

《日本の電機・半導体業界 組織が同じ間違いを繰り返す原因》 組織に潜む“悪しき慣性”が問題 まずは失敗を認め、失敗から学べ



微細加工研究所 所長 湯之上 隆

日本のエレクトロニクス企業は、“同質的行動”を取ることが多く、窮地に陥ると国家プロジェクト、コンソーシアム、合併会社設立といった“毎度同じ経営戦略”に頼る。これは、組織には“慣性”があり、一度採用した選択肢に頼る傾向があることに起因している。この“悪しき慣性”を断ち切るためには、まず失敗したことを認め、失敗の原因が外部ではなく、組織内部にあると認識した上で、失敗との因果関係を解明し、失敗から学ぶことが必要である。現在のエレクトロニクス企業の高齢化した役員は、80年代の栄光を築いた成功体験を持っているため失敗に学ぶことが難しい上、変化の激しい世の中についていけないのではないか。60歳を過ぎた役員は、潔く、若者にバトンを渡すべきである。

同質的行動と毎度同じ経営戦略

以前から日本半導体産業の行動について、気になっていたことがある。それは、企業の“同質的行動”と“毎度同じ経営戦略”である。

企業の“同質的行動”については、例えば、1970年代の後半に、日本の電機メーカー10社以上が、“一斉に”DRAMに参入したことが挙げられる。この同質的行動は一時は成功し、DRAMは80年代の日本の基幹産業へ成長した。しかし、韓国メーカーなどの安く大量生産する“破壊的技術”に駆逐される

と、“一斉に”撤退した。そして、ほとんどの大手メーカーが（おそらく消去法的選択で）“一斉に”SoCへ舵を切った。ところが、SoCビジネスが上手く行かずすべてのメーカーが“一斉に”、事業縮小、ファブライト化、ファブレス化へ向かった。

次に、“毎度同じ経営戦略”については、まず79年に超LSI技術研究組合を立ち上げ、これが80年代の日本半導体産業の黄金時代に貢献した（と言われている）。この成功体験があったためか、このような国家プロジェクトやコンソーシアムは、その後、

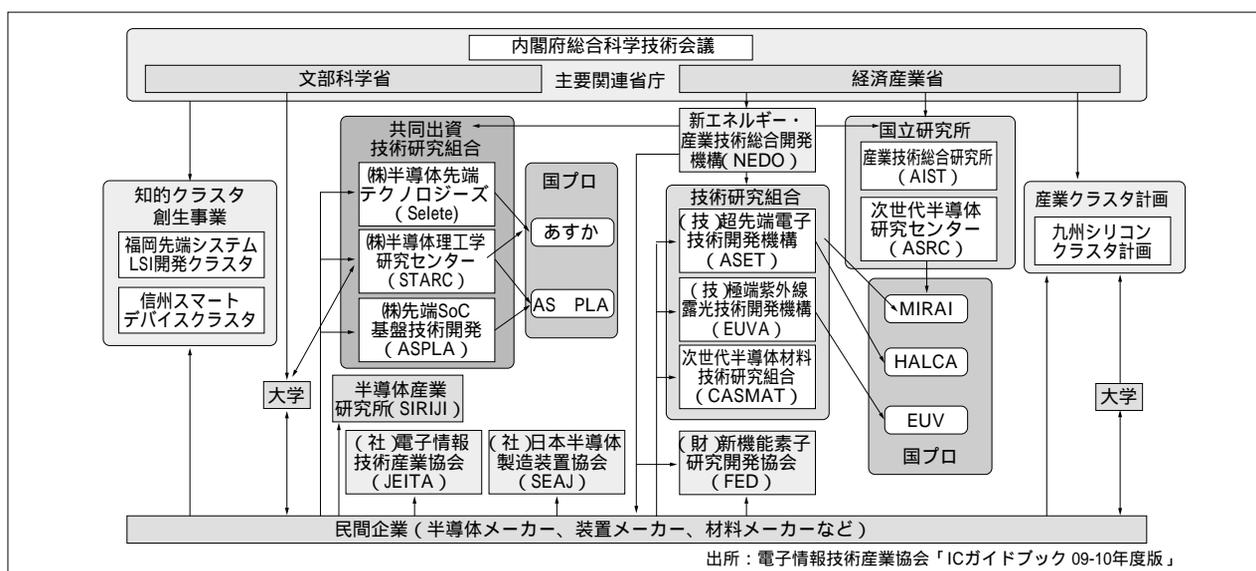


図1 半導体関連のコンソーシアムや国家プロジェクト

続々と登場する。

90年代に入り、日本半導体産業の旗色が悪くなり始めると、94年の半導体産業研究所（SIRIJ）を皮切りに、95年に半導体理工学研究センター（STARC）、96年に超先端電子技術開発機構（ASET）および半導体先端テクノロジーズ（Selete）、2000年に半導体MIRAIプロジェクト、先端SoC基盤技術開発（ASPLA）、HALCAプロジェクト、SIP、あすかプロジェクト、2002年に極端紫外線露光システム技術開発機構（EUVA）およびDIINプロジェクト、2003年につくば半導体コンソーシアム（TSC）および次世代半導体材料技術研究組合（CASMAT）、2005年にあすかプロジェクト2というように、これでもか、これでもかと、国プロやコンソーシアムを作り続けた（図1）。

