

SEMI Forum Japan

第5回

SSISシンポジウム特集

6月8日、
グランキューブ大阪にて盛況！

会長挨拶と提言

シニアの役割を考える

SSIS半導体シニア協会 会長 川西 剛

皆様と関西フォーラムで再会したご挨拶として半導体業界の天気予報を申しあげれば、「デジタル家電用ICは一服感があるものの米国向けICが活況を呈しており、今年も好調に推移するようだ」というのが先日中国SMIC社の取締役会に出席しての感想です。



川西 剛 会長

1. 高齢化社会の到来

高齢化社会の到来が言われて久しいが、中でも日本の高齢化は突出しており、65歳以上の比率は現在22%ですが2030年には30%に達すると予想されています。因みに日本の平均寿命は男77.6、女84.6(平成13年)となっておりますが、外国ではロシアが夫々58.3/71.7、ナイジェリアが48.7/51.5と未だ短いのです。

高齢化社会がすすむと当然「仕事をしない人」の比率が増加します。日本の総労働時間は2000年に1210億時間であったのが2030年には800億時間と2/3に減少すると予想されています。高齢化社会の弊害はいろいろと言われていますが、対策として先ず叡智を結集した省力化や高付加価値サービスが必須でしょう。同時に本日の検討テーマにもなっているシニア、女性或いは外国人の労働力を活用すること

を一層真剣に考える時期にきていると思います。

2. 各世代の方々への二つの提言

シニアライフは人生の終楽章ではなく第三楽章なのです。過去の経験や知識に拘らず、まだ残っている能力に感謝し今何が出来るかを自問するプラス思考の生き方をお奨めします。

また現役の方々も「シニアは先のこと」と無関心でいるのではなく「人生の転機は常に目前にある」と心得て、一つの会社や職場、一つの国や自分の世界に閉じこもることなく、第二の人生の準備を現役の今から始めるべきだと思います。私事ですが、東芝時代の45年でも多くを学びましたが退任後の10年により多くを学びより多くの人たちと出会う事ができたような気がします。

3. SSISの理念と役割

転機に役立つのがHuman Network(HN)と Knowledge Chain(KC)ですが、これらは急に出来上がるものではなく優れた先輩の後姿を見ながら作り上げてください。以上の考え方に立ってSSISの理念・三ヶ条を提言したいと思います。

- ◆ SSISは、会員に新しい事への思考とチャレンジの場を提供します。
- ◆ SSISは、会員に人間関係(HN)と知的交流(KC)の場を提供します。
- ◆ SSISでは、グローバルな視野をもって活動して頂きます。

すなわち、シニアライフには適度のストレスと緊張が必要だと思います。個の時代とされていますが、同時に社会との繋がりが重要です。SSISは人間関係(HN)と知的交流(KC)の場です。人生の第三楽章では奉職した世界から飛び立ち、老若男女を問わず言語やカルチャーを越えた交流をSSISで実現してください。またシニアに達した人や半導体に携わっている人に限らず広くSSISを楽しんで頂ける方々のご参加を歓迎いたします。

座談会

人口減少による労働力低下への対応

(株)ジャパン インターカルチュラル コンサルティング

小野田 美沙子 氏

(株)ディスコ アーチ・M・ルック 氏

チャレンジャー・グレイクリスマス(株)

麻殖生 健治 氏

コーディネーター (株)フェローテック 森山 武克 氏

森山 この分野でご活躍されている三名のリーダーの方々に

1. 女性労働力の活用と問題点
2. 外国人労働力の活用と問題点
3. シニアの役割増大と問題点

について論じて頂こうと思います。

1. 女性労働力の活用と問題点



森山 近年の女性の活躍は目覚しく、機会均等など地位は向上していると思います。今後は放っておいても大丈夫という気もしますが、ここから討論に入っていただきます。

小野田 私の会社は外国人女性を多く雇用しているが、「放っておいても大丈夫」という状況には至っていません。政府は「少子化対策として子供を生

め」と一時しのぎな事を言うが、女性労働力の活用についても遅れているので本気で取り組んでもらいたい。シニアの海外業務体験が国際活動に大いに役立つのですが、シニア女性を活用する場合は少なく、皆様の関心を深めて頂きたいと思います。内藤 熊本県は女性知事のもと女性管理職の比率が6.5%に達しています。女性の扱いも平等で働きやすい職場環境になっており喜んでます。

岩口 私はSEMIで働いていますが、過半数が女性であり環境はよい。女性労働力を生かすには女性の登用に熱心な幹部が増加することが必要です。さらなる活用を図るには「子育てと仕事が両立する社会環境」の整備を強く希望しています。

池野 雇用する側からも「今や女性労働力は不可欠である」と考えていますが、岩口さんが言ったとおり企業も「両立する職場環境」を提供すべく努力する必要があります。

辻 高齢化と人口減少により労働力が不足するとの認識の様ですが、ニートとフリーターを合わせて260万人というデータがあり、施策によって供給を増やせる道がありそうに思います。

小野田 女性労働力は2,600万人と言われていますが、30～40歳の女性が子育ての為に退職しM字型になるのは残念です。会社で「機会均等」を唱えても家に帰れば「子育ての為に会社を辞める」という男性も多いのが実情です。

ベルギーに在住した体験を紹介しますと、先生が帰ったあとはシニアが引き継いで子育てを支援しています。また各種学校と保育所が同一校区内にあり、送迎に便利になっていて助かりました。

ルック 米国は女性議員の数が15%で未だ世界186ヶ国中61位です。中国は20%で42位で女性の進出が進んでいますが、日本は102位と出遅れています。まず中間管理職が頑張って女性の能力を認めさせ、昇進して女性のトップを増やす必要があるでしょう。

CONTENTS

| | | |
|-------------------------|---------|-----|
| ・会長挨拶と提言「シニアの役割りを考える」 | 川西 剛 会長 | 1頁 |
| ・座談会「人口減少による労働力低下への対応」 | | 2頁 |
| ・基調講演「サムスの死角」 | 松橋 郁夫 氏 | 5頁 |
| ・基調講演「外資系半導体メーカーの強さと弱さ」 | 柴田 圭造 氏 | 7頁 |
| ・パネルディスカッション | | 9頁 |
| ・節目の五年目に思うこと | 森山 武克 氏 | 12頁 |

