の場合のような協議に国防総省からスチーブソン次官補が出席していることは珍しいことだ。日本側にとっては、いずれも手ごわい交渉相手である。米側代表団はテーブル中央に腰を沈めたマークラ次官を囲むようにして左右に座った。駐日大使館のマーヴェン商務参事官が、米側代表たちの間を忙しく駆け回り、最後の打ち合せをしているようだ。米側の代表団は、その顔ぶれからみて、万全の布陣を敷き、日本側との交渉にのぞむ体制を作っている。

まず、日本側を代表して工藤外務審議官が米側代表団を歓迎する演説を行った。工藤外務審議官の演説は、日米が緊密な関係を維持してきたことが国際平和にいかに大きく貢献してきたかを幾度も強調した。今度の交渉の中身とはまるで関係のない、文字通りの外交辞令を延々とまくしたてている。これほど無内容なことを、しかもこれほどもっともらしく、それも得意げに演説ができるとは、これは確かに才能である。

工藤の歓迎演説が終ると、これも外交慣例に従って、米側代表団を代表し、マークラ国務省次官が答礼の演説を行った。歳の割には堂々とした態度で演説をしている。工藤が外交慣例の定石を踏まえた演説を行ったのに対して、マークラ次官は形式にとらわれぬ態度で、交渉の実質的な中身に踏みこんだ演説を行い、まず、交渉に臨む米側の態度を明確にしたい、と切り出した。国際会議場には緊張した空気が流れている。菊池次官の右降りに席を占める田所官房長は額ににじむ汗をしきりに拭き取っている。

「つまり今回の協議では、日本企業にカルテル行為があったかどうか、あれこれ詮索することや犯罪の事実関係を確認しようとは考えていない。それは米国の司法当局が解決する問題であって、日米の外交当局がここで

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

議論するのに、適切な課題であるとは考えられないからであります。我々の希望を率直にいわせてもらえるならば、このような不祥事をいかに事前に防止するか、その枠組みを作ることについて、率直に意見交換することであります。今度の問題では、我々は被害者である。加害者である日本側は、このような我々の問題提起に対して、今度の会議でより実りある具体的で実践的な解決の方途を提案してくれるものと我々は期待している」

日本側は先制パンチを食らった格好になった。外交交渉の手順からいえば、工藤外務審議官が行ったような演説に続き、米仰の答礼演説もまた、外交辞令の応酬で交渉が始まるのが、外交交渉の慣例みたいなものだ。それを無視して、マークラ次官はいきなり本題に踏みこんできたのである。日本側の事務方が作った想定問答には、このような場面はなかった。

こうした食い違いが生じないように、外交借倒としては本交渉に先立ち、両国の中堅担当者からなるワーキング・グループを編成して、交渉テーマと交渉手順を予め（あらかじ）確認しておくのが普通である。

今回の場合もワーキング・グループが作られ、事前に交渉を円滑に進めるための調整が行われていた。だが、日本側が提示した案に米側は別段意見を差し挟まなかった。だから日本側としては、まず、事件が発生したことに遺憾の意を米偏に伝えるとともに、事務方が作った想定問答集に従って、米国独禁法ではどのようなケースが違反行為とされるのか、米側に質問を集中させることで、交渉の第Tフウンドを終らせることを作戦としていた。次いで第ニラウンドでは、今度の問題を政治的に決着を図る意志を米側が持っているかどうかを探り、その条件を求側から引き出すことに第二の戦術的な目標が定められていた。米側が出してきた条件が呑めるかどうか、それは次の交渉で決着させればよい……それが関係省庁会議で決めた日本政府の対米交渉の基本方針だった。

だが、米側はワーキング・グループで双方が確認した交渉の手順を無視する格好で、まず、事件再発を防止する日本側の政策を示して欲しい……マークラ次官はそう迫ってきたのである。これは異例のことだ。いうまでもなく、日本側が作った想定問答には事件再発を防ぐための政策的措置も、それなりに考えてはある。だが、手順からいえば、今度の問題を政治的に

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

決着させることを目的とする交渉の最終ラウンドで、日米合意の形で対米投資コードの作成なり、日本企業の対外活動基準を日本側が対外公約として発表するという手順を想定して、準備を進めてきた。そのためには、日本企業のカルテル行為によって被害を受けたと主張している米国企業に対して、一定の条件をつけた上で「損害賠償」に応ずることも併せて検討してきた。どの程度まで、損害賠償の要求に応ずるか、そのことが最大の問題になるとさえ考えてきた。やはり考え方が甘かったのである。日本側はモトラム社が訴訟を起こしている三倍額賠償請求にあまりにも重点をおいて、対策を進めてきたことが開違いのようだった。

日本側が考えていた手順とはまるで逆のことをマークラは主張していることに日本側の代表たちは驚きの表情を作っている。外務審議官の工藤は、渋い顔をしてマークラの演説を聞いていたが、隣りに座る菊池通産次官に何事かを囁いていた。菊池次官も渋い顔をして、相づちを打ちながら工藤の話を聞いている。正面に座るマークラが露骨に不快な表情を浮かべて、二人のやりとりを眺めていた。日本側はどのように切り返せばよいのか、実際、考えあぐねているようだった。会議の場に奇妙な沈黙が続いている。年齢でいえば、二十歳ほども離れている、交渉カウンターの工藤外務審議官を、マークラは醒めた視線で見つめている。

対応策といっても、月並みなことしか日本側は考えていない。たとえば、対米投資倫理コードを日本側の関係業界が自主的に作るということなども、そのひとつの方策として検討されていた。が、その月並みな対応策も、問題が政治的に決着された後であるならば、光って見えてくるというものだ。日本側の考えた仕掛は、そういうことだった。困ったことに米側は日本側が考えていることには、興味を示しそうにない。

菊池次官の右隣りに座っている田所官房長が菊池次官に何事かを囁くと、そっとメモを渡した。それを菊池次官がじいっと、見入っている。菊池が大きくうなずき、今度はそれを工藤外務審議官に渡した。同じように、工藤外務審議官もメモをのぞきこみながら、暫く考えこむ表情を作っている。米側代表団は、日本側の奇妙な会議場でのやりとりを、怪訝な顔をして眺めていた。やおら工藤外務審議官が発言を求めようとしたとき、それを遮(さえぎ)

