

巻頭言

## 日本半導体の復権に向けて思うこと！

佐藤文昭 株式会社産業創成アドバイザー 代表取締役



大手電機メーカーはじめ、半導体メーカーも 2012 年度は収益の悪化が表面化しました。

私は日本ビクターで、ビデオの研究開発に 7 年間携わった後、証券アナリストへ転じました。電機業界のアナリストを始めてから疑問に思っ

ていたことは、日本の電機業界は日本を代表する優秀な方々が大勢いて、技術力も高いし、しかもモチベーション高く働いているにも関わらず、90 年代後半以降、日本の大手電機メーカーの収益性、国際競争力が低下するのは何故かということでした。それは本質的に儲からない産業構造になってしまっているためであり、その根本的な要因は、以下三つだと結論付けました。(2006 年「日本の電機産業再編シナリオ」かんき出版)

第一は、参入企業数が多いことに伴う国内の人材、カネ、技術等のリソースの分散。第二は、変革が必要であったが、経営者だけでなく、従業員も含めリスクを取らないサラリーマン集団の大企業病。第三は、デジタル化に伴い品質の格差が小さくなる中で、国内企業同士の競争から日本企業が自ら技術流出させ、アジア勢の台頭を加速させてしまったことです。すなわち、業界を再編し、統合してリソースを集約、そして総合電機からスピアウトするとともに、アントレプレナー精神を埋め込んだ新たなカルチャーの会社とし、世界の市場をターゲットにトップ 3 を目指し、そして株式市場にて上場するという方法ではないかと考えていました。このことはアナリスト時代から、レポートを通じて唱えてきましたが、実際にそれを実現させるため、3 年前に、産業を復権・創成するという思いから(株)産業創成アドバイザーを設立しました。

その成果の代表例が、昨年 4 月に設立したジャパンディスプレイ(以下 JDI)であり、この構想の企画・立案から設立まで手掛けました。当時スマートフォンが今後急速に伸びると次第に予想され始め、そこに使われるディスプレイは高精細なものが求められていたため、それを開発・製造できるのは日本の企業のみで、台湾企業にはハードルが高く難しい状況でした。しかも日本企業には技術があっても、設備投資の資金がなく、ビジネスチャンスを逃すだけでなく、技術を台湾企業へ売却することも考えられていました。もしどこかの企業が売却してしまえば、台湾に技術が流れ、国内の同業他社に影響が及び、以前と同様な状況になることが容易に予想されました。3 社の統合は前例もなく、極めて難しい案件でしたが、事業に携わる現場の人達は、今後の自らの危機感と、一方で統合への期待感から大変前向きでした。またタイミング良く、2009 年に政府系ファンドである産業革新機構が設立され、日本の業界の復活に情熱を持った人がリードし、紆余曲折もありましたが、なんとか統合にこぎつけました。足元ではアップルの生産調整はありますが、JDI は業界再生の成功例と言っていると思います。

国内の再編は互いのプライドやリストラを伴うため大変ハードルが高く、なかなか再編が進みません。携帯電話のように、先端技術がありながら、海外市場のシェアが取れず、更にはガラパゴスの国内市場まで冒されてしまい、国内の再編では手遅れになっているものもあります。場合によっては海外との提携、M&A も必要だと思います。半導体につきましても、いかに海外の顧客を獲得するか、またカスタムでない標準的なチップを開発できるかが、重要なポイントですが、新生ルネサスは大変チャレンジングな課題を抱えた船出に感じます。本来ポテンシャルの高い日本の電機業界は復権できるはずであり、手遅れにならないように対策を考えていきたいと思っています。