外国人学生は「日本は女性を差別する国だ」と誤解していますが、実体はそれ程ひどくありません。大切なのは「子育てと両立する職場環境」の整備です。

西村 大学教員への女性進出は遅れており、特に国立大学がひどいようです。プリンストン大はかつて男子校でしたが、今や学長と工学部長に女性が登用されているほど思い切った方向転換がありました。私は「同質な人材が集まれば活動が鈍るので、優秀さを減じて多様性を重んじるべし」という持論を持っております。

小切間 私の会社でLSIの設計者に女性を登用したいのですが応募者が少ない。先端分野へも進出するように女性エンジニアへの動機付けが必要だと感じております。

2. 外国人労働力の活用と問題点

森山 日本企業も多く海外へ進出し、そこでは多くの現地人とともに働いています。一方国内では半導体・液晶という先端分野で外国人の雇用が少ない。ディスコのルック氏のご意見を賜ります。

ルック TCSジャパン社のダイク氏の考えに沿って外国人の私の意見を紹介します。私は日本の物造りに惚れて日本で36年間働いています。日本は島国のためか閉鎖的なところがあり、日本で育った私でも就職に際して多くの障害にぶつかりました。商品企画では外



アーチ・M・ルック氏

国人に配慮するのに、雇用では外国人への配慮が不足しているようで不思議です。

ダイク氏はMITやハーバードのインターンシップに力を入れておられますが、日本企業の外国人採用の門戸は狭いと評しておられます。

日本政府は外国人学生の受け入れ枠を10万人に増やしましたが、奨学金も出さないし審査が甘く「就労の隠れ蓑」に悪用される可能性もあり、再検討を加える必要があります。

日本は依然として物造りに秀でた国であり、外国人は若いうちに日本に学ばばいいと思いますが、一方日本の管理職に外国人労働者を生かして使う手法を教え込む必要があります。

小野田 アジア系の女子学生は日本に学ぶ気概が強いが、彼女達を生かして使う職場が少ない。知的

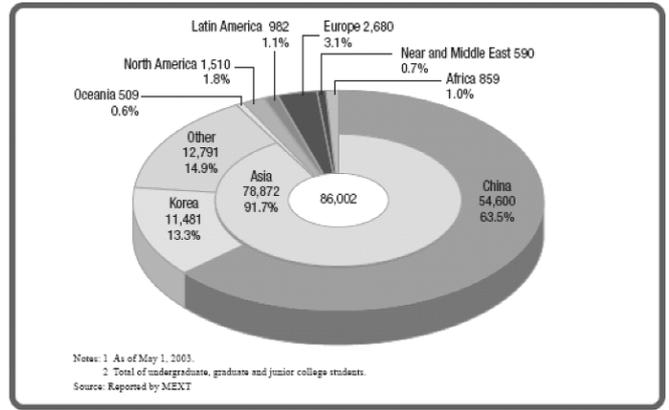


図1 出身国別外国人学生数

労働者が増えている。外国人を含んだ多様性を持たないと企業は伸びないと思っています。

川西 各位が仰る障害もあろうが本当は言葉の障害が大半ではないでしょうか。アジア人は日本語に習熟する努力をしますが、欧米人は日本語になじまない傾向があります。

井上 コマツの研究所は外国人の研究者を採用しましたが、日本の大学を出た人以外は定着しませんでした。コミュニティーの受け入れ態勢も支障になっているようで一考を要します。

中村 外国人知識労働者にはコストがかかります。従って多様性が必要な戦略策定分野に絞って彼等を採用する人材戦略が求められると思います。

柴田 外国のグローバル企業で社員の国籍を論じると奇異に映るほど障壁はありません。ただし日本法人に来て日本文化に馴染めない外国人もいます。

木全 対中国のビジネスが増加して中国社員が増えましたが、彼らは日本語のマスターに熱心です。外国人留学生には「勉学組」と「就労組」が混在しているので、峻別して前者の若人を大切に扱ってやる度量が必要だと思います。

崎谷 労働者にもお国柄があるようです。最大比率の中国や韓国の労働者は、経歴に拘わらず社内の資格試験の成績が悪い。一方ベトナム人は日本をよく学ぶ傾向がある。いずれにしてもインセンティブに裏つけられた競争環境が大切です。

森山 多くの会員の意見を頂きました。外国人を採用するのに障害は少なくなっていますが、知的労働者のコストに考慮して「適材適所」を心がけなさいということでしょう。

3. シニアの役割りと問題点

森山 日本企業では余剰人員整理が進んでおり、これから団塊世代の大量退職が始まります。そこで「知の不連続」や「^{わざ}技の断絶」という状況下におけるシニアの役割りを論じたい。



麻殖生 健治氏

麻殖生 本年4月に毎日新聞に掲載された「退職を迎えるシニアの歌」の傑作をご紹介します。

我が居場所 狭くなりしは錯覚と 定年迫る
 身をはげましつ 御所市 内田 正敏氏
 職ひきて もてあまし居る昼の二時 胸締め付けて
 空しさ襲う 下妻市 神郡 貢氏
 退職の 後は胃を病むこともなく 牛久市
 また春が来ぬ 清々しき日ぞ 足助 富夫氏

私はリクルート関連の仕事をしておりますが今日は「アウト・プレースメント」についてご紹介したいと思います。冒頭ご紹介したのが私のクライアントの心境を代表する歌です。

次の表で60歳以降どのくらいの人は何を求めて働くかがお判り頂けると思います。

大企業を引いた方々は広い能力を持ち合わせておられますが、職種 mismatch によって職を去った人が多いのです。従って機会を得れば有用な人材として活躍できる場が多いように思います。あえてシニアに3つのPを指摘させて頂くと；

- (1) パソコンに対して劣等感を持っている。
(PC)
- (2) 職位を求めてトラウマから覚めない。
(Position)
- (3) 自己のプレゼンスが確立されていない。
(Presence)