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

るようにアンドルー商務宵次官袖が発言した。

「米国はいま、日本の侵攻によって壊滅的なダメージを受けています。米国はもともと自由な競争を原則として成り立っている国家でありまして、だれが米国にやってこようとも自由の原則さえ守れば、歓迎するのが米国の伝統的な政策であります。我々は、トランジスタ・ラジオから電子時計、テレビ、音響製品、鉄鍋、自動車、さらには化粧品や日用雑貨の類まで、日本企業に対して門戸を大きく開いてきた。我々の白由の精神がそうした状況を作ってきたのであります。その自由の精神に最も多くの恩恵に与ったのが、他ならぬ日本の企業だったのです。しかし、皮肉なことに、日本企業はこの自由の精神に挑戦を試みようとしているのであります。日本の米国に対する侵攻は、憂慮すべき事態に立ち至っていることを我々は、ここで具体的な証拠を示して証明することができます」

アンドルー次官補のやや定型的な日本批判の演説は続いている。

「自動車と半導体に起こった米国における惨事は、これはまさしく日本企業の無差別攻撃による結果であります。日本の製品は丁寧に作られ、効率の良い製品を米国市場に提供することで、勝利を収めたという事実は我々も率直に認めるところです。しかし、日本企業の猛烈な侵攻による惨事が、全米自動車産業の三十パーセントに及ぶ分野で被害が発生していること、とくに半導体についていえば日本企業の違法なカルテル行為によって、米国でも有数の半導体企業が倒産に追い込まれるか、もしくは倒産の危機に直面しているという事実は見逃すことはできないのです。合衆国の全労働人口の二十五八Ｉセントに相当する関連企業に被害が出ている
ほか、米国のいたるところに廃墟の街が現れ、我々の都市は失業者で溢れている。一人富を独占し、栄華を昧わっているのが日本金茶です。我々は自由な競争を合衆国のすみずみまで徹底させるには、このような不法な行為をまず、法に基づき正さなければなりません」

アンドルー次官補の攻撃的だが、ほとんど無内容としかいいようのない演説はようやく終った。だが、今度の問題に対し、米側は容易ならざる決意をもって交渉に臨んでいることだけは確かなようだ。アンドルー次官補の言葉の端々に、米側の決意のほどが滲(にじ)みでているように思える。

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

アンドルー次官補に続いて、パットマン日本課長が立ち上がった。ブリーフ・ケースから資料を取り出すと、パットマン日本課長は老眼鏡を掛け直し、資料を読み始めた。パットマンは日本とのつきあいは長い。日本課長に就任して、十年以上は経っている。商務省のなかでの身分は一課長に過ぎないが、老練な外交官である。官僚としては出世の階段を登り損ねはしたが、日本語を自由に操れるということだけでなく、日本文化についても深い造詣を待ち、その魅惑的な人柄に引かれてか、日本側の関係者の間にはパットマンのファンが多い。そのパットマンも今日だけは表情は引き締まり、笑顔ひとつみせずに、用意された資料を読み始めた。

「日系企業のシェアが拡大していく過程と彼らによる違法行為が存在したこととの相関は、司法当局が調査した資料によっても明確に証明できるものであります。とりわけ我々が注目しているのは、1メガビットRAMが市場に登場した八八年以降、日本企業は輸出という手段で、米国市場でのシェアを拡大するという戦略を放棄して、これに代わる戦略として考え出しだのが、対米直接投資と呼ばれる市場戦略でありました。彼らはこの戦略を見事に成功させたのです。八六年以降の電子工業に対する日本企業の投資の推移をみると、年を追って増大を続け、製造部門に限ってみるだけでも、約三百五十件、投資総額は千三百八十億ドルにのぼっている。1メガビットRAMで、米国市場における日本企業のシェアをみますと、八九年で実に六十八パーセントという独占的な市場支配を行っているのであります。問題はその手段において違法行為がなかったか、どうかということです」

パットマンは、明らかに日本企業が米国の国内法に抵触する違法行為を行ったという前提で議論を進めていた。日本側の反論を封じ込めることに狙いがあるのか、同時にパットマンはカルテル行為が存在したかどうか、その事実関係を議論するのには適当な場所ではない……そういって、日本企業が犯した犯罪の事実を全面的に認めるように迫った。これでは反論のしようがない。

日本の代表たちは、手足を縛られた格好である。その一方で、米側は違法なカルテル行為によって、日本企業は米国で寡占的な市場支配を苛立す

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

るに至ったと、日本側を盛んに責めたてる。これは米側が受けた被害がいかに甚大であるかを、印象づけようとする作戦のようにもみえた。まるで、日本側が糾弾を受ける場所として設定されたのが、この日米事務レベル協議のような雰囲気になっている。いつもは温厚な人柄で知られるパットマンにしては珍しく、語調を強め、ときには怒りで躯を震わせながら、資料を読み上げている。演技だとすれば、大変な役者だ。米側の対日糾弾は果てしなく続いている。

「ここで我々は具体的にデータを、紹介しておきたい。ここに示している資料は日系企業三社の過去三年間の半導体の市場価格ですが、最初の八八年後半から八九年前半にかけて、半導体の価格が急激に低下していることがみてとれる。このことは日系企業が米国市場において、ダンピング行為を行った明確な証拠のひとつでもあります。この結果なにが起こったかというと、日系企業のシェアが急速に伸び、八九年の中頃にはついに六十パーセントを超える市場占有率を示すまでになった。日本の企業は米国市場で成功を収めたのです。これは米国の半導体産業に重大な脅威を与えているだけでなく、安全保障問題の見地からも我々としては、看過ごすことのできない深刻な事態だと、この問題を受け止めている」

米国での半導体の成長率は、年率で九・七パーセント。これに対して、日系企業五社の成長率は二十パーセントを超えている。パットマン課長が示した資料には、日系企業の米国市場での市場占有率が短期間のうちに急激に拡大したことが明瞭に示されてあった。まさしく脅威的な成長だった。ただ、問題は基数となるデータの取り扱い方で、ある場合は日系企業三社の統計でみたり、ある場合は関係五社の数値でみたり、都合のよいデークだけを意図的に利用し、説明の材料とされていることだ。議論の前提となるべきデータがくるくると変わる。時には輸入の数字を織り混ぜ、日系企業の市場占有率を七十パーセントを超えたなどと、まことに乱暴な議論を展開していた。だが、この場合、そんな細かなことは彼らにとって、どうでもよいことのようだ。ともかく日系企業は、米国市場にダンピング攻勢を仕掛け、これによって市場支配を苛立するや今度は価格操作を行って、半導体価格を引き上げている……というのが、パットマンが主張する日系

