

2017 年度経営学研究科経営史ゼミレジュメ

大鹿靖明 (2017) 『東芝の悲劇』 幻冬舎

1 論点

- 著者が言うように、東芝の凋落は「人災」といっていいのか、「経営不祥事」と考えていいのか。

2 著者の問題意識

- 東芝は、経済環境の激変や技術革新の進化の速度に対応できず、競争から落伍したわけではなかった。突如、強大なライバルが出現し、市場から駆逐されたわけでもなかった。その凋落と崩壊は、ただただ、歴代トップに人材を得なかっただけであった。彼ら歴代トップは、その地位と報酬が 20 万人の東芝社員の働きによってもたらされていることをすっかり失念してきた。それが東芝の悲劇だった。本書はその記録である (5 頁)
- 東芝で起きたことは、まさに人災だった。教訓として言えることは、傍流からの抜擢人事は、こと日本の大企業においては成功しない、ということである。なぜならば傍流からの抜擢は、多くの場合、実力者自身の院生とセットとなることが多いからである。…東芝の悲劇は同時に、この国の専門家たち（プロフェッショナル）の偽善性や欺瞞ぶりもさらけ出した。…かくして独立不羈（どくりつふき；他から制御されることなく、みずからの考えで事を行うこと、注；中瀬）が社内に育まれることはなかった。温和で従順な社員は自立の気概に欠けていた。それも東芝の悲劇だった。(354-356 頁)

3 「東芝の悲劇」はどのように起こったのか

3.1 西室泰三によるカンパニー制度の採用

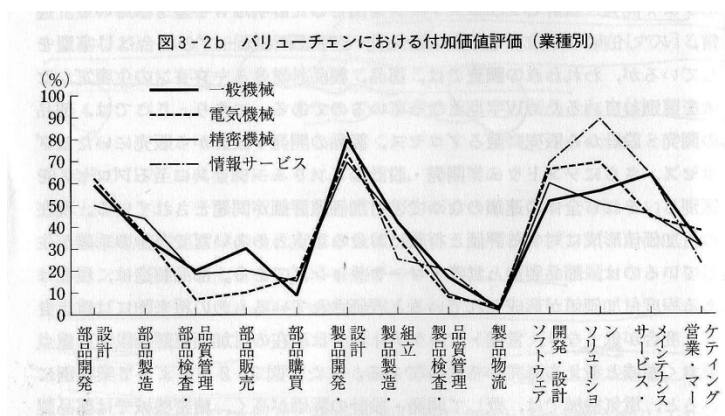
- 国際派の起用
- 重電部門出身の宮本俊樹常務は「西室の考え方は、将来性のある部門を残して、そうでないところは切り離すということだが、そんなことをやって切り離される部門はどのようなんだ。家電なんて赤字なんだろう。切り離したら成り立たなくなるぞ」と冷ややかな見方をしていた。(67 頁)
- 東芝という大きな傘の下でもたれあうのではなく、独立させて責任を負わせることによって競争力を高める。総合メーカーの一部門として甘えるのではなく、ライバルの専業メーカーと対抗しうるようにしたいと考えた。(72 頁) ⇒DVD「東芝の『脱・総合電機』…分権化と小さな本社
- 西室が採用した社内カンパニー制はやがて、佐藤が危惧したように遠心力を強めてい

った。それぞれが「関東軍」のように独立性を高め、本社の経理や財務、人事などコーポレートスタッフが実情を把握しにくい状態が各カンパニーにできていく。(75 頁)
⇒各カンパニーの暴走とチェック機能の形骸化へ

- 欠けていたのが「では、これから東芝は何でメシを食うのか」という新たな事業の柱だった。…そこで西室が参考にしたのは、やはり GE だった。このころの GE は、傘下に有する三大ネットワークの NBC や金融会社 GE キャピタルを収益源としている。さらに原子力部門も、スリーマイル島事故以降、新設はないものの、核燃料の供給やメンテナンスなどサービス部門で利益を生み出すように変貌した。それをまねて西室は「これからはサービス事業の拡充をして、箱売り（ハード）のビジネスではなく、メンテナンスやサービスで儲けていく」と言い、さらに「グローバルコンペティションで生き残るには情報通信（IT）分野の強化が必要」と考えるようになった。サービスと IT が柱というのだった。(91 頁)

