

お忙しくても、約2分間で読めます

山内公認会計士事務所

# ハートフル・ワード (心からの言葉)

TEL 098-868-6895  
FAX 098-863-1495

## 経営者への活きた言葉

### 日本の半導体産業がリードを保てなかった理由は何か

1. 一時は世界シェアで50%以上を占めていた日本の半導体産業がリードを保てなかった理由は何か。凋落した要因は二つある。1 点目はパソコンやスマートフォンといった家電製品の花形の変化の潮流を見落としたこと。そして2 点目はビジネスモデルの変化についていけなかったことだ。半導体が高性能化するにつれ、半導体の設計・開発や製造と、海外メーカーは自らの得意分野に特化していった。
2. その筆頭格が画像処理装置(GPU)の開発に特化したエヌビディアであり、製造に特化して半導体工場の王者となった台湾 TSMC である。一方、日本は設計から製造まで一貫して手掛ける垂直統合モデルが主流だった。
3. これは多くの日系半導体メーカーが、自社の家電部門向けの半導体を中心に手掛けていたことに由来する。そして企業の一部門であった故に、膨らんでいく半導体工場への投資に二の足を踏むようになり、新市場の開拓にも出遅れた。企業の成長には、優良顧客の確保が欠かせない。そして、日本には半導体の強い買い手がない。  
(参考:「週刊ダイヤモンド」2024年3月9日号)

## 経営者のための社会学

### 荷主優位の構造を変える未来へ

1. 物流危機の原因はどこにあるのか。物流2法で運送業が免許制から許可制に変わったのが、1990年だ。その後新規参入が相次ぎ、運送会社の数は約30年で1.5倍に膨張、「代わりはいくらでもいる」ため、荷主は買ったたき、優位な立場で運び手を選別するようになった。運送会社が増えたことで、仕事を次々と下請けに回す「多重下請け」構造が形成される。
2. 仕事を仲介する「水屋」が暗躍しマージンを抜く例もある。大手ですら「6次下請けにもなっ業者を把握できていなかった」というほどだ。中小では電話やファクスを中心とした配車などアナログの仕組みも残る。帰りの荷物を確保できずに「空気を運び」、積載率を上げられない。運賃への転嫁は難しく、労働環境や待遇が悪化する。2024年問題は本来、荷主の問題だ。

(参考:「週刊東洋経済」2024年3月2日号)

## ワンポイント経営アドバイス

### ダイキン工業の強さは高い自由度

#### 竹崎雄一郎(フェアリーデバイセス最高戦略責任者)

1. ダイキンは、大企業でありながら、シリコンバレーの文化を持つ日本で珍しい会社だと思う。失敗を許容する文化や(人や組織に対して先に恩を与える)「ペイフォワード」の考え、業務時間の2割を将来の創造的なビジネスを生むために割く米グーグルの「20%ルール」…。これらは今、日本企業が取り入れていこうというものだ。しかし、ダイキンは何十年も前からこうした取り組みをしてきたのだと思う。
2. また、ダイキンには失敗を恐れて行動をしない人がほとんどいないのではないかと。失敗しても再びチャンスが与えられることが担保されているからだろう。実際、ダイキンの経営陣は社員に対して、失敗はしても成功するまでやり切ることを強く求めている。ダイキンは一人ひとりの行動量や、自分ごとに対する意識の強さが圧倒的だ。恐らく高い自由度がそれを支えている。

(参考:「日経ビジネス」2024年3月18日号)

## 古典に学ぶ

### 常に「相手のため」を思う視点

1. それには、状況を見極める知恵と経験が要ります。しかし、焦らず実践を重ねていけば、やがて適切な加減が体得できるでしょう。
2. どんな時も忘れてはならないのが、常に「相手のため」を思う視点です。また自分自身がいつでも人のために動ける力をつけておくことも、利他の実践には欠かせないポイントです。

(参考:名取芳彦監修「空海 道を照らす言葉」:河出書房新社)