

2018年6月19日

DF 研究報告書

「企業文化の研究」

－東芝と日立を比較して－

DF 企業ガバナンス部会・小研究会 A グループ

野末正博

濱名 均

宮崎泰雄

安倉史典

石崎秀樹

西村二郎（リーダー）

上原利夫（メンター）

富沢 進（メンター）

戸村良雄（メンター）

## 目 次

はじめに

### 第1章 企業文化とは（濱名均）

#### 1.1 強烈な企業文化を持つ「ウォルト・ディズニー・カンパニー」を事例研究として「企業文化」の本質に迫る

1.1-1 ウォルト・ディズニー（・カンパニー）の根源的な企業文化概念に迫る

1.1-2 ディズニーの企業文化及びそれに裏打ちされた戦略商品・サービスが日本で大きく開花した謎に迫る

#### 1.2 創業者精神と企業文化

1.2-1 ココ・シャネルに見る創業者精神

1.2-2 創業者安田善次郎の鯉節店

#### 1.3 「企業文化」と「経営危機」との間には何らかの相互関係はあるのか

1.3-1 「繊維の神様」蝶理株式会社が陥った経営危機（実質、不渡り倒産）は何故起きたか。その本質に迫る

1.3-2 「企業文化」と「経営危機」、「経営躍進」との相互関係試論

参考文献

### 第2章 東芝、日立における企業文化の形成（西村二郎）

#### 2.1 創業時代

2.1-1 三井財閥の傘下に入った東芝の前身

2.1-2 独立系として成り立った日立

#### 2.2 後継者への継承

2.2-1 戦争の影響

2.2-2 創業者精神が霞んだ東芝

2.2-3 小平精神を継承・強化した日立

2.2-4 原発建設にみる東芝、日立の違い

参考文献

### 第3章 企業文化に影響を与える社会・経済環境と経営戦略（安倉史典）

#### 3.1 社会・経済環境

3.1-1 日本経済の動向（戦後70年 日本経済の歩み）

3.1-2 1990年以降の東芝・日立の経営環境の変化

#### 3.2 経営戦略と企業文化

3.2-1 2000年以降の東芝・日立の経営戦略概要

3.2-2 東芝・日立の経営戦略からみた企業文化への影響

参考文献（欄外に表示）

### 第4章 東芝の悲劇（石崎秀樹、西村二郎）

#### 4.1 悲劇の背景

4.1-1 末は博士か大臣か

4.1-2 経団連会長ポストに執着した東芝・西室

#### 4.2 東芝の悲劇

4.2-1 悲劇の内容

4.2-2 底が見えてきた悲劇

参考文献

## 第5章 東芝と日立の企業ガバナンス比較（石崎秀樹）

5.1 名社長と謳われた東芝・西田の内実

5.1-1 スーパーマンといわれた西田

5.1-2 腐敗が進行した東芝のガバナンス体制

5.1-3 形骸化していた東芝の社長指名委員会

5.2 巨大損失を計上した日立・川村の真実

5.2-1 会社は社長の器以上のものにならない

5.2-2 日立・中西の「タフ・アサインメント」

5.2-3 権力者である社長には諫め役が必要だ

5.2-4 迷ったときに帰るべき原点が必要だ

5.2-5 企業ガバナンス強化のための即効薬：不正で刑事罰を受ける欧米との違い

## 第6章 ”戦犯”と呼ばれた東芝・西田を考える

—西田の雑誌「思想」の論文と行動経済学の視点からの一試み評価—（宮崎泰雄）

6.1 なぜ”戦犯”と呼ばれる—三つの事柄

6.2 西田のトップに登りつめるまでの輝かしい実績

6.3 西田会長、佐々木社長の時代（2009年-2013年）

6.4 西田が博識で経営者として成功の人物が、晩節を汚してしまった要因を考える

参考文献

## 第7章 ガバナンスに期待される機能とコーポレートガバナンスの今後（野末正博）

7.1 戦後の社会、産業、経済の変遷を概観する

7.1-1 戦後の政治、産業、経済の潮流の簡単なまとめ

7.1-2 戦後の会社法（商法旧第二編を含む）の主な改正

7.2 会社法施行によるコーポレートガバナンス改革と東芝事件の背景

7.2-1 東芝、日立のガバナンスの変遷と効用についての考察

7.2-2 東芝に見る社外取締役の限界と社外取締役のなすべき役割

7.3 「日本再興戦略」とサステナブルな成長を後押しする社外取締役の役割

7.3-1 日本再興戦略におけるコーポレートガバナンス改革の推移

7.3-2 企業経営の信用を担保する年金基金 GPIF

7.3-3 コーポレートガバナンス改革に期待される社外取締役

## 第8章 まとめ（西村二郎）

8.1 企業文化とは

8.2 東芝、日立の企業文化

8.3 東芝で機能しなかった日本のガバナンス制度

8.4 再生東芝へのエール

8.5 日本経済に対する問題提起

あとがき

謝辞

## 付表（宮崎泰雄）

### はじめに

東芝、日立は日本を代表する総合電機メーカーである。2015年5月9日、新聞報道によって東芝の不適切会計が明るみに出た。当初は文字どおり不適切な会計処理かと思われたが、実際には経営トップが関与した不正会計だった。後に、2006年に取得したウエスティングハウスの減損処理が適切に行われていなかったことまで明らかとなった。折からの業績不振も手伝って、債務超過が必至の情勢となり、対策として、ドル箱事業を売却せざるを得なくなった。一方、日立はリーマンショック後の経営危機に際し巨額損失を計上し、「選択と集中」経営を進め、業績は回復に向かっている。対照的ともいえる両社の行動の違いを、企業文化という観点から考えてみた。

この報告は、構成する項目を分担して書いた。人生経験豊かなメンバーが訴えたいことを書いたのもそのまま掲載してある。期せずして複眼的な見方を紹介することになったが、記述内容の重複や濃淡がある。御寛容のほどお願いしたい。なお、本文中の人名については敬称を略させて頂いた。また、末尾に付表を添付した。我々も何かにつけ参照したが、両社が誰の時代にどのような経営活動を行っていたか、概観するのに便利である。

### 第1章 企業文化とは

「文化」とは人間行動を制約し、かつ行動のダイナミズムの土台になっているものである。人間行動を規定し続ける「文化」はどのようにして形成されていくのだろうか。まずは生まれ育った国の言語・言葉が挙げられる。英語で話す国々の人々の思考は「英語」の語順や文法の制約がある。又ほとんどの場合「主語」があり、I, You, He, she, Theyなどが明示される。日本語は、WeなのかIなのか明示できない文章がたくさんある。「個」の確立を重視している英語圏の文化と稲作に必要な「集団主義」を重視していく日本語の文化の違いがある。

また最近の「ホスピタリティ」や「おもてなし」の文化にも、国による差が存在する。例えばアメリカ合衆国では基本的に人々は「開拓者」であり、見知らぬ者同士が開拓地で一緒になる。自分と他人の違いを表現しつつ仲良くしていくという行動パターン、つまり文化が形成されていく。一般的にはとても「開けっぴろげ」で「フレンドリー」な行動パターンになる。イスラム圏では「コーラン」の教えが、人々の接し方を規定していく。異邦人に対する対処の仕方が「ホスピタリティ」なのである。日本の場合でも、生まれ育っていく中で両親や他の人々がどのように他人と接していくのかを自然と学んでいく。接し方のひとつに「おもてなし」やそのマインドが自覚・形成されていくのである。象徴的には「一期一会」的なものになっていくが、日本の「おもてなしマインド」は日常生活の中で形成されていくのである。日本語の「お先に失礼します」の英語訳が存在しないのは我々がよく知っていることでもある。

「企業文化」とは、企業の中に形成されていく文化であるが、自然発生的には生まれてこないと言いうる。自然発生的なものは社風である。社風は人々がどのように過ごせば「カンファタブル」に「心地よく」過ごし事ができるかという「産業心理学」

の問題であり、人々の企業活動を規定していく「企業文化」にはなり得ない。

筆者はウォルト・ディズニー・カンパニーの中にある強烈な「企業文化」を事例として見ていくことで「企業文化」の本質に迫れるものと判断した。創業者の中には多かれ少なかれ明確な企業ミッションと企業理念が存在している。創業の精神を、経済学者のジョン・メナード・ケインズは、「期待収益を計算した結果というよりは、やむにやまれぬ衝動としてのアニマル・スピリッツによるものであることが前提となっている」と述べている。

## 1.1 強烈な企業文化を持つ「ウォルト・ディズニー・カンパニー」を事例研究として「企業文化」の本質に迫る

### 1.1-1 ウォルト・ディズニー（・カンパニー）の根源的な企業文化概念に迫る

ディズニーテーマパーク建設のスタートになった事とは何だったのだろうか。ウォルト・ディズニーはディズニーランドの基本理念を次のように位置づけていた。「ディズニーランドの構想はごく単純なものであり、それは人々に幸福と知識を与える場所である。親子と一緒に楽しめる場所。教師と生徒がものごとを理解したり学び取ったりするための、より良い方法を見つける場所。年配の人たちは過ぎ去った日々の郷愁にふけり、若者は未来の挑戦に思いを馳せる。・・・」

ウォルト・ディズニーにとっての「やむにやまれぬ思い、アニマル・スピリッツ」とは、「親子と一緒に楽しめる遊園地の建設」であった。そして企業経営者として、また映画等の興行主としてウォルト・ディズニーは、数々の現実に対面した。そしてウォルト・ディズニー・カンパニーという企業組織を運営し発展させていくのに、「ディズニー・フィロソフィー」と「ディズニー・ウェイ」という「キー・ワード」を獲得していった。この二つの概念・言葉こそが「企業文化」を形成し、企業を発展させ自滅後にも後に続く者たちに継承させていったのである。

「ディズニー・フィロソフィー」とは、ウォルト・ディズニー個人の持っている「考え方」「物の感じ方」「思想・哲学」などである。それを企業理念や経営理念へと転化・昇華させていくのである。他方「ディズニー・ウェイ」とはそのようなフィロソフィーを実際の従業員の行動に落とし込んだ「思考形態」「行動様式」「ディズニーならではの価値創出」などを意味する概念・言葉である。これこそが創業の精神と行動パターンであり、企業文化を創出して来たのである。

筆者は千葉県浦安市に1983年4月15日にグランドオープンした「東京ディズニーランド」にこの年の3月10日より14年間在籍した。その仕事を通じてあるいはウォルト・ディズニー・カンパニー米国本土からカウンター・パートとして着任した人びとを介して、「ディズニーランドの品質管理」方法を研究してきた。そこで見たものは一糸乱れぬ企業文化なるものだった。

### 1.1-2 ディズニーの企業文化及びそれに裏打ちされた戦略商品・サービスが日本で大きく開花した謎に迫る

東京のディズニーテーマパークで生み出される「感動」並びに「サービス品質」は世界で最高峰のひとつと言えるが、なぜそうなれたのか。その答えは日本人が持っている「おもてなし」の文化とウォルト・ディズニー・カンパニーの経営理念（ディズ

ニー・フィロソフィー) 及びディズニー・ウェイが融合した形で運営された世界が現出したからである。それが「東京ディズニーランド」の特徴であり、パリや香港、上海とは違う、また本国カリフォルニア・アナハイムやフロリダのディズニーワールドとも一味違うハイクオリティなサービス品質を維持していると言えるのだろう。ディズニーの企業文化の免許皆伝が東京ディズニーランドの運営会社であるオリエンタルランド社にされたのは、筆者の見方ではグランドオープンから7年間経た頃である。

しかしながらディズニーという企業文化とその表現形態であるディズニーランドが海を越えてアメリカとしての戦略商品（高額のロイヤリティの存在：経営指導料、サービス品質の維持指導料）として日本を始め世界に輸出されている現実。そして日本に根づき日本人々に支持され続けている現実をみると、企業の栄枯盛衰を見ていくのに「企業文化」にフォーカスを当てるのも有意義なことである。

## 1.2 創業者精神と企業文化

### 1.2-1 ココ・シャネルに見る創業者精神

・女性を「コルセット」の呪縛から解放したシャネル

第一次世界大戦後のヨーロッパでは働き手の男性の多くは戦場や軍隊に駆り出され社会インフラや工場での生産現場に女性が駆り出される状況にあった。つまりここでは動きやすい服装が必要とされたのである（一種のイノベーションである）。またココ・シャネルは「コルセット」が象徴する貴族社会から続く男性からみた「女性美」に対して、強烈な違和感を持っていた。それは時代が要請しているものでもあった。「ウーマンリブ」という言葉があるが、シャネルこそが「コルセット」から女性を解放したのである。この視点から言うと「ウーマンリブ」とは社会からの男性社会からの女性の自由ではなく、女性自身のファッションや生き方、自己主張を意味しているというのが妥当であろう。女性が自らチョイスした価値観・行動、それが「ウーマンリブ」なのである。男性の目を気にしない、男性が求める既存の価値観からの自由である。

ココ・シャネルのファッションを強烈に支持したのは、新大陸・新世界のアメリカ合衆国の女性たちであった。ヨーロッパから移民してきた彼らの歴史は「西部開拓の歴史」でもある。聖書（プロテスタントイズム）と鋤や鋤、ライフルと銃（アメリカのライフル協会のルーツ）、幌馬車をもって西へ西へと開拓していったのである。女性も当然働き手として開拓に参加してきた。これらがアメリカ合衆国の文化の根源を成すものである（アメリカ・ファーストの深淵の意味でもある）。ココ・シャネルのファッションを受け入れたのは、そのような文化をもったアメリカ合衆国の都市の女性達である。文化概念を考えると、このようになる。それに「企業」がついた「企業文化」を我々は追求している。

第二次世界大戦後にフランスのファッション界では復興主義が盛んになった。「コルセット」流のファッションの復活である。世の中は安定を求めて復興主義が幅を利かせる。シャネルは当時、スイスに生活の拠点をもっていた。しかし、フランスのファッション界の復興主義を見過ごすことはできなかった。「やむにやまれぬ思い、アニマル・スピリッツ」でシャネルは70歳にして、パリのファッション界に復帰したのである。そしてまたもやアメリカ合衆国の婦人・女性達をとりこにして見事に復活を

果たした。そして、現在全世界に「ココ・シャネル」の企業ブランドとして、精神性のリーダーの一角を占め続けているのである。

ココ・シャネルにとって自己の価値観を彼女の事業を通じて表現し、世の中に広めていくことができたといつてよいだろう。シャネルの企業文化へと繋がる創業者精神をその後の会社としてのシャネルが引き継いでいることに間違いはない。

### 1.2-2 創業者安田善次郎の鯉節店

その昔、日本橋小網町に安田屋という小さな乾物商があった。安田忠兵衛こと後の銀行王安田善次郎の店である。東大の安田講堂を寄付した人である。富士銀行（現みずほ銀行）は乾物商から両替商に発展した安田忠兵衛改め安田善次郎が創設したものである。忠兵衛は朝早起きして向こう三軒隣りの前まで掃き清め、水を打ち、どんな小さな商いでも誠心誠意それに応じた。

その忠兵衛さんの仕事ぶりで最も注目すべき点は、お客様にいつも最良の品をさし上げることであった。店先の並べてある鯉節をお客が選びあぐんでみると、忠兵衛さんはそこにある同じ値段の品で一番良いものを専門家の目で選び抜いて売ってさしあげることになっていた。この商法ほど合理的なシステムはない。店の中で一番良い品をお客さんに手渡したが、次のお客にも残りの品の中から一番良い品を渡すことになる。つまり安田屋はいつも最高の品をお客に提供する。これで評判が悪くなるはずがない。当時は鯉節なら小網町の安田屋で・・・というのが江戸の常識になっていた。

これは安田忠兵衛ウエイなのである。フィロソフィーはやはり「客へのおもてなしの心」であろう。遠くから来たお客には「遠くからわざわざおはこびいただきまして・・・」とチョッピリ値引きする。一番最後のお客には「残りものなので・・・」と心ばかりの値引きをしてすべて売り切れとする。このフィロソフィーとウエイが繁盛店の謎解きである。そしてこの様な安田忠兵衛的な創業者精神を各種のお店の後継者が、また企業にまで成長した各々の場所で働く人々によって企業文化へと昇華させていく。企業文化とは社風とは異なるものであろう。また「職場の空気みたいなもの」とは明らかに違うものである。

## 1.3 「企業文化」と「経営危機」との間には何らかの相互関係はあるのか

### 1.3-1 「繊維の神様」蝶理株式会社が陥った経営危機（実質、不渡り倒産）は何故起きたか。その本質に迫る。

蝶理株式会社（東証コード 8014）にフォーカスを当てる。創業者大橋理一郎の長男で二代目社長の大橋秀一郎の時に経営危機が起こり、表面化した。1975 年年明け早々である。当時の政府は「興人」を倒産させるか、「蝶理」を倒産させるかを真剣に検討していた。当時の田中内閣の「日本列島改造論」によって、全国にリゾート開発が実行された。都市を中心に「土地」価格が高騰を続けていた。蝶理は全国の都市に土地を買占め、かつ鳥取県大山や北海道洞爺湖などに壮大なリゾート開発構想を実行していた。経営危機が表面化した時には当時の価格で 500 億円の不動産在庫を抱えてしまった。これは当時同業大手の伊藤忠商事の不動産在庫に匹敵していた。これが致命傷となり経営危機へと突き進んでいった。

余談ではあるが「蝶理救済」は時の政治案件であった。蝶理は繊維の神様と業界で

は呼ばれていた。そして福井県や石川県などの繊維産地をしっかりと掌握していた。倒産や経営危機に陥った産地繊維企業の「落穂拾い」を実行していたので「蝶理さん」と呼称されていた。この強みが東証コード 8014 を存続させたのである。もちろん 3000 人強いた従業員数は半年後の 1975 年 10 月には 2200 人になっていた。筆者を含む約 150 名の新入社員は 6 か月間の「自宅待機」を経て 10 月に初めて出社したのであった。マスコミは、三社（旭化成、東レ、帝人）四行（富士、三和、第一勧銀、三井信託）の支援体制と報道していた。しかし筆者は日銀大阪支店長こそが支援体制の大元締めであったと踏んでいる。現在の東芝の経営危機脱出案件も当然ながら政治案件である。

さらに余談で恐縮ではあるが支援筆頭会社の宮崎輝率いる旭化成は、繊維業界の顔であった副社長を支援先の蝶理の社長に送り込んできた。繊維業界挙げての支援体制の象徴としての人事である。そして特筆すべきは「宮崎県延岡市のチッソ流血の労働争議」を労務係長として仕切った宮崎輝の当時の部下であった故篠原良治を人事担当役員兼（全権付与）常務取締役として送り込んだことであった。詳細は省くが労使問題が再建の最大のキーと見た宮崎社長のこの人事案件が「東証コード 8014 蝶理」を生かし続けた最初の成功事案であった。

話を元に戻すと、なぜ超優良企業である蝶理が経営危機に陥ったのか？それは急激に起きたと言って良いだろう。カギ（原因）は二代目社長の大橋秀一郎にあるとみてよいであろう。ここのところは本テーマの一つである「東芝危機」の発生に大いに似ているところがあると筆者はみている。若い人にはピンとこないかもしれないので当時の蝶理がなぜ超優良企業であったのかを回顧してみよう。

戦後の日本経済の復興の中で「日米繊維貿易摩擦」が昭和 40 年代にあったのである。米国のレーガン大統領時代は「日米自動車貿易摩擦」であり、その後は東芝も主役であった「日米半導体貿易摩擦」である。蝶理の経営危機は本稿第 3 章のくだりでもある世界の経済動向や社会動向を大きな背景としている点は同様である。繊維産業などの軽工業は日本での生産の優位性を失いかけているという時代背景である（繊維産業に於いてはすでに「モノ」から「コト」への移行期であり。経済のソフト化時代であった。繊維産業もファッションがリード役になり蝶理も時代に即したビジネスモデルを追求していた）。しかしながら優良企業や基幹産業の企業の「経営危機」自体は、時流に際しての経営戦略のミスというよりも大きな意味で筆者は「不祥事」と見るのが妥当であると思う。なぜなら大企業・中堅企業の経営者であり、さらにはテクノクラートと呼ばれる経営のスペシャリスト（専門家）を擁する人間集団だからである。資本主義社会で活動が許されている人間集団・企業集団という観点からもそう見るのが妥当であると筆者は判断する。東芝で起きたいわゆる「不正会計」は「事の本質」ではなく、本質（経営危機を引き起こす何ものか）に続くディーテイルなことであるという立場（全く個人的なものの捉え方に過ぎないが）である。