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

企業による反トラスト法違反のあらましのようである。

「日系企業はまず最初にダンピング行為を行い、これによって米国市場でのシェアを拡大するのに成功した。これはまぎれもなくアンチ・ダンピング法に違反した行為でありまして、こうした犯罪行為は当然ながら、米国の法律によって厳しく罰せられるべきものであります。しかも、そこで行われた違法なダンピングは、市場を完全に支配する意図をもって行われたこと、すなわち、日系企業が次の段階で画策したことは、米国市場で自由に価格を決定する権利を握ることであったと思われる。彼らの市場支配に対する欲望は果てしのないものでした。九〇年に入ると、半導体の価格はこれまでの安値攻勢から転じて徐々に高値に誘導されるようになった。日本企業はカルテルを作り上げることに成功したのです。価格も供給量も、そして彼らはユーザーさえも、彼らの好みによって選ぶことができるようになった。これほど完璧に作り上げられたカルテルは、ほかに例をみることはできません。日系企業が共同謀議をこらし犯罪行為を行ったことは容易に想像できます。この日本企業の行為は反トラスト法の立法精神を著しく侵害した犯罪なのであります。この結果、米国の半導体産業は計り知れない大きなダメージを受けた。このダメージをすみやかに現状回復させる責任は、日本企業にあるものと考えます」

パットマン日本課長は、用意した資料に基づき、日系企業の犯罪行為を次々に暴いていく、そんな筋立てで、話を進めている。日本側の代表団は黙って聞く以外にない。パットマンは細かなデータをあげて、日系企業が謀議を行った上で、価格操作を行ったということを懸命に証明しようとしていた。次いでパットマン日本課長は、日本企業は単に半導体の価格操作を行っているだけでなく、ユーザーに対しては、不当な供給制限に似た行為を行っている疑いがあるともいった。

「しかし、以上の事柄に関しては、司法省当局が裁判の過程でやがて全面的に明らかにすることになるでしょう。問題はやはり事件の再発をどうやって防ぐか、その防止対策を日米双方が合意できる形で、作り上げることです。だが、残念なことに、日本側はこうしたことには、まるで関心がないようです。日本側はこの段階に立ち至っても、犯罪の事実すらも認めよ

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

うとしないかたくなな態度をとっている。これは両国の関係にとって、まことに不幸なことであります。公言されることは、米国内で日本排斥の動きが顕在化していることでありまして、日本側がこれまでのような態度を取り続けている限り、これは両国の関係に極めて不幸な結果をもたらすことになるのではないか、我々が公言するのは、その点であります。だから日米の当局者は互いに仏力して、最悪の事態を回避するために、今後とも努力を続けなければならない。それが米国政府の基本的立場であり、ここにおいてその必要性をくり返して強調しておきたいと思います」

パットマンのいったことは、まさしく恫喝（どうかつ）である。日本側の代表たちは、パットマン日本課長長の話を黙って聞いている。パットマンが使ったデータに問題とすべきこともなかったわけではないが、事態はパットマンが指摘したように、反トラスト法違反で、日本企業が摘発されてから、米国内での反日感情が日増しに感化していることは確かだった。政治的に考えれば、まず必要なことは日増しに悪化している米国の反日世論をいかに鎮静させるかだ。日本側に事件再発防止に効果的な措置をとるよう強く求めてくるのも、その限りでは、当然な要求である。

日本側はその最も効果的な対策は、米側の関係企業の要求に応じて、賠償金を支払うこと、それによって事態は鎮静するものと考えていた。だからこそ業界の強い抵抗を排し、とりあえず関係業界の自発的意志に基づく形をとって、モトラム社など米側関係企業が要求している賠償請求に応じる方針を決め、今日の日米事務レベル協議に臨んだのである。

日米双方から今日の会議には、総勢四十名の代表たちが参加している。パットマン課長の話が終っても、目宇側からは謳も発言するものがなかった。工藤外務審議官は先ほど田所官房長が作ったメモを、何度ものぞきこんではどうすべきか、迷った表情を浮かべている。ともかく、米国は日本側にカルテル行為があったこと自体を認めさせること、それを波状攻撃で幾度も迫ってきている。話合いは膠着（こうちゃく）状態に入っている。工藤外務審議官が菊池次官に何事か囁いている。菊池次言が大きくうなずいた。

「十五分ほど、休憩をいただきたいのだが」

マークラ次官に対して、工藤外務審議官がいった。マークラ次官は国務省

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

の随員と何事かを
耳打ちをしながら話をしている。暫く間をおいて、マークラ次官がいった。
「結構です。でも、十五分でよろしいのかなあ。どうでしょうか、協議を再開するのはこれから三十分後としたい」
十五分程度の協議で、果して日本側の意見がまとまるかどうか、マークラ次官の口調には、そうした皮肉の意味あいが含まれているようにも聞こえる。米側の代表たちは外務省が準備した別室に全員が引き上げていった。マークラ次官の後姿に勝利者の奢(おご)りが見える。広い国際会議場には、ほっという溜息が漏れた。続いて日本側の代表たちも立ち上がった。

2

日本側の代表たちは別室に引き上げ、対策の協議に入った。会議室はざわついている。静粛にと、松村北米局長が大声で、場内に向かって叫んだ。控え室のソファに外務省側と通産省側の人間が、ごく自然な形でそれぞれに分かれて席に着いた。最初に松村北米局長が午前の協議で米側が主張した点を簡単に整理してみせた。
「米国の主張にどう答えるか、いかがなものでしょう。我が方の対処方針をここで改めて確認しておきたいと思います」
松村北米局長がいった。
最初に口火を切ったのは、外務省北米局の片山敦米国課長たった。米国との関係をこれ以上悪化させるわけにはいかない、だからたとえそれが屈辱的だとしても、米側に対しては恭順の姿勢でいくしかない、そういう主旨の発言を片山課長は延々と述べ立てた。片山課長の発言が終わるのを見計らうように、今度は通産省の牧口米州太平洋課長が立ち上がって、発言を求めた。
米国のいっていることに、どう反論するかで、外務省と通産側とで意見が分れた。外務省はこの際だから、米側の主張していることを全面的に認めてしまって、そのうえで米側が提案している対米投資の倫理綱領を作るなどの作業を始めたらどうかと主張したのに対して、通産側はカルテル行

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

為が存在したかどうか、米側には基本的な認識において誤りが認められるので、たとえ米側の主張を受け入れるにしても、少なくともその点をはっきりさせてからでないと、交渉は日本側の全面的な敗北に終わってしまう……という主張を強硬に述べ立てた。

外務、通産の両省とも、各々は自分たちが主張していることに自信があって、そう主張しているのではないのだ。それによって、険悪化している日米関係が改善できるとは、ここに出席している誰もが確言をもっているわけではなかった。そこに日本側代表たちのジレンマがあった。それに官僚というものは、自分の主張にひどく拘る人間たちである。権限争いではときには命を張って、渡り合うことすらあるのが官僚というものだ。

今度の場合も、日米交渉でどこが主導権を握るか、両者はそのことを意識していた。菊池通産次官は黙って、双方のやりとりを聞いている。同じく工藤外務審議官も額に縦じわを寄せ、部下たちの激しいやりとりに聞き入っていた。

