半導体漫遊記 ⑮⑨

湯之上隆

メモリビジネスにバクチ要素

情報収集、状況分析、決断力

4月26日にBSフジプライムニュースに出演し、東芝（メモリ）問題について、約2時間の討論を行ったことを、前回の半導体漫遊記（158）で報じた。

私は番組中に、「メモリビジネスとは一種のバクチである」と論じた。ところが、ある半導体製造装置メーカーの元会長から、「半導体はバクチではない。それは世間で信じられている都市伝説である。特に政治家や金融関係者はそう信じている人が多い。これでは半導体産業はまともな人間がやるべきことではない特殊な社会であるような印象をつくってしまう」と批判を受けた。

私は「メモリビジネスはバクチ」と言い切ってしまったため、半導体にダーティーなイメージを与えてしまった可能性がある。これについては、失言だったと反省した。しかし、多分に「メモリビジネスにはバクチ的要素がある」という考えは変わらない。その根拠を説明したい。

私はバクチをやったことはないが、おおむね次のようなものだと想像している。バカラでもポーカーでも、ディーラーがいて参加者がいる。それらが競争相手（敵）と言うことになる。参加者は、敵に勝つために、①ディーラーや他の参加者を注意深く観察する（情報を収集する）、②その観察を基に自分が置かれている状況を客観的に分析する、③その上で最も勝つ確率が高いと思われる一手に懸ける決断をする、というプロセスを経て勝負をしている。最後の③は不確定性要素が多い中での決断であるため、勇気もいるだろうし、勝つこともあれば負けることもあるだろう。

一方、メモリビジネスでは、例えばサムスン電子は、①2005年時点でDRAMとNANDのメモリ事業部でもNANDでも日本1万3千人のうち専任マーケッター230人が世界中に配置され情報収集を行っていた、②その情報を100人規模の未来戦略室が分析していた、③その分析結果を基に李健熙会長が自宅に閉じこもって時には1週間にも及ぶ長考を行い、いつ、どこに、どれだけ巨額の投資をするかを決断していた。この決断を行う段階では、不確定性要素も多く、当たることもあれば外れることもあったと思うが、サムスン電子の勝率は極めて高く、DRAMでもNANDでも日本を抜き去ってチャンピオンになった（なお、李健熙会長は、2014年5月10日の夜、急性心筋梗塞で意識不明となり病院に搬送され、それ以降、意識不明となっている）。

このようなプロセスを見てみると、バクチとメモリビジネスには類似性があり、従って、多分に「メモリビジネスにはバクチ的な要素がある」と言えるのではないか。

そして、なぜ日本半導体メーカーがサムスン電子に完敗したかといえば、①情報収集力に大きな問題があった（専任マーケッターなど一人もいなかった）、②だから市況を読む分析も甘かった、③その上、総合電機メーカーの体質により迅速で果断な決断ができなかった（李健熙のような肝の座った経営者は誰一人いなかった）、つまり、メモリビジネスに必要な要素すべてにおいてサムスン電子に劣っていたために完敗したと考えている。

今回のテレビ出演における私の落ち度は、このような論理的説明をすることなく、「メモリビジネスはバクチ」と言い切ってしまったことにある。この点は大いに反省しなくてはならない。

（微細加工研究所・所長）

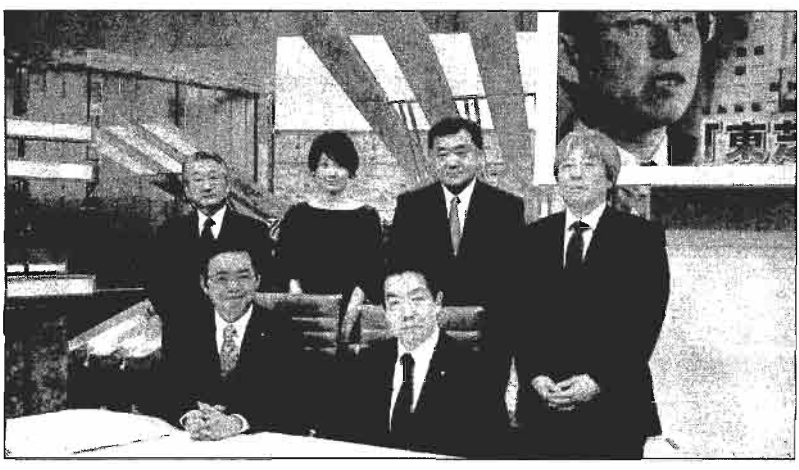

図1　BSフジLiveプライムニュース（4月26日）

後列左から、ジャーナリスト寺門和夫氏、秋元優理キャスター、反町理キャスター、湯之上隆（筆者）
前列左から、自民党の上野賢一郎議員、民進党の近藤洋介議員
写真提供：うえの賢一郎事務所　田中里絵子秘書