さてなぜ「蝶理の経営危機」は起きたのか。二代目社長大橋秀一郎は 43 歳の若さで大企業の二代目を引き継いだ。つまり父の創業者大橋理一郎を支えてきた多くの「番頭や丁稚」がいて、取締役や実質の経営ラインを掌握する上級管理職に就いていたのである。ここに二代目の「あせり」があった。不動産事業という蝶理にとっての新天地をヘッドハンティングした一人の常務取締役と組んで、様々な案件について取締役

会を通していったのである。

蝶理は不動産業界の「素人」であった。当時の不動産業界の人々からみて蝶理株式会社は救世主であったのである。つまり結果としてではあるが、すべて高値で蝶理が「不動産業界の紳士達」から買い取ったのである。日本中が土地神話に酔い、土地ころがしをして「濡れ手に粟の利益」を享受していた中小の不動産業者にとって高値掴みではなく売り抜ける必要があったのである。それを引き受けた蝶理は中小不動産業者にとって救済の神様であった。これが本質的な出来事である。東芝で起きたWH（ウエスチングハウス）の買収においては、時の社長西田は原子力業界の素人であったということは偶然の出来事ではない。筆者にはこの案件（6000億円という異常な高値で落札した件や通産省からの紹介であり、当然に様々な人々の利権等々が絡んでいた）は同じような匂いがしてならない。アメリカ企業のWHは誰かに買い取ってもらわなければならない案件だったとの推測も容易であろう。

超優良企業蝶理株式会社の経営危機の事例は財務諸表などの企業活動の推移や結果から類推できるものではなく、「生きた人間模様」の様々な動きの結果、「経営危機」が発生することを物語っている。もちろん逆のケース（経営の飛躍や改革など）もまた生きた人間模様なのである。評論家風に一言で「後継者選びの問題」という訳には行かない。また、同様に斜陽産業化が見えていたので「打って出た戦略の誤り」とだけで済まされることでもない、経営者や経営テクノクラートとしての矜持の問題である。

企業ガバナンスの観点に関して蝶理株式会社の現場経営者OBからのつぶやきを紹介したい。蝶理は1975年の経営危機を乗り切った後にも、不正会計が発覚して一時「東証一部の監理ポスト」に置かれたことがあった。この時、後に代表取締役副社長を務めた国原惇一郎が同じ学生時代の知人であった下河辺和彦（東日本大震災後の東京電力会長を歴任）に社外監査役を頼んで体制を整えた（下河辺は現在蝶理の社外取締役）。そしていまでは高収益の化学・繊維の専門商社としてコード8014を維持している。しかしながらである、蝶理の化成品担当の常務取締役であった盛山信義（レンゴーから蝶理の前述の不動産事業に転職、その後国内繊維・ここで筆者の仕事先輩だった、を経て化成品部門で役員まで上り詰めた）は、「安定した会社にはなったが、ちーとも面白みのない会社になってしまったわ」と嘆いていた。これは商社という企業形態だけではなくモノ作り会社の企業形態においても、現場で働く者から見た企業ガバナンスの「光と影」、難しいところであると思う。

蛇足だが、公認会計士や社外監査役・社外取締役は企業にとっては、「周辺プレイヤー」であって決して「メインプレイヤー」ではない。盛山信義先輩・蝶理役員OBはこのことを現場プレイヤーとして語ったということである。あるべき姿の企業ガバナンス（様々な人々が参画し、言葉や概念として日本において市民権を得ていく過程を含む）と、ある目的をもって日本企業に東証上場基準として導入された企業ガバナンス（壮大な目的意識なしには、法律まで作って導入などしない）を、ある意味で峻別して認識しておくことは、日本人インテリゲンチヤーを自負する人々の矜持の問題である。

### 1.3-2 「企業文化」と「経営危機」、「経営躍進」との相互関係試論

結論から申し上げて、筆者は「経営危機」との関係に於いては企業文化にさしたる「有意性」はないとの意見である。しかしながら経営が順調に、あるいは躍進していくときには企業文化は大いに「有意性」を現わすと申し上げたい。

・現代のような「非連続」が当たり前のような時代においてはどうか？出光興産と（昭和）シェル石油との合併はどうか？強烈な企業文化（家族主義経営）を持つ出光興産が時代の趨勢とは言え、多国籍企業（その意味でグローバリズムの権化）の本家ともいべきシェル石油と経営統合して上手くやって行けるのか。かといって出光興産の家族主義経営の連続性は市場の大きな変化に対応するにはリスクが大きすぎるのも事実である。

・住友系の名門企業日本板硝子（東証コード 5202）が欧州企業を買収（M&A）したのはかなり前の事である。しかしながらその時から株価は長く低迷を続けている。この理由ははっきりしている。買収（M&A）はしたが、欧州企業の統治・マネジメントが上手くいっていない。まだ買収当時は日本の銀行が企業統治に関しハバを利かせていた頃である。つまり当時の銀行にも欧州企業を上手く統治できる人材が育っていなかったということである。日本と欧州に相当の企業文化の差があった頃のM&Aでもあった。（グローバリゼーションという言葉はまだ流行っていない）しかし現在の状況も同様であると筆者には見える。老舗武田薬品の欧州企業の巨大買収（アイルランドの製薬大手シャイアーを総額 460 億ポンド・6 兆 8000 億円で 2018 年 5 月 8 日合意）は成功するのか。筆者には極めて否定的な将来の光景が浮かんできてしょうがない。それこそ社外取締役も含めた企業ガバナンスは効いていたのかと聞きたい。

・日産はカルロス・ゴーンを社長として迎え入れて見事に企業を再生させた。筆者が思うのには、相当の切れ者の「日本人ブレイン」がカルロス・ゴーンと共に日産再建に手腕を発揮したのではないか。日産に止まらず日本の企業文化として、なかなか商取引上通らない日本人の間での「合理性」を関係取引先において実現するために、日産社内においては「黒船」であるカルロス・ゴーンが存在が必要だったのである。筆者はますますこの見解を強く持つ。「系列」の見直し、経済合理性を前面に掲げた経営手法などを通じて日産は再生を成し遂げたのである。

・自前主義でやって来た日立製作所が「オープンイノベーションを上手く活用して行けるのか」。ここ数年の日立の経営活動（戦略）を眺めている限りでは、決定的な社内イノベーション（ソフト・ハードの両面）が引き起こされているとは見えないのである。巨艦日立を取り巻く状況は厳しい。特にソフト面の戦略実行には商品市場の成長（家電時代の「まねした電器」と揶揄された松下電器産業の経営手法が有効性を発揮できた背景）がなければ、なかなか世の中は動かさない。コンセンサスを取るのは至難の技ではあるが、縮小均衡で生き延びていくのも立派な企業の生き残り戦略ではある。しかしながら日立の最近の動き、つまり中西会長が経団連会長に就任したこと、経済産業省事務次官経験の元高級官僚を天下り先として受け入れていることなどの新しい動きは、自前主義の企業文化を持つ日立を現時点でどう評価すべきなのか。当然ながら偶然ではない。日立としての戦略があると解釈すべきであろう。

・東芝は現在の稼ぎ頭の東芝メモリを手放して（売却して）、独立した企業としてその

後の成長戦略を描くことができるのか。ボストン・コンサルティング・グループが開発した「PPMマトリックス」からいうと、東芝メモリは「金のなる木」であり先にキャノンに売却した東芝メディカルは「花形製品」である。企業の存在意義はその社会的存在ニーズの範囲内（経済産業省が進める原子力発電事業は東芝にとっても現在のところこの範疇に入る）という説に立てばそこに限定した会社となっていくのか。それとも東証コード 6502 を守る事が唯一の目的で「身を捨て名を取る」行動に移るのか、その場合は持ち株会社への移行ということも視野に入ってくるであろう。以上様々な疑問・思いがでてきているが、第2章以下の論調がその答えを出していくであろうことを期待しつつこの章を終える。

## 参考文献

- ・濱名均「ディズニー感動を生み続ける37のルール」日本能率協会マネジメントセンター、2013年9月10日
- ・NHK テレビ番組「クレイジーズ 天才伝 ココ・シャネルの真実」より。NHK（2018年4月30日）
- ・安田二郎「安田二郎の利殖大全」講談社、1988年12月21日

## 第2章 東芝、日立における企業文化の形成

東芝は1939年（昭和14年）、芝浦製作所<sup>(株)</sup>と東京電気<sup>(株)</sup>の対等合併によりできた会社である。芝浦製作所は1875年（明治8年）、東京電気は1890年（明治23年）の創立である。創業者はそれぞれ田中久重、藤岡市助とされている。

日立製作所の創立は、1910年（明治43年）、久原房之助の求めに応じて日立鉱山に（再）就職した小平浪平が新工場（修理兼製作工場）を建設したときとされている。両社の企業文化を語るには、創業時代まで遡る必要がある。

### 2.1 創業時代

#### 2.1-1 三井財閥の傘下に入った東芝の前身

芝浦製作所の創業者とされている田中久重は1799年（寛政11年）、筑後国久留米の生まれである。生家はべっこう細工を家業としていた。久重は長崎からもたらされるさまざまな品物と接する機会がある環境のなかで育ち、金属細工に触れ、精密機械の製作へと関心が高まっていった。英国公使パークスの通訳・アーネスト・サトウは久重について、「もと京都の時計製造人だったが、その後熟練した機械技師になり、日本の汽船二隻と気缶を組み立てた男」と述べている。（アーネスト・サトウ著「一外交官の見た明治維新」岩波文庫）

久重は1873年（明治6年）上京し、75年、新橋に店舗および工場を設けた（芝浦製作所の創立の年となっている）。久重の工場は工部省の指定工場として、主として電信機を製作していたが、珍機製造所とも称し、店頭で「万般の機械考案の依頼に必ず」の看板を掲げ、一般の注文も受けていた。彼の意図は、電信機の製造もさることながら、最新の技術による製品開発にあったと考えられる。

1882年（明治15年）、二代目田中久重は芝金杉新浜町に新工場を建設し、田中製作

所と称した。1890年（明治23年）には従業員数683名となり、民間の機械工場としては大手となっていた。しかし、海軍が水雷の製造を海軍工廠で行うようになると、経営は急速に悪化した。民需品は先進国からの輸入品に押され売行きがはかばかしくなかった。結局、20万円の返済に窮し、ついに三井財閥の管理下の会社となった。

今風に言えば、民事再生法の適用を受け、メインバンクの三井銀行主導で会社整理に入ったということだろう。

三井財閥から会社整理のために送り込まれた中上川彦次郎は、その技術力を見抜き整理ではなく再建に回った。1893年（明治26年）、芝浦製作所と改名し再出発させた。三井財閥には、芝浦製作所を三井系企業に対する機械類の製作工場とする意図があり、まず鐘紡兵庫工場用の大型ボイラーを作らせた。その製作には、工作機械の製作から取り掛からなければならなかった。原料となる英国銃も海軍工廠から入手しなくてはならなかったが何とかやり遂げた。つまり、当時の日本には、まともな産業用機械を製作できるような産業基盤が整っていなかったのである。苦労を重ねて大型機械を造ったが納期遅れ。その後の注文は少ない。一般の機械類も手掛けたが、経営は赤字続きだった。そのため芝浦製作所の売却や閉鎖が噂されたようだ。

芝浦製作所の経営危機を救ったのは益田孝による三井鉱山との結付けである。当時、三井物産の主要な取扱品目の一つは石炭であった。益田は官営の三池炭鉱の払下を受けると、その機械化の推進と三池港の輸送力増強に注力したと言われている。

日本の電機工業に特徴的なことの一つは鉱山資本との結び付である。通常の電気機械類は先進国からの輸入品に信がおかれていたので、たとえ国産化しても買い手を見付けるのに苦労した。ところが、鉱山は地質も違い、使用環境も劣悪なので、そこで使用される機械類の故障が多かった。したがって、修理と改良に対するニーズは大きかった。三井鉱山と芝浦製作所、日立鉱山と日立製作所の他、三菱鉱業と三菱電機、古河鉱業と富士電機、明治鉱業と安川電機などにみられる関係である。

藤岡市助は1858年（安政4年）、周防国岩国生まれ。1881年（明治14年）、工部大学校卒業。在学中はアーク灯の研究に従事し、英国人エルトン教授の薫陶を得た。教授曰く「人の真似をする勿れ、何か物事があるときには、決してそれを真似しようとせず、更に一層良いものをつくるように、又発見するように心掛けねばならぬ」。1884年（明治17年）、工科大学校・電気工学科教授。1886年（明治19年）3月、昇格した東京帝大助教授。同年、万博視察のため渡米、エジソンと面会。予てより白熱電灯の有望性を認識し、電灯会社の立上げに奔走していた藤岡は同年12月、東京帝大助教授職を辞した。

1886年、渋沢栄一、大倉喜八郎らを発起人として東京電灯株（後の東京電力）が発足すると藤岡は技師長としてこの会社に参加した。なお、火力発電はコストが高く、電灯の本格的な普及は、水力発電が本格化する明治末期からである。

藤岡と、藤岡と同郷の三吉正一は1890年（明治23年）、合資会社白熱舎（東京電気の前身）を設立し電球の製造を開始した。その頃、電気機械器具への需要は飛躍的に伸びたが、大部分は輸入品が使われたので経営は安定しなかった。三吉が経営していた三吉電機工場は1899年（明治32年）、工場閉鎖に追い込まれた。

藤岡は1896年（明治29年）1月、白熱舎を廃し東京白熱電球製造株設立。1898年

(明治 31 年)、同社々長。翌年 1 月、東京電気(株)と改称、電球以外の関連製品の製造も手掛けたがジーメンスとの競合で苦境に陥った。1902 年(明治 35 年) 5 月辞職。藤岡の退陣後、後任に古河系から長富直三(在任期間:約 8 ヶ月)、ついで三井系(大日本麦酒)から田村英二を迎えた。そして田村の在任中、1905 年(明治 38 年) 1 月、GE と技術提携した。それも単なる技術提携ではない。外資比率 51%だから、GE の子会社になったのである。東京電気が経営破綻をしたという記述はどこにもない。しかし、一連の動きをみると、東京電気も経営難に陥り、事実上、三井銀行主導で経営の建直しを図られていたように思われる。

藤岡は 1912 年(明治 43 年)、再生された東京電気社長に復帰した。これには、GE の意向が働いたと思われる。1914 年(大正 3 年)、念願の研究所開設。16 年(大正 5 年)のタングステンフィラメントの実用化、21 年(大正 10 年)の三浦順一技師による二重コイル電球の発明へと繋がっていく。「ハーバード日本史教室」に、日本における急激な電化進展の功労者として、東芝という法人と藤岡、三浦を讃える言葉が記載されているとのことである。米国人の見方として興味深い。因みに、日本が併合したばかりの朝鮮(北朝鮮)に豊富なタングステン鉱山があった。

藤岡は 1918 年(大正 7 年) 3 月、現職のまま死去した。

1939 年(昭和 14 年)、芝浦製作所と東京電気は対等合併し、東京芝浦電気(株)と称した。そして、1984 年(昭和 59 年)、東芝と改称した。

東芝が三井グループに属したことで、経営はオーソドックスなスタイルに染まっていったのではなかろうか。また、戦後、社長(石坂泰三、土光敏夫)を外部から招聘する下地ができた。

## 2.1-2 独立系として成り立った日立

小平浪平は 1874 年(明治 7 年)、栃木県下都賀郡家中村生まれ。1900 年(明治 33 年)、東京帝大工科大学電気工学科卒業。晃南日記と称する彼の日記の中で工科大学の教育方針を「産業界の求めに応じて、職人的技術者養成教育に走っている。日本を技術模倣国にする一因となっている」と批判している。同年、合名会社藤田組小坂鉱山(閉山処理のため乗り込んできた久原房之助は整理をせず逆に再建した)に入社。1901 年(明治 34 年)、小坂鉱山止瀧水力発電所の建設に従事。1904 年(明治 37 年)、当時東洋一の規模を誇る桂川水力発電所建設に携わるべく小坂鉱山を退社。工事が延期になったので広島水力電気(株)に入社したが、翌年 5 月、工事が再開されるや、東京電灯に入社し、一技師として建設工事に従事した。ところが、発電機、変圧器、送電用地下ケーブル等が全て外国製であった。おまけに独、米から技師を招き技術指導をしてもらったの建設であった。小平の不満は嵩じた。このような状態を正すのが自分の役目であると、彼は晃南日記に書いている。

1906 年(明治 39 年)、小平は独立した久原房之助の招きに応じて、久原鉱業所日立鉱山に工作課長として舞い戻った。その頃、技術陣は新しい鉱脈を掘り当て、日立鉱山は我が国の四大銅鉱山のひとつとなった。小平は大規模な電気精錬所の建設、鉱山から常磐線助川(現日立)駅までの電気鉄道の敷設、町屋等の水力発電所の建設と多忙を極めた。出色なのは出力 4000kw の石岡発電所の建設である。これは日立鉱山の不足分の十倍の規模を持っていた。狙いは余剰電力の売却、将来興すべき電気化学工業用

睨みであった（これは実現しなかった）。将来日立鉱山が閉山したときの備えとする含みもあった、と言われている。

小平は獅子奮迅の働きで日立鉱山内における立場を強化し、国産技術による電気機械の製作という目標に近付いていた。

1910年（明治43年）初め、小平は新工場建設を久原に提案した。日立製作所社史には、小平が修理工場の建設予算として製作工場を含めた新工場を建てたので、事後にそのことを知った久原が怒ったと、記載されている。久原は機械製作に事業としての魅力を感じていなかった。しかし、小平は機械製作工場の予算書をつくっている。久原は機械製作の事業性について鮎川義介に意見を求め、否定的なコメントを貰っている。当然ながら、久原との事前交渉は厳しいものであったに違いない。そのときのやりとりが誤って伝わり、社史に記載されたものと思われる。

久原は小平の力量を知っている上に鉱山の業績もよかったので、不承不承ながら提案を認めた、と考えるのが自然である。久原が事前に小平の計画を承知していたことは、小平の追悼会における久原の話からも窺える。しかも、小平は同年、旧工場で5馬力の誘導電動機を3台と200馬力、1台を試作している。

小平が作った予算書は次のとおりである。

#### ◎製作工場収支計算書

・資本金	9万円	
内訳	工場起業費	51,763円50銭
	在来物件	21,500円50銭
	営業資金	16,736円00銭
・支出金(1ヶ月)	6,984円	
内訳	工作費	5,034円00銭
	設計及び監督費	600円00銭
	販売費	500円00銭
	資金償却(10年)	750円00銭
	雑費	100円00銭
・収入(1ヶ月)	8,450円	
内訳	製品販売代金	8,450円00銭
・差引利益金(1ヶ月)	1,466円(資本金に対し年1割9分5厘)	

小平は事業性を考えて電気機械の国産化を志向していた。必然的に経理にも明るくなる。これは倉田の電線事業立上げにもみられる。現在の日立では、工場長と設計部長に権限が与えられ事業責任を持っているが、このようなシステムが定着したのも小平に遡ることができる。

日立製作所では1910年11月創業とされているが鋳入式も竣工式もされていないので日付までは定かではない。如何にも小平らしい。

新工場の規模は建坪1267坪で旧工場の40坪とは比較すべくもない。しかも翌年5月には第一次拡張工事が行われている。掘っ建て小屋のなかで泥臭く事業を立ち上げた日立、銀行管理で立ち上った東芝。しかも、日立は田舎の企業、東芝は都会派。日立が野武士と言われ、東芝が公家と言われる所以はこの辺りにあるのだろう。

小平は日立鉱山の工作課長を辞め日立製作所の主事として、電動機の製作に専念した。組織も整備した。設計係長に入社2年目の馬場桑夫、作業係長に3年目の高尾直三郎、庶務係長に入社したばかりの大谷敏一を当てた。翌々年には、5人の東京帝大電気工学科卒、仙台高工卒の倉田主税らを採用した。

1912年（明治45年）下期、日立製作所は日立鉱山から分離したが、経済情勢は悪化し大不況となった。外部からの注文は激減した。それまで日立鉱山向けに製作納入していた電気機械が故障しクレームが相次いだ。因みに、交流理論の工学的取扱いは、すでに確立していた（1893年、スタインメッツ）。このため、頼みの綱の日立鉱山からも久原の決断で発注を止められた。1912年から、景気が回復した1914年（大正3年）まで、日立製作所の業績は惨々たるものであった。

久原は電気機械の内製には懐疑的ではあったが、日立製作所を潰さなかった。1912年、日立製作所に入社した安川第五郎（安川電機の創始者）は久原を評価する言葉を残している、とのことである。

