

インテルの決断



講師 傳田 信行 氏 (てんだ のぶゆき)

インテル株式会社 元取締役会長

日時：12月19日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：108名 内訳：教職員18名、学生・院生20名、年間会員20社26名、一般38名、関係者6名

講師略歴

1971年	インテルコーポレーション日本支社入社 マーケティング、セールス本部長を経て	2000年	インテル(株) 取締役会長
1987年	インテルジャパン(株) 取締役副社長	2001年	退任
1994年	アメリカ本社SMGグループ 副社長(兼任)	2001年	傳田アソシエイツ(株)設立 代表取締役
1997年	インテル(株) 代表取締役社長 本社副 社長兼任		ベンチャー企業発掘、投資、経営コンサルティング 大学及び企業幹部に対する講演多数 著書：世界標準で考える

報告要旨

アメリカのインテル社が20年近く半導体業界において売上、利益ともに世界一を続けているが、インテルも常に安定して成長してきた会社ではない。ほぼ10年に1回会社にとっての戦略的転換点があった。その転換点をどう決断して次の成長に結びつけたかが、今回の講演の内容である。

1. インテルの変遷

- '70年代 半導体のインテル
- '80年代 コンピュータのインテル
- '90年代 ネットワークのインテル
- 2000年～ ユビキタス・ネットワーク

インテルの誇れるところは、その時代に合わせたビジネスモデルによって会社の中身を完璧に変えてきたことである。つまり、「選択と集中」を体現してきた。

インテル設立当初は、半導体(DRAM)のインテルであった。また、日本のメーカーから電卓のチップの開発を依頼され、それによって開発したマイクロプロセッサを1971年から日本のメーカーに出荷し始めた。その当時のインテルの経営者は誰一人として、マイクロプロセッサが将来、自社の中核のビジネスになるとは思っていなかった。そして、1985年に、日本のメーカーのDRAMの攻勢によりDRAM事業から撤退。DRAM事業は10年以上、インテルを支えた事業であったが、この撤退により絶好のタイミングでマイクロプロセッサ事業の会社に転換できたとして、インテルはこれを成功事例と考え、「選択と集中」のベストモデルであると位置付けた。

1980年初めに、IBMがPCを発売したことにより、本当の意味でのパソコン時代の幕が開けた。インテルはそこに勝機を見出し、80年代は半導体からコンピュータのインテルへと変貌を遂げた。そして、パソコン時代の最大のミッションはパソコンのマーケットを広げることであった。そのために、インテルの日本法人は、今のインテルの製品の品質レベルや納期管理では世界で通用することができないとして品質や納期管理の改善の提案と、東芝が考案していたノートブックPCを世界戦略として本社に交渉し、その甲斐あって90年代までに世界で年間何億台という大きなマーケットに成長させることができたのである。

次に、コンピュータが各企業に導入されると企業内ネットワークが必要になったため、90年代には生産性を向上させるためにネットワークのインテルへと変貌を遂げた。

2000年からはユビキタス・ネットワークとして個々人の持っている情報端末にCPUを入れようと戦略を変えたが残念ながら未だに実現できていない。

2. 世界一となった要因

1) 「社内バリューシステム」

社内バリューシステムとはインテルの価値観を示すと共に社員の行動方針となっており、Customer Orientation（顧客志向）、Discipline（規律）、Quality（品質）、Risk Taking（リスクを取る）、Result Orientation（結果主義）、Great Place to Work（働きやすい環境）の6つのバリューがある。このシステムにより、公正・公平な人事評価がなされ、社員のモチベーションの向上と、グローバルな人事配置が可能となっている。

2) 「卓越したマネージメント能力」

Detail oriented（細部にも気を使う）で、誰かに任せることやこれは知らないということはしてはいけない。

3) 「優れたテクノロジー & 製造能力」

インテルには研究するための研究所は存在しない。その代わりに、自社が成長する上で非常に有効な論文を探し出し、その実証実験を行うことや自社にとって重要なテクノロジーであると認識した場合は企業規模にかかわらず共同開発や資金援助を行っている。なので、インテルには研究のための研究所はなく、ビジネスに近いところで研究をしているのである。