という傾向があるような気がします。

森山 ちなみにアウトプレースメント1名のフィーはお幾らくらいでしょうか？

麻殖生 送り出す企業が支払い、1名につき約100万円程度でしょうか。

堀江 SSISの会員は皆様半導体液晶のスペシャリストです。我われもよりの確な投資判断をするために、ボランティアで教育をしていただければ大歓迎です。

| 性 | 就 業 理 由 | 55歳以上計 | | 55-59歳 | | 60-64歳 | | 65-69歳 | |
|---|-------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | | 1992 | 2000 | 1992 | 2000 | 1992 | 2000 | 1992 | 2000 |
| 男 | 就 業 者 計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| | 経済上の理由 | 82.9 | 81.5 | 93.7 | 93.9 | 77.9 | 76.1 | 65.0 | 61.8 |
| | 自分と家族の生活を維持する為 | 75.4 | 77.2 | 87.4 | 91.0 | 69.7 | 70.7 | 56.1 | 55.9 |
| | 生活水準を上げる為 | 4.3 | 3.4 | 3.1 | 2.3 | 5.2 | 4.2 | 5.8 | 4.7 |
| | その他 | 3.2 | 0.9 | 3.3 | 0.6 | 3.0 | 1.1 | 3.2 | 1.1 |
| | 健康上の理由(健康に良いからなど) | 6.9 | 4.1 | 1.8 | 0.3 | 9.3 | 5.7 | 15.0 | 10.2 |
| | 生きがい、社会参加の為 | 4.7 | 5.7 | 1.9 | 2.5 | 5.9 | 7.3 | 9.2 | 10.7 |
| | 頼まれたから、時間に余裕があるから | 3.3 | 4.9 | 0.9 | 0.5 | 4.6 | 6.9 | 7.0 | 12.0 |
| | その他 | 2.2 | 3.8 | 1.6 | 2.8 | 2.2 | 4.0 | 3.8 | 5.3 |

図2 高齢就業者の就業理由(%)

迎です。外資系起業ではリタイア後のことを考えて40歳頃からNPO活動に精をだす方が多いように思います。

長く企業に残っている人も少数ですがおられます。そんな人は特命を受け世界を回って社長にアドバイスする。そんな人はクビを恐れないので、情報開示を積極的にします。

前田 グループ各社は37社あるが、社員の構成は日本人47%、外国人53%です。堀江氏のアドバイスを考慮して世界の情報を集めてみたい。

小野田 韓国の定年は早くなっており、50歳で離職することを悩んでいる人が多い。政府は彼らの再雇用に頭を悩ましているようだ。

森山 三つのテーマについて多くのご意見を賜りありがとうございました。参考になる事が多々ありました。

 太字氏名は会場からの発言者である。

- 内藤 (熊本県)
- 岩口 (SEMI)
- 池野 (株)バンガードシステム)
- 辻 (サムコ株)
- 西村 (東京工業大)
- 小切間(株)日立超LSIシステムズ)
- 井上 (小松エレクトロニクス株)
- 中村 (有)ナックコンサルティング)
- 柴田 (STマイクロエレクトロニクス株)
- 木全 (東洋物産株)
- 崎谷 (ローツェ株)
- 堀江 (ゴールドマン・サックス証券)
- 前田 (株)堀場エステック)

基調講演
サムスンの死角
 ゴールドマン・サックス証券
 松橋 郁夫 氏

1. サムスン電子の事業分析

(1) 世界のハイテク業界で
 突出した存在

サムスン電子の2004年度の営業利益額と企業時価総額を図1および図2に示す。営業利益は日本の大手電機各社の総額を凌駕しており、時価総額においても市場の特性を考慮すれば大手電機の合計に拮抗するレベルに達している。「死角」という表現は強者に用いる言葉であり、あえて使わせて頂く。



松橋 郁夫 氏

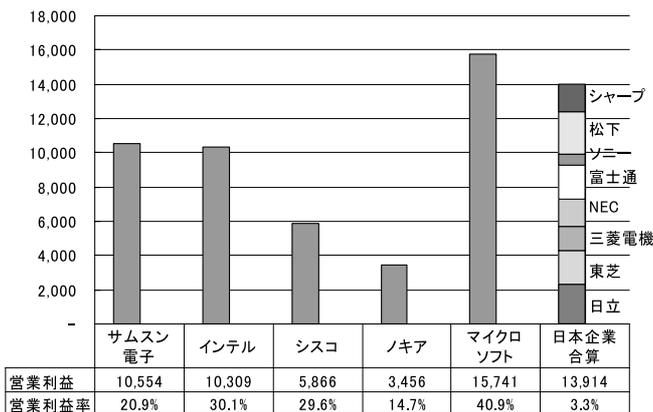


図1 サムスンの2004年度営業利益 (M\$)

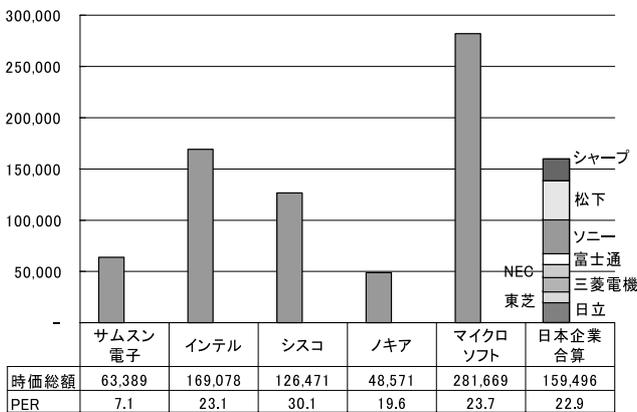


図2 サムスンの2004年度時価総額 (M\$)

(2) サムスン電子の苦悩

サムスン電子は今や突出した世界企業に成長した

が、その評価を維持しつつ拡大を続けることは容易ではない。彼らが直面する事業面の大きな苦悩を三つあげるとすると以下の項目となる。

- LCD事業で突出した業績が出ない
- システムLSI事業の戦略が未確立
- 8インチ工場の再活用計画が未定

2. サムスン電子の優れた経営手法 (一般的な理解)

