

半導体漫遊記

湯之上隆

(270)

前回のコラムで2021年2月15日に、インテルの8代目CEOに就任したパット・ゲルシンガーが矢継ぎ早に繰り出した経営戦略について詳述した。その後、ゲルシンガーについて調査したところ、1979〜2009年の約30年間インテルに在籍しており、最後の職位はインテル初の最高技術責任者(CTO)だったことが分かった。さらに、インテルの3代目CEOである故アンディ・グロブの薫陶を受けており、その経営哲学を熟知していたことも分かった。

そのアンディ・グロブは、インテルをDRAMから撤退させるとともに、プロセッサ

メーカーへ変貌させ、半導体売上高で世界1位に成長させた立役者であり、その経営方針は「偏執狂(パラノイア)のみが生き残る」

パラノイアが帰ってきた インテル立て直しに注目

を欠いていたインテルは、グロブの経営哲学を熟知しているゲルシンガーを呼び戻し、立て直しを図ろうとしているのだらう。グロブの遺志を受け継いだパラノイアがインテルに帰ってきたのである。

それにしても、グロブが築き上げた鉄壁

四半期から12年第3四半期の間に、記録的な売上(388↓540億ドル)と利益(1株当たり年間1.40↓2.39ドル)を挙げている。ところが、オッテリーニCEOは、05年に約10万人いた社員を09年までに約2万人減らし、この間のR&D費も2.2億ドル削減し

その結果、22nmから14nmに進むのに3

は、次世代の14nmや次々世代の10nmの開発をしていたはずである。ただでさえ微細化が進むと技術開発が困難になる。にもかかわらず、社員数を(恐らく)研究開発者数も減らしてしまったのである。

その結果、22nmから14nmに進むのに3

という強烈な名言に凝縮されている。グロブ政権時代には全ての情報をCEOとCOOに収集し、あらゆる決定をCEOが行い、それをCOOが忠実に実行するという鉄壁のインテル・カルチャーを構築した。16年に10nmプロセスによるプロセッサの量産に失敗して以降、精彩

のインテル・カルチャーがなぜ、機能しなくなってしまうのか? 過去30年分のインテルの年次報告書を読んでみると、その実態が分かってきた。

このようなR&Dの軽視が、その後のインテルの不調につながっていると思われる。

年かかり、16年以降には14nmから10nmには進めなくなってしまう。つまり、最近のインテルの不調の原因は、今から10年以上前の経営戦略の失敗に端を発しているのである。技術開発がうまく行かないことを悟ったオッテリーニCEOは、11年頃から社員数を急増させ、R&D費

のインテル・カルチャーのポール・オッテリーニの時代に、インテルがおかしくなる兆候を見つけた。オッテリーニCEOは、05年第2

筆者は5代目CEOのポール・オッテリーニの時代に、インテルがおかしくなる兆候を見つけた。オッテリーニCEOは、05年第2

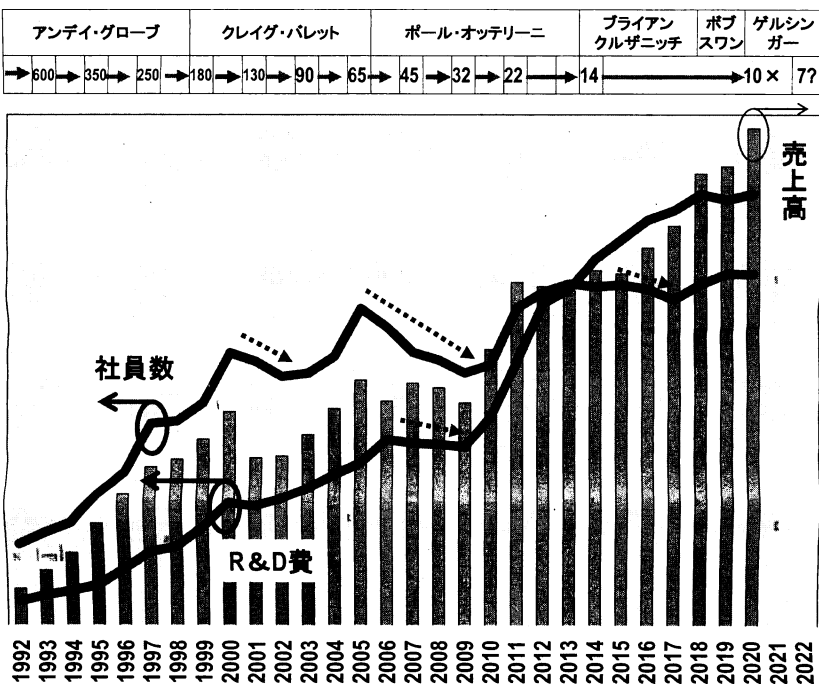
R&Dを削減した頃

は、11年頃から社員数を急増させ、R&D費

も倍増させている。しかし、一度狂ってしまった技術開発のテンポは元には戻らなかつた。

8代目のゲルシンガーにせられて。今後のCEOには、不調に陥っているインテルを立ち直し、再び微細化(微細加工研究所・所長)で頂点に立つ大役が課長)

半導体売上高(億ドル)



インテルの社員数、R&D費、売上高の推移

研究開発費(億ドル)・社員数(千人)