※「選択と集中」、バリューチェーンの中の位置づけ

- 結局、再編が難しいのは、撤退の局面である。その中でも最も難しいのは「選別的撤退」である。というのは、「一律的撤退」という局面をとるときは、危機的な状況にあることが多く、もはや多くの選択肢が残されていないため、かえって意思決定を下して行動を起こすのが容易だからである。また、一律的に痛み分けするという意味でも、組織内のコンセンサスを得やすい。これに対して、「選別的撤退」という局面では、組織内に勝ち組と負け組ができてしまう。これまでの功績と将来性をめぐって、さまざまな意思が対立しうるのである。単純に外部化してしまうと、組織へのコミットメントや仕事へのねばり強さが失われ、画期的な製品・サービスを生み出せなくなってしまふ。外部化によって効率性は高まっても、有効性が低下してしまうのである。逆説的ではあるが、「選択的撤退」の局面でこそ、内部資源の有効活用の可能性を模索し、組織の境界を慎重に吟味しなければならないのである。（都留・電機連合総合研究センター、2004、99 頁）



出所) 都留・電機連合総合研究センター (2004)、116 頁。

- ここでいう「バリューチェーン」（価値連鎖）とは、企業が製品を生み出していきさい

の技術的および組織的プロセスの連鎖を指し、より具体的には開発・設計から製造や加工・組立を経て、営業・販売に至る事業プロセスの連鎖の総称である。バリューチェーンの各プロセスにおいては、付加価値が形成されつつ製品が生み出され、さらに製品に関する様々なサービスが提供される。このため、企業の事業領域の重点をバリューチェーンのなかのどこに置き、どの市場セグメントを対処にどのような製品を生み出していくかが、経営戦略上の重要な問題となる。（都留・電機連合総合研究センター、2004、109頁）

3.2 岡村の登場と事業

- 彼（岡村正のこと、注;中瀬）はこのとき、グローバル競争にさらされる東芝が国内工場を中心に人件費が高止まりしている点にメスが入っていなかったということの問題に感じていた。（108頁）
- 東芝と同じような総合電機メーカーである独ジーメンスは、金食い虫の半導体部門をインフィニオン・テクノロジーズとして分社化しており、東芝はこのインフィニオンとの経営統合交渉を行ったものの、条件が折り合わず、決裂。結局、半導体 DRAM の米国工場は米マイクロン・テクノロジーに売却するものの、国内拠点の四日市工場は NAND 型フラッシュメモリーの量産工場に変えることを決断する。DRAM 脱却という思い切った決断だった。（110頁）

3.3 パソコン事業における西田の功罪

- エンジニアたちの天国だった青梅工場の空気は急激に変わり、設定された高い目標値を乗り越えることがしきりと強調されるようになった。溝口を慕っていたエンジニアたちは徐々に追われ、代わりに「チーム西田」のメンバーが要職に起用されるようになっていった。（140頁）
- そう、当時の副社長は打ち明けた後で、こう言って嘆息した。「あんなことをするべきではなかったね。そもそも西田君で衆目が一致していたのだから、パソコンの赤字なんかを理由に社長就任をお預けなんかしなければよかったんだ。そうすれば彼もプレッシャーにさらされて不正な方法に手を染めることはなかっただろうし、あの、お預けがいけなかった…」（144頁）
- 西田のもと田中久雄が手を染めたのは、台湾の ODM メーカーを使った「バイセル取引」という手法だった。自社で製造していたパソコンのうちローエンドの普及品の製造を外部に委託するという大転換だった。…こうして、安く調達した部品を書く台湾メーカーに売って（セル）、彼らに組み立ててもらって完成品のパソコンになったあかつきには東芝が買い戻す（バイ）ため、この部品・完成品取引を「バイセル取引」と呼ぶ。バイセル取引自体は、製造コスト削減のため、一般的に行われており不正なものではない。こうした製造の外注先として発展していったのが、インベンテックやコンパルなど台湾の電子機器の受託製造サービス会社（EMS）だった。なかでも巨大化

していったのが、後にシャープを傘下に収める鴻海精密工業である。これらの台湾メーカーは、米ヒューレット・パカード、デル、日本の富士通や NEC など東芝以外の大手完成品メーカーからも同様にパソコンの組み立て生産を請け負っているため、東芝の部品調達価格が、台湾の ODM メーカーを経由してライバルの他の巻製品メーカーに漏れないよう、東芝は本当の調達価格に一定の金額を上乗せして台湾メーカーに有償で供与するようにした。この価格（本当の調達価格プラス上乗せ価格）を「マスキング価格」という。つまり東芝が大量に調達した部品を少し高く台湾メーカーに買ってもらい、後日、パソコンの完成品に仕上げてもらった東芝が買い取る、という取引である。このときにマスキング価格を異様に高く設定したり、卸す部品の量を必要以上に多くしたりすれば、東芝は ODM メーカーから多くの資金を得られる。これが後になって粉飾の手法として多用されるようになり、東芝は四半期決算期末の度に利益をかき上げするようになっていった。（153-154 頁）

