

《エルピーダ経営破綻の原因》 坂本社長と経済産業省の功罪を問う “裸の王様”と危機感の欠如が問題



微細加工研究所 所長 湯之上 隆

エルピーダメモリの坂本社長の功績は、瀕死の状態にあった同社の売上高とシェアを増大させたことである。一方、NECと日立製作所時代から課題になっていた低収益体質をまったく改善できず、むしろ悪化させたことに坂本社長の犯した罪がある。2009年に産業再生法第1号を認定した経済産業省には、シェアアップ、プレミアDRAM比率増大、生産性向上を監督指導できなかった責任が問われる。筆者に集まった情報によれば、坂本社長が“裸の王様”になっていた可能性が高い。また、社員には危機感が欠如していた。8月21日までに策定する更生計画では、このような生ぬるい空気を一掃する厳格な施策が必要である。

エルピーダ更生手続き開始決定

2月27日に会社更生法の適用を申請したエルピーダメモリが、3月23日東京地裁から更生手続き開始決定を受けた。東京地裁は、坂本社長が管財人となって更生計画を策定する“DIP (Debtor in Possession) 型会社更生”を認めた¹⁾。

筆者は、東京地裁のこの決定に賛同できない。何故なら、2002年10月に坂本氏がエルピーダの社長に就任してから約10年が経過したが、NECと日立製作所時代から続く“低収益体質”を改善することができなかったからだ。更生計画は8月21日までに策定することになっている。10年掛かってできなかったと言うのに、たった5か月で効果的計画を策定できるとは、筆者には到底思えない。

本稿では、エルピーダ設立からの10年を振り返り、坂本社長の功罪と、2009年6月に産業再生法第1号適用を認定した経済産業省の責任を問う。その上で、今一度、エルピーダの経営破綻の原因について言及したい。

坂本社長の功績

図1にエルピーダのDRAM売上高と世界シェアの推移を示す。エルピーダ設立直前、NECと日立の合計シェアは17%であった。ところが、2社合併による混乱と摩擦、平たく言えばNECと日立のバトルにより、シェアは2年間で

4%にまで下落した(この顛末は、2012年1月から連載を開始したメルマガに詳述している²⁾)。

倒産寸前のエルピーダを救ったのは、間違いなく坂本社長である。2002年10月に社長に就任すると売上高もシェアも急拡大し、見事にV字回復に成功した。つまり、坂本社長の功績は、エルピーダの売上高とシェアを拡大したことにある³⁾。これにより瀕死のエルピーダは息を吹き返した。

坂本社長の罪は何か

図2に、NEC、日立およびエルピーダの売上高と営業利益率の推移を示す。この図から、NECと日

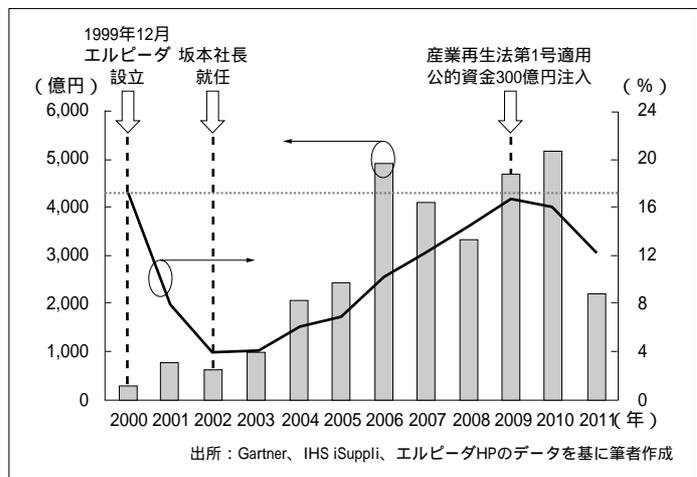


図1 エルピーダのDRAM売上高およびシェアの推移

立の時代から課題とされていた低収益体質は、エルピーダになっても何ら改善されていないことがわかる。それどころか、むしろ悪化しているように見える。これが坂本社長の犯した罪である。

2000年以前、NECも日立も利益率が悪かった。米Intel、韓国 Samsung Electronics、Taiwan Semiconductor Manufacturing (TSMC) などの海外メーカーが普通に30%の利益率を計上しているのに対して、日本メーカーは良くても十数%、通常は数%程度の利益率しかなかった。利益率が悪いために、好況でも十分稼ぐことができず、不況時になると大赤字を計上するのである。この傾向は、エルピーダになってますます顕著になっている。