「とりあえず、事実の誤認だけは指摘しておく必要かある。我々としては反論すべきは反論したうえで、相手方の要求に応じたとしても遅くはないのではないか、私はそのように思いますが……」

それまで課長級のあいだで交わされていた両省間の応酬に、そこで初めて関口機械産業局長が議論に加わった。松村北米局長は神経質にボールペンをいじり回している。

「そうでしょうなあ……結果がどうなるかはともかくとして、米側の基本認識に誤りがあるというのであれば、これは正しておかなければならない」

紛糾した問題も工藤外務審議官の一言で決着をみた。工藤は前総理の女婿で、代議士を志している人物といわれているだけに、どこか茫洋とした雲囲気を漂わせている。

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

菊池通産次官が大きくうなずきながら立ち上がった。我が方の対処方針としては、米側の主張を充分に聞いた上で、とりあえず反論すべき点は反論しておく……三十分の休憩時間で日本の代表たちが得た結論である。外務省の官僚たちは不満げな顔をしていた。

日米協議はそれから十分ほど遅れて再開された。楕円形テーブルの対面の中央に座るマークラ次官の表情は相変わらず険しい。会場の片隅で、片山敦米国課長とマーヴェン商務参事官との間で、事務的な打ち合せが行われている。もう一度、議題の確認を行っているようだった。マーヴェン商務参事官が大きく肩を揺すりながら自分の席に戻ると、メモを作り、それをマークラ次官に渡した。マークラ次官の険しい顔が一段と険しくなったようにみえた。工藤外務審議官が咳払いをしてやおら立ち上がった。

「米側が主張していることのうち、幾つかの点で重大な事実に関する誤認があるようにみうけられる。そこで我が方の事実関係に関する認識をここで改めて披瀝しておきたいと考えます」

マークラ次官は憮然とした表情で、語法にとりわけ忠実な工藤外務審議官の英語による話を聞いている。工藤は真っ白な頭髪を撫でながら、関口機械情報産業局長を促した。関口局長は事務方が用意した資料を手にし、あまり上手とはいえない英語で話を始めた。

「結果からみますれば、確かに日本企業によるカルテル行為が存在していたかのようにみえます。だが、御指摘のあった八八年から八九年後半にかけての半導体の値下がりはおりから市場では、半導体の最も大きな需要先であるパーソナル・コンピュータが相次いで１６ビットマシンから３２ビットマシンに移行、３２ビットマシン生産が一段落したことによるもので、半導体需要はこのため停滞を余儀なくされ、このために価格の下落現象が起こったということであります。第二の問題。すなわち九〇年に入ってから半導体の価格がこれまでとは逆転して、上昇を続けていることに関してでありますが、市場は１メガビットＲＡＭから４メガビットに主力が移る見通しであるため、半導体メーカー各社は設備投資の重点を４メガビット半導体に置いていたこともありまして、このため市場ではＩメガビットＲＡＭを中心として、品薄となった結果、市場では価格が上限に修正される

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

ことになったのではないか。このことを日本企業による価格支配と所定するのは、以上の半導体市場の動向からみて、米側の主張はいかにも論理的根拠に乏しい議論のように、私どもには思われる」

関口局長の話し方は論理的だが、どこか迫力を欠いていた。マークラ次官を始め、米側代表たちは、とても関口局長の話を真面目に聞いているとは思えない態度である。

半導体市場でどのようなことが起こったのか、問題はそのことにあるのではなく、米国の有数の半導体企業が倒産に追いこまれ、また、一部の半導体メーカーは倒産の危機に立だされているという現実であり、これに対して日本の企業はすべてが順調に経営規模を拡大しているという日米企業の対照的な位置関係を、米側代表たちはあくまで問題にしていた。その対照的な位置関係を説明するのに最も都合のよい材料が、日本企業による反トラスト法違反であったのだ。これだと、理屈の上でも事態を綺麗に説明できる。米側代表で再度反論に回ったのが、アンドルー次官補だった。

「日本側が準備した反論は、ただいま関口局長がいわれたことだけでしょうか。日本側の主張には幾つか、傾聴に値する問題も含んでいたようにも思われる点がありました。たとえば、我々は日本企業に対して、あまりにも無警戒であったこと、また、日本の企業に対して我々はあまりにも寛大であったこと、などの点です。それに日本企業は米国の法律を破ることに、極めて優れた才能を持っていたことを、我々は迂闊にも見抜けなかったことなど、我々に今度の問題は多くの教訓を残すことになったのです」

これでは議論が噛み合うはずもない。アンドルー次官補は先ほどとほぼ同じ意味のことを繰り返した。米側はどうあっても、日本企業が米国市場でカルテルを行ったということを、日本側に認めさせようとしていた。それを認めることが、交渉の前提であるといわんばかりの態度で、押しまくってくる。

加藤次長が関口局長に代わって、詳細なデータを示しながら、再び反論を試みた。マークラ次官は手元のペーパーをいじりまわし、口元に寄せては、吹き上げている。どうみても真面目に日本側の話を聞いているという風情ではない。再び日本側が休憩を申し入れたのは、協議が再開されてか

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

らちょうど一時間後のことだった。正午近くになっていた。

控室の奥まったソファで、工藤外務審議官と菊池通産次官が額を寄せあうようにして何事かを相談している。傍ら（かたわ）には田所官房長と松村北米局長とが、両省首脳のやりとりを神妙な顔で聞いていた。

「このままでは、協議は一向に前進しそうにありません。米側にトップ会談を申し入れてみては、どうでしょうか。それもごく人数を絞って話し合ってみれば、あるいは道が開けるかも知れない」

菊池次官が物静かな口調でいった。工藤外務審議官とは年齢でいえば、六年ほど先輩にあたる。菊池次官の口調は穏やかで、ことさら丁寧だった。

「なるほど……」

工藤外務審議官は、午前の会議が始まったとき、手元に渡ってきたメモを覗き込みながら、暫く考えこんでいる。メモは通産省の田所官房長が作ったものだ。そこには日米協議を開催するのに先立ち、双方の交渉団のトップが個別に会談してみたらどうか、そうした意味のことが記してあった。

トップ会談に議論すべき内容も、几帳面（きちょうめん）な文字でメモに書き込まれてあった。工藤はメモをもう一度読み返してから、再び考えこんでいる。交渉がデッドロックに乗りあげているために、責任を感じてのことか、表情は苦渋に満ちていた。通産側がトップ会談でなにをいい出すか、工藤にはわかっている。工藤外務審議官はテーブルに置かれたコーヒーをすすりながら言葉を続けた。