さらに、分社化と合併会社の設立である。半導体不況の影響で、2000年にNECと日立の合併会社エルピーダメモリが、2003年には日立と三菱の合併会社ルネサス テクノロジが、2004年には、富士通と米AMDの合併会社Spansionが誕生した。また、NECと富士通は、半導体事業を本社から切り離し、それぞれ、NECエレクトロニクス、富士通マイクロエレクトロニクスとした。2010年には、ルネサスとNECエレクトロニクスが経営統合した。

そして、これらの“企業の同質的行動”と“毎度同じ経営戦略”は、90年以降のシェアの低下から分かるように、何1つ成功していない（図2）。

日本電機産業も同じ

大手企業が“一斉に”参入したり撤退する“同質的行動”や、国プロや合併会社を作る“毎度同じ経営戦略”は、電機産業も同様である。“一斉に”デジタルカメラや薄型TVに参入し、供給過剰になって薄型TVの価格が急激に下落すると、パナソニック、ソニー、シャープなどが、“一斉に”事業を縮小し始めた。そして、半導体産業と同じく、合併会社を作ることになった。官民ファンドの産業革新機構から2000億円の投資を得て、日立、東芝、ソニーが、中小型LCDの合併会社を2012年に設立する（この合併会社の懸念については本連載2011年10月号に詳述¹⁾）。このように、半導体も電機も“企業の同質的行動”と“毎度同じ経営戦略（つまり、国プロ、コンソーシアム、合併会社設立）”が、非常に目につくのである。それで劣勢を挽回し業績が向上していれば誰も文句は言わないが、日本半導体の世界シェア低下からわかる通り、状況は何も改善しない。むしろ、悪化するのである。

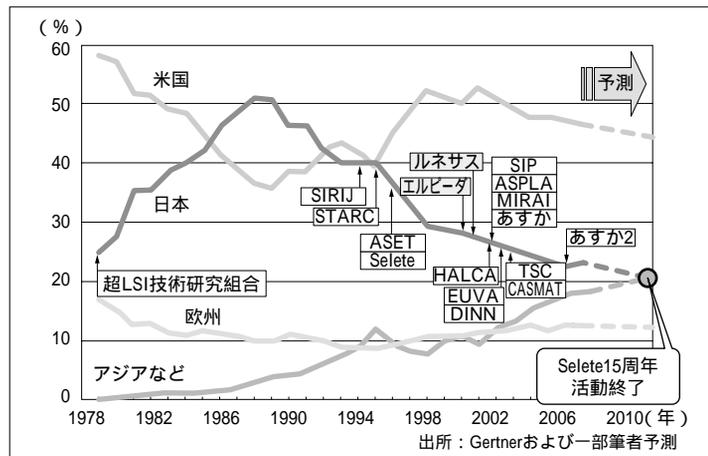


図2 地域別半導体市場の動向とコンソーシアム

同じことを繰り返す背景には何がある？

何故、日本エレクトロニクスは“同質的行動”と“毎度同じ経営戦略”を取るのだろうか？ その背景には何があるのだろうか？ 以前から、筆者はこの問題を考え続けてきたのだが、最近その答え（らしきもの）を見つけた。

慶應義塾大学の三橋平教授によれば、組織学習理論の研究から、「企業が一度ある路線を歩み始めると、その路線を踏襲し続ける。すなわち、組織には慣性がある」ことを指摘している²⁾。日本エレクトロニクス企業の上記の行動を眺めてみると、そのような“慣性”が働いていると思われる。

三橋教授はこうも指摘している。「企業は意思決定に際して、あらゆる状況を把握し、すべての選択肢を精査しているのではない。むしろ、手近で思いつきやすく親しみのある選択肢、つまり、前と同じ選択肢に頼る」。すなわち、日本エレクトロニクスが上記のような“慣性”的な行動を取る背景には、このような原因があるに違いない。

“悪しき慣性”を止めるためには？

日本エレクトロニクスが“同質的行動”および“毎度同じ経営戦略”を取る背景には、上記のような“悪しき慣性”があるようだ。この悪しき慣性を改め、正しい行動と正しい経営戦略を採るようになるにはどうしたらいいのか？

三橋教授の指摘はさらに続く。「組織が学習するには、ある経験を失敗と認識し、それを自らの力の及ばない外部環境ではなく組織内部にあると認識した上で、失敗をもたらした因果関係を解明し、適切な処置を行うことが必要である」。

すなわち、まず「失敗だった」ことを認めることが必要だ。日本エレクトロニクスが、“同質的行動”を取り続けたこと、国プロ、コンソーシアム、

合併会社設立など“毎度同じ経営戦略”を取り続けたことが“失敗だった”と認める必要がある。“失敗だった”と認めない限り、現行のシステムは変わらない。すなわち、今までの“悪しき慣性”により事態はより悪い方向へと向かう。

