半導体漫遊記

湯之上隆　(48)

野村克也著「負けに不思議の負けなし」

負け認め、真剣に分析を

日本半導体と電機産業の凋落（ちょうらく）が止まらない。この処方箋はあるのか、日々悩んでいた。そんな中、本屋巡りをしているときに、元楽天監督・野村克也著『負けに不思議の負けなし』（朝日文庫）を見つけた。「これだ！」と膝を打って速攻で買い求めた。

日本半導体も電機も（ついでに言うとメディアもアナリストも政治家までも）、苦境に陥っている原因は、６重苦―①円高、②高い法人税、③厳しい労働規制、④温暖化ガス排出抑制、⑤外国との経済連携の遅れ、⑥電力不足にあると主張している。

つまり、半導体や電機は、「自分たちは何も悪くない、全て外部要因のせいだ」と不調の原因を全て自分以外に責任転嫁しているのである。本当にそうか？

エルピーダは、２００７年以降、ＤＲＡＭ価格が1ドルを切ったにもかかわらず、製造方法を見直すことなく、相変わらず過剰に高品質ＤＲＡＭを原価1・5ドル以上で作り続けた。そして倒産した。

ＮＥＣ、日立、三菱が統合されたルネサスは、社員が約5万人に膨れ上がり、工場拠点も20近くになった。これも悪くない、全て外部要因のせいだ」と不調の三重のダブつきは一向に解消されず、経営破綻寸前に陥った。

ソニーでは、東芝、ＩＢＭとともに、５０００億円を投じて５００人の設計者が5年かけて開発したスーパープロセッサを搭載したプレイステーション３（ＰＳ３）が、任天堂のＷｉｉの1／3しか売れていないのに、「ＰＳ３がイノベーションを起こした」と信じていた。ソニーは、イノベーションを技術革新と誤認識していた（本当は爆発的に売れたものがイノベーション）。その結果、昨年大赤字を計上した。

巨額赤字を計上しているシャープでは、２００４年に技術の総責任者が「液晶の技術力は圧倒的」なのに「なぜ、営業利益率ではサムスンの1／10しかないのか、分からない」と首をかしげていた。また「世界の亀山ブランド」と持てはやされた液晶アクオスは、日本シェアは40％あったが、世界では10％以下だった。

同じく巨額赤字のパナソニックでは、副社長が２００９年のあるシンポジウムで「世界のデジタル家電を制する」と勇ましい発表をした。その時、私は手を挙げて「２００７年に世界一周をしたが新興国も欧米も、全て韓国勢が家電売り場を独占していた。パナソニックは他の日本製品とともに隅でほこりをかぶっていた」と反論した。副社長は「日本のエゴを新興国に押し付け世界展開ができていなかった」ことを認めた。

この通り、野村氏の著作通り、「負けに不思議の負けはない」のである。

例えばエルピーダ。ＤＲＡＭ価格が1ドルを切った２００７年以降、なぜ1ドルに合わせた生産方法を構築できなかったのか、なぜＰＣより高値のモバイル用ＤＲＡＭに大きく転換できなかったのか、なぜＤＲＡＭの検査工程が他社の10倍もあったのか、このような分析を真剣にする必要がある。

しかし、「アンラッキー」の一言で片付けてしまったり、「自分は何も悪くない」と責任転嫁している限り復活などはあり得ない。復活は、「負け」認め、その分析を行うことからスタートするべきなのだ。（半導体技術者・社会科学者）

野村克也著「負けに不思議の負けなし」（朝日文庫）