この原因はどこにあるのか。筆者は、2004年1月と5月の2回、坂本社長の許可の下、エルピーダの技術者に聞き取り調査をした。2回目の調査では、三菱電機から出向している技術者に、エルピーダ、ファンドリー、三菱のDRAMについて詳細に比較してもらった(図3)。

その結果、「エルピーダは微細加工など要素技術は優れているが、マスク枚数も工程数も“こてこて”、装置のスループットが悪いため、装置台数が2倍以上ある。検査工程に至っては10倍以上もあり、気が狂っているとしか言いようがない。エルピーダのDRAMは世界一過剰な技術で世界一高い”ことを明らかにした⁴⁾。

筆者は、この結果を直接、坂本社長に報告した。しかし、坂本社長は興味を示さなかった。それどころか、筆者はエルピーダを出入り禁止になった。坂本社長は、エルピーダが低収益体質であることを知っていながら、対策を講じなかったことになる。坂本社長の罪は重い。

経済産業省の責任

低収益体質であるエルピーダは、2007年以降のDRAM価格下落、およびリーマンショックにより

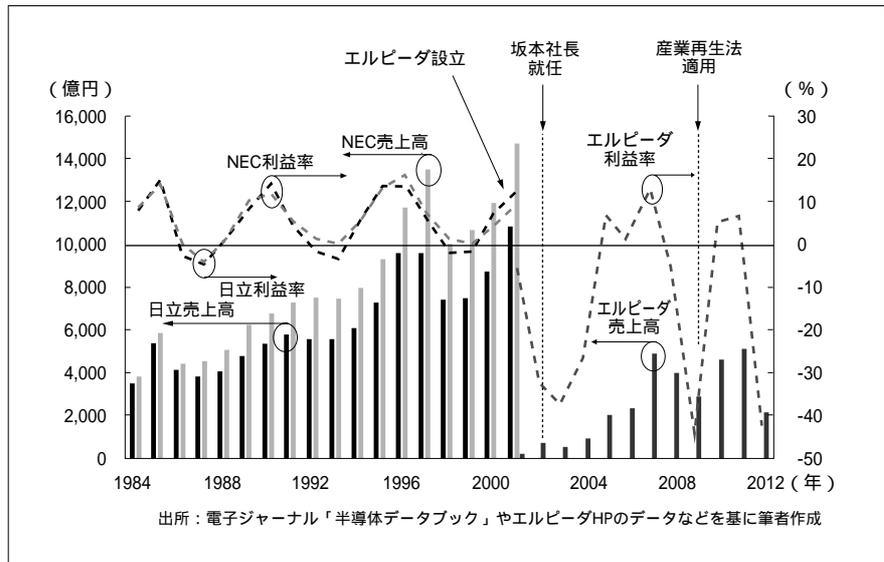


図2 NEC、日立、エルピーダの半導体売上高と営業利益率

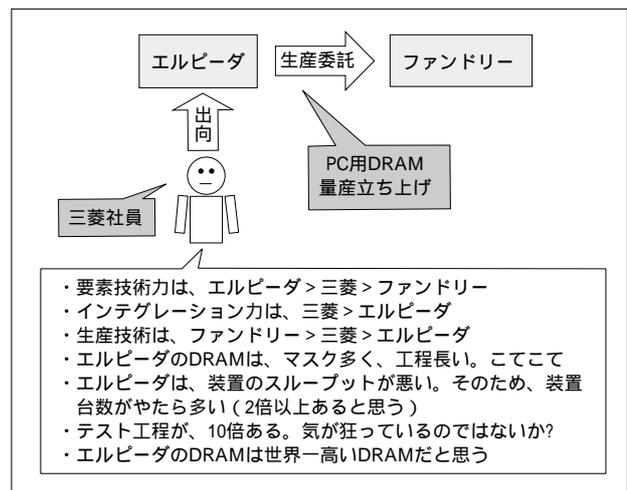


図3 2004年5月の筆者によるエルピーダ調査結果

苦境に陥った。そして、経済産業省は、2009年6月30日、産業再生法の第1号適用を認定した。経済産業省のNews Releaseの冒頭に、次のような記載がある。

「エルピーダメモリ株式会社から提出された「事業再構築計画」について平成21年6月30日付けで認定を行いました。この計画で、同社は、第三者割当増資及び金融機関からの資金調達を実施し、財務基盤を強化します。同社の強みである微細化技術に加えて、広島工場に高付加価値DRAMの最先端設備を導入することにより、更なるシェア拡大を図ります。汎用DRAMについては、台湾のDRAMメーカーと連携して製造の主軸を台湾に移