次は、失敗をもたらした因果関係の解明だ。この時、「円高だ」、「法人税が高い」、「世界的な不況だ」、「震災があった」、「タイで洪水が起きた」というように、失敗の要因は外部にあったと考えたくなるものである。実際、これらの影響は無視できないほど大きい。しかし、「失敗の原因はすべて外部要因にあり、自分たちに非はない」と結論すれば、失敗からは何も学ぶことはできないだろう。そして、“悪しき慣性”を断つことができず、また同じような失敗を繰り返すことになる。

組織が取った行動を客観的に見て、失敗との複雑な因果関係を論理的、科学的に解明していく厳しい姿勢が必要だ。それが、唯一、失敗から学び、“悪しき慣性”を脱出するための方法である。

何(誰)が“悪しき慣性”を生み出しているのか？

しかし、現実には、90年半ば以降、“同質的行動”や“毎度同じ経営戦略”が取り続けられ、それが現在に至ってもなお、止まる気配がない(ようだ)。一体、何(誰)が“悪しき慣性”を生み出し続けているのだろうか？

70～80年代に日本の黄金時代を築いた世代、すなわち団塊の世代とその周辺世代が、現在のエレクトロニクスの経営陣になっている。実際に日本エレクトロニクス企業の経営者層の平均年齢を見ると、執行役員を含めた東芝とエルピーダ以外はすべて60歳を超えている(図3)。70歳に近い企業もある。

彼らには、80年代の黄金時代の日本を築いた強烈な成功体験がある。そして、その成功体験に基づいて、“同質的行動”や“毎度同じ経営戦略”を実行しているのではないか。また、成功体験があり、それに誇りを持っており、それが故に容易に失敗を認めることができないのではないか。それが“悪しき慣性”を生み出し続けているのではないか。もっと言えば、このような高齢経営者たちが、変化の激しいエレクトロニクス産業において、変化の兆しをいち早くキャッチし、斬新で大胆な経営戦略を立案できるとは、とても考えられない。

役員は60歳で引退するべき

プロスポーツの世界では、チームの成績が低迷すれば、監督はすぐクビになる。リーグ戦途中での更迭も珍しくない。中日の落合監督のように、リーグ優勝を果たしてすら、任期により辞任するというケ

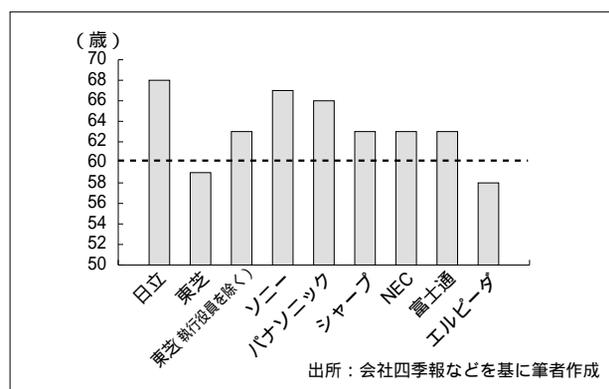


図3 日本の電機メーカーの役員平均年齢

ースもある。それに比べると、企業世界の役員人事は実に甘いと言わざるを得ない。大赤字を計上しても、役員自ら責任を取って辞任することはまずない。課長以下の一般社員や派遣社員のリストラ(という名の首切り)を行うだけである。

例えば、今年度4200億円の赤字を計上したパナソニックは1000人のリストラを行うと発表しているが、社長をはじめとする役員が辞任するという話を聞かない。ソニーは4年連続の赤字を計上する見込みだが、ストリンガー社長は辞める気配すらない。業績が低迷したら、一般社員ではなく、社長をはじめとする役員が責任を取るべきである。それが最も手取り早い処方箋である。

また、団塊の世代の大量退職による労働力不足を懸念し、厚生年金の支給開始年齢を引き上げるため、60歳定年を65歳に引き上げようという動きがある。もし、65歳定年が本当に義務付けられたら、企業は人件費削減のために、今よりさらに新卒採用を減らすだろう。来春卒業予定の大学生の就職内定率は10月1日時点で60%を切っており、今後はもっと低下することになる。割を食うのは若者だ。そして結局、企業の高齢化が進む。その結果、“悪しき慣性”を打破することがより困難になる。

筆者は、定年を65歳に引き上げることに反対である。特に、役員は60歳までに引退し、フレッシュな後進に道を譲るべきである。高齢者がいつまでもグズグズと役員の座にしがみついているから、“同質的行動”や“毎度同じ経営戦略”というような“悪しき慣性”が続き、企業は変わることができないのである。高齢役員は、潔く若者にバトンを渡すべきである。

参考文献

- 1) 湯之上隆：Electronic Journal (2011.10) pp.26-28
- 2) 三橋平：やさしい経済学、組織学習論への招待、日経新聞(2011.11.1)