- 経営能力が優れており、決済が迅速
- コスト耐力から来る強固な財務基盤
- 垂直統合型を生かして付加価値が高い
- 優れた人材が生き生き働くインセンティブ

3. サムスン電子の苦悩

(1) 成長の壁にぶつかっている

歴史を辿ると、企業は売上高が一定水準に達すると成長の壁にぶつかる。サムスンも5兆円規模の企業に発生する多くの障壁を越えて成長を続ける方策を模索中と思われる。

(2) 大企業病の症状を予感する

大企業病をチェックする項目リストを示すので、各自身の回りを点検ください。サムスンには三つの症状が見られ、二つに予兆がありそうだ。

| 症 状 | 有 無 |
|------------------|-----|
| マネジメント意思決定は早い | |
| リスクを逃げる意思決定は無い | |
| 全社インパクトな事業を遂行できる | |
| 内部成長と技術提携で成長する | |
| 非採算事業に甘くなっていない | |
| 社員がセクショナリズムでない | |
| 構成員に緊張感はある | |
| グループ内重複事業は無い | |
| 重複による利益相反が無い | |

4. サムスン電子のLCD事業

| | LPL | SEC | AUO | CMO |
|-------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| Sales | 8,288 | 10,204 | 5,238 | 3,269 |
| COGS | 6,269 | NA | 3,949 | 2,525 |
| Operating profit | 1,720 | 1,878 | 938 | 546 |
| Operating margin | 21% | 18% | 18% | 17% |
| EBITDA | 2,942 | 3,148 | 1,722 | 1,062 |
| EBITDA margin | 36% | 31% | 33% | 32% |
| EPS | 5,116 | NA | 5.7 | 4.7 |
| Total fixed asset | 6,932 | NA | 4,746 | 3,527 |
| Net debt | 1,311 | NA | 1,116 | 1,240 |
| Equity | 5,745 | NA | 4,377 | 3,132 |
| Net debt/equity | 23% | NA | 26% | 40% |
| ROE | 38% | NA | 21% | 19% |
| ROA | 16% | NA | 13% | 11% |
| P/E | 10.0 | 7.1 | 9.2 | 10.8 |
| P/B | 2.6 | 2.4 | 1.8 | 1.8 |
| EV/EBITDA | 5.6 | 4.5 | 5.2 | 6.5 |

図3 LCD事業で突出しているか (M\$)

基調講演
外資系半導体メーカーの強さと弱さ

STマイクロエレクトロニクス㈱
相談役 柴田 圭造 氏

1. 欧州企業の特質

(1) 長期的視野に立った
「物造り」への拘り

STマイクロも日本企業からベンチマークとされるまでに業績が向上し復活を遂げた。その背景には、パリの町並みやガウディー建築物に見られるような欧州人のこだわりの「物造り魂」がある。



柴田 圭造 氏

(2) 組織体の行動原理

欧州企業の行動原理には仲好しくラブの「ななあ主義」は見られず、「完全主義」を軍隊のような統率力で遂行しようとするが、一方ファミリー構成員を大切にし、相手や部下の人間性を尊重する風土も持ち併せている。

(3) STマイクロエレクトロニクス成長の軌跡

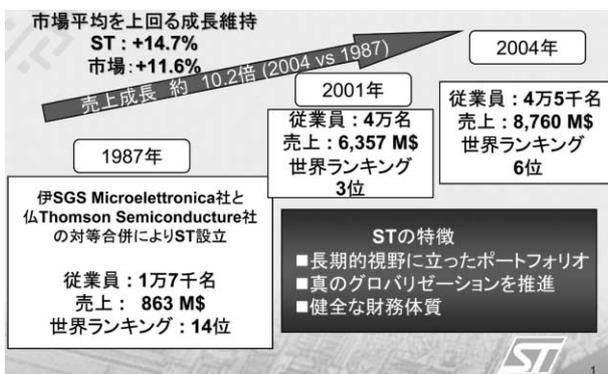


図1 STマイクロ成長の軌跡

2. STマイクロの強さの秘密

2.1 プロダクト・ポートフォリオに基づく戦略

(1) プロダクト・ポートフォリオを分析して成長性のある五分野に経営資源を集中している。実行に当たっては、一流顧客と戦略提携する事により1999から5年に亘って年平均10%以上の成長を達成した。

(2) 成長分野と位置付けた五分野

- ・コンピューター周辺機器(ストレージ、プリンタ、画像処理等)

- ・デジタル商品(STB、DVD、D-TV、Dカメラ等)
- ・自動車(電装、エンタテインメント、テレマティクス等)
- ・通信(携帯通信からネットワークまで)
- ・スマートカード(電話、銀行、セキュリティー等)

2.2 市場ネットワークの拡大に対応して

(1) SOCの時代に入ると我われは単なる部品供給者から脱却してシステムを提供する機器メーカーとの協同作業が必要となる。さらにはネットワークを構築するサービス事業者と性能・規格等についての情報交換が不可欠となってくる。我われは川下顧客とのネットワーク作りに精をだした。

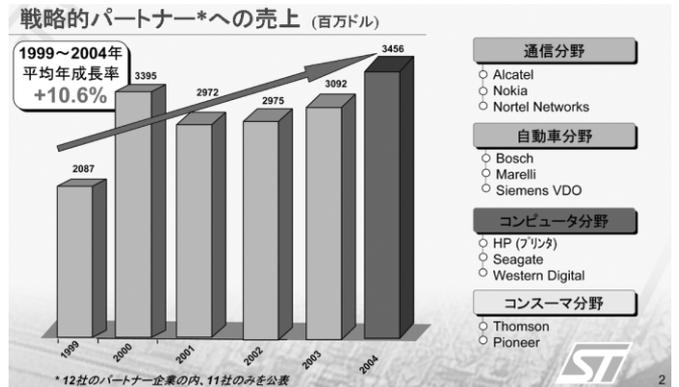


図2 STが展開した戦略的提携

(2) この活動によって市場が大きく広がったが、その多様化に迅速に対応する為に通のプラットフォームを整備し、これらをソフトウェアによって顧客別に多様化をはかることで満足を勝ち得た。

