

半導体漫遊記

54

湯之上隆

日興アセット証券で2月21日に、上記タイトルの講演を行った。まず、昨年半導体メモリDRAM專業のエルピーダが倒産し、マイコンやSOCのルネサスが倒産寸前に陥った原因を説明した。

一方、ルネサスの凋落は、マイコンやSOCの価値の源泉がシステムにあるにもかかわらず、

に大成功した「高品質の追及」をその後30年以上も「正義」だと言信して今日の凋落を招いたと論じた。

革には、日産自動車へのV字回復させたゴーン社長のよう人物が必ずである。

となること得意である。例えば、繊維産業、鉄鋼業、自動車産業、80年代のDRAM、東芝が奮闘している。

次に、日本の長所・短所を分析し、日本が強いところで勝負するように戦略を立てるべきである。

上記分析から、日本

凋落招いた日本半導体産業

挽回のチャンスは？

簡単に言えば、エルピーダの倒産は、コンピュータがメインフレームパソコンレスマホと変遷しているにもかかわらず、30年以上前に定着した高品質DRAMを製造する高コスト体質の技術文化がなんら変わらなかったことに原因がある。

まず、システム設計を軽視し、もっぱらその土台となるLSIを高品質に製造することだけに注力したことに原因がある。

結局、エルピーダもルネサスも失敗の根源は同じであり、80年代

まず、社長を外部から招聘すべきである。過去の成功体験に基づいて経営するトップでは望みは無い。2月19日にルネサス新社長が発表されたが、残念な

日本は、マーケティング、システム設計、コストも含めた擦り合わせに弱い。一方、製造工程に競争力の源泉があるものは強い。製造現場のTQCやカイゼンにより製造効率が向上し、それが競争力

はやはりメモリに回帰すべきであると考え。しかし、DRAMのエルピーダは倒産したじゃないかとの反論もあつた。それに対する私見は以下の通り(図1)。

2000年以降、日立、三菱、NECが分社化や合併することに下している。また富士通の売上高は一定して

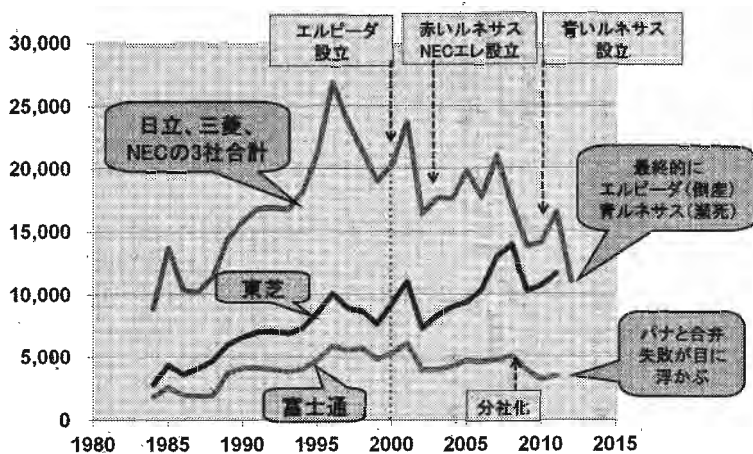


図1 分社化及び合併しなかった東芝だけが成長している

端に減少した。報道されているようにパナソニックと統合すればもっと下がるだろう。合併する際、「1+1=3」となるシナジー効果が期待されるが、これが間違っている。実際は弱った者同士の合併であり、「1+1=1」が正しい方程式だ。

だから、分社化も合併もせず、NANDフラッシュメモリに注力している東芝だけが成長しているのである。

つまり、社長を外部から招聘する、メモリに回帰する、分社化や合併はしない、これが挽回の条件であると結論した。(半導体技術者・社会学者)