4) 「社員教育（Intel University）」

社員が次のキャリアアップに必要な能力を高めるための機会を均等に与えている。

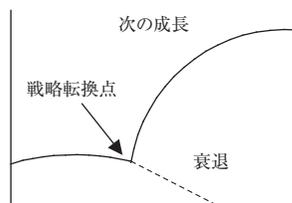
5) 「目標管理システム」

目標管理システムには、目標の設定、戦略、行動、コミュニケーション力の4つがある。特に、コミュニケーション力は重要である。

3. 戦略転換点（Strategic Inflection Point）

・戦略転換点の要因

- 1) 競争
- 2) テクノロジー
- 3) 顧客
- 4) 供給者
- 5) 規制



成功している企業でも、ある段階まで成長すると必ず、企業の基礎的要因が変化しつつあるタイミングが出てくる。これが戦略転換点である。

現在のインテルでさえも戦略転換点の真ただ中に立たされている。この戦略転換点を、どのように把握するか、それに対しどうやって、どのような戦略で立ち向かうか、それを理解できていない会社はそのまま衰退していくのである。そこで、戦略転換点では自分たちが置かれている場所を理解し、何か新しいことをしないと会社は衰退するということを幹部社員もふまえて理解しなければ次の成長は見込めない。これを上手く乗り越えた企業だけが、次に成長することができるのである。

インテルの元CEOである Andrew Grove 氏曰く、戦略転換点には5つの要因がある。

一つ目は、「競争」である。競争相手は誰であるかを把握すること。競争相手は時代によって違うということを理解しなければならない。

二つ目は、一番重要な要因である「テクノロジー」。例えば、富士写真フィルムという会社である。この会社は、元はカメラのフィルムを取り扱っていたが、半導体のテクノロジーでフィルムはなくなると考え、フィルムからSSD（Solid State Drive）、つまり、半導体ディスクの会社になるために医療と化粧品という新しいビジネスモデルにシフトした。

三つ目は、「顧客」である。自社が戦略転換点に立たされているかどうかの判断材料となる情報をもっているのが顧客であるため、幹部社員は顧客とのコミュニケーションをとる必要がある。顧客の志向の変化こそが自社が戦略転換点に立たされているのかどうかを理解する上で一番の判断材料である。

四つ目は、「供給者 (Supplier)」である。

五つ目は、「規制」である。政府の規制によって大幅に変わることがある。例えば、日本のタクシー業界の規制緩和。

企業はありとあらゆる状況の中で存在しているため、持続的に成長する過程でこのような要因の中で転換点を迎える。社員と経営者は、これらのポイントを理解しなければならない。そして、これらを理解していれば戦略転換点を迎えても、その問題を把握し、正しい時に正しい決断を下すことができれば会社はきちんと成長していくのである。

4. 企業のリーダーに必要な能力

企業のリーダーや経営者がやらなければならないことは、未来に目を向け、複数のシナリオを用意し、代替案や選択肢を検討し、外部に目を向け、当事者が置かれた状況と今後の方向性を判断し決断すべきである。

また、決断する前には十分な時間を取り、マーケットの状況や競争相手などの情報を集め、その情報に基づいて検討してから、最終的に決断を下すべきである。

5. 日本企業の課題

- グローバル組織、評価システム
- 人材の多様性
- プロの経営者
- 外国語でのコミュニケーション

日本の企業は、今頃になって人材を多様化する、グローバルな組織をつくる、現地人を雇用するなどいろいろ行っているが非常に遅い。20、30年前に日本がグローバルにビジネスをしているときに、同時にそれらを行ってこなかったことが非常に悔やまれる。マーケットが変化していることや全世界で日本人による日本人のためのグローバル企業はあり得ないことだということをもっと早くに気づく必要があった。

そして、人材の多様性はとても重要であり、順送りの社長人事ではなくプロフェッショナルな経営者が必要である。インテルでは、将来の社長候補の社員には、すべての事業部を経験させ教育する。また、外部からコンサルタントを雇ってプレゼンテーションやメディア対応の仕方などの教育も受けさせる。やはり、プロフェッショナルな経営者となるべき人には、ありとあらゆるチャンスを与え、教育する。これからの日本の企業では、ますます、このような経営者が必要となる。

また、東南アジアの人々はほとんど英語で自由にビジネスを行っている。外国語でのコミュニケーションの他にも、企業の決算発表なども外国語で行わなければならない時代である。

6. おわり

“Bad companies are destroyed by crisis;
good companies are survive them;
great companies are improved by them.”

- Andrew Grove
Intel CEO