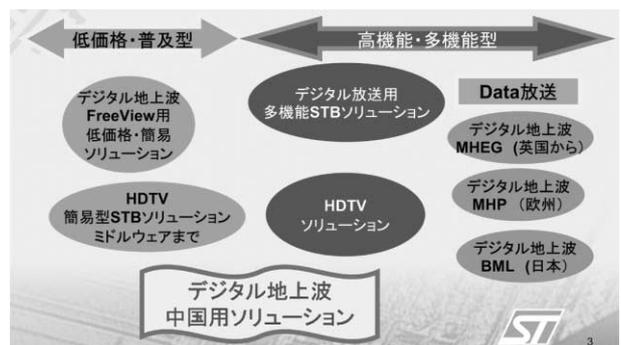


図3 単プラットフォームから多彩なソリューション

2.3 IPを集積して新分野を開拓

(1) マルチメディアの時代になると多くの新しいIPが図4の様に必要となる。STはIPをそろえることに最大の努力をしてきた。

(2) STマイクロの研究開発要員は7500名に達し、そのうち4200名が中央研究所で活動している。イン

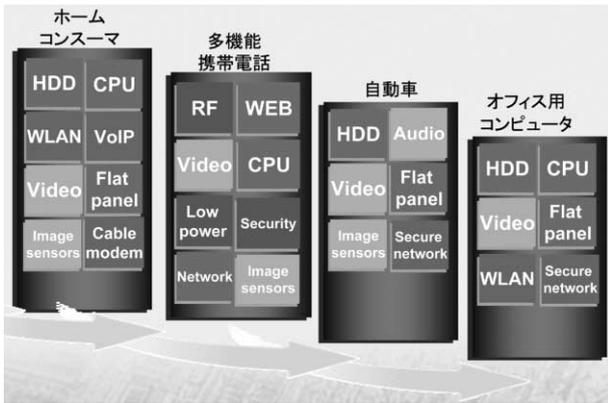


図4 新分野に必要な多彩なIP群

ドのNoidaには現在1400名の開発者を擁する。彼等を動員して新IPの集積に努めたが、さらに巾と速さを求めて多くの企業と協業を行なった。その数は買収を含めて2002年から3年間で40件に達する。CMOSの先進プロセス技術はフィリップ社、フリースケール社と3社でCrolles2プロジェクトを組織しサブ90nmから45nmまでの共同開発を行っている。



図5 IP開発体制の長期ビジョン

2.4 STマイクロ社のグローバル化

半導体は「国籍があっても、国境はない」世界を形成しており、STマイクロ社は「国籍もなければ国境もない」と考えるメタ・ナショナル企業である。

メタ・ナショナル企業になるためには社内を一体化させるための条件が必要である。

- (1) 共通言語が必要でそれは英語であり、TQMを浸透させ共通の価値観に立って行動する。
- (2) 離れた場所で意思疎通を図るためにe-メールを使って物事を決めて行く意思決定の不文律な手法が生かされている。
- (3) 社員の処遇は、採用は地域に差別はなく(物価指数は考慮) また職位もジョブ・デスクリプションに応じて処遇している。

2.5 コスト競争力を培う

世界の国情に応じて製造拠点の配置を行い、コストを抑制しながら資産とリスクを分散させている。分散してもメタ・ナショナルな手法が普及しているので、指揮の伝播は円滑である。

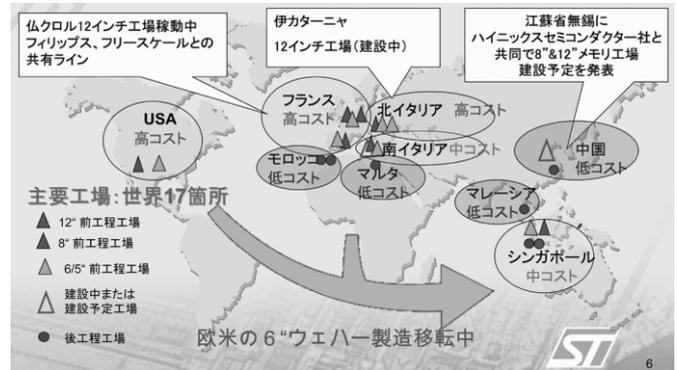


図6 製造拠点と資産分散のグローバル展開

3. 日本企業の強さ

日本企業の強さは下記の三つに要約されている。

- **組織力の強さ**
 - 個人の責任ではなく、会社の責任という観念
 - 組織間の補完を部署を超えて実行する
- **個人の強さ**
 - 全体を見通した上で行動、途中で間違いに気付く
 - 上司の意向を汲んで補正しながら調和を取る
 - オペレーターも考えながら行動する
- **「モノづくり」の考え方**
 - 高品質な製品が他社との差別化につながる
 - 品質にはゴールはないというあくなき探究心
 - 現場主義、小集団活動、社員のモチベーション

図7 日本企業の強さ

欧州企業は傑出したリーダーが牽引するが、日本企業は組織の随所に「文殊の知恵」が染み渡って有効に動く。しかし今後はメタ・ナショナル企業としての行動パターンを身に付けることが成功の秘訣だろう。

木全・井入 STマイクロは伊SGSセミコンダクターと仏トムソン・セミコンダクターが合併して出来た「古くて新しい会社」と思う。合併が成立し、一体化経営が定着した秘訣は何か？

柴田 トップのリーダーシップに負う所が多いが、彼らもシェアード・バリューの意識を身につけている。

太字氏名は会場からの発言者である。
木全(東洋物産株) 井入(株)ニューフレアテクノロジー)

* 図表はSTマイクロエレクトロニクス株の資料の全部或いは一部を転載させて頂きました。

パネルディスカッション

パ
ネ
リ
ス
ト

ゴールドマンサックス証券会社 松橋 郁夫 氏
同 堀江 伸 氏
STマイクロエレクトロニクス(株) 柴田 圭造 氏
半導体産業新聞社 泉谷 渉 氏
(株)フェローテック(モデレータ) 森山 武克 氏