「それで……メンバーは？」

工藤外務審議官が聞いた。

「日本側は私とあなたで……米側はマークラ次官とアンドルー次官補という組合せではいかがなものかと思うが……」

そう菊池次官が答えたとき、そこで松村北米局長が口を挟んだ。

「問題はそこでなにを話し合うかだ。カルテル行為があった事実をこの際だからあっさりと認めてしまったらどうか……やはり米側はそのことに固執しているようだからね。そうしない

と、話合いが次の段階に進まないのではないか、と思うのだが」

田所官房長は思慮深い顔で松村の話を聞いている。田所は県会議長を務

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

めた地方政治家を父親に持っているだけに、幼いうちから人間関係の修羅場をみて育ってきている。通産省に入ってから、その素養に一層磨きがかかった、というのが田所に対する世間の評判だ。交渉ごとの手練手管に長けていた。それは自他ともに認める田所の才能でもある。

「それでしたら、なにもトップ会談を開く必要がないのではありませんか。トップ会談では、とりあえず米側が今度のことで、何を獲得目標としているのかを聞き出すこと、つまり彼らが賠償を要求しているのであれば、どの程度の金額を求めているのか、また、マーケット・シェアリングに関して、日本企業の占有率が高いというのであれば、どの程度の占有率が米側にとって妥当だと考えているのか、そのことを聞き出すことにあると私は思いますが」

田所が勢いこんでいった。すかさず横あいから松村北米局長が口を挟んだ。両省の関係は微妙である。

「それはわかっている。問題は交渉の入口で米側は反トラスト法違反の事実があったことを、まず、日米共通の認識として認めることを要求してきているのだ……いきなり条件交渉ではあるまい」

「だが、米側はもう一方で、今度の事件に関しては日米の行政当局が事実関係をあれこれ議論するのは、妥当ではないともいっている。問題は裁判所に預けられている、それが米側のこの問題に対する態度だ。だから事実を認めるかどうかに問題があるとは考えられない。米側の本音はやはり、別なところにあると、私には思える」

と、田所はいった。

両省の主張は水掛け論だった。こんな場面で政府部内の意見がまとまらないとは……田所はいつもの田所には似つかわしくない、乱暴な言葉を吐いている。松村も強硬だった。

午後十二時四十五介から外務省の貴賓室で昼食台が開かれる予定になっている。それまでに、日本政府としての対処方針を決めておかなければならない。菊池通産次官の表情は険悪になっていた。工藤審議官が重い口を開いた。

「ともかく申し入れだけは、やってみましょう。後のことは、それから考

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

えようじゃないですか」

工藤外務審議官が折れる形で、予定されている昼食会に臨むことになった。田所が安堵の溜息を漏らした。松村局長は些か感情的になっているようで、露骨に不満そうな顔をしていた。

「それでは昼食台に出席することにしましょうか」

そういって、菊池次官が腰を上げようとした。

片山米国課長が血相を変えて、飛びこんできたのは、そのときだった。よほど慌てていたとみえ、片山課長は言詮外務審議官に、言葉にならない言葉で何事かを早口で報告している。

工藤審議官が大声で聞き返した。

「米側代表団は昼夜会を辞退する、と通告してきたというのか……！」

「そのとおりです」

片山の躯が震えている。

「それで……彼らは？」

工藤の声も震えていた。

「いま、代表団全員が宿舎に引き上げようとしているところです」

「そんな馬鹿な……！」

菊池次官は声にならない声を上げ、呆然とその場に立ち尽くした。

3

蓮田勇雄が帰宅したのは、その日も午前一時を過ぎていた。久美子は階段を登ってくる夫の足音で、目が覚めた。チャイムがなった。久美子は二人の幼子たちが目覚めぬように、そうっと布団から抜け出した。

「こんな時間に……」

久美子はガウンをはおると、玄関のドアロックを外し、蓮田を迎え入れた。蓮田は黙って台所に入ると、水道の蛇口をひねり、ごくりと水を呑んだ。それから台所の椅子に座り、考えにふけるような顔をしている。

神奈川の中央電子研究所に勤務していたころは、少なくともこんなことはなかった。だが、蓮田が丸の内の本社企画本部に勤務してからは、毎日

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

このありさまだった。夫婦の関係がこんなことになってしまったのは、いつごろからだったのか、久美子はそんなことを思いながら、カーテンの隙間から外を覗いてみた。夜空は言ひとつなく晴れ上がっていた。寒風が吹き荒れている。突風がときおりコンクリートの壁を叩きつけ、それが金屑的な音を響かせて、高層マンションの中庭にこだましていた。

「食事は……？」

「済ませた」

夫婦の会話は、そこで途切れた。久美子はやりきれない気特ちになってきた。どうせ破局を迎える夫婦であるならば、それは早いほどよい。だが、二人の幼子たちのことを考えると、途中で口をつぐんでしまう。今日こそはそれをいい出そうか、久美子は夫の後ろ姿をみながら、せっぱつまった気持ちになっていた。蓮田は頬杖をついて、コートも脱がずに考えにふけっている。

「日米交渉が決裂してしまったんだ。厄介な問題が次々に起こる」

蓮田が唐突にいった。仕事のことなど、ほとんど口にしたことのない蓮田にしては、珍しいことだ。半導体をめぐって、日米が険悪な関係になっていることぐらい、いくら専業主婦といえども、久美子は知っている。夫の勤務している三唱電気が、その渦のなかに巻きこまれていることも、蓮田がそのことでひどく忙しくなっていることも、わかっていた。が、蓮田のいい方は、どことなく白々しく久美子には聞こえてくる。

「だからどうしたというの……」

久美子は心のなかで、冷たく呟いた。久美子は蓮田と初めて会ったころのことを思い出していた。蓮田と結婚生活を始めてから今年で七年になる。

あのころの蓮田は恋心をかき立てるような相手ではなかったにしても、久美子にはどこか好感の特てる相手にみえた。学歴も、みてくれも、そう悪くはない。背も高い。それに、蓬田は誠実な人間だった。

蓮田は国立の工科大学を卒業すると、三唱電気に請われて中央電子研究所に入り、研究者としての道を歩んでいた。大学での成績は優秀だったようで、大学院に進学して勉強を続けるかどうかで、深刻に考えたものだと、蓮田は話してくれたことがある。大学時代は勉強が忙しかったのか、もと

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

もとが内向的な性格のせいか、蓮田には決まった恋人はなかったようだ。

三唱電気に入ってからも研究所という狭い社会に生きることに満足していたようで、ここでも異性との出会いには恵まれなかった。

研究者としてみた場合、蓮田は確かに有能な人間であった。三十歳を過ぎてからも、蓮田は研究を恋人のようにして生きてきた。ネクラというほどに性格は暗くはなかったが、これといった趣味もなく、ときおりテニスに興ずるぐらいだった。遊び好きな久美子にしては、物足りない相手であったが、不思議なもので、そんな蓮田が新鮮に感じられた。