- 就任会見で、「革新的な製品を出し続ける」といった西田だが、パソコン部門が苦境に陥ったときにとられた方策は、資材調達のコストダウンなど経費削減策が中心で、かつて森健一や溝口哲也が取り組んだように新しい創造的な製品を開発して売り上げ増をめざすという姿勢には乏しかった。むしろ部下たちに高い目標を設定させて無理やり必達させる「チャレンジ」が横行するようになった。（158 頁）
- 島津製作所の買収案の立ち消え
- その一事業部門で、もはやビジネスとして成立しにくいと判断された原発部門を東芝は高値で抱き込んだのだった。破綻したコングロマリットにもかかわらず、オーナーが代わって生きながらえてきた WH の原子力部門の幹部やエンジニアたちは、「我々が原子力を切り開いてきた」とプライドだけは人一倍高かった。（190 頁）
- 原子力立国計画の策定と相前後して 06 年 3 月、エネ庁は家庭用太陽光発電パネルの補助を打ち切っている。細川連立政権誕生時の政権交代パワーによって実現した先進的な政策だったが、所管の省エネルギー・新エネルギー部はこの当時、エネ庁内では弱小部署で発言権が小さかった。補助金受給者が増え続けたため、小泉政権時代の禁食財政のあおりを受けて打ち切られることになった。（194-195 頁）
- 東芝のシステム LSI 路線が行きづまったのと相前後して、半導体部門に救世主のように現れたのが NAND 型フラッシュメモリーだった。もともとデジタルカメラや携帯電話でそれなりに使われていたが、大きく飛躍したのはアップルの製品群 (iPod, iPhone, iPad) に採用されてからだった。（200 頁）
- 原子力と半導体という極端な事業分野への過度の依存に対して、財務を預かる大番頭だった島上清明元副社長は「原発と半導体、どちらも非常にリスクが大きい」と、西田とは異なる危機意識をもった。…次第にイエスマンばかりが起用され、東芝の伝統だった経理・人事・総務部門の公平性や中立性は損なわれていった。組織の変質を後にこう分析した。…西室さんは半導体など電子部品の国際営業、西田さんはパソコン

の海外販売しか経験がなく、常務や専務になって初めて所管が広がってきた生きた事業を見るようになった。だから、それまで東芝の歴史の中で重視されてきた製造や技術にまったく経験がないし、経理とは何かということを理解できていない。それまで東芝の中で当然と考えられてきた倫理観や正義感、公平性などを持ち合わせていない、まったく異質な人間に唐突に責任と権限が委ねられた結果、おかしなことが起きて誰も異議を唱えられない異常な組織に変質してしまったのです。しかも、温和な東芝の風土ゆえに、残念ながら暴君や独裁者を排除する気概をもった人物に欠けていました」(202-204頁)

- しかし、経済界で東芝が特異な存在感を放ってきたのは売上高や利益といった短期的な経営指標ではなく、新日鉄、東京電力と並ぶ財界御三家という会社の格、つまり「社格」であった。(216頁)

3.4 WH買収と佐々木の登場

- 佐々木則夫は2009年6月、東芝の社長に就任すると、経済産業省の政策とタイアップして果敢に原発輸出に取り組んできた。…しかも東芝は、単なる機器の売り切りだけでは終わらず、核燃料の供給から廃棄物の処理まで原発にかかわる垂直統合型のビジネスをめざし、西田厚聰社長時代の07年8月、カザフスタンのウラン鉱山の権益を確保した。…後を継いだ佐々木はさらに、「トータルで原発を請け負う体制をつくっていきたい」と、設計、調達、建設に至る一貫工程(EPC)を掌握することをめざした。資源採掘、燃料成形、原発プラントの設計、建設、そして廃炉に至るまで、かつては分業していた原子力の各段階を、東芝1社ですべて担うという世界でも稀有な垂直統合型の原子力の総合企業になろうとしたのである。だが、これだけ手を広げたところで、東芝の原子力事業全体の売上高は連結対象のWHを含めても5400億円から6000億円程度で、東芝全体からすれば、わずか9%に過ぎなかった。それだけの売上高に過ぎない分野に東芝は巨額の資金を投じ、しかも事故や放射性廃棄物など大きな潜在リスクを背負い込んでいった。(225-226頁)
- パソコン部門でバイセル取引による粉飾が拡大していったころ、テレビやDVDなどの映像部門では「キャリーオーバー」と呼ばれる粉飾手口が広がっていった。キャリーオーバーとは東芝の隠語で、本来は計上できない収益を計上したり、計上しなければならぬ経費の計上を先送りしたりして、一時的に利益が出ているように見せかける手口で、遅くとも1990年代半ばには行われていた。それが本格的に拡大したのは、映像部門の赤字脱出の号令がかかった西田時代の08年度からだった。…ちりも積もれば山となるような、あの手この手の細かな粉飾の積み重ねによって東芝の映像事業は0-10年度の3年間、黒字になった。テレビ大手のソニーが長らく赤字に沈んでいた時期に東芝が再建に成功したように見えたのは、こうしたからくりがあった。キャリーオーバーでかさ上げた部分を除くと東芝の映像事業は赤字だった。(235,238-240頁)