1914年、第一次世界大戦が始まると、輸入が途絶え、一転して日立製作所は超繁忙となった。しかし、品質が追い付かずクレーム続きだった。それでも、好況で注文はいくらでもあった。日立製作所は失敗の中で自社技術を磨いたのである。日立精神はこのような事業環境のなかで醸成された。

逆境の中で、大変な苦労を重ね目標を達成したとき、その集団は強い集団となる。このことは、大なり小なり、誰も体験することである。

1920年（大正9年）2月、日立製作所は、資本金1000万円の会社として久原鉱業所から独立した。なお、世界大戦が終わり不況に陥ると、本体の久原鉱業所は久原商事主導の多角化経営が裏目に出て巨額の損失を出し経営難に陥った。

## 2.2 後継者への継承

創業の後、両社とも大東亜戦争、労働争議を含む戦後の混乱期へと突入した。

### 2.2-1 戦争の影響

戦争が企業文化にどのような影響を与えたのか気になるところである。

日立は兵器生産からは距離をおいていたが、資材不足に陥り、後に方針転換をした。したがって東芝も日立も軍需省、陸、海軍省の管理下に入り経営トップは休眠状態になっていたと考えられる。軍と直接向き合う地位にあった中間管理職は、陸、海軍の縄張り争い、達成不可能なノルマの押し付けに悩まされた。日立の倉田、駒井健一郎の文からその辺りの事情が隙間見える。とくに駒井の「私の履歴書」からは理不尽な扱いを受けていたことが覗える。しかし、開発に携わる技術陣にとっては、倫理的見地は別にして、やり甲斐があったに違いない。倉田が工場長をしていた笠戸工場では潜航輸送艇や人間魚雷「回天」を開発した。土光敏夫は石川島タービンの技術部長時代ジェットエンジンの開発に協力していた。終戦の数日前に特攻用戦闘機「橘花」に搭載し短時間ながら試験飛行をさせている。

### 2.2-2 創業者精神が霞んだ東芝

東芝の新開廣作は日立の倉田と同時代に社長を勤めていた。倉田同様、戦後の労働争議における当事者であった。それにも拘らず新開に関する記述は見当たらない。当

事者能力を失っていたと思われる。そのことは、前任社長・津守豊治が石坂泰三の起用を望んでいたことから窺える。弱将のもとには弱卒しかいない。現場の労務管理者も逃げ回っていたようだ。

三井銀行の佐藤喜一郎は石坂泰三に対して東芝社長就任を要請した。新開の行状は三井グループの社長会で問題視されていたに違いない。

人間としての矜持を持つ石坂は見事に労働争議を解決した。しかし、東芝社長としての活躍については記録が見当らない。経団連会長 12 年に象徴されるように、社業そっちのけで財界活動に専心していたのだろうか。

石坂泰三は 1986 年（明治 19 年）、東京生まれ。一中→一高→東京帝大（独法）→通信省。後に第一生命に転じたが、典型的な東京帝大（法）卒の歩みである。

石坂会長の下、社長となった岩下文雄には驚くべき逸話がある。曰く、①社長室にバスルームとミニキッチン（ミニバー？）があった、②地方工場視察の際、沿線の工場長が駅のホームで見送った、とのことである。社長には特別な宴席やパーティーがある。身だしなみのための設備が必要という見方がある。見送りという儀礼的行為にも自然発生的な感情を伴う場合には頷ける。しかし、岩下の場合、筆者の眼には非常識としか映らない。岩下の行動をみて、業績の低迷もあり、石坂会長は外部から土光敏夫を招聘したのであろう。

土光敏夫は 1896 年（明治 29 年）、岡山県御津郡生れ。私立関西中学から蔵前高工に進学。1920 年（大正 9 年）、石川島造船所（後の石川島重工）入社。タービンを担当。1936 年（昭和 11 年）、石川島芝浦タービン設立時に取締役・技術部長として出向。1946 年（昭和 21 年）、石川島タービン社長。1950 年、親会社の石川島重工社長に就任。社長就任当日、机の上に伝票・領収書を置き、係長以上を一人ずつ呼びムダの排除を要請した、といわれている。

1953 年、造船疑獄で逮捕され 20 日間拘留されたが無罪放免（簡素な自宅と電車通勤により疑いが晴れた？）。信条は山本五十六の「やってみせ、言ってみせ、させてみせ、ほめてやらねば人は動かじ」。

土光の東芝における言動は周囲に感動を与えた（当時を知る人の言葉）。業績も回復したが、本人も認めているように、いざなぎ景気という「ツキ」があった。社長退任後は経団連会長を 6 年勤め、その後第 2 次行政調査会長として活躍した。

## 2.2-3 小平精神を継承・強化した日立

倉田主税は 1889 年（明治 22 年）、福岡県宗像郡生れ。1912 年、仙台高工機械工学科を出て日立製作所に入社した。倉田は帝大（工）卒との処遇の差（帝大：月給 70 円、高工：35 円）にショックを受けたといわれる。

1917 年（大正 6 年）7 月、まだ平社員で 28 才の倉田は小平から電線事業立上げの責任者に任命された。電線事業の必要性については倉田自身、進言していたことではあったが、その製造については全くの素人だった。しかも、製造用の機械は内作が前提の建設予算であった。倉田は苦労を重ね、翌年 8 月には直径三分の荒引線の製造に成功した。身を以って日立精神を実践したのである。その後、先発企業からの中止要請、顧客の詐欺的注文取消し事件などを経験しながら電線事業を立ち上げた。それも経理システムを確立させ健全な事業として育成した。

その後、軍納部長、笠戸工場長を歴任。1947年（昭和22年）、小平社長以下16名が公職追放になったとき、取締役として末席の倉田が社長に就任。過度経済力集中排除法により、日立が19分割の危機に面したとき、愚直なまでに道理を説き、進駐軍の中にも理解者を得て分割を免れた。

5,555人という業界でも最大級の人員整理提案に対する労働争議は紛糾した。とくに日立工場長であった駒井健一郎は、共産党の闘争戦術（雨のブルース、熱砂の誓い、だるま落としといったつるし上げ）を目の辺りにした。本人も体験したのではなかろうか。1950年7月、三ヶ月におよぶストライキが終息。8月の中央交渉で終結した。

この争議で特筆すべきは組合が分裂しなかったことである。新産別でおきた民主化同盟結成の動きに影響されなかった。背景の一つに小平が力を入れていた教育制度にあったといわれている。他に、企業城下町ゆえの連帯感も影響したものと思われる。

財界活動について、小平は「政財界からは可能ならば一定の距離をおけ」という遺訓を残している。倉田は「一人の人間の思考力なり能力には当然限界が伴うもの。本業はそっちのけというのではないだろうけど、本業とはまず関係の非常にうすいとしか思えない各方面へ、顔と手と口を出してゆく経営感覚についてもどうてい組し得ない。一体、日本の産業で、世界の冠たる企業にひけをとらぬと確信をもってかぞえられるものはいくらあるだろうか。大半の事業分野で、それぞれの企業でまだまだ近代化をしてゆき、充実を図ってゆく必要のあるものが大半ではなかろうか。これは多少意味を異にするが、わが国の経済団体の例をとってみると、さらにはっきりしてゆくとする。・・・」と述べている（「しみだらけの人生」より）。

倉田主税は小平浪平の日立精神を単に継承しただけでなく強化して後継に伝えたといえる。同じように、小平精神を深化させたのが馬場である。

馬場彗夫は1886年、香川県綾歌郡生れ。1910年東京帝大電気工学科卒業後、久原鋳業所日立鋳山入社。1934年、日立研究所長、その後、取締役。1940年専務取締役。1942年、中央研究所所長。1951年、公職追放解除後取締役に復帰した。

馬場は一取締役として、全国の客先を行脚し日立製品の品質クレームやポテンシャルクレームを徹底的に追究した。因みに、馬場彗夫著「落穂拾い」（1966）の古本はアマゾンで¥32,800で売られていた。

#### 2.2-4 原発建設にみる東芝、日立の違い

東芝、日立の企業文化の違いを端的に示す例が原子力発電所建設にみられた。両社ともGEから技術導入し、沸騰水型原子炉を建設していた。東芝は福島第一発電所に見られるように、非常電源の電圧に至るまでGEの仕様に忠実に作っている。

一方、日立は1974年（昭和49年）、島根原発1号炉を国産技術で完成させた。中国電力社長の桜内乾雄は日立に発注するに当り一筆入れさせている。定石的な経営判断では東芝のやり方に軍配が上がる。損害賠償責任を負ってまでも自社技術に拘ったのは小平精神そのものだ。それを可能ならしめたのは馬場の徹底した「何故、何故、何故」追究精神のお陰だろう。

このとき、日立はGE仕様を1000ヶ所以上も見直したといわれている。重要な改善点は冷却水の錆対策と冷却水配管のステンレスの低カーボン化による脆性亀裂発生防止といわれている。この原子炉はトラブルも少なく、稼働率も高かったようだ。

築炉後 40 年経過した現在、1 号炉は廃炉作業中である。廃炉作業にも「落穂拾い」精神が盛り込まれていると考えられる。

創業時代まで遡ると、東芝も「もの作り」精神旺盛な企業であった。それどころか田中久重の「万般の機械考案の依頼に応ず」の看板に象徴されるように、広範に欧米の先進技術に学び紹介しようとしていた。東芝のもう一人の創業者・藤岡も日立の創業者・小平も技術の国産化に関して、前章で紹介されたやむにやまれぬ「アニマル・スピリッツ」の思いを抱いていた。しかし、東芝の前身は事実上経営破綻をしたのに対し、日立はとにかく独立系という立場を堅持することができた。この違いは経営に関する企業文化の形成に影響を与えたと考えられる。原発建設にみられた両社の大きな違いの背景である。

経営トップの考え方や行動は、強烈に経営に跳ね返る。今回の東芝の不祥事は非常識な経営トップによっておこされたもので、企業文化とは次元が違う問題である。社会の良識に合わないものは、タイムラグがあったとしても、必ず淘汰される。

田中久重と藤岡市助そして小平浪平は同じように開拓者精神を持っていた。強い違いを挙げるとすれば、取り組み対象が地味な小平に対して、より広範で自由なのが田中と藤岡ということになるのか。

日立の企業文化の弱点を上げるとすれば、工場長、設計部長に大きな権限を与え事業責任を持たせることの反作用にあると考えられる。日立の事業責任者は事業防衛と発展のために死力を尽くす。これ自体は悪くない。しかし、事業横断的に遂行すべきニーズが生れたとき、横断的プロジェクトチームは組織され難い。事業部エゴイズムの強さは筆者も在籍していた企業のプロマネ時代、大いに悩まされた。日立には強力な中央研究所がある。しかし、これは新しいイノベーション対応であり全社横断プロジェクトとは無縁であろう。

また、自前主義も行過ぎると、オープンイノベーション推進の妨げとなる。強過ぎる企業文化は変化に弱いとは「シンボリックマネージャー」でも指摘されている。

## 参考文献

- ・瀬川秀雄編「工学博士藤岡市助伝」（工学博士藤岡市助君伝記編纂会（1933）
- ・石坂泰三「私の履歴書」日本経済新聞（1957 年 1 月）
- ・三鬼陽之助「東芝の悲劇」カップビジネス（昭和 41 年 1 月）
- ・土光敏夫「私の履歴書」日本経済新聞（1982 年 1-2 月）
- ・倉田主税「しみだらけの人生」野田経済社（昭和 44 年 2 月）
- ・倉田主税「私の履歴書」日本経済新聞（1969 年 7-8 月）
- ・東芝百年史（昭和 52 年 3 月 31 日）
- ・岡本康雄「日立と松下（上）」中公新書（昭和 54 年 3 月）
- ・岡本康雄「日立と松下（下）」中公新書（昭和 54 年 4 月）
- ・駒井健一郎「私の履歴書」日本経済新聞（1981 年 1 月）
- ・青野豊作「創業小屋の精神」（昭和 60 年 11 月）（株アイベック
- ・石川忠延「東芝風雲録」東洋経済新報社（昭和 61 年 10 月）
- ・今津健治「からくり儀右衛門」ダイヤモンド社（1992 年 11 月）

- ・ T. E. Deal, A. A. Kennedy (城山三郎訳) 「シンボリック・マネジャー」 岩波書店(1997年11月)

### 第3章 企業文化に影響を与える社会・経済環境と経営戦略

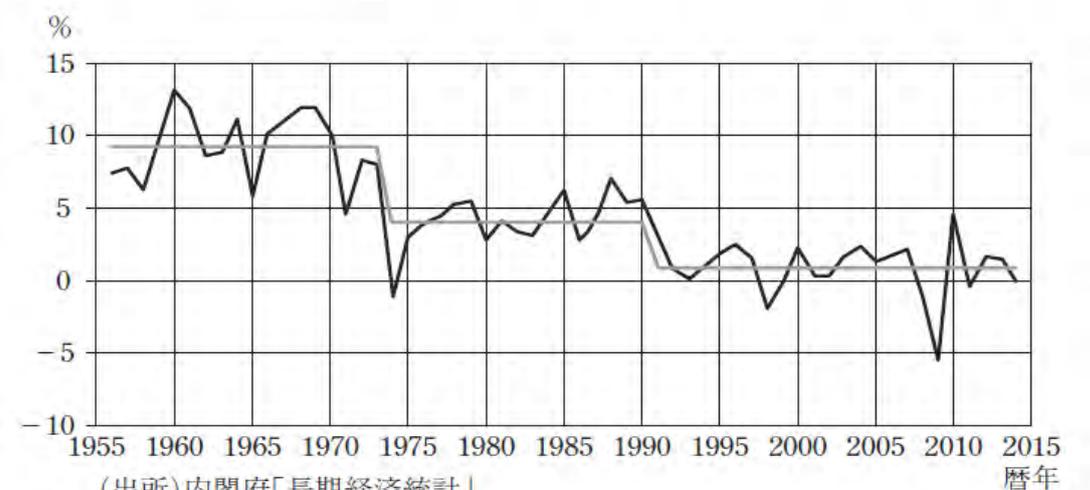
『企業文化』と表現される概念には様々な視点があると考えられるが、企業を取り巻く外部環境の変化に対する絶え間ない適応行動が、組織的行動を通してその企業特有の「文化」を形成していく重要な要素のひとつではないかという仮説のもとに、本章では、戦後70年間の日本経済の発展とその中において両社がどのような経営戦略を推進してきたかについて、まず日本経済及び電気・機械産業の動向を概観する。次にその中に於いて、両社の事業戦略や事業構造がどのような変化をたどってきたかについて、両社の有価証券報告書や文献を紐解いてその概要を観てみよう。

#### 3.1 社会・経済環境

##### 3.1-1 日本経済の動向 (戦後70年 日本経済の歩み)<sup>1</sup>

(1) 戦後の日本経済は、一般的に大きく5期に区分される。戦後復興期、高度経済成長期、安定成長期、バブル経済期、バブル崩壊後の日本経済(所謂「失われた20年」<sup>2</sup>)である。この期間における経済成長を下記の図表に要約した。

図表3-1 実質 GDP 成長率



(2) 各期の区分と実質平均伸長率

①戦後復興期 (1945年～54)	実質平均伸長 (実質 GDP)	9.0%
②高度経済成長期 (1955年～73)	〃	9.2%
③安定成長期 (1974年～85)	〃	4.0%
④バブル経済期 (1986年～91)	〃	4.9%

1 経済・政治学講義ノート「戦後日本経済の歩み」(南英世)から要点整理

<http://homepage1.canvas.ne.jp/minamihideyo/note-sengonihonkeizairon.htm> (2018080421)

2 「失われた20年」とは、日本経済が安定成長期終焉後にあたる1991年(平成3年)から約20年以上にわたり低迷した期間を指す語である。この用語には様々な解釈があり、2011年頃に終わっているという意見もあるが、まだその時期は継続しているという説もある。

## (3) 戦後復興期（1945年～54）

戦後は、米国主導の下で経済民主化政策が推進され、日本経済発展の礎となった。

主要政策として、①財閥解体、②農地改革、③労働組合の育成、を挙げることができる。また、戦後復興期の経済的混乱も1950年に勃発した朝鮮戦争の勃発によって、日本経済には特需景気をもたらし、その後の高度経済成長に繋がっていく。この時期、東芝・日立の経営に大きな影響を及ぼした労働組合の動向と労働争議についてみていくことにする。

①東芝及び日立の労働争議<sup>3</sup>

終戦当時は、インフレと生活必需品が逼迫した世相の中で、1945年12月に、東芝堀川労働組合が結成され、その後全国44工場に労働組合が結成された。会社側への要求は、賃金の5倍引上げ、賃金の男女差の廃止、工場の民主的な運営等を要求して闘いを進めた。1946年10月には、所謂「10月闘争」で知られる第3次闘争が行われた。この「10月闘争」は、我が国に於ける労働運動の発展にも大きな影響を与えたが、その後、1947年2月には総司令部による中止命令という戦後初期の労働運動史上、転換を画する事件が発生し、1947年～49年にかけて、会社側は、工場独立採算制の導入や組合幹部の解雇、大量の人員整理（1949年4581名）を断行した。また、1949年11月には、組合内部の意見が分かれ2つに分裂し新労連が結成された。このような中で、1949年11月に労働争議は決着した。その後、1951年8月に再統一の東芝労働組合連合会がスタートした。東芝で見られたような展開は、日立においても同様に存在したが、日立の労働争議は、1950年には初期の労働指導者はほとんどが完全に日立から追放され、日立においても決着した。しかしながら、日立の労働攻勢が東芝ほどには激しくなく、また、後の労働組合内部の対立も東芝ほど厳しくなく、組合分裂もどうにか避けられたという相違は、その後の両社の会社としての結束力や共通の価値共有に関わる領域に影響を与える結果となっていくと理解することもできるかもしれない。こうして、1950年から始まった朝鮮戦争（1950年～53）は、日本経済に特需景気をもたらし、東芝、日立を含む電気機械産業全体もまた好景気による経営環境の好循環期に入っていくことになった。

## (4) 高度経済成長期（1955年～73）

1955年から1973年までの期間を高度経済成長期と定義している。1960年に池田内閣は「所得倍增計画」を発表し、その後1960年代を通して実質経済成長率が年平均10%以上という高い伸長を示した。この期間には4つの景気拡大期があり、それぞれ神武景気（31ヶ月）、岩戸景気（42ヶ月）、オリンピック景気（24ヶ月）、イザナギ景気（57ヶ月）である。この経済成長を実現した要因として4つの要因が指摘されている。第一に「民間設備投資」が活発であったこと。特に重化学工業を中心とする大規模な技術革新に支えられ、好況時には対前年増加率20%を超える活発な投資が実行された。第二に高貯蓄に見合った高投資と高い投資効率の相乗効果によるものであった。

<sup>3</sup> 「戦後日本の電機機械産業」第四章 戦後電機産業における資本労働関係の変遷：富森虔児（北海道大学経済学研究、1968-03 18（1）25-86 から要約

国内総貯蓄の GNP に対する比率は 40% に近く、欧米主要国のなかでは高い西ドイツ、フランスよりもはるかに高率であった。第三に良質な労働力が豊富に存在したことである。高学歴化と農民の離農により労働力が確保された。第四に消費意欲が高かったことが挙げられる。1960 年代には、三種の神器といわれた「テレビ、冷蔵庫、洗濯機」が、また 1970 年代には 3C と呼ばれる「カー、カラーテレビ、クーラー」が急速に普及した。

#### (5) 安定成長期 (1974 年～85)

1973 年に起こった第 1 次オイルショックは、日本の高度経済成長を終わらせるきっかけとなった。原油価格は一気に約 4 倍となり、また、1978 年の第 2 次オイルショックで原油価格はさらに 2 倍に引き上げられた。こうして、日本の高度経済成長は終わりを告げた。オイルショックの結果、鉄鋼や石油化学工業などのエネルギー多消費型素材産業（重厚長大産業）が衰退し、代わりに自動車、機械などの組立加工産業（軽薄短小産業）が大きく伸長した。東芝・日立等の電気機械産業もこうした日本経済の構造変化の一翼を担い、業容を拡大していった。

#### (6) バブル経済期 (1986 年～91)

1980 年代にはいって、約 4% 程度の安定成長を維持していた日本経済は、1985 年に実施されたプラザ合意により、為替レートがわずか 1 年の間に 1 ドル 240 円から 120 円前後という急激な円高が進行した。その結果、輸出産業は世界市場での相対的な競争力を失っていった。一方、この円高不況を乗り切るため、日銀は公定歩合の引き下げに踏み切ったが、その結果余った資金が土地と株式市場に流れ込んだため、異常な高値を記録するに至った。