久美子に蓮田を紹介してくれたのは母方の伯父である。

久美子はもともとは、結婚自体にはこれといった希望を抱くことも、過剰な期待も持ち合わせていなかった。結婚などということは、自分の人生にとって、大きな意味を待つものとはとても考えられないことだった。だから結婚をするか、しないかなどと、大仰に考えること自体、久美子には馬鹿馬鹿しいことのように思えた。親の勧める蓮田との結婚話に乗ったのは、簡単にいって、親に激しく抵抗してまで独身を通していくことの意味を見いだせなかっただけの話である。

「女はまたたく間に歳をとるものなのよ」

母がそんなことをいったことがある。母と伯父がこの話を進めることにとても熱心であったこと、そのころの久美子は少しばかり遊び疲れていたことなどもあるが、よく考えてみれば、あれはたぶん気まぐれが半分で、結婚に同意してしまったようなものだった。それが正直な気持ちである。蓮田の方は久美子との結婚話にとても熱心で、毎日のように手紙をくれたものである。蓮田は久美子に夢中だった。

そのころの久美子は、日興製作所のシステム・エンジニアとして働いており、一方の蓮田は三唱電気の中央電子研究所で新しいキューピック半導体の開発に取り組んでいた。話題の乏しい蓮田にすれば、久美子の気持ちを掴む唯一の手がかりと考えたのか、自分が手掛けている研究テーマを熱心に話したものである。仕事の関係で久美子も、蓬田がやっている研究テーマに関心を持っていた。そのことも蓮田との結婚に心が動いた大きな要

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

因のひとつであったのかも知れない。二人が伯父夫婦に紹介されて見合いをし、最終的に結婚を決意したのは、それから半年後のことだった。

「あなた……魔がさしたんじゃない」

蓮田との結婚を話したとき、理恵は祝福の言葉の代わりに、そういって久美子をからかったものである。

新婚生活は人並に楽しかった。少し気になることといえば、初夜にちょっとしたいさかいがあったことだ。想像していたように、蓮田は女の扱いにはなれていないようで、少しばかり焦りをみせていた。久美子は相手を傷つけない程度にではあるが、自分から躯を開くことで、蓮田を優しく迎え入れた。蓮田は久美子の躯の上で夢中でもがき、そして呆気なく果てた。久美子には感動もなければ、性交による喜びも感じることができなかった。二人の間で交わされた男女の営みは、どこかぎくしゃくとしていた。儀式は終った、それが実感だった。

「……やはり知っていたのか」

行為が終った後で、蓮田が憮然としていったのを覚えている。言葉には非難の響きがあった。そのくせ蓮田は幾度も久美子の躯を求めてきた。女が二十五にもなって処女でいること自体、気持ちが悪いとは思わないのか、久美子はその言葉を聞いて、感情的な反発を覚えたものだった。

蓮田にはそのことが心のしこりとして残されたようである。蓮田のことを哀れには感じたが、過去のことをとやかくいわれても、久美子にもどうしようもないことである。

「クミちゃん……好きな人にすべてをあげたいというあなたの優しい気持ちは、私にはわかるの。でもね、別な好きな人ができたら、また、クミちゃんは大切なものをその人にあげてしまうのかしら？　愛とは流れやすいものなのよね。今が絶対と思えても、また、違った素敵な人が現れるかも

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

知れないのだし、悲しいことだけど、女の大事なものは一度しかあげることができないものよ。それを大切にしておくことは意味のあることだと私は思うわ」

母はいつか、遊び好きな久美子を諭すつもりだったのか、そんなことをいったことがある。男が愛情の証として、女に望むのは昔も今も、処女性である。最後にあなたの前にあらわれる人のために、その大切なものを大事にしておかなければ、と母はいった。父以外の男を知らずに、父のみを護り通してきた母の口から出る言葉は、古くさい考え方であるが、久美子には説得力があった。古くさい考えだといって、一言でかたづけるには、重みのある言葉だった。

だからといって、母がいう倫理を受け入れたわけではない。久美子には母の考えは理解できるが、しかし、自分の生き方は別だと思っている。あのときの母の言葉が鮮明に思い出された。といって、久美子は後悔をしたわけではない。久美子をなじった蓮田を身勝手だと思っている。

蓮田が久美子に純血と処女性を求める根拠が、久美子には理解できなかった。それほどまでに切ない気持ちで、久美子のことを思っていてくれたとは、考えられないことだ。二人はありふれた見合いという手順で、結ばれたのである。互いの過去にまで踏みこむことを要求するにしては、よく考えてみれば、これも安易な結び付き方である。

蓮田とて同じではないか。相手を獲得するための努力も、身を焦がすような切ない「愛」の地獄図もみることなく、他人が敷いたレールに乗って、獲得した「愛」である。久美子に対する蓮田の非難は、その限りでは男のエゴに過ぎないのではないか。そのあとも佐田は皮肉まじりに久美子をなじるようなことを口にすることがあった。

今日の蓮田はいつになく、落ちこんでいるようだ。ネクタイをゆるめ、悄然としてガスストーブに手をかざしている。久美子はテーブルの上にそっと、お茶を差し出した。三歳になる長男の享が叫ぶような声を上げて泣き始めた。慌てて寝室にいってみると、すでに泣き止んでいた。悪い夢でもみたのか。生後十ヶ月のマドカはベビーベッドのなかで、すやすやと寝息をたてている。子供たちの顔をみて、久美子はほっとした。

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

夫婦が寝室を別にしてから、二年近くは経っている。居間に戻ってみると、蓮田はパジャマに着替えているところだった。

「会社の方、だいぶ忙しいみたいね」

「ああ……」

「やはり、半導体の問題……？」

夫婦がこうやって、正面を向いて話をするのはめったにないことである。子供たちの寝顔は久美子の気持ちを少しだけ、和らげる効果を持ったようだ。いつものことだが、久美子は思い詰めた気持ちが、たわいないことで、たちまち変わってしまう自分を知っている。夫婦の日常性というのは、そんなことの連続なのかも知れないと思う。

「それもあるが、大分工場で生産を始めた４メガビットＲＡＭが、五十パーセント程度の歩留りしか確保できないので、困っているんだ。なにしろ４メガビットＲＡＭはわが社にとって、次の主力商品だからね」