1. 昨年の予測と結果の検証

森山 昨年の「市場予測」
についての検証と、これか
らの展望についてお聞かせ
ください。

堀江 昨年私は、設備投資
は+58%、半導体の市場の
伸びは+24%と申しあげま
したが、結果は夫々設備投
資+55%、半導体+28%で
した。メモリーICがノート
PCを中心に伸び単価も下期に強含みに推移したか
らです。NANDフラッシュが爆発的に伸び去年の
プラスに貢献しました。図1に最新の予測を示し
ます。



堀江 伸 氏

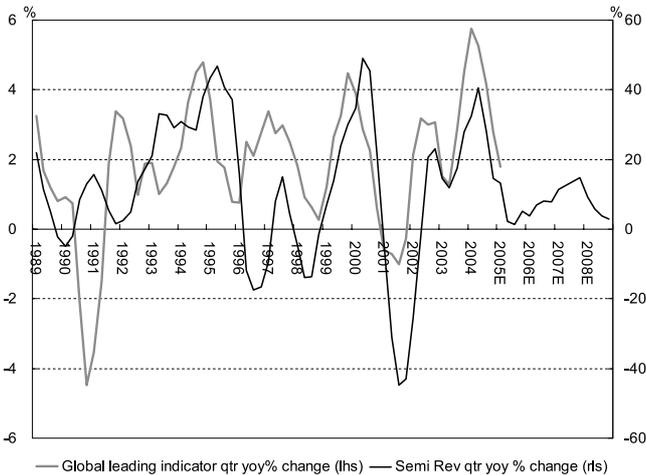


図1 GLI / 世界半導体売上高

バブル期にはGLIが先行し、今は両者一致して
います。2~2.5年のサイクルでピークが出てきま
すので、本年後半から「前年比」が改善され、次
のピークは'06年半ばから後半になるでしょう。

* 図表はゴールドマンサックス証券の資料の全部或いは一部を転載させて頂きました。

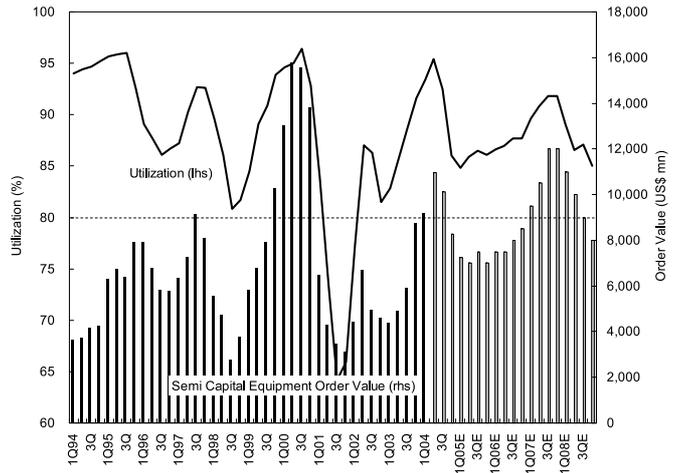


図2 半導体設備受注 / 稼働率

堀江 半導体設備投資は今年 - 3%、半導体は + 5%、
来年は設備投資 - 6%、半導体は + 6 ~ 7%と弱含
みですが、経営者にとっては比較的安心出来る状
況です。特にロジックICは在庫調整が終って上昇
に転じます。メモリーICの不調を勘案しても緩か
な状況です。来年は携帯電話、PS-3やX-BOX等の
ゲーム、フラットパネルTVおよび通信機器の四分
野が成長のけん引役です。'07年はソフトウェア、
メモリーICの復活、PCおよび新しいIOSのロングフ
ォンが主役です。自動車は安定した半導体市場と
して期待できます。

設備投資と装置の伸びはこの2年間はあまり変わ
らない状況が続くでしょう。数値的には値下がり
も含めて装置は10%程度は後退するでしょう。

森山 堀江さんの見解について御意見を伺います。
白坂 PCと携帯はけん引役になりえないという予測
もありますが、如何お考えでしょうか。

堀江 携帯には驚いています、台数が強い。インド
や南米で台数の伸びが大きく、PCも台数が出てい
ます。今まで先進国と中国だけしか見てなかった
が、それ以外の所でもPCが伸びているのです。

泉谷 私も堀江さんと同じ見
方をしています。用途別に
産業用と民生用の区分して
きた過去50年の歴史の中で
初めて民生用が過半を占め
ました。これは、携帯電話、
デジタル家電および自動車
が伸びたことが原因だと思
います。従来半導体はPC
や通信という産業用で引張



泉谷 渉 氏

ってきたが、これからは民生用が主導していくでしょう。民生用は65億人消費者の行動で平準化される反面、2~3割の急拡大も望めません。

柴田 去年の予想はぴったり当たっていると思いますが、伸びは今年後半のおそくにずれ込むと思います。

松橋 私も堀江さんと略同様の見方をしております。個人的には7%伸びと思う。ゲーム市場では、PS3がブルーレイを載せて登場し、X-BOXは現行のDVDでがんばるのでマイクロソフトには、以下の三つの選択肢があります。

- 1) 何もせず、自然体で進む。
- 2) リスクを承知でHDDVDでS社にぶつける。
- 3) 次善の策でブルーレイでPS-3を稀薄化させる。

泉谷さんの「民生用が牽引役」という説には同意しますが、3年経ったら再逆転もあり得ます。

柴田 当社は、2005年は+4%で、ユニットは+6%、価格は-2%とみています。うまく行けば12%の可能性がります。

2. 今後の成長軌道はどうなる？

森山 セットメーカーの在庫調整が完了したと云われるが顕著な回復の傾向が見られない。需要が弱く、更に20%程度の生産余力が出て来ているのではないか。

松橋 ロジックICの在庫調整は進んでいますが、セットメーカーが消極的で生産を増やさないのでピックアップが起こりません。しかし7、8月からもう少し顕著にオーダーが出てくるでしょう。