#### (7) バブル崩壊後の日本経済 (1992 年～現在)

1990 年代は、この時期「失われた 10 年」<sup>4</sup> と言われ、日本経済は深刻な長期不況に陥った。金融機関がバブル期におこなった過剰融資により、回収困難な巨額の不良債権が発生して、多くの金融機関が破綻した。その結果、金融機関は貸し渋りをおこない、一般企業の資金繰りは悪化して、株価は下落、リストラがおこなわれて、失業率もはねあがった。1997 年におこなわれた消費税の引き上げも景気悪化に拍車をかけた。1990 年代後半には景気対策として公共事業が大規模に展開されたが、その結果として大量の赤字国債が発行されることになった。2002 年 2 月以来、景気の拡大が続き、2006 年 11 月には戦後最長といわれたいざなぎ景気を抜いたが、実質成長率は平均 2% 弱と低く、「実感なき景気回復」と言われた。2008 年には世界金融危機が起こり、再び不況に戻ってしまう。その後、2012 年からのアベノミクスの実施へと繋がっていく。

### 3.1-2 1990 年以降の東芝・日立の経営環境の変化

#### (1) 1990 年代の電機・電子産業における競争力の衰退

1980 年代までの日本の電機産業は、世界市場に於いて競争優位を確保していたが 1990 年代には、競争優位を失っていった。特に、1980 年代に世界首位を獲得していた DRAM に代表される半導体事業は、インテル、クアルコム、サムソン電子、SK ハ

<sup>4</sup> 当初は、1990 年代を「失われた 10 年」といわれたが 2000 年代以降も IT バブルの崩壊などがあり景気低迷が続いたため、2000 年以降の 10 年を含め、今では失われた 20 年と呼ばれている

インクスなどの米・韓メーカーに上位の地位を奪われることになる。

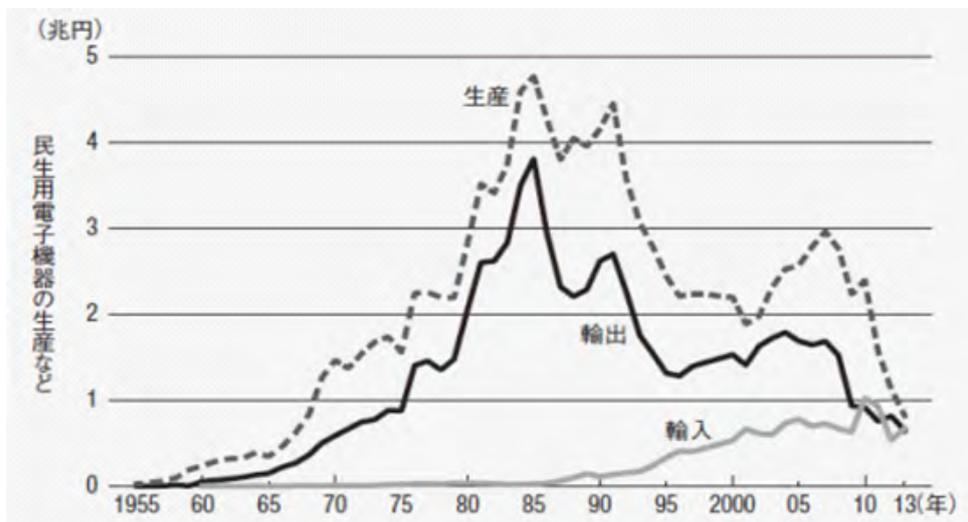
図表 3-2 半導体の世界シェアの推移

Top 10 Worldwide Semiconductor Sales Leaders* (\$B)											
Rank	1990		1995		2000		2006		2014		2015F
1	NEC	4.8	Intel	13.6	Intel	29.7	Intel	31.6	Intel	51.4	Intel
2	Toshiba	4.8	NEC	12.2	Toshiba	11.0	Samsung	19.7	Samsung	37.8	Samsung
3	Hitachi	3.9	Toshiba	10.6	NEC	10.9	TI	13.7	Qualcomm**	19.3	Qualcomm**
4	Intel	3.7	Hitachi	9.8	Samsung	10.6	Toshiba	10.0	Micron	16.7	SK Hynix
5	Motorola	3.0	Motorola	8.6	TI	9.6	ST	9.9	SK Hynix	16.3	Micron
6	Fujitsu	2.8	Samsung	8.4	Motorola	7.9	Renesas	8.2	TI	12.2	TI
7	Mitsubishi	2.6	TI	7.9	ST	7.9	Hynix	7.4	Toshiba	11.0	NXP/Freescale
8	TI	2.5	IBM	5.7	Hitachi	7.4	Freescale	6.1	Broadcom**	8.4	Toshiba
9	Philips	1.9	Mitsubishi	5.1	Infineon	6.8	NXP	5.9	ST	7.4	Broadcom**
10	Matsushita	1.8	Hyundai	4.4	Philips	6.3	NEC	5.7	Renesas	7.3	ST
Top 10 Total (\$B)		31.8	86.3		108.1		118.2		187.7		
Semi Market (\$B)		54.3	154		218.6		265.5		354.8		
Top 10 % of Total Semi		59%	56%		49%		45%		53%		

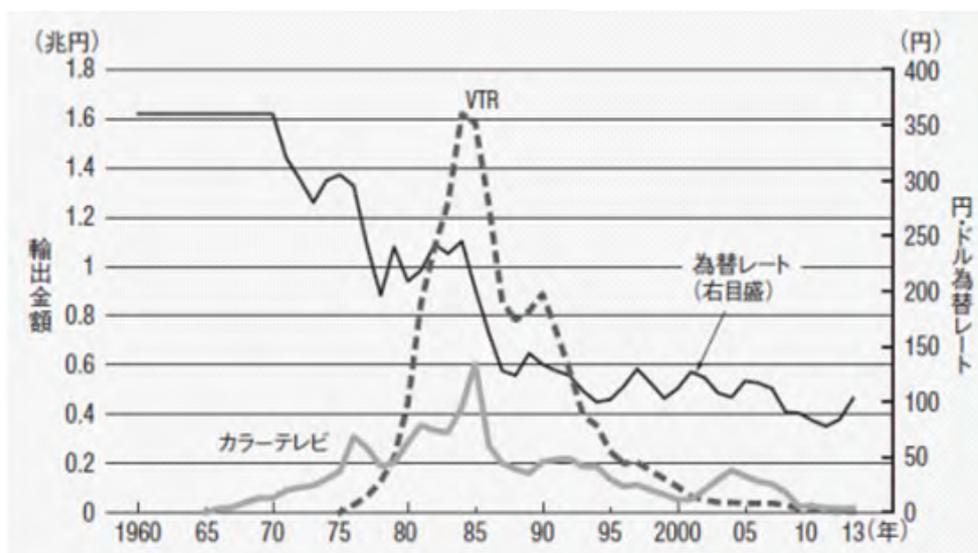
Source: IC Insights \*Not including foundries \*\*Fabless

図表 3-2 に見られるように、1990 年時点での半導体世界トップ 10 には、日本メーカー 6 社が入っていたが、1995 年 4 社、2000 年には 3 社へと減少していった。1999 年 12 月に日本電気 (NEC) と日立製作所の DRAM 部門を統合して、エルピーダメモリが設立された。エルピーダメモリはその後経営破綻したが、会社更生法により再生し、2014 年 2 月に米国マイクロン・テクノロジーに買収され、マイクロン・メモリジャパンとして現在に至っている。また、2003 年 4 月に日立と三菱電機の半導体部門を分社・統合してルネサス・テクノロジーが設立された。これにより、半導体部門は日立の中核事業から分離されることとなった。一方、東芝は 1 M DRAM で世界 NO.1 (1990 年) になったが、その後の投資及び開発競争で韓国サムスン電子に敗れ、2001 年に DRAM 事業から撤退した。1987 年に東芝が開発した NAND フラッシュメモリに経営資源を集中し、東芝の中核事業として事業規模を拡大した。しかしながら、NAND フラッシュメモリにおいても数年のシリコンサイクルごとに膨大な設備投資を必要とする事業であり、また需給調整リスクも負わねばならないという事業特性を持っている為、調整局面における収益リスクを避けることができなかつた。また、1990 年代に輸出額が大きく減少していった事業として、カラーテレビ、VTR (DVD) などの民生用電子機器をあげることができる。図表-3 は、民生用電子機器の生産・輸出・輸入の推移を示しているが、1985 年をピークに国内生産が減少し、輸出額も減少していることがわかる。更に、1985 年から輸入額が増加しており、民生用電子機器の構造変化が 1985 年を起点として進展している。主要製品であるカラーテレビと VTR の輸出額と為替の推移を見たのが図表-4 である。1985 年のプラザ合意以降の円・ドル為替レートの上昇により、VTR の輸出が急減している。

図表 3-3 民生用電子機器の生産・輸出・輸入の推移<sup>5</sup>



図表 3-4 カラーテレビ・VTR の輸出額及び円ドルレート推移<sup>6</sup>



この時期、各社は VTR の海外生産シフトを推進した。東芝は、 $\beta$ 方式から VHS 方式の切り替え、及び仏トムソン社とのシンガポール製造 JV 事業を推進した。民生用電子機器について 2000 年以降の世界市場では、サムスン電子、LG 等の韓国メーカーが世界市場でのシェアを拡大した。東芝と日立を含む日本の電機企業各社は、国内の地上デジタル放送開始からアナログ停止（2003 年～2011 年）までの期間は、買替え需要に支えられ伸長したが、以降は、その反動により需要が低迷し苦戦を強いられた。

両社とも薄型テレビの海外メーカーからの調達や海外市場からの撤退等、事業を縮小している。日立は、薄型テレビ事業から 2012 年に撤退した。1990 年代～2000 年代の東芝・日立の経営戦略上のトピックスの一つは、半導体事業戦略の相違であろう。

<sup>5</sup> 『電子立国は、なぜ凋落したか』：34 項から転写、西村吉雄 2014 年 7 月日経 BP 社

<sup>6</sup> 同上 : 33 項から転写 同上

半導体事業を中核事業から分離した日立に対し、東芝は、方式は違えども同じメモリ事業に経営資源を集中した。その結果、図表3-2のように、2015年当時の世界半導体シェア上位には東芝1社のみが残り、日系半導体メーカーはすべて姿を消す結果となった。しかしながら、この半導体事業の経営戦略上の取捨選択が、後の2000年以降の、特に2008年のリーマンショック以降におけるグローバル市場の事業環境及び競争環境の変化に対して、両社の経営戦略と業績を大きく左右する結果となった。

## (2) 2000年以降に於ける経営環境の変化

2000年以降～現在に至る両社を取り巻く経営環境を次に整理する。第一の変化は、デジタル化とモジュール化<sup>7</sup>の流れである。東芝・日立を含む我が国の電機産業は、民生用電子機器分野においてデジタル化が進展し製品・部品のモジュール化<sup>7</sup>が進んだ。

製造プロセスがモジュール化したことにより、製造に熟練の技術を必要としないプロセスに変化した。このため人件費コストが安く、労働力の確保が容易であった韓国や中国企業にキャッチアップされることとなった。所謂、生産の国際水平分業体制が進展した。第二の変化は、EMS<sup>8</sup> (Electronics Manufacturing Service) の出現によるビジネスモデルの変化である。鴻海精密工業<sup>9</sup>に代表されるEMSは、1980年代にIBMやHP等の大手IT企業がコスト競争力を強化する為にプリント基板組み立てを外部委託したことに始まり、1990年代のパソコンや通信機器の普及により急成長を遂げた。2000年のITバブルの崩壊を契機にEMS産業の企業買収による再編と寡占化が進み、台湾に鴻海精密工業を頂点とした巨大なフォックスコン企業集団が誕生した。

欧米企業を中心にEMSを活用した水平分業モデルが広がったが、日本の電機企業の多くは1980年代に成功したに垂直統合モデルを継続した為、コスト競争力を失っていった。第三の変化は、新興国市場への進出の遅れである。特にリーマンショック(2008年)以降、欧米景気が失速する一方、中国を含むアジアや新興国が経済成長を牽引していくが、この新興国市場で、韓国サムスン電子やLG電子は、携帯電話やスマートフォンをいち早く投入し、自社ブランドの浸透を図ることに成功し、それに続いて映像商品や白物商品の投入により、新興国市場における地位を確立していった。反面、日本企業は、新興国市場にフィットした開発、設計、製造体制の整備が遅れ、結果として韓国企業の後塵を拝する結果となった。

## 3.2 経営戦略と企業文化

### 3.2-1 2000年以降の東芝・日立の経営戦略概要

2000年以降の東芝・日立の経営戦略の概要を整理していく。売上高、営業利益、純利益の推移を図表に整理する。次に、セグメント情報を整理し、2008年と2015年の両社の事業構造の変化を分析する。3番目には、海外事業比率を整理して海外展開の度合いを分析する。4番目に両社の主要M&Aを整理する。図表3-4～3-14<sup>10</sup>

<sup>7</sup> モジュール化：標準化した部品の組み合わせで製品を設計すること

<sup>8</sup> EMS：フォックスコンの他、クワンタ・コンピュータ、ウエストロン他等がある(いずれも台湾企業)

<sup>9</sup> 鴻海精密工業：世界14ヶ国に生産拠点を構える世界最大のEMS企業。世界電子機器の約40%程度を製造しているといわれる。

<sup>10</sup> 各図表は、日立・東芝有価証券報告書・資料により筆者作成

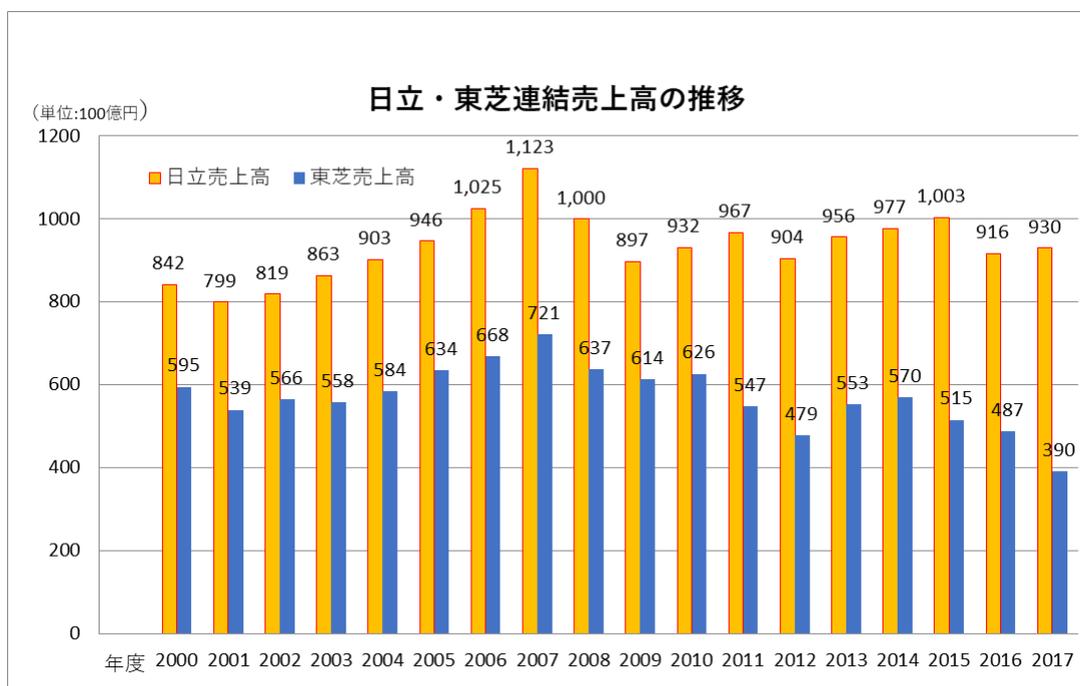
まとめとして、両社の経営戦略の相違と企業文化及び課題を述べる。

(1) 売上高、営業利益・ROS、純利益額の推移

図表3-5の通り、2000年～2008年度のリーマンショック以前の両社連結売上高トレンドは、同様の売上推移を示している。しかし、2008年以降については、日立は、ほぼ横ばいで推移しているのに対し東芝は徐々に売上高を落としてきている。

2000年には、東芝と日立の経営規模格差（東芝／日立）は約7割であったが、2015年度には約4割にまで減少している。

図表3-5 売上高の推移



図表3-6の営業利益水準の推移をみると、日立は、2001年に営業損益が赤字に転落したが、その後は黒字基調を継続していることがわかる。一方、東芝は、2001年、2008年、2015年に大きな赤字を計上しており、経営が不安定であるといえる。特に日立の売上高営業利益率は、競合の欧米各社に比較すると、見劣りするもののリーマンショック以降、一貫して上昇してきていることがわかる。このように収益力の観点から、東芝の事業構造は、数年ごとに損益の悪化に直面する不安定な事業構造であり一方の日立の場合は、事業構造の変革に取り組み、近年収益力を持続的に向上させてきていることがわかる。

図表 3 - 6 営業利益水準の推移



当期純利益の推移を見たのが、図表 3 - 7 である。

図表 3 - 7 純利益額の推移



まとめると、2008年のリーマンショック以降、日立は、連結売上高は横這いであるものの営業利益額、及び営業利益率の向上が図られている。このことは、日立の事業

構造が変化していると推測できる。一方、東芝は事業構造の変革が進まず、その結果、2015年度には、2008年以上の赤字を計上している。

(2) 事業セグメント分析 (事業ポートフォリオ) <sup>11</sup>

図表3-8 日立の事業セグメント別連結売上高の変化

旧セグメント情報	2008	現セグメント情報	2008	2011	2015	2015-2008
情報通信システム	25,945	情報・通信システム	19,454	17,642	21,093	1,639
構成比	22.8%	構成比	17.1%	16.2%	18.8%	1.8%
電子デバイス	11,511	電力システム	8,624	8,324	0	-8,624
構成比	10.1%	構成比	7.6%	7.6%	0.0%	-7.6%
電力・産業システム	33,105	社会・産業システム	13,342	12,050	23,331	9,989
構成比	29.1%	構成比	11.7%	11.1%	20.8%	9.1%
デジタルメディア・民生機器	12,615	電子装置・システム	9,838	11,018	11,276	1,438
構成比	11.1%	構成比	8.6%	10.1%	10.1%	1.5%
高機能材料	15,569	建設機械	7,247	7,988	7,583	336
構成比	13.7%	構成比	6.4%	7.3%	6.8%	0.4%
物流及びサービス他	10,900	高機能材料	15,610	14,372	15,641	31
構成比	9.6%	構成比	13.7%	13.2%	14.0%	0.3%
金融サービス	4,120	オートモティブシステム	6,818	8,116	10,012	3,195
構成比	3.6%	構成比	6.0%	7.5%	8.9%	3.0%
小計	113,765	コンポーネント・デバイス	9,783	7,681	—	—
消去及び全社	4,120	構成比	8.6%	7.1%	—	—
合計	100,004	デジタルメディア・民生機器	—	8,588	—	—
(単位: 億円)		構成比	—	7.9%	—	—
		生活・エコシステム	—	—	6,810	—
		構成比	—	—	6.1%	—
		その他(物流・サービス他)	8,308	9,517	12,618	4,310
		構成比	7.3%	8.7%	11.3%	4.0%
		金融サービス	4,013	3,532	3,564	-449
		構成比	3.5%	3.2%	3.2%	-0.3%
		小計	114,076	108,828	111,928	-2,148
		全社及び消去	-14,072	-12,169	-11,585	2,487
		合計	100,004	96,659	100,343	339

2009年度で、日立のセグメント情報が変更されているが、現セグメント情報で比較すると、連結売上高では、情報通信システム、社会・産業システム、オートモティブシステム、その他(物流・サービス)事業が伸長している。従来の半導体やデジタルメディア等の民生用電子機器を捨て、B2B事業、社会インフラ事業へのシフトが進展していると考えられる。

事業セグメント別営業損益をみると、ROSでは、社会・産業システム、高機能材料、オートモティブシステム、その他(物流・サービス他)が上昇している。情報・通信システムは、若干ROSを落としているが、事業セグメントで最大の営業利益を造出している。