久美子もかつて、日興製作所の技術開発部に勤務していたことかあるので、歩留りが五割を割っていること、それがどういうことを意味するかは、理解できる。たとえばその製品が試作の段階だったらありうる話ではある。が、４メガビットＲＡＭは大分工場で総工費五百億円を投じて新鋭の設備を導入、昨年末からようやく商業ペースの生産を開始したばかりだ。日本の生産技術は世界に冠たるものがあり、とりわけ製品の歩留りでは、ほぼ百パーセントに近い効率的な生産を行っている。そのことで日本の半導体メーカーは国際競争力を高めていたのだ。それが五十パーセントを割るとは、考えられないことだった。

４メガビットＲＡＭは情報量でいえば、漢字ならば二十六万字、新聞では十六ページの情報をすっぽりと呑込むほどの官員を待つ記憶素子である。試作品が市場に現れたのは八八年だったが、量産品を市場に送り出しだのはつい最近のことである。コンピュータはもちろんのこと通信機器、電子製品、音響製品、宇宙開発用の機器や装置、自動車や航空機など幅広い分野での需要が期待されている。各社とも４メガビットＲＡＭをいち早く市場に送り出すことを競っていた。他社よりも一歩でも半歩でも先んじて、４メガビットＲＡＭを市場に送り出すことで、激しい競争が演じられてい

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

る。そんなときに起こった問題であるだけに、三唱電気には大きな衝撃だった。

「そう……」

久笑子がうなずいた。

「それで、来週から原因調査のために暫く大分工場に出張することになる」

「どのくらいの期間？」

「わからない。原因が解明できるまで、大分工場に留まることになる。もしかして、そのまま転勤という可能性もあるので、そのつもりでいてほしい」

久美子は黙ってうなずいた。

蓮田が勤務する企画本部というところは、よくいえば三唱電気の頭脳本部であり、悪くいえば、社内の雑用全般を担当するセクションである。ただひたすら裏方の頑張りを要求される仕事だ。だから、いつなんどきどんなことが降ってくるか、わかったものではない。蓮田は自分のことを「社内便利屋」と自嘲的に呼んでいる。

蓮田は研究職を選び、三唱電気に入社したという経緯もあったので、企画本部に勤務することに最初は抵抗を覚えたものだ。やはり自分にはこつこつとデータを積み上げながら、研究生活に没頭しているのが、似合っていると思っている。だが、所詮はサラリーマンに過ぎない。転勤を拒否できるほどの勇気は持ってはいないし、不満をぶつけるにしては、会社はローテーション人事の一環とぐらいにしか思っていないのだからどうしようもない。しかしその一方で、蓮田はまんざらではない、と内心では思っているところもある。

実際、社内の位置づけからいえば、企画本部は幹部社員として階段を駆け上がっていくための一度はくぐらなければならない登竜門とされている。企画本部の主任部員という肩書は、社内では栄光のポストということになっている。企画本部から帰った光耀の幾人かは、研発所のなかでは出世階段を駆け足で上っている。大学の先輩で、入社に際しては熱心に引っ張ってくれた水谷もその出世頭の一人だった。

「本社で重役たちに広く顔を売っておくことが、大事なんだ」

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

転勤が決まったとき、水谷はそんなことをいって励ましてくれたものだ。でも、蓮田には馴染めない仕事である。だいたいが、事務屋のやる仕事だ。とりわけ、反トラスト法違反事件のような面倒な問題で、役所や関係団体をかけずりまわったり、思ってもいないおせじをたらたらと述べてみたり、利害調整のためにあれこれ駆引きをやるなど、いわゆる対外折衝では、蓮田は神経がずたずたになるほどひどい疲れを覚える。今度の反トラスト法違反事件では、法務部と協力しながら会社としての対応策を練ってきたのも企画本部である。今度の問題では業界の意見がまとまっていないため、ことさらそうした無意味な仕事が増えている。本気になって仕事を投げ出してしまおうかと考えたこともある。そういうところが、蓮田の矛盾したところだった。

事件がどのように進展するか、まだ、予断を許さない情勢にある。ことに事態打開に動き出すのではないかと期待されていた日米事務レベル協議でも、交渉は決裂したと伝えられたことはショックだった。

夕刻になって召集された企画本部の主任部員の連結会議でも、日米事務レベル協議が不調に終ったことが報告され、三唱電気としては今後どのように対応していくかが協議された。問題の解決は長期化しそうな雲行きである。反トラスト法違反事件に対しては、社長直結の組織として特別チームが設置され、改めて長期戦で臨むことを確認した。

反トラスト法違反事件と並んで、今夜の主任部員連絡会議で取り上げられたのが大分の新工場で起こっている問題だった。

三唱電気にとっては、反トラスト法違反事件にどのように対応するか、そのことも重要なことだが、新鋭工場で昨年末から新たに生産を開始した４メガビットＲＡＭの歩留りが急激に悪化していることの方が、問題の性格からして遥かに重大だった。

工場サイドの報告では、いまだに原因がはっきりしていないという。いくら調べてみても、原因を究明することができなかったため、結局、問題が企画本部に持ち込まれたのである。深夜まで続いた連結会議では、企画本部が中心になり、社内に原因究明のためのプロジェクト・チームを発足

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

させることが決まった。

蓮田はその事務方を担当することに、今夜の会議で決まった。厄介な反トラスト法違反事件のチームから解放されたことに、蓮田はほっとした気分になったが、しかし、今度の問題も気公的には重い仕事だった。原因を突き止めるということは、そう簡単なことではなさそうだ。

半導体の生産工程は、大河の流れにも似て、設計の段階にはじまり製品が工場から検査されて出荷されるまでの生産プロセスは、素人では想像ができないような長い道のりを辿る。気が遠くなるような作業が待ち構えているのだ。

とりあえずは苦情が殺到しているユーザーに対して、原因を説明する必要かおる。それは本社の営業サイドが担当することになっているが、いつごろから製品の供給を正常化できるか、それにメドをつけなければならない。頭がおかしくなるくらい忙しくなりそうだった。

「どのあたりに問題かおるのか、だいたいの見当はついているの……？」

「それが、さっぱりなんだ。原因がどこにあるかは現地の工場にいってみないとわからないだろうな」

蓮田が不機嫌に答えた。

超ＬＳＩは微妙な芸術品である。問題は回路の設計自体にあるのか、ウエハーなど素材に問題があるのか、それとも生産工程のなかに原因があるのか、生産設備なのか。たとえば、半導体の製造設備をとってみても、マスク製造やウエハー製造、組立工程、検査設備、関連付帯設備など、検討を要するテーマだけでも、実に数百項目に及ぶ。

超集積度半導体は、微塵を極端に嫌うために、その意味ではクリーン・ルームは完全であるかどうかも、点検する必要かおる。久美子が現場にいたころとは、技術の水準は雲泥の差である。最近では宇宙空間のような超クリーン・ルームが実現している。それが実現できたからこそ、４メガビットＲＡＭの量産体制が実現したともいえる。