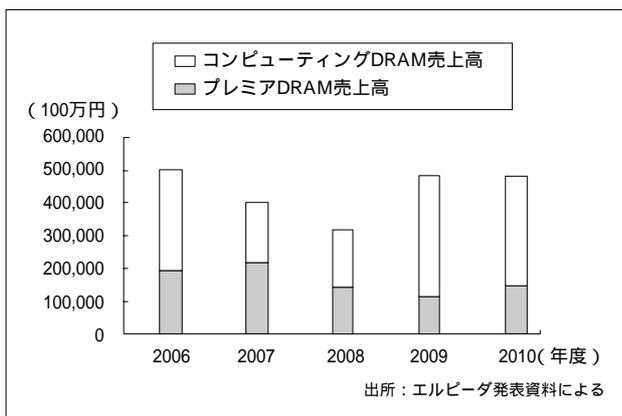


図4 エルピーダのDRAM構成比

管します。これらの取組を通じて、同社は、技術優位性を維持し、生産性の向上を目指します⁵⁾。

このNews Releaseは、経済産業政策局産業再生課 飯田祐二課長、経済産業政策局産業資金課 浜辺哲也課長、商務情報政策局情報通信機器課 住田孝之課長、および星野岳穂参事官の名前の下で発表されている。当然、認可した経済産業省には監督責任がある。では、このような公的資金注入の結果はどうなったか？

まず、シェアは拡大したか？ 図1から明らかのように、エルピーダのシェアは2009年以降、低下している。結局、坂本社長の就任以降、エルピーダ設立前のシェア17%を超えたことは一度もない。

次に、汎用DRAMを台湾に移管し、エルピーダ本体は高付加価値のプレミアムDRAMへシフトできたのか？ 図4を見ると、若干増えてはいるものの、300億円の公的資金注入の効果があつたとはいえない。エルピーダと同様に経営が危ぶまれている韓国Hynixですら、PC用DRAMの比率は20～30%程度に抑えている。それなのに、エルピーダのこの体たらくはどうしたことが。

さらに、生産性の向上は実現できたのか？ 図2で、2010年の営業利益率を見る限り、低収益体質は相変わらずである。ちなみに、2010年には、SamsungもHynixも約27%の営業利益率を計上しているのである。

結局、公的資金注入の際に宣言されたことは何一つ果たせていない。監督責任がある経済産業省は金だけ出して後は何もしていない。これに対する説明（または反論）を、News Releaseに著名している経済産業省の3人の課長および参事官に伺いた

い（インサイダー疑惑による逮捕事件などは馬鹿馬鹿しくて論じる気にもならない）。

“裸の王様”と危機感のない社員たち

エルピーダが会社再生法を申請した2月27日以降、多くの方と話をした。筆者の記事を見聞してメールを頂戴したり、お会いしたりした方々もいる。その中から見えてきたことが2つある。

第1に、坂本社長が、“裸の王様”になっていた可能性が高い。坂本社長に逆らう者は、すべてエルピーダから叩き出されてしまった。役員会などは、坂本社長の独演会であり、他に発言する者がいないという話も聞いた。坂本社長の周りは、イエスマンだけになっていたようだ。これでは、正しい舵取りなどできるはずがない。

第2に、エルピーダの社員には、明らかに危機感が欠如している。筆者だけでなく、装置や材料メーカーの多くの人がそう感じている。またこれはエルピーダだけに限らない。国内の半導体メーカーのほとんどに共通している問題である。エルピーダにしる、ルネサス エレクトロニクスにしる、1社では立ち行かない緊急事態だから合併会社を作った。ところが、その社員たちにまるで危機感がない。Intel、Samsung、TSMCなど海外メーカーの社員と会うと、その危機感の差はより明確になる。

結局のところ、エルピーダ経営破綻の根本には、イエスマンに取り囲まれ“裸の王様”になってしまった社長と、危機感の欠如した社員たちの存在があると言わざるを得ない。何のことはない、これは、典型的な会社倒産のパターンである。

8月21日までに策定する更生計画には、何よりも、このような生ぬるい空気を一掃する厳格な施策が必要である。また経済産業省には、きちんとした説明責任を果たすことを要求したい。

参考文献

- 1) 日本経済新聞（2012.3.24）第3面
- 2) 湯之上隆：内側から見た「半導体村」今まで書けなかった業界秘話、イズメディア モール、<https://mall.ismedia.jp/category/select/pid/8764>
- 3) 湯之上隆：Electronic Journal（2009.5）pp.44-49
- 4) 湯之上隆：Electronic Journal（2009.6）pp.54-56
- 5) 経済産業省News Release（2009.6.30）