<sup>11</sup> 日立・東芝の当該年度の有価証券報告書を要約し、筆者作成

図表 3-9 日立の事業セグメント別営業損益の変化

旧セグメント情報	2008	現セグメント情報	2008	2011	2015	2015-2008
情報通信システム	1,766	情報・通信システム	1,385	1,017	1,413	28
ROS	6.8%	ROS	7.1%	5.8%	6.7%	-0.4%
電子デバイス	273	電力システム	35	-340	0	-35
ROS	2.4%	ROS	0.4%	-4.1%	-	-4.5%
電力・産業システム	242	社会・産業システム	344	492	814	470
ROS	0.7%	ROS	2.6%	4.1%	3.5%	0.9%
デジタルメディア・民生機器	-1,056	電子装置・システム	258	500	671	413
ROS	-8.4%	ROS	10.1%	11.5%	10.8%	0.7%
高機能材料	278	建設機械	513	631	226	-287
ROS	1.8%	ROS	7.1%	7.9%	3.0%	-4.1%
物流及びサービス他	231	高機能材料	253	770	1,259	1,006
ROS	2.1%	ROS	1.6%	5.4%	8.0%	6.4%
金融サービス	102	オートモティブシステム	-605	370	619	1,224
ROS	2.5%	ROS	-8.9%	4.6%	6.2%	15.1%
小計	1,836	コンポーネント・デバイス	58	395	-	-
消去及び全社	-565	ROS	0.6%	5.1%	-	-
合計	1,271	デジタルメディア・民生機器	-	-109	-	-
		ROS	-	-1.3%	-	-
		生活・エコシステム	-	-	238	-
		ROS	-	-	3.5%	-
		その他(物流・サービス他)	245	333	526	281
		ROS	2.9%	3.5%	4.2%	1.2%
		金融サービス	67	302	452	385
		ROS	1.7%	8.6%	12.7%	11.0%
		小計	2,553	4,361	6,218	3,665
		全社及び消去	-1,282	-238	131	1,413
		合計	1,271	4,123	6,349	5,078

(単位:億円)

※1 2015年度の電力システムは社会産業システムに統合(推定)

※2.3 2015年度のデジタルメディア・民生機器は、生活・エコシステムに統合

図表 3-10 東芝の事業セグメント別連結売上高の変化

現セグメント情報	2008	2011	2015	2015-2008
社会インフラ	23,962	24,124	-	162
構成比	36.0%	37.2%	-	1.1%
電力・社会インフラ	-	-	20,484	-
構成比	-	-	33.5%	-
コミュニティソリューション	-	-	14,252	-
構成比	-	-	23.3%	-
電子デバイス	13,249	15,103	16,050	2,801
構成比	19.9%	23.3%	26.2%	6.3%
デジタルプロダクト	24,675	16,666	-	-8,009
構成比	37.1%	25.7%	-	-11.4%
家庭電器	6,743	5,768	-	-975
構成比	10.1%	8.9%	-	-1.2%
ライフ・スタイル*	31,418	22,434	5,425	-25,993
構成比	47.2%	34.6%	8.9%	-38.3%
その他	3,343	3,270	4,946	1,603
構成比	5.0%	5.0%	8.1%	3.1%
小計	66,545	64,931	61,158	-5,387
全社及び消去	-5,427	-4,966	-4,471	956
合計	66,545	59,965	56,687	-9,858

※ライフスタイル:2008, 2011は、デジタルプロダクト、家庭電器に分類

(単位:億円)

2008年度 社会インフラ 23,962 億円から 2015年度は電力・社会インフラコミュニティ・ソリューションに再編。ライフ・スタイルは、デジタルプロダクト・家庭電器を再編した。同時に空調及び照明ソリューション事業をコミュニティソリューションに統合。

図表 3-11 東芝の事業セグメント別営業損益の変化

現セグメント情報	2008	2011	2015	2015-2008
社会インフラ	1,132	1,163	—	31
ROS	-45.1%	102.6%	—	147.7%
電力・社会インフラ	—	—	-3,675	—
ROS	—	—	54.8%	—
コミュニティソリューション	—	—	-788	—
ROS	—	—	11.7%	—
電子デバイス	-3,232	290	-1,016	2,216
ROS	128.9%	25.6%	15.1%	-113.7%
デジタルプロダクト	-142	-404	—	-262
ROS	5.7%	-35.6%	—	-41.3%
家庭電器	-271	57	—	328
ROS	10.8%	5.0%	—	-5.8%
ライフ・スタイル*	-413	-347	-1,319	-906
ROS	16.5%	-30.6%	19.7%	3.2%
その他	5	28	86	81
ROS	-0.2%	2.5%	—	0.2%
小計	-2,508	1,134	-6,712	-4,204
全社及び消去	6	15	-375	-381
合計	-2,502	1,149	-7,087	-4,585

※ライフスタイル：2008、2011は、デジタルプロダクト、家庭電器に分類 (単位:億円)

2008年度には、電子デバイス、ライフスタイルが赤字であった。社会インフラは黒字を計上しているが、2015年には、全事業セグメントで赤字に転落している。利益を出せる事業カテゴリーがないという悲惨な決算となっている。この東芝における稼げる事業の喪失が、従来の東芝の良さを失う結果となっていたと考えられる。

(3) 東芝のフリー・キャッシュフロー及び電子デバイスの設備投資 (発注ベース)

図表 3-12 東芝フリー・キャッシュフローの変化

(単位:億円)	2008	2011	2015	備考
営業キャッシュフロー	-160	3,375	-12	2015年度の投資キャッシュフローは、東芝メ ディカル売却による キャッシュフローの良化
投資キャッシュフロー	-3,353	-3,772	6,534	
フリーキャッシュフロー	-3,513	-397	6,522	

図表 3-13 東芝電子デバイス部門の設備投資の推移

( : )	2008	2011	2015	
	4,252	2,734	3,032	2015 ,
	2,485	1,495	2,008	
	58%	55%	66%	

東芝における 2008 年度、2011 年度、2015 年度の F・C・F (フリー・キャッシュフロー) の変化及び、設備投資額の変化をみている。フリー・キャッシュフローでは、2015 年度の投資キャッシュフローに含まれる東芝メディカル (株) の売却による投資キャッシュフローを除くとフリー・キャッシュフローが低水準で推移している。また、三星サムソン電子との厳しい戦いを強いられている電子デバイス部門における全社設

備投資額に占める割合は、50%以上に達していることから、経営の軸は、1990年代も2010年度以降も、電子デバイス部門、その中核事業であるメモリー事業に依存していることになる。

(4) グローバル事業展開

図表3-14 世界地域別売上高の対比

(億円)	日立						東芝					
	2014年度		2015年度		差異		2014年度		2015年度		差異	
	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比
日本	52,203	53%	52,315	52%	112	-1%	24,095	39%	23,007	41%	-1,088	2%
海外	45,545	47%	48,027	48%	2,482	1%	37,052	61%	33,680	59%	-3,372	-2%
アジア	21,782	22%	21,123	21%	-659	-1%	16,330	27%	15,542	27%	-788	0%
北米	10,641	11%	12,803	13%	2,162	2%	10,463	17%	10,108	18%	-355	1%
欧州	8,419	9%	9,511	9%	1,092	0%	7,101	12%	5,559	10%	-1,542	-2%
その他	4,702	5%	4,590	5%	-112	0%	3,159	5%	2,471	4%	-688	-1%
合計	97,749	100%	100,343	100%	2,594	-	61,147	100%	56,687	100%	-4,460	-

2014年度及び2015年度における両社の世界地域別売上高を比較した。2015年度比較では、国内事業ウエイトは、日立が52%、東芝が41%と日立が高い。逆に言うとも海外展開が遅れているともいえる。海外エリア別には、両社ともアジアでの事業ウエイトが高い。

(5) 主要 M&A の動向

図表3-15 主要 M&A の動向

東芝	日立
○米国 ウエッチングハウス社買収(2006)	○ハードディスク事業買収(2003)
◆ " 売却(2018)	◆ " 売却(2012)
○スイス ランディス・ギア買収(スマートメーター) (2011)	◆プラズマパネル宮崎工場売却(2010)
◆ " 売却(2017)	◆中小液晶パネル事業譲渡(2012)
◆東芝メディカル売却(2016)	○英国原子力会社買収(2012)
◆東芝ライスタイル売却(2017)	◆ルネサス・NECエレクトロニクス統合(2010)
◆東芝メモリー売却(継続中)	○伊アンサル社買収(鉄道)(2015)

○買収、◆売却

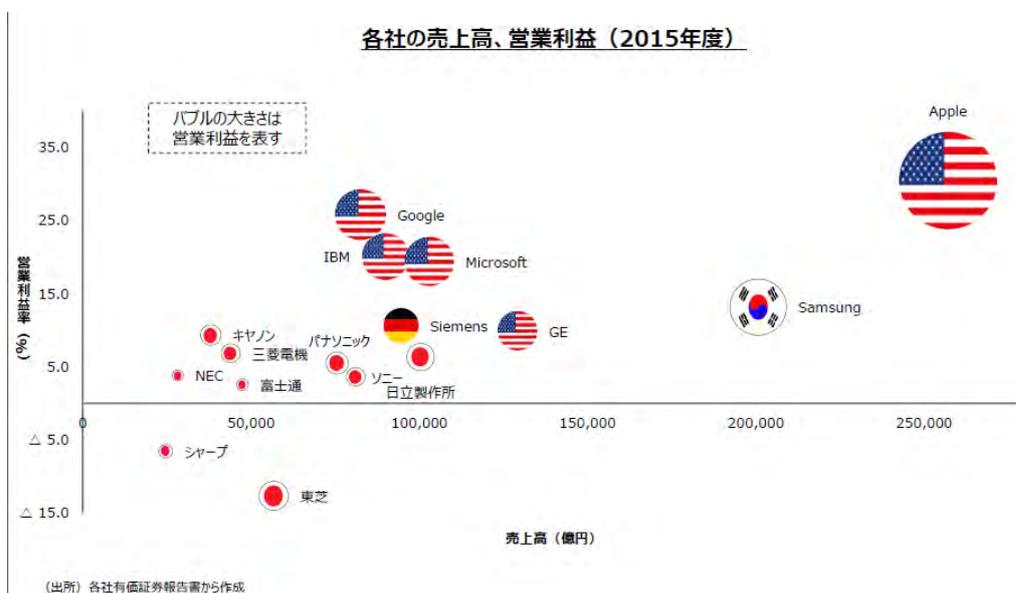
主要 M&A の状況である。東芝は、2006年に米国ウエスチングハウスを54億ドル(6210億円)で買収したが、2018年にカナダのブルックスフィールド・グループに売却する。ウエスチングハウスに保有する債権も、米資産運用会社に売却した。また、2011年には、スイスのスマートメーター会社であるランディスギア社を23億ドル(1863億円)で買収したが、2017年には、スイス証券取引所に株式新規公開(IPO)を実施し、すべての持ち株を放出した。その他東芝メディカルはキャノンに、東芝ライフスタイルは、中国美的集団に売却した。東芝メモリーについても売却を進めている。一方日立は、2003年にIBMのハードディスク事業部門を20.5億ドル(2500億円)で買収したがうまくいかず、2012年に業界最大手のウエスタンデジタル(WD)に、43億ドル(3440億円)で売却した。その他は、プラズマパネル工場売却や中小液晶パネルの事業譲渡等の不採算事業の改善を意図した事業再編を進めている。このように、東芝がウエスチングハウス買収による事業悪化を既存事業の売却で凌いできたが、日立はハードディスク事業運営には失敗したものの、ウエスタンデジタルに買収価格以上で売却し、M&Aの失敗には至っていないといえる。しかしながら、両社とも海外企業のM&Aにつ

いては成功していないともいえる。今後のグローバル競争を勝ち抜くためには経営のグローバル化が要請されている。

### 3.2-2 東芝・日立の経営戦略からみた企業文化への影響

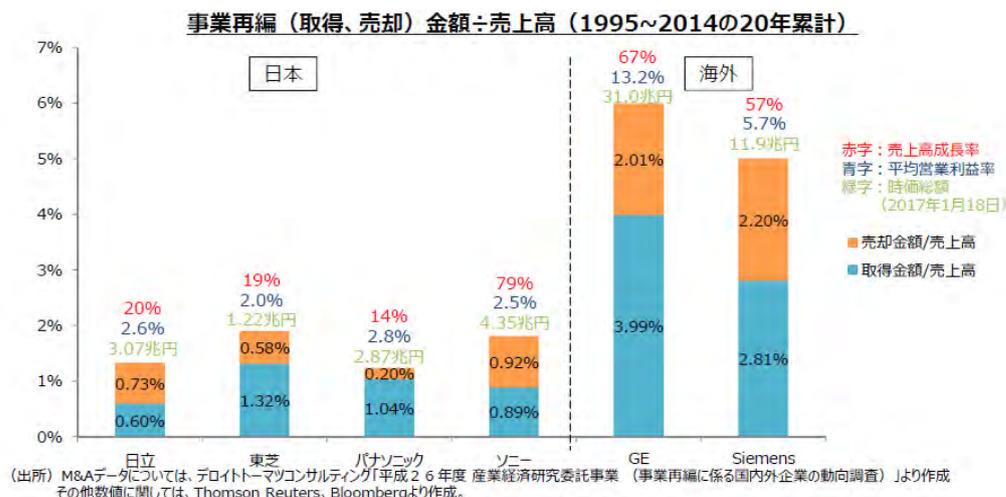
戦後の日本経済、電気・機械産業、電機・電子産業の動向、その中における東芝・日立の経営戦略を計数面から概観した。2000年以降、日本の電機産業全体もグローバル市場での競争となり、事業構造改革が求められてきた。東芝は、メモリー事業に経営資源を集中させながら、次代の経営の柱を原子力事業に求め、米国ウエスチングハウスを買収したが失敗し、解体的な再建を余儀なくされている。また、2000年以降、既存事業の収益力が減少し、次第に経営トップが追い詰められていくことになり、その結果、強い個性をもつリーダーが必要とされ、次第にトップダウン型の経営を志向する企業風土に変貌していったと推測される。そして行き過ぎた忖度が蔓延した。その結果、東芝のかつての自由闊達な企業文化が失われていったのではないかと考えられる。一方、日立は、2008年のリーマンショックを契機に、戦後製造業最大の赤字を計上したが、不採算事業の撤退、事業譲渡・再編などを断行し、過去の膿を出し切った。また経営戦略もB2B事業、社会インフラ事業に経営資源をシフトし、持続的な成長を推進しており、昨今ではその成果も上がりつつある。過去から継承されてきた企業文化の本質は変容していないと考えられる。しかしながら、日立について課題もある。図表3-16<sup>12</sup>

図表3-16<sup>12</sup>



12 「事業再編について」より転写：経済産業省 平成 29 年 1 月 23 日  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo\\_saihen\\_dai4/siryou2.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo_saihen_dai4/siryou2.pdf)  
 13 注釈 1 2 と同じ

図表 3 - 1 7<sup>13</sup>



図表 3 - 1 6、1 7に見られるように、日立といえども米国や韓国の同業他社と比較して、売上規模、営業利益率とも低い水準である。過去 2 0 年間の事業再編では、B2C ビジネスから B2B ビジネスへ、プロダクトビジネスからソリューションビジネスへ事業構造をシフトしてきたが、一方、M&A の額を海外企業と比較すると、依然ポートフォリの組替えが進んでおらず、利益率も低い。世界の電機企業と互角に戦える事業競争力を保持するためには、更なる事業ポートフォリオの組み換えを推進する必要がある。その過程で、日立の企業文化はどのような変容を遂げていくだろうか？

## 第4章 東芝の悲劇

### 4.1 悲劇の背景

基幹産業の社長経験者は一般にさらなる上昇志向（出世欲）を満足させる場として財界活動を選ぶ。出世欲は文系出身者の方が強いようだ。ここではその辺りの遠因と、とくに東芝に定着した経緯について考えてみたい。

#### 4.1-1 末は博士か大臣か

図表 4 - 1 に東芝、日立の歴代社長の略歴等を示す。東芝は文系 10、理系 8、不明 1 であるのに対して日立は 11 名全員が理系である。工場長・設計部長に大きな権限を与え事業責任を負わずという日立のシステムでは文系社長は生れ難い。

大学別では、東大（東京帝大）が東芝は 10（文系 7：西田を含む）、日立は 8（理系のみ）となっている。また、社長の在任期間（現職を除く平均）は東芝 4.3 年、日立 8.6 年と日立が長い。日立の方が腰を据えて仕事出来る。

文系社長の方が多い東芝と理系ばかりの日立。この違いは経営トップの行動パターンにも影響しているように思われる。また両社とも東大卒が多かった。

明治政府は官吏の養成機関として東京帝大（とくに法学部）を作った。その昔、文系（法学部）の卒業生の多くは官吏になり国の運営に携ることを希望した。高等文官試験（国家公務員試験）の成績が良い者から有力省庁を選ぶ。成績が今一で逋信省を選んだとは、石坂の「私の履歴書」に書いてある。民間企業に就職する場合も事情は

同じだろう。ただし、基幹産業を選んだ。そして、その社長経験者が財界での活動を志向する＝ポストを求めるのは、自然の成行きだろう。

東芝の場合、石坂、土光と経団連会長を輩出している。とくに石坂は12年もの長い間、会長職にあった。

理系の場合は、大学に残り学者となるか、技術者として企業で活躍するかである。技術者は、通常、担当した技術分野に強い愛着心を持っている。そこでオリジナリティを生み出すことができれば大いなる喜びを感じる。技術の体系化やシステム作りのような仕事にも、ある意味で「美」を感じることができる。理系は技術開発という本来の仕事だけでも充足感を得ることができる。社長になるならないは結果論である。したがって、財界でのポストに対する執着心は文系より薄いだろう。

理系の土光は「東芝で財界活動をするのは俺で最後だ」と、次の次に東芝社長を務めた岩田武夫にいていた。

現在では、官僚⇨東大という図式は急速に廃れてきた。しかし、基幹産業の社長経験者（とくに文系）の上りは、財界の然るべきポストであるという構図は変わっていないだろう。

しかしながら、もの作り企業において大切なのは製品品質と製造技術である。これらに関して能動的にアイデアが出せるのは、その技術に実際に携わっている技術者である。文系の社員が「教科書」で学ぶ知識は、とおり一編のものになり易い。理系は文系対比、入社時には経理や経営の知識が貧弱である。それらは、企業に入ってから身に付けることになるが、必要に迫られたとき学ぶ知識は身に付き易い。

事業をまもり、堅実に発展させるという観点からいえば、一般に、「もの作り企業」の社長には理系が適していると思うのは筆者だけだろうか。

広い視野をもち未来をみとおすという観点に力点を置けば、文系とか理系という問題ではなくなる。国の行政機関や民間の金融機関等で文系が活躍できる素地はそこにある。

さらに、上述の話はこれまでの「もの作り企業」での話に限定される。もの作りの概念も時代とともに変わりつつある。最早、××工学を専攻していれば理系というものでもない。××工学は××という分野で生じる問題を解決して実用に供するための学問体系である。電気工学とか土木工学のように、従来の大学の工学部でなじみのある学科だけが工学ではない。経営工学とか金融工学、情報工学（やがて、AI工学？）のようにどちらともいえない工学分野の存在感が増している。

図表 4 - 1 東芝、日立の歴代社長の略歴

日立製作所

	社長名	社長在任期間	コメント	大学	在任期間
1	小平浪平	1928年 - 1947年	東京帝国大学卒（現、東大）、創業者	理系	19
2	倉田主税	1947年 - 1961年	仙台高等工業学校卒（現、東北大学）、公職追放された初代社長の後を継ぐ	理系	14
3	駒井健一郎	1961年 - 1971年	東京帝国大学卒（現、東大）、重電の日立から総合電機の日立へ	理系	10
4	吉山博吉	1971年 - 1981年	東京帝国大学卒（現、東大）、経団連副会長	理系	10
5	三田勝茂	1981年 - 1991年	東京大学卒、経団連副会長	理系	10
6	金井務	1991年 - 1999年	東京大学卒、経団連副会長	理系	8
7	庄山悦彦	1999年 - 2006年	東京工業大学卒、経団連副会長	理系	7
8	古川一夫	2006年 - 2009年	東京大学卒、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）理事長	理系	3
9	川村隆	2009年 - 2010年	東京大学卒、経団連副会長	理系	1
10	中西宏明	2010年 - 2014年	東京大学卒、経団連副会長	理系	4
11	東原敏昭	2014年 -	徳島大学卒	理系	3