堀江 図2に示すように今年の1Qの稼働率は85%程度でしたが、後半も同程度で推移するでしょう。即ち過剰能力を抱えたままいくという感じです。

メモリICは不確定でも投資を増やしていく姿勢ですが、ロジックICは設備増強に保守的で、今年能力増強は9%程度でしょう。

泉谷 私は20年間に亘って半導体市場を分析する人を冷やかしてきましたが、立場が代わって15年~10年前の予測を振り返ると、今の携帯電話の台数を予想した人はいません。予測は「過去と現在から未来を見る」ので、突然ブレークするアイポットなどは読みきれないのです。

プラズマTVを悲観的に論評してきましたが、最近プラズマ陣営の方々に頭を下げてます。2年前に「ICタグの急増」を予言して森山さんに褒められています。

マクロ経済

森山 半導体産業は03年のこのパネルで指摘しましたが、マクロ経済との相関度を更に強めてきています。米国、中国、日本について私もテキストでポイントアウトしていますが、御意見をお聞かせ下さい。

堀江 アメリカの「住宅バブルがはじけたらどうなるか」について、消費は堅調に推移しており、心配はありません。

中国は、政府のコントロール能力が高いので、ここ1~2年では悲観的要因はありません。

日本は構造的な問題は残っているが、企業の財務指標は改善されております。

松橋 アメリカのマクロ的リスクはPCですが、通信分野でも将来像が明確になるにつれて電話会社とケーブルTV会社が相手の領域に踏み込むでしょう。

日本は、通信が今年からのキーポイントです。ソフトバンクの参入やナンバー・ポータビリティの導入によって新しい競争のフェイズに入るでしょう。

小野田 松橋さんに質問します。LGやサムソンは成功しているように見えますが、本当に強固なんでしょうか。数字的には韓国経済はよくないのに一部企業に強い競争力がある。彼らは以前のIMF危機のようなことが起こっても回避する能力を備えたのでしょうか。

松橋 IMFの時の問題は、アジアの急速な経済のダウンの中で外貨建て借入れの返済に窮しました。韓国経済は海外で大きなリセッションが起きなければ大丈夫でしょう。

LGも相対的に財務基盤は脆弱ですが、LG Phillipsの上場により改善され、破たんは無いですよ。

泉谷 IMF危機のとき、国家存亡を賭けて国民は一致団結しました。結果、工場労働者の賃金が下がって労使関係は悪化しました。サムソン等一部の勝ち組企業だけが潤っており、ここに韓国の不安要因があります。

柴田 アメリカ経済は、フラッグ産業の自動車が低調で、GMが25,000人レイオフしたり、住宅産業もバブルの気配がします。

中国は2006年には世界の半導体の4割を消費するほど過熱しています。こんなブームの中で今の体制をどうやって維持するのか懸念されます。

木全 企業業績が大いに改善されてきたが何故株価は上がらないのか。

堀江 ここ3年くらいの間に日本企業の約半数は利益を増やしたが株価は上がらない。これは株価が国際標準に収斂してしまったからです。これからは収益次第で株価も動くでしょう。もっと利益を計上すべきで、例えば営業利益率を2桁にする必要があります。

3. 素材価格の高騰について

森山 この市場の成長はコストダウンにかかっていると云えますが、原材料の高騰するなかで皆様のご苦労をお聞かせください。

日高 去年始めから、金属材料特にタングステンが高騰しています。原材料が上がっても売り値は5~10%下げよう要求されている。

小川 一昨年春からSUS材は40%高騰しました。製品に換算すると、バルブで18%、継ぎ手で25~26%に達します。お客さまから「コストダウンのタイムスケジュールを示せ」と言われますが、打つ手は簡単に見つかりません。海外の生産体制をどう整えて行くかが残された課題です。

崎谷 弊社は素材の高騰より売り値の下落の方が大きい。2000年までは、売り値のうち材料部品の占める割合が45%でした。今では材料部品60%、組立賃30%、利益10%です。韓国企業では材料部品は同程度ですが、組立賃20%、利益20%です。

泉谷 日本の半導体メーカーの収益率が10%以下と非常に低い。理由をメーカーに尋ねますと；

- 未だに余剰人員を抱えている。
 - 選択と集中が不徹底である。
 - 商習慣が悪く、値決めが論理的でない。
- という返事です。

柴田 外国メーカーはオペレーティングマージンをすごく気にします。原価を割ってまでは売らないという意識が強い。営業は価格決定権をある程度までは持っていますが、限度以下になれば製品のプロフィット・センターの許可が必要です、

泉谷 柴田さんやインテルのグローブはインタビューの時にすべての分野について一人で答える。日本の某社の社長は10人のおつきが同席する。

4. コピキタス社会へのプロセスとマイルストーン

森山 今年もデジタル家電でデスマッチが続くの
か有望なアプリケーションは何かについてうかがいます。

泉谷 私の頭の中では、コピキタスとモバイルが繋がっています。来年3月からハイビジョンが携帯電話へ全面放映開始されます。端末・デバイス・

ディスプレイの各メーカーやTV局等へのインパクトが大きい。もう一つ自動車のディスプレイシステムの新規構築です。自動車メーカーのディスプレイシステムは、1台当り4~5枚のディスプレイを使う。5000万台×4枚=2億枚使う。

| | 2005予 | 2006予 | 2007予 | 2008予 |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| PC | 51.6 B\$ | 50.7 B\$ | 60.1 B\$ | 60.4 B\$ |
| | - 8.5% | - 1.7% | 18.5% | 0.4% |
| 携帯電話 | 44.7 B\$ | 52.4 B\$ | 64.5 B\$ | 73.6 B\$ |
| | 19.3% | 17.2% | 23.1% | 13.2% |
| 自動車 | 17.6 B\$ | 19.1 B\$ | 21.1 B\$ | 22.4 B\$ |
| | 7.4% | 8.7% | 10.3% | 6.3% |
| コンピュータ周辺 | 40.0 B\$ | 42.0 B\$ | 45.0 B\$ | 50.0 B\$ |
| | 3.9% | 5.0% | 7.1% | 11.1% |
| 通信インフラ | 19.8 B\$ | 21.0 B\$ | 23.0 B\$ | 24.0 B\$ |
| | 10.0% | 6.1% | 9.5% | 4.3% |