※東芝の映像事業の赤字

→クリステンセンのバリュー・ネットワーク論より、イノベーションのおこりについて

- 3.バリュー・ネットワーク・・・技術管理に関わる組織ネットワークに関するパラダイム論的理解
 - 組織の能力は一方では組織の無能力を意味する・・・組織ネットワークと技術システムの「一対一」的対応
 - クリステンセンによれば、技術システムを管理する組織ネットワークをネットワークたらしめているものがバリュー・ネットワークである。すなわち、バリュー・ネットワークという一群の価値意識によって組織ネットワークは支配されている。そのため、あるバリュー・ネットワークに適さないイノベーションは組織的に排除され、実現されない。特に組織ネットワークが能力の高いマネージャーによって合理的に管理されていればいるほど、新しい破滅的イノベーションが組織内の個人から提案されたとしても、そのバリュー・ネットワークと矛盾する限り受け入れられないことになる。クリステンセンによれば、破滅的技術が既存企業で最初に開発されることも多いが、マーケティング部門や主要顧客の反対によって既存企業はそうした破滅的技術への技術投資を継続しないという決定を下すのである。[クリステンセン『イノベーションのジレンマ』翔泳社,p.76]
 - 技術システムの管理に最適化された組織的ネットワークは、異なるバリュー・ネットワークによって最適に管理可能な技術システムの管理には失敗する。すなわち次世代の破滅的イノベーションは、既存の主流のバリュー・ネットワークによって成功の見込みがないとされるイノベーションの中から登場することになる。このようにクリステンセンの理論的前提は、ある技術システムを合理的に管理可能な組織的ネットワークは一つに限られるというものである。一つの組織ネットワークが、二つの異なるバリュー・ネットワークに適した技術システムを同時に管理することはできないのである。(佐野, 2004, 2011)
- 彼らが「裏中計」と呼んだ対策を持参して佐々木に直訴すると、「赤字は絶対に許さない」と怒鳴りあげ、「ダメな事業を即、切るというのは破滅主義」「利益が出ていないからやめるというのは大学教授みたいな意見だ」と、よく理解できないロジックで一蹴された。(244頁)
- 証券取引等監視委員会に2014年12月ころ、東芝の会計不正を指摘する内部告発が寄せられている。…原子力部門を中心に火力、水力発電の分野で工事進行基準を悪用した不正会計がはびこるようになった。佐々木の強引すぎるやり方に対して、足元の重電部門では不満が高まっていた。その会計処理を任された者の誰かが不正を告発したらしかった。(270-274頁)
- 特別調査委の事務局は、サーバなどにためられた大量のメールを電子的な手法を使って短時間で解析する「フォレンジック調査」によって社内の膨大な電子メールを調べていくうち、様々な部門で無理な「チャレンジ」が行われ、粉飾らしきことが横行し

ていることを知るようになった。そうしたメールを解析していく過程で、バイセルの不正を疑った島岡が“正しい”行動をしようとしたのに、室町や田中たちが組織的に隠蔽しようとしていたことを知って義憤にかられる社員も現れた。東芝経営陣の不正行為は、フォレンジック調査によって浮かび上がった電子メールをコピーした社員たちによって、報道機関にばらまかれることになった。(277-278 頁)

4 まとめ

- 1990 年代後半から東芝の経営陣に「人」を得なかったのは事実。しかし、そこに至るまでの東芝の技術、生産のあり方がどのように進展してきたのかの議論を踏まえる必要があるのではないだろうか。

→松下電器の「破壊と創造」、V 字回復との比較 (DVD)

参考文献

都留康・電機連合総合研究センター (2004)、『選択と集中』有斐閣

佐野正博(2004,2011)「イノベーションに関するクリステンセンの見解」

<http://www.sanosemi.com/biztech/document/Christensen-theory-of-Innovation.pdf>,

2017/11/12