東芝

	社長名	社長在任期間	コメント	大学	在任期間
1	山口喜三郎	1939年 - 1943年	東京電気と芝浦製作所が合併した時の初代社長。古河鋳業出身	理系	4
2	津守豊治	1943年 - 1947年	東京高商卒（現、一橋大学）、東京電気出身	文系	4
3	新開廣作	1947年 - 1949年			2
4	石坂泰三	1949年 - 1957年	東京帝国大学卒（現、東大）、第一生命出身、経団連会長	文系	8
5	岩下文雄	1957年 - 1965年	東京帝国大学卒（現、東大）、東京電気出身、重電畑	文系	8
6	土光敏夫	1965年 - 1972年	東工大卒、石川島播磨出身、経団連会長	理系	7
7	玉置敬三	1972年 - 1976年	東京帝国大学卒（現、東大）、商工省→通産事務次官	文系	4
8	岩田武夫	1976年 - 1980年	東京帝国大学卒（現、東大）、東京電気出身、石坂泰三社長秘書	文系	4
9	佐波正一	1980年 - 1986年	東大工卒、東芝生え抜き、東芝機械コム事件で会長を引責辞任	理系	6
10	渡里杉一郎	1986年 - 1987年	東大経卒、東芝機械コム事件で社長を引責辞任	文系	1
11	青井舒一	1987年 - 1992年	東大工卒、東芝重電部門出身、経団連副会長	理系	5
12	佐藤文夫	1992年 - 1996年	東大工卒	理系	4
13	西室泰三	1996年 - 2000年	慶応経卒、半導体営業出身、経団連副会長、日本証券取引所会長、日本郵政社長	文系	4
14	岡村正	2000年 - 2005年	東大法卒、情報通信・制御システム部門出身、経団連副会長	文系	5
15	西田厚聡	2005年 - 2009年	早稲田政経卒、パソコン部門出身、経団連副会長	文系	4
16	佐々木則夫	2009年 - 2013年	早稲田理工卒、原子力部門出身、経団連副会長	理系	4
17	田中久雄	2013年 - 2015年	神戸商科大学商経卒、資材調達部門出身	文系	2
18	室町正志	2015年 - 2016年	早稲田理工卒、半導体部門出身	理系	1
19	綱川智	2016年6月 -	東大教養卒、医療機器部門出身	理系	1

出典：http://www.tousin-1.jp/articles/-/2746（東芝 19 代・綱川社長は理系なので訂正した）

#### 4.1-2 経団連会長ポストに執着した東芝・西室

責任の度合いは違うが、「東芝の悲劇」がおきた時期の社長経験者は、西田厚聡、佐々木則夫、田中久雄の三名である。すでに東大色は薄くなっているが、社長経験者の上りは財界のポストという慣習は残っていた。三人の少し前に、人一倍、出世欲の強い社長経験者がいた。西室泰三である。

西室はアメリカ駐在が長く GE のジャック・ウェルチほか有名人の知己が多い、徹底した営業マンで、人を籠絡することが上手いという印象が強い。少なくとも佐藤文雄会長が西室を社長に指名したときにはそれまでの技術出身、東大卒とは全く異色の人を選ぼうと言う意思が働いていたと思われる。石坂、土光以来、東芝ではスーパーマンをトップに戴きたいと言う思い（期待？）が続いていたように思われる。

しかし、経営者の能力は各専門家の能力とは違った能力が必要とされる。良いバッター、良いピッチャー、必ずしも良い監督では無い。後述の「貞観政要」に隋の文帝を批判して「全ての行政の判断を自分が逐一行おうとしたことが敗因」とあるが、そのことによく似ている。

1987 年、東芝機械のココム事件がおきた。このとき、現法社員として活躍したのが西室であった。佐波会長と渡里社長が引責辞職すると、その後の処遇にも奔走したといわれている。佐波は経団連副会長、渡里は日経連副会長に就任することができた。引責辞職した人物が財界で復活したのである。このこと自体奇妙なことだが、このことから、東芝においては、社長が目標とすべき最終ゴールではなく財界であったことが覗える。

2004 年、西室によってパソコン事業の業績悪化という理由で西田の社長就任が一年先送りされた。企業の会長職にあるものになるという不文律がある経団連会長職を副会長の西室が狙うには、東芝会長に留まっている必要があった。岡村社長の任期を一年延ばしたのは自分のためだったと、断じざるを得ない。西室は西田のパソコン事業における粉飾を誘発したともいえる（もちろん、粉飾をした当人の責任である）。

西室は会長時代、一流財界人の証とされる日経の「私の履歴書」をほぼ完成させていた。しかし、東証の会長になったとき、履歴はまだ終わっていないという判断からか、掲載の延期を申出た、といわれている。

西室は日本郵政の社長として、2015 年、オーストラリアの物流会社トール HD を 6,600 億円で買収し、2017 年、4,003 億円の減損を計上した。ウエスチングハウス買収問題といい、立続けにおきた東芝の社長および社長経験者による M&A の失敗である。この時期の東芝の社長経験者は経営能力に問題があるにも拘らず、功名心だけは人一倍あったのではないかと、言いたくなる。

会長昇格が叶わなかった西室はその後、東証会長、日本郵政の社長を歴任した他、日米財界人会議議長、経団連評議員会議長、財務省財政制度審議会議長、戦後 70 年談話に関する有識者会議座長をも勤めた。日銀総裁への推薦依頼までしている。

#### 4.2 東芝の悲劇

上述のように、東芝では、社長経験者は財界で活躍するという考え方が定着していた。一方、日本の産業界は成長の方程式を見出せず低迷を続けていた。リーマンショ

ックがそれに輪をかけた。財界で活躍するには出身企業の業績が良くなければならぬ。業績が悪ければ体面を取り繕おうとする。小額の粉飾ならすぐ取り戻せると思いい手を出した。事実、一時減った時期もあった。しかし、一旦手を出すとなかなか抜け出せない・・・

理解に苦しむのはウエスチングハウス (WH) ののれん代の減損を放置していたことだ。東日本大震災は天災である。それに付随しておきた福島原発事故は東芝のせいではない。しかし、高額で買収した WH の収益見通しが狂ってきたことは衆目の一致するところだった。それにも拘らず東芝は儲かっていると強弁していた。ウソをついていたか、現地からの虚偽の報告を鵜呑みにしていたか。どちらにしても問題だ。

そして、不正会計が社内の監査、公認会計士の監査、社外取締役が多数をしめる監査委員会の監査をすり抜けたのである。東芝も（日立も）2003 年、指名委員会等設置会社となっていたのに、である。

#### 4.2-1 悲劇の内容

2015 年 5 月 9 日、新聞各紙は一斉に「不適切会計に伴う決算発表延期」なる記事を報道した。西田、佐々木、田中が社長時代の粉飾決算が発覚したのである。しかも社長主導でおきた不祥事にとられても仕方がない性質のものだった。このため田中社長、佐々木副会長、西田相談役は辞職した。

発覚のきっかけは平成 26 年 12 月、証券取引等監視委員会へなされた、まず佐々木の出身母体である原子力事業に関する内部告発、次いでなされた西田のパソコン事業に関するそれだったといわれている。利益の水増し額はパソコン事業部門、映像事業部門等で 1999～2002 年 3 月期の 3 年間で 2,270 億円に達していた。

それにも増して東芝を存亡の危機に陥れたのは、WH 社買収に関連したのれん代の減損の計上：7,125 億円である（2017 年 2 月 14 日発表）。原発以外の業績不振と重なり、債務超過が必至の情勢となった。回避策として東芝メディカルを売却し、儲け頭の NAND 型フラッシュメモリー事業をも手放さざるを得なくなった。

東日本大震災による福島原発の事故は不運だった。しかし、買収した WH をコントロールすることができなかったのは経営陣の手落ちである。文化の違い、WH 側の技術上に関する優越感・人種的偏見などがあり、統治が困難であったことは想像に難くない。だが、放任統治では、M&A された WH が親会社の意図と違う行動を取る可能性があることは容易に想像できた筈である。

一般に、M&A された側の首脳陣は首を洗って待っている。親会社は M&A 後間を置かず、相手側の首脳陣と面接し、親会社のポリシーを明示し、従いそうもない場合は解雇しなければならない。しかし、そのようなやり方は日本人の浪曲節感覚に合わない。ついつい残してしまう。東芝は WH のトップを切ったのは遅きに失した。後任の CEO も人選を間違えていた。

日立が IBM の HDD 部門を買収し HGST を設立したとき、責任者を日立側と IBM 側、各一名づつ置いた。これは、少し後に HGST の責任者となった中西現会長が改めたそうである。日立も HGST の企業統治に手こずっていたに違いない。ライバルのシーゲートと WD はすでに残存者利益を謳歌していたが、HGST が営業黒字化したのは 2008 年までズレ込んだ。黒字化したとき、いよいよナスダック上場かといわれていたが、2011 年、

WD に売り渡す決断を下し HDD 事業から撤退した。

WH を M&A した後、社長は西田から佐々木に交替した。西田は勉強家で知られているが、現場育ちの佐々木は WH の M&A に際して重宝な存在だったに違いない。西田は「立場が人をつくる」として、佐々木の功績に報いた。しかし、佐々木は原発以外の事業には疎い。英語も喋れない。社長就任後、部下に対して、持ち込まれた意に染まない説明書類を放り投げるような粗野な性格の持主だった。一番肝心な WH の企業統治に意を注いだ形跡がない。西田は自身が有能なだけに、社長としていつまでも成長しない佐々木に愛想が尽きたに違いない。会長と社長が公然といがみ合うようになった、二人の間で建設的会話は途切れただろう。

しかし、WH の企業統治の失敗に関しては西田にも責任がある。本当に能力があるならば、会長としてもやりようがあったろう。東芝はこのような巨大 M&A 案件の企業統治を商社（この場合、途中で下りた丸紅）頼みにしていたのだろうか。

#### 4.2-2 底が見えてきた悲劇

2017 年 3 月 29 日、WH は米国連邦破産法 11 条の適用を申請した。負債総額は 98 億 1,100 万ドルである。しかも、同年 12 月に提出予定の再建計画を 3 ヶ月延期した。ドラスティックにニュースを報道したがるジャーナリストは東芝のポテンシャル債務を過大評価して伝えた。しかし、東芝は WH の代わりに支払う約 6,000 億円の親会社の保証債務を支払い、2018 年 1 月 18 日、カナダのブルックフィールド社と株式譲渡契約を締結した、と発表した。さらに、3 月 13 日、連邦破産裁判所は WH の債権者が独自の再建計画を求めている訴えを退けた。777 億ドル (8.6 兆円) もの申請があったポテンシャル債務問題には、どうやら、底が見えてきたようだ。

WH の処理問題に関する東芝の発表は信が置けるものだった。しかし、発表時の記者会見は混迷を極めた。CFO の平田政善は 2015 年 11 月、「原子力発電関連などの社会インフラは当然、黒字にならないとおかしい。電力向けは送変電・配電のシステムなどの受注が増加している。ウエスティングハウスも減損の兆候はありません」等の虚偽の説明をしていた当人である。当時の経営陣（粉飾とは無関係とされていた室町正志社長）からそのように言わされていたのだろうが、WH 切り離し構想の実効性について疑惑の眼でみられても仕方がない。東芝の経営陣が正常化されたのは、室町社長からではなく、綱川智社長になってからである。

#### 参考文献

- ・三鬼陽之助「東芝の悲劇」カップビジネス（昭和 41 年 1 月）
- ・城山三郎「もう、きみには頼まないー石坂泰三の世界」文春文庫（1998 年 6 月）
- ・日立製作所「ひとの日立 日立のひと」（平成 11 年 5 月）
- ・日立製作所「開拓者たちの挑戦」（2010 年 6 月）
- ・岡村 正「私の履歴書」日経済新聞（2014 年 3 月）
- ・川村 隆「100 年企業の改革 私と日立 私の履歴書」日経済新聞（2015 年 5 月）
- ・今沢 真「東芝不正会計」毎日新聞出版（2016 年 1 月）
- ・FACTA 編集部「東芝大裏面史」文藝春秋（2017 年 5 月）
- ・大西康之「電機メーカーが消える日」講談社（2017 年 8 月）

- ・大鹿靖明「東芝の悲劇」幻冬社（2017年9月）
- ・伊丹敬之「難題が飛び込む男 土光敏夫」（2017年9月）
- ・児玉 博「テヘランからきた男」小学館（2017年11月）

## 第5章 東芝、日立の企業ガバナンスの比較

西田が「東芝の悲劇」の主役の一人を演じていた頃、日立では川村が社長を務めていた。川村は東芝とは対照的に、2009年3月期、7,873億円という巨額赤字を計上し、選択と集中を勢力的に推進してV字回復に導いた。

西田は知的経営者として知られ、WHを買収したとき世間は拍手喝采した。ところが今は一転して戦犯扱いである。ここでは、この二人にスポットライトを当てて考察してみたい。そこには、このような悲劇をおこさないためのヒントがある筈である。

### 5.1 名社長と謳われた東芝・西田の内実

#### 5.1-1 スーパーマンといわれた西田

西田はスーパーマンのようであった。新入社員当時、テヘラン現地法人の会計規則を、全く経理の経験がなかったにもかかわらず英文の会計のテキストを独学で勉強して作り上げたこと（「テヘランから来た男」p100）、英国のロータス社を口説き落としして3.5インチフロッピーにソフトを入れさせ、ラップトップパソコンを作って売りまくったこと（同、p155）、から、原子力事業のレクチャーを「砂漠に浸み込む水のように」吸収（同、p27）するなど、あらゆる事業の細部も貪欲に勉強してそれぞれの部署の専門家と話ができるようになるほど自分を鍛えあげた。スーパーマンのような西田について当時のマスコミは、半導体と原発事業に集中してその他の事業売却するという「選択と集中を進める名経営者」として褒め称えていた。

昨今、コーポレートガバナンスの議論の中で日本の企業はROE8%を達成するために適正なリスクを取ることが必要と言われている。2008年当時の西田社長の選択と集中を見たときに今ならば何と言っただろうか。「適正なリスクを取っている素晴らしい経営者」、と言ったのではないだろうか。その意味では、東芝も原子力さえうまくいっていれば、日立のV字回復どころではなく、それをはるかに超えて世界に冠たる大企業として輝く可能性もあったはずである。どこで間違えたのか？あと知恵で考えれば、政財界と深い関係を結んでいた西室、これから結びたかった西田、二人の耳に経産省からウェスチングハウス(WH)の買収話が持ち掛けられたことが判断を狂わせたということだと思う。「原子カルネッサンス」の呼び声に全社の運命をかけるような投資を行ったことは結果的に乾坤一擲の大勝負、大リスクだったのだが、その時はバラ色の未来と国策事業だからリスクは軽減されるかも、という甘い判断になったのではないかと思う。もし、国からの話なしで、ゼロベースでウェスチングハウスの買収を検討したとすれば、どんな企業でも徹底的なデューデリと、ワーストケースのスタディをやった上でしか動かない。取締役会で問題視される可能性もあったのではなかったか？このときスーパーマン西田社長（当時）を止められなかったのはやはり監督機能の弱さに尽きると思う。（日立の川村の謂う）「社長が一番聞きたくないことを言ってくれるさまざまな監督機関」を強化してこなかったこと、すなわち形骸化したガバナ

ンスが一番の原因ではないかと思う。

#### 5.1-2 腐敗が進行していた東芝のガバナンス体制

WHの買収そのものに関する取締役会の議事録は閲覧しようもないが、以下のよう  
な記述から、東芝内部のガバナンスの弱体化がうかがえる。（「東芝の悲劇」 p202）

もともと重電部門出身の理系エンジニア上がり社長がつくことが多かった東芝  
で、技術や製造に明るくない西室泰三、西田厚聰と2人の国際営業畑出身者がトップ  
を占めると、組織は次第に変質していった。東芝の人事や総務、経理の3部門は、社  
長でさえ恣意的にできない独自性の高い部署だった。西室が自身のお気に入り理事  
に就けようとしたところ人事部門が当該人物の社内における風評を問題視し、首を縦  
に振らず、実現しなかったこともある。それだけ中立性の高い組織だったが、西室が  
経理部出身の飯田剛史を重用して内部管理全般を任せると経理は大番頭の  
島上を最後に次第に小粒化して行き、笠貞純、村岡富美雄と代を経るにつれ、中立性  
や公平性が危うくなっていった。人事・勤労部門でも同様に松橋正城が起用され、勤  
労系や総務系の幹部が外されるようになった。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われて行った。組織の  
変質を東芝の元常務は後にこう分析した。「西室さんが社長になってからというもの、  
海外営業出身者の積極的な登用につながり、製造や技術の軽視、そして経理の原則の  
軽視・無視が広まるようになった。東芝の海外営業部門と言うのは、現地の販売代理  
店の管理と日本の営業部門をつなぐのが主たる任務で、実質的には出張者の世話と接  
待が仕事です。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全く  
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、全く異  
質な人間に唐突に責任と権限が乗っ取られた結果、おかしい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だ。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持った人物に欠けていた」と。

#### 5.1-3 形骸化していた東芝の社長指名委員会

もちろん、上記に引用した元常務の回想は西室、西田への否定的な思いも加わって  
いるので割り引いて読まなければならないと思うが、少なくとも日立・川村の改革に  
よって公式に整えられた（と書かれている。本当に定着するかどうかはこれから次  
第）。日立のガバナンスルールのようなものは、東芝の現在には見るできない。

また、後継社長選びについても、以下のような記述がある。（「東芝の悲劇」 p259：  
「田中を社長にし、西田が会長に居座ったまま、佐々木を副会長にする人事案は、佐々  
木が経済財政諮問会議の民間議員に内定した2012年12月ごろから翌年の13年2月  
まで数回にわたって東芝の取締役会に設けられた指名委員会で検討されたとみられ  
る。指名委員会は、社外取締役の小杉丈夫（裁判官出身の弁護士）、伊丹敬之（経営学  
者）、それに会長の西田の3人で構成されていた。佐々木は当初、もうしばらく社長を  
やっていたかったようだ。指名委員会の正式な委員ではないが、現職社長はオブザー  
バーとして指名委員会に出席し、次の社長候補提案できる慣例があった。佐々木はそ

の慣例を利用してオブザーバー出席し、自身の社長在任の1年延長することを提案しようとしたと言う。それに対して西田が「そんなのは君のわがままだ」と一蹴。西田からすると、「社長がオブザーバー参加できるのは、自分以外の適当な人物を後任社長に提案するためと言う趣旨であり、自分で自分のことを推薦するのは単なるわがまま」と映ったかららしい。2人の社外取締役の面前で西田は佐々木を叱りつけ、その際抵抗しようとしたが、諦めて退室したと言う。この意見があるため、西田は後々まで『田中久雄を推薦したのは私。佐々木は別の人を推薦した』と言うようになった。

東芝は委員会等設置会社として社外取締役をメンバーに加えた指名、監査、報酬の各委員会が常設されていたものの、小杉や伊丹が2人の喧嘩を止めることはできなかった。一橋大や東京理科大で教授を務めた経営学の泰斗の伊丹に対して、同じく理科大教授に転じた東芝元常務の森健一は『なんで経営学者のあなたが西田と鈴木を喧嘩両成敗できなかったのか。社外取締役の人を果たしていないではないか』と苦言を吐いたところ、伊丹は苦笑いを浮かべるだけだったと言う。『(伊丹さんのように) あれほど理論と実践が食い違ってはダメだよ』と森は語った。」

この記述から見えるのは、日立の後継社長選びのオープンさとは全く真逆の「権力闘争」の社長指名の姿ではないかと思う。経営陣の確執は石坂会長と岩下社長、西室会長と副社長たち、そして西田会長と佐々木社長の関係に見られるように、東芝の中では何回も起きている。これは、日立のような、後継社長を計画的に育てる、オープンに決める、というルールを作らなかった会社の悲劇であろう。(もちろんこのようなルールのない会社の方が圧倒的に多いと思うが)

さて、川村と西田を対比してみても、お二人とも会長までの道のりで素晴らしい仕事をしている。なぜ日立と東芝の明暗が分かれたか、はガバナンス(社長の聞きたくないことを言わせて、それを謙虚に聞く、経営に反映させる)の制度に魂を入れて実際に機能するようにするか、形だけで終わらせたかの違いによる、と思う。ガバナンスが弱体化すると古今東西、佞臣がはびこり、トップの目が曇る、のである。

## 5.2 巨額損失を計上した日立・川村の真実

業績不振を隠そうとした東芝に対して、敢えて巨額の損失を計上した日立・川村の考え方に迫ってみる。

### 5.2-1 会社は社長の器以上のものにならない

日立の川村元会長は「私と日立」ほか、自分の考え方をいくつかの著書で表している。その考え方の根本にあるのは、「会社は社長の器以上のものにならない、だからこそ、後継社長を選ぶプロセスに重点を置く。指名委員会が形骸化するような密室政治ではなく、まずは、社長候補者に『タフ・アサインメント』と呼ばれる、子会社社長を経験させ(呼称の通り、タフな仕事なのであろう)、経営のプロたる資質を訓練し、またその成果を見極めることになるものと思われる。この条件を満たしたものが本人にも取締役会にも公表され、社外取締役をはじめ全員の厳しい視点で審査される。指名委員会で指名を受けるのはその後である。」と。

