半導体漫遊記 ⑫

湯之上隆

インテル、なぜスマホに執着「UFO信じている？」

米インテルは、PC用プロセッサでは約8割とシェアを独占している。ところが、スマホ用プロセッサでは、たったの0・4%しかシェアがない。インテルはスマホを軽視しているかというと、そうではない。スマホはもちろんのこと、1990年代後半から携帯電話用プロセッサに参入しようとして、関連企業を買収したり、他社の技術者を引き抜いたり、多大な努力を払ってきたのだ。しかし、これらは全て失敗に終わった。

揚げ句の果てに、インテルはスマホ部門で2014年第2四半期に10・24億ドルの赤字を計上している。もういい加減に、スマホは諦めた方がよいのではないか。なぜ赤字続きのスマホ事業をやめないのか。私には、インテルがスマホに執着する理由が理解できなくなっていた。

ところが、最近読んだ井上達彦著『ブラックスワンの経営学』（日経BP）の第1章に、その答えらしきことが書かれていることを発見した。第1章のタイトルは、「UFOが来ると信じる人にも理由がある」というものである（何とも気をそそるタイトルだ）。その概要は以下の通りである。

ある出版社で「世紀末特集」を組むことになった。そして、一人の編集員が「マヤ歴の世紀末（2012年12月22日）に地球の滅亡を予言していた団体がある」ことを見つけた。調べてみると興味深いことに、この団体では予言が外れたにもかかわらず、信者がますます結束していったという。

さらに調べてみると、その他の複数の新興宗教でも、信念を覆すような事実を目の当たりにしても、信念が揺らぐどころか強まる事例があり、そうなるには少なくとも二つの条件が必要であることが分かった。

その二つの条件とは、第一に、その予言を信じていまさら取り消せないようなコミットをしていること。例えば、仕事をやめたり、家財道具を売り払ったりしてその宗教に入れ込むと、「自分の決断は正しかった」と信じたくなるというのだ。

第二に、その心の作用を後押し、自分たちの信念が正しいと認め合う仲間がいること。こういった条件がそろうと、信仰心が揺らぐどころか、かえって強まるという。

ここで私は、思わず膝を打った。インテルは、15年以上も前から携帯電話（今はスマホ）事業に参入しようとしてきたが、全て失敗に終わった。その間、莫大な資金を投じてきたわけだ。つまり、いまさら取り消せないようなコミットをしているのである。そして、恐らく社内には依然として、スマホを成功させたいという信念を持っている経営者や技術者が多数いると思われる。

この結果、何度も買収に失敗し、毎年赤字を垂れ流しながらも、インテル内のスマホを成功させるという信念は、より強固なものになっていったのだろう。

つまり、インテルも「UFOが来る」と信じているのである。

（微細加工研究所・所長）

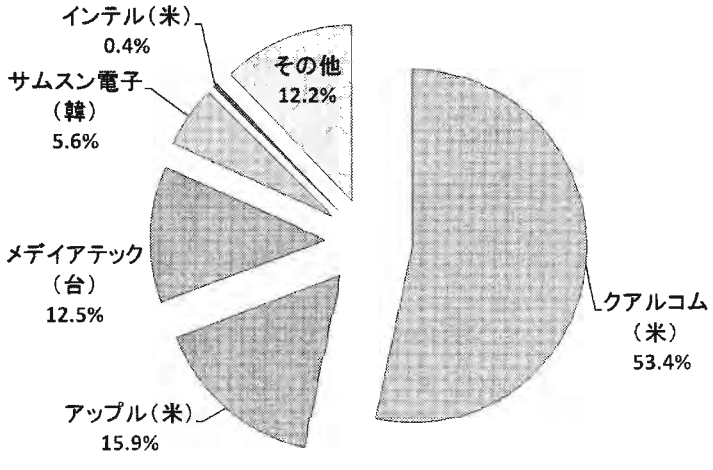

図1　スマホ用プロセッサの企業別シェア

出所：米ストラテジー・アナリティック、2014年1～3月期（日経新聞9月18日）