

## エルピーダメモリ

ELPIDA

1990年代日本の半導体産業は衰退の一途をたどった。これは世界一になったと過信し、その技術に磨きをかけることを怠ったからである。日本は1986年から91年まで半導体売上世界でトップにあった。一方、シェアを落とした米国は1987年に産官学連携の研究所セマテックをスタートさせ巻き返しに出た。2001年のITバブル崩壊でついに日系メーカーの再編が始まり、NECと日立製作所のDRAM事業を母体に1999年にエルピーダが設立、その後、三菱電機のDRAMも統合し現在に至っている。



坂本社長が2002年11月に就任して1年以内の黒字化、2年以内の株式上場を公約した。結果としては14ヶ月で黒字化、2年以内で上場を果たした。社員の士気をあげるためにストックオプションを全社員に与えている。現在、DRAM市場のシェア順位は1位が三星電子30%、2位Micron17%、3位Hynix16%、4位Infineon11%、5位エルピーダ7%である。しかし、坂本社長は世界のトップになることを目標としている。もちろんそれを支えるものは技術と経営に自信があるからだ。同社は携帯電話用のDRAMで圧倒的な強さを持っている。三星でもまだ量産に苦労している携帯電話用DRAMをすでに量産しており、デザイン獲得では圧倒的に先行している。



エルピーダは、サムスン電子など自社開発技術を活用できるDRAM大手5社の一角を占めている。しかし、継続投資を必要とするDRAM事業で資金力のない同社がとった戦略は外注活用と株式公開による資金調達、そして顧客からの資金サポートである。日本では設備投資の資金を株式市場から調達することはあまり積極的に行われてこなかった。また、顧客からの資金サポートをこれだけ大掛かりに行ったケースもない。今までの日系メーカーと違う経営が行われている。

外注としての台湾パワーチップは大規模な300mmウエハ対応工場を持ち、エルピーダ固有の110nm以下の技術導入を受けてエルピーダ向けに生産委託している。エルピーダが広島に建設中の300mmウエハ対応第2工場は完成間近であり、この工場を含め、同社の国内のDRAM生産能力は2005年末には8インチウエハ換算で月間ほぼ11万5,000枚に達し、2006年末には16万4,000枚に拡大する予定である。生産能力を拡大している国内工場は主に民生用や携帯電話向けの高性能DRAMの生産に使用している。エルピーダが生産委託しているパワーチップやSMICを中心とする外部工場のDRAM生産能力は2005年12月には月間4万2,000枚、2006年には6万8,000枚に拡大する見通しで、これらの外部工場は主に汎用DRAMや低価格PC向けに使用している。DRAM業界の新たなけん引役が民生用エレクトロニクスと低価格PC向けに依存していることを考えると、エルピーダの高性能DRAMと低価格DRAMから成る商品構成は最適と考えられる。実際には、同社の高付加価値商品(携帯電話向けDRAM等)は韓国メーカーも生産しているが、NANDフラッシュの影響で韓国メーカーのDRAM生産能力はもはやエルピーダにとって脅威ではなくなっている。

エルピーダは創業以来毎年200数十億円の赤字を出し続けていた。坂本社長が2002年11月に社長就任語の2003年3月期決算は売上高632億円で経常利益が226億円の赤字、2004年3月期は売上高1004億円で経常利益が254億円の赤字、2005年3月期は売り阿賀だか2070億円で経常利益106億円の黒字転換を果たした。

社長就任以来の戦略は利益を継続的に出しつつ、世界のトップ3以内に入ることである。そして戦術としては以下の項目が挙げられる。

1. 出来るだけ早い時期に株式上場をし、本来的な意味で直接金融によって投資金額等を賄う。
2. エルピーダが進出する分野では50%以上の製品で世界ナンバーワンのシェアを取る。
3. ファウンドリーと社内生産の比率を50%対50%にもって行き、当面想定されるキャパシティ不足や資金不足に対応する。
4. 日本市場、特に携帯やコンシューマー製品のカバレッジを増す。
5. 利益が出たら従業員に対してはストックオプション、スペシャルボーナス等を支払い、その労苦に報いる。
6. 早い時期にクリエイト、メイク、マーケットの一体化した形に持って行く。
7. 組織については、出身母体、学歴、年齢、男女差等を加味せずに行う。

これほど目標が明確で戦術がはっきり告げられている半導体メーカーは日本にはない。

同社の強みは NEC と日立製作所、三菱電機から集まった技術の高さである。低消費電力、高速、高品質という点では 2 番手と半年以上のアドバンテージを持っている。そして、マーケット戦略としてサーバー、モバイル機器、デジタル家電の市場に的をしばり高機能な DRAM を提供していくことが三星との違いである。同社はすでに標準化されているパソコン用の DRAM は製造していない。この部分は外注に製造委託していることで、リスクを低減している。パソコン用は市場の規模は大きいですが、急激に価格が下がるという面があります。一方、パソコン用途以外の DRAM では価格がゆっくり下がるので、マネジメントが可能です。

半導体の中で、継続性のある DRAM 事業は魅力的な事業である。その DRAM で日本は世界のトップに立ったにも関わらず、DRAM の持つ強さを生かす組織や仕事の形態が構築できず、自らが自らの手で弱くしていった。エルピーダも誕生以来、両親会社の顔色をうかがい、親会社はエルピーダを心配する時期が続いた。日本的な組織構造や仕事の形態は複雑で、迅速な判断ができない。そこで、日本半導体産業の低迷は、時代の流れや外に要因があるのではなく、自身の弱体化が原因と捕らえた同社は体質改善を行った。勝ち組みといわれているマイクロン・テクノロジーやサムスン電子がいかにかシンプルで組織・仕事の形態を構築し、即断即決でスピード経営を展開してきたかを徹底的に調べ良い物は取り入れた。

DRAM 市場で生き残るには技術力、継続投資、決断力のどれが掛けてもいけません。エルピーダは日本に残った唯一の DRAM メーカーであるが、世界最強になれる資質をもった半導体メーカーである。