以下に、小坂橋太郎「日立製作所川村改革の2000日 異端児たちの決断」p258から、日立の取締役会、社長人事のプロセスの部分引用する。P258:「川村と中西は、

なぜ後任社長に東原を選んだのか。当時後任候補として誰もが名をあげていたのは執行役専務の3人だった。情報通信部門の斉藤裕、電力システム部門の石塚達郎、そしてインフラ事業を束ねる東原だ。『この3人を見ていて下さい』、日立のある取締役は、1年ほど前に開催された取締役会で、川村が3人の名前を挙げたのを覚えている。前章でも述べたように、社外8人（外国人4人を含む）計14人の日立の取締役会では、毎回執行役クラスを呼んで事業説明をさせる。取締役会の議長である川村は、あらかじめ3人を俎上に挙げ、14人のメンバーに観察させたのだ。

日立は2003年に委員会等設置会社に移行することで、経営の監督と執行を分離した。その結果、取締役会の議論に基づいて、3から5人のメンバーで構成される指名委員会が後継社長を指名する方式になっている。ガバナンスが透明化された欧米の企業では、後継指名は取締役会の侃々諤々の議論の中で選定されるが、日立ではこれまで後継社長を誰にするかが取締役会でフランクに議論されることはなかった。日本の多くの企業がそうであるように、実質的には社長や会長などの経営首脳によって後継者が選ばれてきた。

1月8日の社長交代発表に先立って行われた取締役会では、外国人取締役から『まだ川村さんと中西さんが続けるべきではないか』との意見も出たと言う。だが、最終的には中西東原体制への移行について反対は出なかった。時期的に早いという声はあったかもしれないが、すでに川村や中西が後継者を意識し、1年も前から体制の移行を決めていたことは取締役の中では周知の事実だったのである。（中略）

日立がやったような「後継者の顔見せ」が取締役会の場で行われるケースは非常に珍しいと感じる。日立のガバナンスの透明度がグローバル水準に向けて大きく前進した証と言えるかもしれない。

川村は、「社長機関説」を唱える。社長はある種の役割でしかない。社長とは憧れるものでも、畏怖するものでも、嫉妬するものでも、そのイスを奪い合うものでもないただの「機関」だ。企業が進むべき方向に最もふさわしいリーダーが、透明の意思決定プロセスで選ばれる。日立が目指すのはそういうシステムであり、後継に伝えていかなければならない最も重要な事もそれをおいて他にはない。」

「このようにして選ばれた社長は、マネジメントのプロでなければならない。マネジメントのプロとは、技術のプロでもなく、経理のプロでもなく、営業のプロでもない。ましてや政財界活動に精を出して名誉を得ることもない。会社を短期にも中長期にも発展させるために、『平常時でも痛みの伴う改革を継続して続けられる』、経営のプロのことである」というものである。

#### 5.2-2 日立・中西の「タフ・アサインメント」

中西が副社長から外れて米国の子会社・HGSTを立て直した時のエピソードを引用する。「日立製作所川村改革の2000日 異端児たちの決断」小板橋太郎著 p160：

「中西は2006年4月に副社長に昇進するが、日立GST再建に専念するために、同年末には副社長職を退任した。2009年に副社長に復帰するまでの2年4ヶ月の間、日立本体では理事の役職だった。傍目からは中西の北米行きは、社長レースに敗れた都落ちと捉えられた。だが、中西の経営の真骨頂はここから始まる。そして、3年間にわたる日立GSTの再建は、その後川村とともに進めていく日立「改造」の重要な伏線とな

るのだ。

川村にせよ、中西にせよ、あるいは三次、八丁地といった日立再建チームを見るにつけ、感じることもある。一度一線を退いた、あるいは外れた人間が何かの偶然で再度経営に携わることになった時、そこにはある種の思い切りや大胆さが発揮されるように思えてならない。言葉悪いが、いちど捨てた命、いちどは死んだ身。悲壮感ややぶれかぶれというのとも違う、しがらみから解き放たれた「達観」が経営を動かしていく。そうでなければ、その後の日立の復活は説明のつけようがない。(中略)。p 161: 「日立はこの2年前、米 IBM の HDD 事業を 20 億 5,000 万ドルで買収、カリフォルニア州サンノゼに日立 GST (HGST) を設立した。『ストレージは情報インフラの核になる』と庄山が語ったように、日立の IT シフトの象徴となる大型買収だった。しかし統合作業の難航や、製品価格の大幅下落などで赤字が常態化。この年まで3年連続で3億ドル近い営業赤字を続けていた。(中略)」。p 164

一方、競合するウェスタンデジタル、シーゲートはすでに残存者利益を享受していた。垂直磁気記録方式の HDD の量産開始は東芝より1年遅れを取ったが、ヘリウム封入 HDD の開発、開発途上のマイクロ波アシスト記録など、技術的には世界の中でリーダー格となっていた。しかし、業績は振るわなかった。問題の根幹は技術分野にあったわけではなくヒトだ。

小坂橋は次のように述べている。p 167: 「年功序列、終身雇用、手厚い年金。IBM 本体が切り捨てたものを、ストレージ部門は例外的に全て大事に維持してきた。経営陣はほとんどが転職を体験していないピュアな IBM マン。父親や祖父も IBM マンという3代目もごろごろしていたと言う。

中西は、生産改革が緒についた2年目の2007年、「IBMの化石」と言われたヒトの問題に切り込むことになる。「飛車」「角」の役割を務めたのは、いずれもライバル会社からの引き抜きだ。

7月に最高総務責任者としてHGST入りしたのは、米ストレージ大手、マクスターの幹部だったフィル・ダンカンだ。業界では「人斬りダンカン」と呼ばれた大柄の老人で、人員削減のスペシャリスト。(中略)もう1人は9月に最高財務責任者として就任したスティーブ・ミリガンだ。ミリガンは2002年にストレージ最大手の米ウェスタンデジタルの上級副社長兼 CFO に就任するや、2000年6月期で約2億ドルの営業赤字に陥っていた同社の経営改革を主導し、2007年6月期に3億6,000万ドルの営業黒字を確保するまでに回復させた。ウェスタンデジタルに来る前は米 Dell の財務責任者を歴任するなど、米ハイテク業界で知られる「財務のプロ」であった。この2人を懐刀に中西は改革を進めた。最終的には、IBMの生え抜きで占められていた中西直属の上級マネージャー20人余りのうち、研究開発担当の1人を除いて全員が会社を去った。(中略) p 171: 「日立が庄山社長時代の2003年にIBMから25億5,000万ドル(当時のレートで約2,500億円)でHGSTを買収したのは前述した通りだ。買収から五年間で累積赤字は1200億円まで積み上がったが、中西の再建により、2010年12月期には570億円の年間営業利益が出るまでになった。9年間トータルの営業損益は300億円の赤字だが、ウェスタンデジタルによる破格の買収でそれをカバーする1,900億円強の売却益を獲得したのである

IPO と言うもう一つの選択肢をちらつかせて、交渉を急がず、さらに企業価値の増加分を売却額に上乘せさせた日立の交渉は「タフ」と評判になった。だが、日立だけに利があったわけではない。ウエスタンデジタルは大量生産を得意とするメーカーだが、日立や IBM を源流とする HGST は技術開発に一日の長がある。米シーゲイト、ウエスタンデジタルに次ぐ強力な第三位のメーカーが上場を果たすのを見ているよりは、自ら飲み込む方が得策と見たのだろう。」

業績回復に対するミリガンへの賛辞は割引いて考える必要がある。2000 年は IT 不況だったが、その後急回復した。また、ミリガンは CFO である。彼の真骨頂は、過去に在籍し内情が分かっていた WD への高値売却の仲介だろう。

引用のような中西の姿は、まさしく子会社経営者として修羅場をくぐる「タフ・アサインメント」の典型だと思う。東芝の、特に、ウエスチングハウス経営においてもこれに似た努力が続けられていたのかもしれない、そのような資料（報道）をぜひ読んでみたいと思うが、結果としてウエスチングハウスに翻弄される姿の報道ばかりというのは、「タフ・アサインメント」の有無がその後の会社の運命に大きく影響した、と言えるかもしれない。

業績が好転した HGST 売却の是非については別の見方もあるので併記しておく。まず、売却の決断は全くのトップダウンでなされたようだ。技術開発の実績に誇りを抱いていた HGST の日本人技術者の多くは「梯子を外された」思いを抱いたようだ。「愛国心と資本の論理」はまだ未解決の問題である。IBM の HDD 部門が赤字になったのは、基板全面ガラス化という技術戦略上のミスによるものだ。日立は間違い戦略を主導していた関係者、扶養家族化していた従業員をすぐに解雇すべきだったのだ。

イノベーションによる新事業創出において、立上期は労多くして実りが少ない。果実が食べられる時期になって撤退を決めたのである。しかも、買収時には理由としてシナジー効果を挙げ、10 年も経たないうちに否定した。割り切れない。

### 5.2-3 権力者である社長には諫め役が必要だ

こうして選んだ社長も常に自分以外の監督機関に監査される必要がある。これについては以下の引用の通りである。（「私と日立」 p 73）

「ガバナンス改革について述べる。自分たちを監督する相手を強化するのは、まさに痛みを伴う改革であり、『なぜ、そんなバカなことをする必要があるのか』と言い出す経営者も少なくないだろう。しかし、これは、必要なことなのである。どんなに優れた経営者でも、権力に溺れたり、自分の能力や意思の劣化に気づかなくなったりすることがある。そのためにも、自分を諫めたり、場合によっては自分を解任したりする監督機関が必要なのだ。監督機関とは、取締役会や監査委員会、内部監査機関、証券アナリスト、投資家、メディア等のことだが、そうした人たちと常にきちんとした対話を行い、厳しい意見も取り入れる仕組みを作っておく必要がある。」

「会社は社長の器以上のものにならない」、「そのためにも、自分を諫めたり、場合によっては自分を解任したりする監督機関が必要」という考え方は、古く唐の太宗の時代の事跡を元にのちに編纂された「貞観政要」に非常によく似ている。この書は、日本では、源頼朝、北条政子、徳川家康が熟読したと言われている。この政権の前の平家、織豊と比べて北条政権、徳川政権が長く続いたことの背景には貞観政要があっ

たのかもしれない。また「自分を諫めたり」については、中国には秦の時代から「諫官」、唐の時代には「諫議太夫」が存在した。また、「自分を諫めたりする監督機関」が不在、ないしは形式のみで実質がない場合は、時の権力者は「全能感」を持ちやすくなる。以下、山本七平「帝王学：貞観政要の読み方」 p 86 から引用する。

「権力者は奇妙な『全能感』にとらわれものである。この点でもまことに魔物だと言うことになるが、社長や大学教授の中にも、奇妙な全能感を持っている人は決して少なくない。信長が自分を神に擬する全能感をもっていたことはよく知られているが、秀吉も晩年には、自分が命ずれば何でも実現するかのような、一種の全能感を持っていた。(中略) この全能感を持たなかった権力者と言えば頼朝と初期の北条氏、そして徳川家康であろう。ともに「貞観政要」から強い影響を受けたと思われる人々である。」

川村元会長のガバナンス改革には、権力を持つ人間が陥りやすい「全能感」を防ごう、というものが含まれていると思う。

(時に命をかけても諫言) これは監査役の淵源とでもいうべきものかもしれない。

日立のガバナンス制度について、小橋はさらに次のように述べている。 p 210 : 「取締役 14 人のメンバーのうち、社外取締役が過半数の 8 人、外国人の 4 人と言う構成は、日本企業の中でも際立っている。日本取締役協会の調査によると、東京証券取引所 1 部に上場している 1,712 社のうち、社外取締役 1 人でも選任する会社は 56.3% の 963 社 (2013 年 5 月現在) に上がるが、3 人以上選任している会社だと全体の 13.3% しかない。さらに、日立のように社外取締役が過半数を占める企業となると、全体の 2.3% まで下がる。

一方、外国人取締役の導入済についてはまとまった調査がない。何をもって外国人とするかと言う定義が難しいからだ。思いつくところでは、ソニー (13 人中 2 人)、スミダコーポレーション (9 人中 2 人)、ソフトバンク (8 人中 3 人)、野村ホールディングス (11 人中 3 人)、エーザイ (11 人中 2 人) などだ (いずれも 2013 年 8 月時点)。14 人中 4 人の日立は最先端と言っていいただろう。

日立が初めて社外から取締役を招いたのは 2003 年。この年、商法が改正され、委員会等設置会社制度が導入された。企業経営に対する株主の発言力が強い欧米では、取締役の過半数に社外取締役を導入して経営を監督する企業が、特に大企業では普通だった。日本でも企業不祥事が相次ぐ中で、経営の監視能力を高めようと言う機運が高まっていた。

委員会設置会社は、取締役会の中に「指名委員会」「監査委員会」「報酬委員会」の 3 つの委員会を設置して経営を監督する一方で、実際の業務執行は「執行役」にゆだねて経営の透明化を図るのが目的だ。

「指名」「監査」「報酬」の各委員会は、過半数を社外取締役で構成しなければならない。各委員会の定員は 3 名以上。つまり委員会設置会社を導入した企業は自動的に 2 人以上の社外取締役を選任することになるわけだ。

初年度に委員会設置会社の制度を導入したのは東芝やソニー、三菱電機、日立など 36 社だった。(中略)。

リーマンショックの翌 2009 年、川村が社長に就任した時は社外取締役は 13 人中 5 人まで増えたが、外国人は元駐日英国大使のゴマソール 1 人だった。川村は前章まで

に書いた一連の「止血作業」を終えると、2011年、執行役会長を退任し、空席だった取締役会長に就任した。そして同年秋ごろから「取締役会のグローバル化」に着手し始める。

「日立を米 GE や米 IBM、独シーメンスのようなグローバル企業と戦える集団に脱皮させるために、マネジメント層に日本人以外の人材を登用することは川村の悲願だった（中略）」。p 213：「日立は、好むと好まざるとにかかわらず、グローバル経営に舵を切る必要がある。経営に歯に衣を着せず、もの申すことができる人材を探してほしい」川村は、国内外のコンサルタント企業や人材紹介会社にこう要請した。2012年に入り、リストから二人の人物が絞られた。元スリーエム会長のジョージ・バックリーと、元シンガポール経済開発省長官のフィリップ・ヨーである。」（中略）。p 216：「2012年、バックリーは自らが取締役に就任した最初の取締役会で開口一番、こう言い放った。『日立の営業利益率は5%ですか。よくこんな低い利益率で耐えられますね。私はそんな会社を経験したことがないです』。同席したある取締役は「むっ」としたが、言い返す言葉がなかった

外国人取締役に取締役会が開かれるごとに、各事業部門から責任者を呼んで個別にレクチャーを受ける機会がある。一通りの説明を受け終わった後、バックリーは川村や三好にこう言い放った。『皆さん、一生懸命やっているのはわかる。だけど、全く攻撃的な人がいない。こんなことで GE やシーメンスにどうやって対抗していくのか』（中略）」。p 217：「2013年に3人目の外国人社外取締役として就任要請したのは（中略）米鉱物メジャー、アングロアメリカンの元 CEO、シンシア・キャロルだ。」（中略）。p 218：「『女性を労働力に加えることで、企業文化の変革を促すことができました。このような現象は自然に生じるわけではありません。経営陣の強いコミットメントについてのみ実現可能です』キャロルは日立経営陣にこう訴えた。

その声に応じて、2013年5月、日立は日本企業では異例となる「女性登用のコミットメント（必達目標）」の公表に踏み切った。2015年度までに女性社員を役員に登用し、2020年度までに国内の女性管理職（課長相当職上）を2.5倍の1,000人に引き上げるというものだ。」（以上、引用）

委員会設置会社にせよ監査役設置会社にせよ、制度に「魂を入れるかどうか」が、ガバナンス改革の成否を決めるのだと思うが、ここに述べられているような徹底した方法がとられている会社はまだ少ないと思う。ここまで踏み込めるのは、なぜか？

「これまで形作られてきた日立の企業文化のなせるわざ」と言えるのか、はたまた「川村の時代に作られた新しい文化となるのか」は、判然としないが、「これまで形作られてきた企業文化が大きく影響して、このような改革を導いた」ということは言えそうな気がする。

#### 5.2-4 迷ったときに帰るべき原点が必要だ

また、川村元会長の考え方には創業者の理念が色濃く反映されていることも特筆すべきと思う。以下に引用する。（「私と日立」 p 97）

「リーダー層の教育では、社会人としての基本的な倫理教育も要る。大学でも、例えば「技術者倫理」などの講座が増えてきてはいるが、全般的には、会社に入ってから社会倫理を学ぶことが多い。「損得より善悪」についての教育やダイバーシティー研

修は、それらの基本的なものだ。

「損得より善悪」とは、日立の創業者の言葉の1つであり、世界中の企業に時折現れる近視眼的な収益最優先主義をきつく諫めるものである。創業者は、色紙を所望されても「正直者小平浪平」と書いたりするほど、徹底した「誠」の信奉者だった（「私と日立」p191）。前述の「ハーバード日本史教室」のなかで、明治期の政治家として、大久保利通と木戸孝充が、その正直さゆえに絶賛されている。小平に通じる話だ。

結果的に、「政界や財界からは、可能ならば一定の距離をおけ」と言う創業者・小平浪平の意向に沿った形となって嬉しかった。私は、入社してから創業者の行き方を知って、それを尊敬してきたからである。」

創業者の経営理念を継承できている会社は幸せである。迷ったときに帰る原点があるからである。

#### 5.2-5 企業ガバナンス強化のための即効薬：不正で刑事罰を受ける欧米との違い

粉飾決算に限らず不祥事が多発している。企業人が皆、日立・川村のような考えを持てば良いが、そうなるには時間が掛かる。時間を掛けても解決しないという見方が妥当ではないか。人間の持つ悲しい性である。

速効性のある対策は罰則の強化である。2001年、米国でおきたエンロンの不正会計事件では、CEOが24年、CFOが6年の禁固刑に処せられた。日本でも、連座制を含め罰則を強化すれば、不祥事防止に対する抑止力となる。厳罰は無論、社外取締役や社外監査役にも及ぶものとする。「節穴」監査を行った公認会計士は資格剥奪はもちろん、刑事罰にも処せられるべきである。

排ガス不正のフォルクスワーゲンの米国の品質責任者はFBIに逮捕され、元CEOも米国検察から詐欺の罪で起訴されている。（日経ビジネスオンライン 5/18）

ダイムラーも排ガス不正でドイツ当局から家宅捜査を受けた。（日経電子版 5/23）

神戸製鋼も米国司法省から召喚状によって資料提出を求められ、これから「刑事責任を追及する本格捜査に進む可能性が高い」と言われている。（日経電子版 2017/10/29）

不祥事に対する欧米の姿勢は厳しい。ともすれば、日本の企業においては不正、不祥事は「会社のためにしていること。どこでも似たようなことをしている」という意識が強いのではないか？「不正イコール犯罪」という意識が薄い。そして司法当局もなぜか欧米のように「大企業のCEOを逮捕する」、という例をほとんど見たことがない。このような文化がモラルハザードを助長してはいないか？大いに疑問である。

最近、手抜き工事が発覚したレオパレス21も建築士だけの責任にしてはならない。不正をすればトップが罪を問われ、結局、損をする社会にしなければならない！

#### 参考文献

- ・川村隆「100年企業の改革 私と日立」日本経済新聞社（2016年1月）
- ・川村隆「ザ・ラストマン」角川書店（2015年3月）
- ・小板橋太郎「日立製作所 川村改革の2000日 異端児たちの決断」（14年9月）
- ・山本七平「帝王学〔貞観政要〕の読み方」（1983年11月）
- ・大鹿靖明「東芝の悲劇」（2017年9月）

- ・ FACTA 編集部「東芝 大裏面史」(2017年5月)
- ・ 児玉博「テヘランからきた男-西田厚聰と東芝壊滅」小学館 (2017年11月)

## 第6章 “戦犯”と呼ばれた西田厚聰の人間模様について

### －西田の雑誌「思想」の論文と行動経済学の視点からの一試み評価－

東芝の西田はユニークな人物である。教養が豊かで、研究心旺盛。トップの登るまでの実績も顕著であった。それゆえ、社長まで登り詰めることができた。社長になってからの評判も高い。ウェスティングハウス (WH) 買収を決めた頃は得意の絶頂にあった。しかし、会長時代は、東芝にとって大変大事な時に、自らが選んだ佐々木後継社長と醜い争いを演ずることに成り下がってしまった。

落差が激しかった西田の行動の「何故」を解明することは極めて難しい。しかし、少しでも迫ってみたいと思い、このテーマを取り上げた。「テヘランからきた男・西田厚聰と東芝壊滅」(児玉博著)の内容を使って、西田の論文と行動経済学の視点から、彼の人間模様に迫ってみた、試みである。

### 6.1 なぜ“戦犯”と呼ばれる－三つの事柄

2006年10月 WHを高値で買収(当初2700億円から最終6400億円)ののれん代が4000億円弱。企業価値の2倍以上の買収価格。

2009年6月 佐々木則夫を後継社長の指名(指名者責任)  
(指名委員会は機能したのか?)