注) 本図はゴールドマンサックス調査部から提供されたOHPデータの数値を見えやすくするため、主要な5セクターについて今年以降の予測を抜粋して記載させて頂きました。

図3 半導体用途別動向(上段:金額、下段:成長率)

西村 森山さんから「デジタルTV否定論者」と言われていますが、事実一部の人しか見ていない。2年後も変わっていないのではないのでしょうか。

堀江 2008年に、フラットパネルTV 5.500万台、これに半導体を1台あたり190ドル、合計1兆円、半導体需要の3%にあたる大きさです。

松橋 ここから2年間は、通信インフラに投資が進むでしょう。国内は新規参入で競争が起き、アメリカでは地域電話会社とケーブルTVが競合するでしょう。Wi MAXは何故素晴らしいと思っている理由は、インテルが一番プッシュする技術である上アメリカでは工事期間が劇的に短縮されるということです。この点に注目しキャリア側でもヨウザンがWi MAXの会社になろうとしているが、NTTは反対に消極的です。

柴田 とにかく、足にコードが引っ掛からないワイヤレスを進めて欲しいですね。

泉谷 私は音声方式の携帯型の翻訳機が10~15万円で欲しいなと思ってます。

森山 パネルディスカッションを終わりますが、パネラー各位とご参加の皆様の名刺交換をして下さい。

太字氏名は会場からの発言者である。

- 白坂(株)日本マイクロニクス)
- 小野田(ジャパンインターカルチュラルコンサルティング)
- 木全(東洋物産株) 日高(住友イートンノバ株)
- 小川(株)フジキン) 崎谷(ローツェ株)
- 西村(東京工業大)

節目の五年目に思うこと

運営委員 (株)フェローテック顧問
ローツェ(株) 監査役
森山 武克

1. 01年、あの大不況の年に“日はまた昇るか？”をテーマにキックオフしボランティア活動で企画運営してきた。企画は知的作業であるが集客活動の大半は肉体労働である。

皆“信念”がないと投げ出しそうになる。ボランティア活動は人に強制できないし、離脱することも容易にできる。従って想定外の非論理不条理なこともおこる。企業の組織の中での活動より数段むつかしいことを痛感経験した五年であった。

2. 座談会・基調講演・パネルディスカッションの三部構成は続けてきた。今年も午前中の座談会は“人間と企業”のかかわりを論じてきた。企業存立の基礎である“競争力の源泉”は“個人”である。個人に焦点をあて色々な切り口から議論してきた。今年の女性のテーマの中で“介護”の観点がすっぱり抜け落ちたことは残念であった。育児と共に両方の両親に対する介護は女性にとってまた役割と負担が生じる。

3. 日本の企業の営業利益率の低さがいつも論じられるが今年は基調講演として外国企業二社を選定しその強さと弱さをさぐってみた。

サムスンの場合オーナー経営者のもと、韓国に軸足をおき、ソウル大学の秀才を集め、均質高度な経営層を中心に活動している。85ヶ国にのぼる多国籍多様化集団のSTマイクロとの比較は大変参考になった。

講演者お二人は面白いエピソードを入れて質問にいていねいに答えていただいた。このような紙面ではどうしても伝達できない点をしっかりと把握し“借脳”^{シャクノウ}できるのは出席者の最大のアドバンテージである。

4. パネルディスカッション

堀江さんの昨年の予測は見事に的中している。その見識に敬意を表したい。

04年は大分類で民生用が産業用を上まわった年である。それ故にこそ半導体の需要はマクロ経済取分け個人消費支出、可処分所得、勤労者所得等との相関度を年々強めてくると思う。

03年、このパネルを始めて以降、半導体は成熟産業化を始めておりマクロ経済との相関度を強め、在庫設備投資をベースとするシリコンサイクルの変動巾は小さくなっていく。ある年2桁成長しても3~5年で平均すると1桁の後半になると提言した。半導体産業に対する“期待成長率”が低下しそれ故ボラティリティ（収益率の変動巾）が縮小してくると云うことになる。

03年では論理では納得しても気分としての反発があり、“必ず何か出て来る”そして高成長が維持される”と云うような意見がみられた。今年ば“何か出て来る論”ではなく“予測できない論”になってきた。

半導体アナリストの方々もエコノミストの領域に足をかけざるを得ない時期に入ったと思う。

5. 権力・権威・組織から遠くなってきたシニアが個人^{個人}の力と人脈友情を頼りにして五年間やってきた。SEMI Forum Japanは半導体液晶に特化した関西での唯一のシンポジウムである。これに協賛し日本半導体ベンチャー協会と弊協会が協賛参画してきたが、今年ISS Japanが接続して開催され巾と深みを広げることとなった。集客キャンペーンでは今村社長、小川社長、末武副会長、寺町社長、長谷川社長、東会長、藤井社長、丸山社長はじめ業界の皆様にご支援を賜りました。伏して御礼を申し上げます。

6. 関西実行委員は下記の通りです。

石破 利久、河崎 達夫、瀬崎 行雄、田中 俊行、本田 泰二、麻殖生 健治、三宅 隆一郎、和田 悟、森山 武克

秋季特別セミナー

11月29日 PM 4:00~6:30

パーティ 6:30~8:30

「景気討論とM&A」ドイツ証券 佐藤 文昭 氏

場所：大阪淀屋橋 大阪倶楽部

SSIS News Letter "ENCORE" No.41

発行日：2005年8月5日

発行者：SSIS 半導体シニア協会

会長 川西 剛

本号担当編集委員 山本 勇

〒160-0022 東京都新宿区新宿5-14-3

有恒ビル4F

TEL：03-5366-2488，FAX：03-5366-2487

URL <http://www.ssis.gr.jp>

E-mail：ssis@blue.ocn.ne.jp