

『一心千里』

永田 隆一

走って見れば、
見えてくる



第23回

先月、中国の上海で、ある中小企業の社長からお聞きした話です。

『大企業ならいざ知らず、中小企業のサバイバル術は、大きく儲けないことです』

その理由を聞くと、利益率が高い企業は、市場の成長性が露見してしまし、やがて大手企業の参入を招きます。そして、参入企業が増加して、どこも儲からなくなってしまう局面まで進み続けます。わが社の重要な戦略は、儲かっている、外部から悟られないことであると説明を受けました。まことに、愉快な戦略であります。

《離見の見》

能業を確立した世阿弥(ぜあみ)が、伝書「花鏡(かきょう)」の中で、能を演じる際は、自分の視点ではなく、お客様視点で、舞を客観的に見なくてはいけないと書いてあります。さらに、心を

後ろに置いて、後ろ姿に

も心を十分に配るとい

う、『離見(りけん)』の

見(けん)』は、奥義の

ひとつであります。

《半導体業界の傾向》

さて、日本の半導体メ

ーカーの経営トレンド

は、3点あげられます。

①得意分野に集中する

②効率のよい生産能力を

めざして、ファブライ

ト化を進めている

③ファンドリーを活用し

て、技術開発や製造能力

増強をマネジメントする

かたや、半導体メーカ

ーの新規事業戦略のトレ

ンドは2点。

①半導体技術の経験を生

かし、LED、パワーデ

イス(シリコン・SiC、

GaN)、CMOSイメー

ジセンサーに軸足を移す

②M&Aにて、事業を補

強する

また世界の半導体装置

メーカーのトレンドは、

①レガシー装置(200

mm、150mm)のサポ

行き過ぎた効率化の 処方箋は『離見の見』

トを、認定サイドパーテ
ィを活用して、自社のリ
ソースはより戦略的な分
野へ投入する

②M&Aを戦略的に活用
する。新約聖書マタイ伝
の「富むものはますます

富み、貧しい者はますます
す奪われる」という戦略

③次世代プロセス開発の
パートナーは、顧客から

IMECや海外の大学へ
軸足をシフト

①海外のファブレスメー
カーは、現行ファンドリ

ーの技術力に不満を持っ
ている

②アジアのファンドリー
が、300mmではなく2

00mmの新規設備投資を
復活させている

③中国の半導体メーカ
ーで、日本人エンジニアの

採用が増加傾向にある

《離見の見……》

先にあげたスナップ・
ショットを、少し距離を

おいて、いろいろな角度
から考えてみますと。

①レガシー装置(150

mm)で、青色LED、S
iCやGaNといったパ

ワーデバイスを開発・製
造している場合、部品が

製造中止で大変苦労して
いる。その側で、150

mm工場を閉鎖している

②海外のファブレスメー
カーが、日本の技術によ
る製造を希望している。

特に、高耐久、アナログ、
Bi-CMOS、パワー

デバイス。その側で、レ
ガシー製造ラインの稼働

率は、確実に低下傾向を
示している

③日本の半導体メーカ
ーは、ファブライト化を進

めながら、海外のファン
ドリーへの製造委託を増

やしているが、安定供給
というリスクを指摘する

ころいった側面があり
ます。しかし、解がある

よつにも思えます。

①日本国内のレガシー・
ファブによる製造受託

②日本国内のレガシー・
ファブ閉鎖時に、NPO

法人が、主要部品をクリ
ーンルームにて保管し、

日本国内で活用する

③(これは、蛇足)福島
原発を、巨大なクリーン

・ルームで囲い、サイク
ロン方式を適用した、放

射性物質の捕獲システム
の構築

しかし、わが国におい
ては、「離見の見」から

の発想も、「利権のアキ
レス腱」という高いハー
ドルに直面することとな
るのであります。

(毎月掲載)