半導体漫遊記 61

湯之上隆

初代iPhone用プロセッサ断る

インテル史上最大のミス

半導体売上高世界一の米インテルでは、5代目CEOポール・オッテリーニが退任し、ブライアン・クルザニッチが6代目CEOに就任した。

米国誌The Atlantic社が、退任直後のオッテリーニへのインタビューを行ったところ、初代iPhone向けのプロセッサの供給を断るというインテル史上最大のミスジャッジをしていたことが明らかになった。

アップルは（恐らく故スティーブ・ジョブスが）、初代iPhone用プロセッサの生産委託をインテルに打診した。その際、アップルは、ある金額以上はびた一文も出す意思が無いと伝えたという（ジョブズが言いそうなことだ）。

その金額はインテルが予測していたコストより低かったため、ビジネスがうまく行くとは思えなかった。それは、生産量を増やすことで埋め合わせられるようなことではなかったからだ。その結果、当時CEOだったオッテリーニは、アップル社の生産委託を断ったわけである。

しかし、ふたを開けてみれば、インテルの予測したコストは間違っていた。なぜならば、iPhoneの生産量はあらゆる人が考えていた量の100倍だったからだ！

オッテリーニは、「私の本能はアップル社の申し出を受け入れろと私に告げていた」と言い訳じみた言葉を付け加えたが、後の祭りである。逃した魚はあまりにも大きい。オッテリーニの早すぎる退任は、ビッグビジネスを逃した責任を取らされたからだとしか思えない。

インテルが断ったiPhone用プロセッサは、韓国のサムスン電子が製造することになった。サムスン電子は、DRAMやNAND型フラッシュメモリで世界シェア1位だが、メモリは好不況の波を受けやすいため、随分前からファンドリービジネスを開花させ、その利益を享受することになった。iPhone効果で、ファンドリー部門では、サムスン電子はこの3年間で10位から3位に大躍進した。

さらに、iPhone用プロセッサの受託は、もっと大きな果実をもたらした。サムスン電子は、自他ともに認める〝ファーストフォロワー〟、つまり、模倣者である。その模倣者に、アップルは、スマホの付加価値の源泉とも言うべきプロセッサを製造委託したわけである。

現在、サムスン電子のスマホ・GALAXYは、出荷台数でiPhoneを抜いて世界一で、同社の最も大きな収益源となっている。GALAXYの開発・製造に、iPhone用プロセッサ製造で知り得たノウハウが生かされていることは間違いない。

もし、インテルがアップルの依頼を引き受けていたら、歴史が変わっていたかもしれない。インテルは、スマホ用プロセッサの分野で確固たる地位を築き、オッテリーニは新事業を成功させたCEOとしてその功績をたたえられていたかもしれない。一方、サムスン電子はGALAXYを作ることができなかっただろう。

まったくもってインテルは、史上最大のミスジャッジをしでかしたとしか言いようがない。

（微細加工研究所・所長）

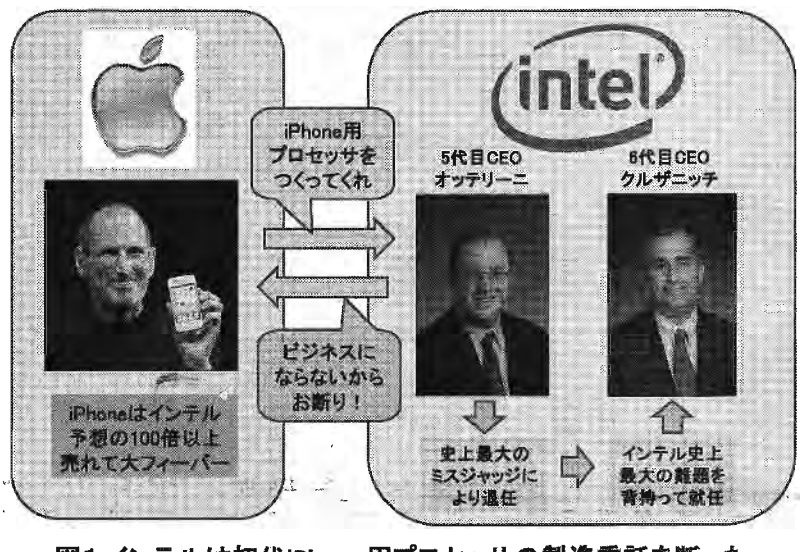

図1 インテルは初代iPhone用プロセッサの製造委託を断った