半導体漫遊記 ㉜

湯之上隆

エルピーダの経営破綻
「高コスト」警鐘届かず

2月27日、エルピーダが経営破綻した。エルピーダは、1999年に、NECと日立の合弁により設立された日本唯一のDRAMメーカーである。

私は真っ先に手を挙げて日立から出向を志願した（自ら志願したのは私一人だったそうである）。ところが、エルピーダの全ての技術部門で、NECと日立のバトルが発生した。私はドライエッチングの課長だったが、NECとのバトルに敗れ、課長降格、部下も取り上げられ、エルピーダから追い出された。

その後、半導体不況のために早期退職勧告を受けて、日立を退職した。紆余曲折の後、同志社大学の経営学の教員となり、半導体産業について研究することになった。私が日立を辞めた2002年秋、エルピーダの社長が交代した。エルピーダのDRAMシェアは設立2年で1／4まで急落したが、これをV字回復させたのは坂本社長の手腕である。（図1）。

2004年1月、坂本社長の許可のもと、私はエルピーダの技術者への聞き取り調査を行った。その結果、社長交代を機に「地獄のような日々」が、「やる気に満ち、どんどん仕事が進む」良い雰囲気に変わっていることが分かった。

しかし、「生産に集中するあまり技術開発が停滞していた」ことが発覚。これらを直接、坂本社長に報告したところ腰を抜かすほど驚かれ、この結果を全社員の前で講演するよう依頼された。2004年3月、相模原と広島で2度わたって講演。坂本社長は、新技術開発部を発足すると宣言した。

2度目の調査は2004年5月。NECと日立に十数人混じっている三菱の技術者をヒアリングした結果、エルピーダのV字回復には彼らが大きく貢献していたこと、三菱とエルピーダのDRAM比較からエルピーダは過剰技術で過剰品質の世界一高コストなDRAMを作っていることが判明した。

当然この結果も坂本社長に報告したが、反応が鈍かった。それどころか、広報担当の常務からエルピーダ出入り禁止を言い渡された。耳に痛いことを言って彼らの逆鱗に触れてしまったようだ。

出入り禁止になってもエルピーダが気になった。何しろ一緒に仕事をした仲間が100人以上いる。事あるごとに「工程数削減、コスト削減は進んでいるか？」と問い掛けた。しかし、仲の良かった執行役員は「分かっているけど、どうにもならない」と絶望的な返事をするのである。

2007年にDRAM価格が急落した。2008年には最先端品が1ドルを切った。その背景には超低価格PCネットブックの存在があった。私は、「DRAM1ドル時代の到来」を記事に書き、警鐘を鳴らした。記事を記者に持たせて、坂本社長に取材に行かせた。しかし、坂本社長は「DRAM1ドル時代？あり得ない」と回答したという。

その後DRAM価格は0・5ドルまで下がり、リーマン・ショック、歴史的円高、震災、タイの洪水が、次々とエルピーダを襲った。そして、終に息の根が止まり、経営破綻した。結局、合弁前のシェアを一度も上回ることはなく、高コスト体質は一向に改善されなかった。

現在の心境は、「虚しい」の一言に尽きる。ソニー、シャープ、パナソニックなど電機メーカーも、まったく同じ危機に直面している。エルピーダ破綻を機に、いい加減に、目を覚ましてほしい。

（半導体技術者・社会科学者）

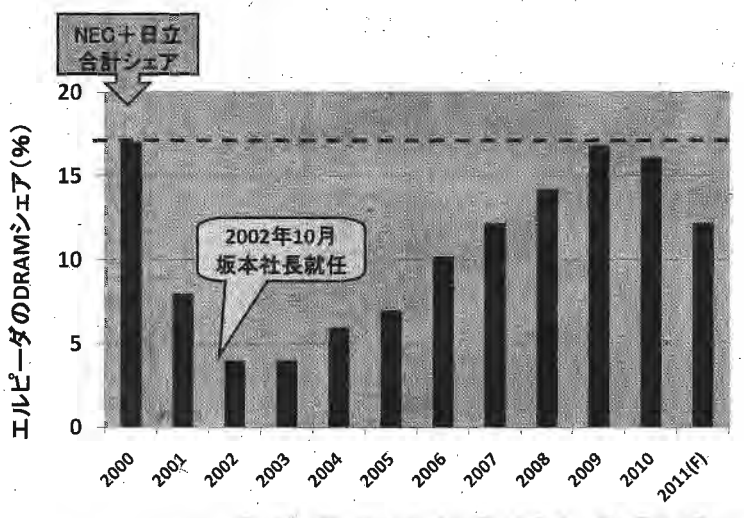

図1　エルピーダのDRAMシェアの推移

出所：ガートナーおよびiSuppliのデータなどを基に筆者作成