

# 何故エルピーダは経営破綻したのか DRAM価格下落や円高はトリガー

微細加工研究所 所長 湯之上 隆



破綻の本質的原因は何か

2月29日の半導体産業新聞によれば、エルピーダメモリが経営破綻する約1か月前、1月31日開催の3次元LSIに関する国際会議（3DIC 2011）にて、同社の坂本社長が基調講演を行った<sup>1)</sup>。講演内容を要約すると、「2013年にはエルピーダを含めてDRAMメーカーは3社になる。エルピーダの投資効率は他社の3倍、世界最小チップと世界最小パッケージを製造する技術がある。世界最速で25nmを達成し、マスク枚数は他社の半分である。俄かには信じ難い。このような技術がありながら、何故、経営破綻したのか？

エルピーダの純利益を見てみると、坂本社長の就任後、黒字は4回しかない（図1）。そのうち、まともに利益を上げたと言えるのは2007年のたった1回だ。シェアでは、エルピーダ設立直前にNECと日立合計で17%だった（図2）。設立後2年間で4%に急落し、坂本社長就任後V字回復に転じた。しかし、2009年の16%で頭打ち。合併前のシェア17%を超えたことは一度もない。純利益とシェアを見る限り、経営破綻しない方がおかしいのである。では、坂本社長が講演で話した技術があるのに、何故、純利益もシェアも低調なのか？

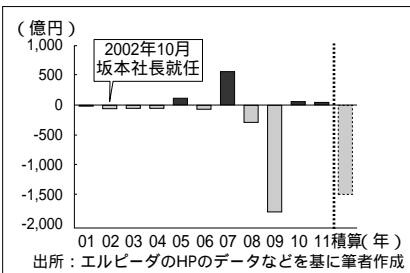


図1 エルピーダの純利益推移と積算純利益

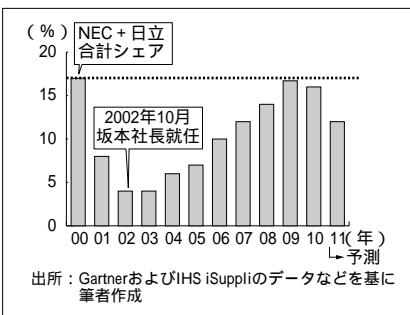


図2 エルピーダのDRAMシェア推移

坂本社長も、アナリストたちも、経営破綻の原因をDRAM価格の下落、歴史的円高、震災、タイの洪水にあるとしている。全員、間違っている。これらは経営破綻のトリガーになったに過ぎず、本質的な原因ではない。2007年以降、確かにDRAM

価格が下落し、2008年1月には

1ドルを切った。この背景には超低価格PCネットブックの流行があった。私は、本誌連載記事やセミナーで、“DRAM1ドル時代の到来”に警鐘を鳴らしてきた<sup>2)</sup>。

坂本社長は、本誌記者に対して、「DRAM1ドル時代？あり得ない」と回答したという。坂本社長は一時的な現象と思ったのだろう。明らかに経営判断の誤りだ。これが価格下落に対する対処を遅らせた。2011年には“DRAM 0.5ドル時代”が到来し、未対策のエルピーダはより苦しくなった。そして最も本質的な原因は、設立当初から低収益体質だったことだ。韓国Samsung Electronicsが普通に30%の営業利益率を計上しているのに、エルピーダが10%を超えたことはほとんどない。これは、エルピーダのマスク枚数や工程数が過剰に多いからだ。2004年、筆者は2回にわたりエルピーダの技術者にヒアリングし、実態を明らかにした。そして、調査結果を直接、坂本社長に報告。しかし、この対処は行われず、筆者はエルピーダを出入禁止になった。

再建に必要なのは真摯な反省

低収益体質のエルピーダに、DRAM価格下落、リーマンショック、歴史的円高、震災、タイの洪水が次々と襲ってきた。2011年7月、日経新聞は「エルピーダは設計を見直し、少ない工程数で生産できる手法を確立、最先端品量産の設備投資を従来の1/3～1/4に抑制した」と報道している<sup>4)</sup>。今まで3～4倍もの過剰な設備投資をし続け、2004年に警告したことを7年経ってやっと対策したのか。時すでに遅し。この半年後、経営破綻した。

エルピーダは低収益体質を放置し、DRAM価格下落への対応も遅れた。だから経営破綻に追い込まれた。エルピーダを再建するなら、“DRAM価格下落、歴史的円高”など外的要因に責任転嫁せず、自身に問題があったと反省することから出発すべきだ。

参考文献

- 1) 半導体産業新聞（2012.2.29）第2面
- 2) 湯之上隆：Electronic Journal（2008.12）pp.48-49
- 3) 湯之上隆：Electronic Journal（2006.9）pp.61-65
- 4) 日経新聞電子版（2011.7.10）