たとえば４メガビットＲＡＭでは、０・２ミクロン以下の粒子を一立方フィートに一個以下にするほど、クリーン精度を実現しなければならない。工場技術陣の報告では、一応問題ないということになっているが、これも

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

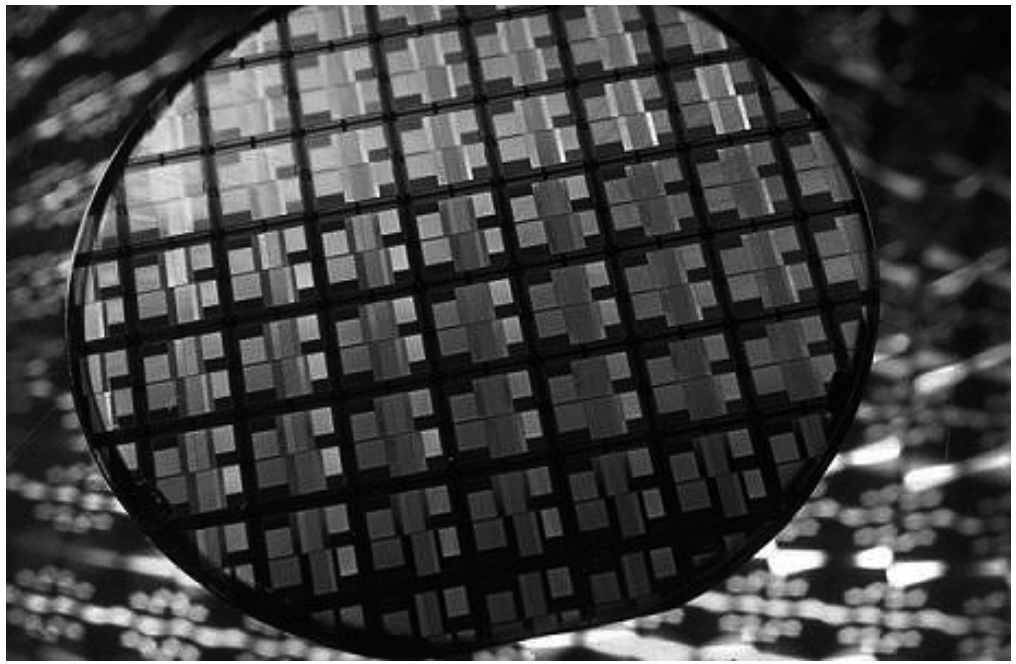
もう一度調べてみる必要かある。蓮田はそれが最大の問題ではないかと考えている。それに純水などに問題がないかどうかも調べておく必要かおる。対策を講ずるにしても、原因を究明することが、まず先決である。

もうひとつ厄介な問題は、一口に４メガビットＲＡＭといっても、三唱電気の新鋭工場では主力のＲＡＭに加えて、カスタム超ＬＳＩやＲＯＭ、マイクロプロセッサなど多様な製品群を併せて生産している。とくにカスタム超ＬＳＩは汎用のＬＳＩと違って、ユーザーの要求仕様に応じてオーダーメイドの形で作られる半導体であるために、問題かあるとすれば、回路設計の段階から調査をやらなければならない。

ＲＡＭに替わって、九〇年代はコンピュータ向けとして主力となるとみられるマイクロプロセッサでは、ワンチップに全ての機能を搭載するものであるだけに、回路設計も複雑で、当然ながら生産工程も考える以上に手数がかかっている。

マイクロプロセッサに問題が発生しているとの報告は受けていなかったが、そうはいっても仮にクリーン・ルームに問題があるとすれば、これについても生産方法の再検討が迫られることになる。こうした問題をわずかな人間で、すべて解決しなければならない。まるでスーパースクーなみの能力を要求されるわけだ。

三唱電気はそういった仕事を直接の当事者に任せるのではなく、企画本部に代表される第三者に権限を委譲して、原因を究明させるシステムを作っている。ときには部門を



Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

超えてそのためだけのプロジェクト・チームさえ作られることがある。これはかつて流行したＱＣ運動に代わる生産管理システムとして、つい最近になって採用されたもので、今度の場合のような問題発見には、これまでも大きな威力を発揮してきた。

４メガビットＲＡＭは三唱電気の存亡をかけた製品として市場に送り出したものであり、ここでケチがついてしまっては困るのだ。日興製作所、東洋電気、目浦なども新説設備を投入して、４メガビットＲＡＭの生産を始めており、各社とも相次いで４メガビットＲＡＭを市場に送りだすべく、準備を進めている。

歩留りが感化しているという報告を受けて、三唱電気の首脳たちは、焦りを感じていた。三唱電気にとっては、最初のつまずきである。

そのことが蓮田の肩に重くのしかかってきている。早急に原因を究明し、対策を立てなければならない。

「それをあなた一人でやらなければならない、ということなの」

久美子が短かく聞いた。

「小鴨君と吉田君が手伝ってくれることになっている。まあ、あとは大分工場の方で人は出してくれるとは思うけど……あまりあてにはできないだろう」

居間のガスストーブが赤々と燃え盛っていた。

久美子には蓮田がなにを考えているのかがわかるような気がする。家族のことなど眼中にない。仕事のことで頭が一杯なのだ。久美子の気持ちを察して、いたわりの言葉をかけることなど、とても期待はできそうにない。

かつては超ＬＳＩの回路設計プログラムの開発にかかわる仕事をやっていただけに、蓮田の話は、久美子には新鮮に聞こえた。子育てに翻弄され、この五、六年というもの、家庭にこもりっきりになる生活をしている久美子にとっては、夫の蓮田がもたらす情報だけが世界のすべてだったのだ。

久美子は最近の半導体についての技術開発の動向を、蓮田ともっと話してみたいと思った。このまま家庭に閉じ籠って、人生が朽ち果ててよいものか、できれば、子育てが終った段階で、もう一度、職場に戻ってみたい。

最新鋭の設備を投入した半導体工場で、五十パーセントを割る歩留りし

Strategy Management Consulting, Inc. All Rights Reserved

か確保できないとは、確かに異常である。

原因は、あるいは単純なことにあるのかも知れない。そういうことはままあることだ。たとえば……と、久美子は、そのことを考え続けていた。

そして、それを蓮田に話してみたいと思った。

だが、こんなことは滅多にない機会だというのに、蓮田はすでにねむたげな顔をしている。

「遅くなった。寝ることにする」

「そう……」

とだけ久美子はこたえた。

蓮田はさっさと自分の部屋に引き上げていった。蓮田の部屋の明りが消えた。

しかし、今夜の久美子は奇妙な興奮を覚えていた。

（つづく）