2010年 西田と佐々木の社内での暗闘劇の当事者責任(自我と他  
私の社会という哲学を自ら否定)

図表 6-1 東芝・日立の特損・社長(2006年度～2016年度)

( : )	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006			
	14394	6438	2275	850	365	482	548	1014	1803	776	755			
	2035	205	316	915	396	699	956	1061	3852	1185	1765			
	(2016.6~2015.7)	(2015.7~2013)	(2013.~2009.6)				(2009.6~2005.6)							
	東原敏明(2014.4~			(2014.3~2010.4)			(2010.3~2009.3)	(2009.2~2006.4)						
	<b>(2016 -2006 )</b>													
			16000											
			14000											
			12000											
			10000											
			8000											
			6000											
			4000											
			2000											
			0											
				2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006

## 6.2 西田のトップに登りつめるまでの輝かしい実績

西田は、1973年に東芝のイラン合弁会社に現地採用として入社(1975年本社採用)し、2005年に東芝社長というトップに登りつめた「今太閤」ではないか。

その輝かしい経歴を列記する：

- 1970年8月 「思想」1970年8月号 P.1057~P.1069(岩波書店)で、論文「フッサール現象学と相互主観性—政治社会論の見地からの一試論—」を發表し、若手研究者としてスタート。指導教授は、福田歆一東大教授(哲学)で、丸山眞男と共に日本を代表するスター学者である。「思想」編集顧問を務めていた。
- 1973年 東芝のイラン合弁会社に、東大大学院博士課程での西洋政治思想史の学究の道を捨て入社。これは、最愛のイラン女性ファルディン(妻となる)を追いかけてテヘランにきたことによる。
- 1984年 不振のパソコン事業に異動。東芝ヨーロッパ社上級副社長として、ドイツに赴任する。米国は撤退し、欧州を残す事に賭ける。
- 1985年 世界発のラップトップPCを開発し、販売に成功しPC事業を立て直す。「パソコンの東芝」といわれるまでになる。
- 1988年 本社の電子機器部長になる。PCの販売責任者で“パソコンの行商”といわれる。
- 1992年 東芝アメリカ情報システム社社長(パソコン事業を引っ張る)。
- 1995年 パソコン事業部長として、米国パソコン事業の不振を建て直す。
- 2003年 パソコン事業赤字に転落
- 2004年 パソコン事業を黒字化する
- 2005年 東芝社長に就任(在任2005年~2009年)

下記4事業を東芝のコア事業として注力する。

- ・社会インフラ(WHを含む)
- ・電子デバイス
- ・デジタルプロダクツ
- ・家電

また、「選択と集中」として、

- ・HD-DVDの撤退(2008年2月.特損500億円以上)
- ・NANDフラッシュメモリー工場(三重県四日市市)の増設(1.7兆円の投資)。2018年の「東芝メモリ」という半導体事業売却で、東芝の命運を救う役割を果たす。

売却

- ・東芝セラミックス
- ・東芝EMI
- ・東芝不動産
- ・銀座東芝ビル

増資

- ・半導体

#### ・原子力

など、東芝の変革と活性化に勤めた。

2008年6月 株価は1000円を突破し、西田評価が高まる。就任当時の2005年6月株価400円。

大胆な投資と理路整然とした弁舌、専門家も舌を巻く博識から、名経営者の評判。

9月 リーマンショックが起こる。それまでは、西田経営についての市場の評価は高く妥当であった。一時は、西田の退任が東芝最大のリスクといわれた。

社長就任後の西田は、国内の生産と開発の現場に120回以上の対話を実施し、開発・生産・販売などの仕組みやプロセスを変えて、商品化のスピードアップを果たした。また、常に、「自分たちを変える事を力説」し、旺盛な仕事ぶりや環境問題への深い関心を示していた。また、西田の勉強家ぶりは社内で知らぬ者が居ないほど有名であった。

西田は、知性・教養・知識こそが大事で、教養を磨けなければ最終判断は出来ず決断の強さも出てこないとの考えであった。これは、政治思想史の研究者として、西洋の思想史を研究したことが反映されている。かつ、彼はドイツの哲学者フィヒテ研究であった。しかし、リーマンショックもあり、自己資本比率は社長就任直前の2005年3月の17.8%から2008年12月には11.9%に低下してしまった。

### 6.3 西田会長、佐々木社長の時代(2009年~2013年)

なぜ、西田は、佐々木との暗闘を演じるまでの人間になったのか。

佐々木社長は、一貫して原子力の人であった。リーマンショック後の西田の負の資産を引き継ぐことになる。西田が佐々木を後継者社長として指名する際には、佐々木の社内での評判は芳しくないとの声は聴いていたが、「社長になれば変わる」と西田が考えていたのは事実である。そして、経済環境は、金融危機と景気後退の同時進行と東日本大震災があり、極めて厳しい状況であった。

西田会長時代をまとめると：

- ・当時は、西田の博識と優秀な経営者との評価がなされていた。西田はパナソニックの中村邦夫と競う形で経団連会長候補にもあがっていた。
- ・西室、西田、佐々木の間で、リーマンショック後の業績悪化もあり、かつ、後継社長指名責任を自他共に認める中で、西田は自分ならできるといふ、『自身過剰』が彼の心のどこかに有ったのではなかろうか。
- ・佐々木社長は西田会長を無視する姿勢に変化する中で、西田は「オレならできるといふ、自信過剰が増幅され、西田・佐々木の暗闘の拡大・深更が起こったと思われる。
- ・西田は、今まで、連綿として築いてきた博識というものを捨て去り、感情がリードする人間になってしまった。残念ながら、佐々木の語録が出てこないの、佐々木については、不明な部分である。

#### 6.4 西田が博識で経営者として成功の人物が、晩節を汚してしまった要因を考える

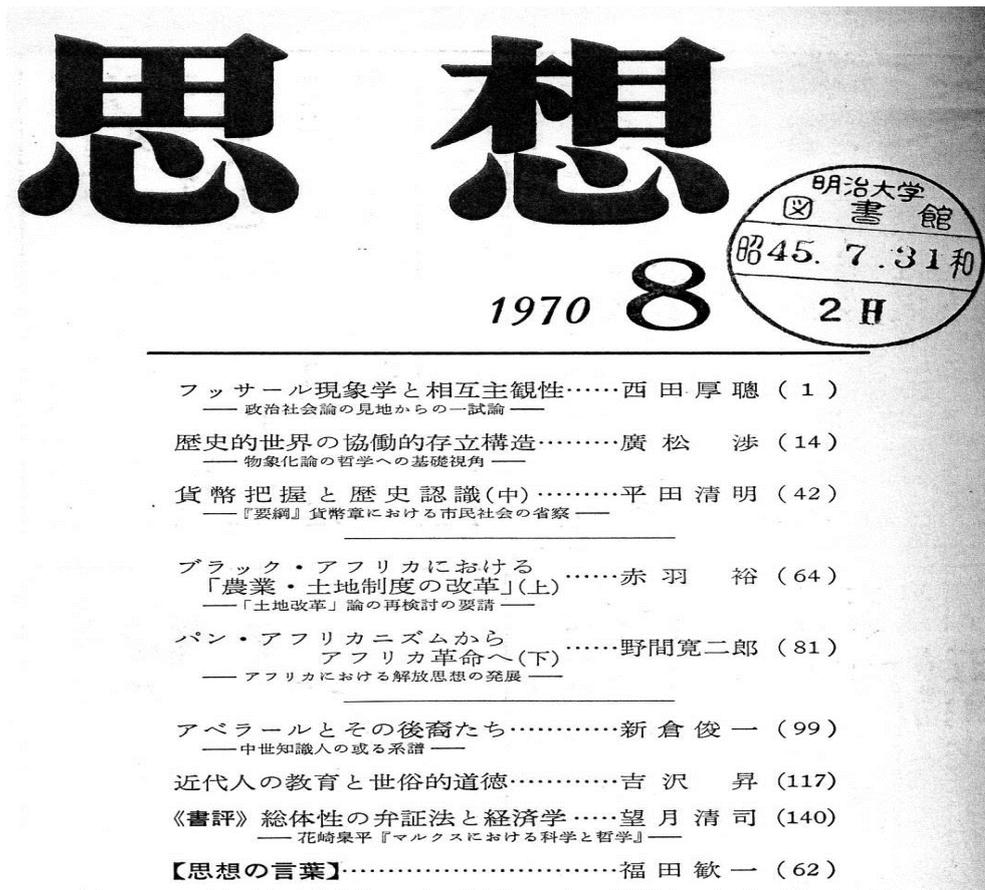
視点としては、彼の「思想」論文と行動経済学の視点から試みてみる。西田の会長時代に接する人のなかで、「西田会長は、理想や哲学を話すことがなくなり、「数字」のことしか話さなくなった」との声があった。この西田の心の変化は、何が要因だろうか。

西田の死の直前の2017年10月にインタビューしたジャーナリストの児玉博は、「人生を達観した様な発言を期待したが、出てきたのは、「罵りと批判」であったと述べており、西田は、社長退任後に、大きな心の変化があり、それが最後まで残る事になったようである。

##### 1) 「思想」論文から

「思想」(1970年8月号)のなかで、西田が言っていることから考えてみる。この論文は、大変読みにくい文章であり、広辞苑を左に置きながら読み進んだ。時には、タブレットを使って、インターネットで調べながらであった。苦勞した。再読しても、完全理解には達していないが、現時点での当方が整理したものである事をご承知おきいただきたい。

図表6-2 雑誌「思想」1970年8月号表紙(岩波書店刊)



まず、この論文では、

- ・「政治社会論」は、政治現象の原理一切を解明するものである。

当時、フッサール現象学が哲学のなかで再考される。このフッサール現象学を社会科学の研究に広めるのが流行となった。しかし、政治社会論への適用は皆無であった。西田は、フッサール現象学からのアプローチは、可能であると説き、特異性が出せるとした。ただし、その開花はまだ先としている。フッサール現象学の「相互主観性」に注目し、それを根拠としている。

- フッサール現象論は、
  - 一切の先入観を排して、事象に即して事象を見つめて行くことである。
  - 相互主観性を人間の根源的認識方法と考える。
  - 人間の存在は共同存在であることが前提であり、これは逆説的であるが、支配—被支配の関係があることで、人間の共同存在が維持される。
- 相互主観性は、
  - 世界構成が、複数の主観の共同的关系によって媒介されている事態を言う。真理を考える際に、複数の主観体の関係で考えるべきとしている。
  - 自我だけでなく、他我をも前提にして成り立つ共同化された主観性である。
  - 自我⇒他我⇒相互主観性となる。
  - 自我と他我との共同における「われわれ」であり、人間の存在の共同性という根源的事実として共存。
  - 自我の意識は、この原初的世界においては<われ思う>ではなく、<われできる>であり、「身体の媒介によって、事物へ向かう存在」である。
  - 相互主観的共存こそが、政治社会の社会的結合性を基礎づける。

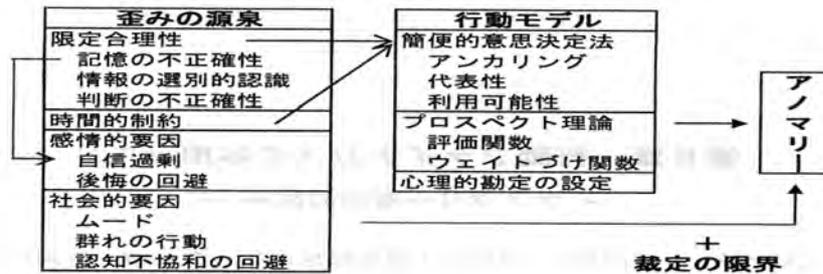
自分なりの解釈では、人間社会は、自分と他人という、「我」をもった人間が共存するものであり、共同して生きているのが、本源的な事実である。**人間は、他人を存在として認めて、共存し、共同して生活するものである。**この人間の生活の安定には、支配—被支配の関係が必要であり、これが政治である。

この考えは、他人の存在を認め、その意思を尊重することで、人間社会は成り立っているとの考えと、自分は理解している。西田は、研究者として学んだこの考えを現地採用として東芝のイラン合弁会社以来、持ち続け、実践して、自己の成長とビジネスでの成功につながったと思う。これだけの研究に東大大学院で4年近く徹底的に勉強してきた西田が、博識・理性人間⇒感情人間に陥ってしまったのか？

西田の勉強家がすこぶる社内では有名と述べたが、インタビューした児玉氏に対して、「若い頃から学ぶのは好きなんです。東芝は会社というよりは、メーカーなんです。メーカーというものは、やはり技術であり、数字なんです。こうしたことは、たとえ使う機会がなくても、学ばないと。ともかく知らないことは学ぶ。それだけです」と、その知識欲の旺盛さはすごい。この学ぶ姿勢は、東大大学院で、徹底的に学問と向かい合った時に、鍛えられたと思われる。しかし、人間の常として、西田は、同時に、人一倍負けず嫌いでも有名であった。この負けず嫌いが、彼が学んだ、「われわれ」で社会は成り立つという、自我と他我の共存を認めるという考えを凌駕して、結局、他我の存在の否認（佐々木の否定⇒自分ならできる⇒暗闘）になったと思われる。西洋

政治思想史との学問の中で、「本質を目を凝らしてみつめる」という、基本姿勢を身に着け、実践し成功してきた人間としての自己批判が多分西田の心の中に少しはあったとは思われるが、この心の中は、閉じたまま、永遠の旅立ちに立ってしまったのは、残念だ。

図表 6-3 行動ファイナンスの基本行動



出典：（元大和ファンド・コンサルティング主席研究員 俊野雅司の講義資料より）

## 2) 行動経済学の視点から

まずは、行動経済学の基本構造を図で示す（図表 5-3）。この図の判断の歪みの源泉である、「情報の選別的認識」と「自信過剰」の視点から考えてみる。後者は、継続的に自信過剰気味の意思決定をおこなうことで、意思決定のパターンに一定の偏りが存在する傾向に落ちることである。

西田は、

- ・ トップまで登りつめた輝かしい経歴
- ・ 博識
- ・ 行動力
- ・ チャレンジ志向

から、本人、社会、周りも、彼を優れた経営者として評価されとことは、既に述べたとおりである。一時は、経団連会長の候補として、名前が入ったことがあった。

しかし、会長時代になると、西田は、会長として期待される調整の立場を放棄して、佐々木との東芝暗闘の一方の当事者になってしまう。ここで、「なぜ」を連発して考えてみると、

⇒ なぜ？

これは、行動経済学の基本構造にある、「自信過剰」と「情報の選別的認識（自己の都合が良い情報のみを高く評価）」によるものである

⇒ なぜ？

政治思想史、哲学を学び、読書家として博識がある、彼がこうなったのは、余りにも過去の成功が大きかった。しかし、その大成功を批判的事後的に分析することを失念していた。

⇒ なぜ失念？

西田は、スーパーマンではない、彼もやはり人間である。そして、失念したまま、

この世を去った。

もう一つの「情報の選別的認識」の視点では、西田は、「人間は生まれながらにして、人間は時間的にも、空間的にも限定的中で生活している。情報も大量にあるようだけれども、自分で処理できるのは、自ずと限定的となる。つまり、色々な意味で、限定的な中で判断を求められる。そうすると、人間はどうしても、慣れ親しんだ環境下で判断してしまう。」これは、まさに上記の「情報の選別的認識」の事を言っている。その行動モデルとして「アンカーリング」（身近な事に影響された行動・判断）です。西田は、人間の行動・判断の歪みを知って、陥っている。

行動経済学の「情報の選別的認識」と「自信過剰」については、西田は、この歪みの源泉と結果として歪んだ行動に陥る事を、知識としては知っていながら、陥ってしまった、極めて普通の人間であったことであります。

行動経済学の視点で、期待される経営者像を研究した論文がある。それは、「経営者行動の心理会計分析—取引コスト・アプローチ」菊澤教授「三田商学研究」2006年号 p 131- p 147 を紹介したい。

この論文の5. 結語では

「優れた経営者は、過去を振り返るべきか、断ち切るべきか。この問題に対する本論文の答えはこうである。過去に囚われず、辛勝体験を通じて過去を学び、現在だけを見つめる経営者が優れていることになる。

しかも、辛勝体験は、事後的な批判的処理方法を徹底することによって得ることが出来る。たとえ、大失敗したとしても、その結果を事後的に冷静に批判的に議論し、どこまでが正しく、どこまでが誤っていたのかを批判的に議論する事によって、経営者やリーダーは自己否定に陥ることなく、自滅することもなく、辛勝感を得ることが出来る。

また、たとえ、大勝しても、結果を批判的に議論することによって、自己正当化主義に陥ることなく、淘汰されることなく、辛勝感を得ることが出来る。このように、事後的な批判的合理的議論を通じて辛勝体験を繰り返す経営者やリーダーは、常に、現状を冷静に判断し、絶えず、未来に向かって深化する人になる。このような経営者やリーダーが率いる会社は、未来に対して開かれた企業になろう。」

結論

本稿では、西田を、人間模様や心の視点から、「戦犯」と呼ばれた要因を考えてみた。彼の政治思想史の研究論文と行動経済学の「自信過剰」等の視点からの西田の経営者評価の一つの試みである。

西田は、ビジネスマンとしての一時大成功、一方、大学院博士課程での政治思想史や哲学を研究した人物で、読書家で博識を有しながら、「戦犯」と呼ばれることになった。その要因は、極めて人間的な2つの要因と考える

- ・「自信過剰」⇒成功が大きすぎ、イエスマンに囲まれ、自己成功を批判的合理・合理的に分析することがなく、このバイアスに陥ってしまった。
- ・「相互主観性」の失念 ⇒自我と他我の相互相関性が人間世界の根源であること。彼の論文は、「日常的な経験的認識を基礎づけ「われわれ」と「共同存在」しつつ、不断の根源へとどう問うか」とあるが、これを自から行うことを放棄した。ありふれた触れた結論で、どこにもある。どこの会社にも起こりうることであり、

絶え間なく、経営者は自己を批判的な事後分析を行い、そして、周りは、それが行われる仕組みと「忖度」なし「私の主張」が必要である。

## 参考資料

- ・ 児玉博「テヘランからきた男-西田厚聰と東芝壊滅」小学館（2017年11月）  
同書は、西田氏を考えるには有用な本であり、多くを同書から利用させていただいたので個別での表記は省略させていただいた。
- ・ 西澤淳一ほか『リーディング・カンパニーシリーズ「東芝」』出版文化社新書（2008年3月）第1章トップが語る「私と東芝」代表執行役社長 西田厚聰
- ・ 西田厚聰「フッソール現象学と相互主観性」「思想」岩波書店（1970年8月）
- ・ 福田敏一「近代の政治思想-その現実的・理論的諸前提-」岩波新書（1995年）
- ・ 新田義弘「現象学」講談社学術文庫（2013年）

## 第7章 ガバナンスに期待される機能とコーポレートガバナンスの今後

主に東芝、日立が委員会設置会社に移行してからの15年、世界を揺るがすトピックスが数多く起きた。激変する環境に対応したリスク管理と危機対応についてこれまでの検討を踏まえて、業務執行の監督機関である取締役、監視機関である監査役はどのようなであったか、機関設計の変遷と運用を概観してコーポレートガバナンスとコンプライアンスの今後を考えてみたい。

### 7.1 戦後の社会、産業、経済の変遷を概観する

#### 7.1-1 戦後の政治、産業、経済の潮流の簡単なまとめ

東芝、日立両社は創業の理念の下で、事業を戦争にしたがって展開し、本土爆撃によって大きな被害を受け終戦を迎えた。ポツダム宣言を受諾して敗戦すると、戦勝国（連合国 UN は、4 大国米、英、中に最後に加わったソビエトのほかオーストラリア、インド等 11 国）が進駐、アメリカは日本の弱体化を目標に「非軍事化」、「民主化」を全面に打ち出して、社会主義勢力を牽制、封印する占領政策を実施したが…。

英米資本主義の日本占領政策、いわゆる「『五大改革』は、①女性の解放、②労働者の団結権の保障、③教育の民主化、④秘密警察の廃止、⑤経済の民主化」で、日本人を戦前、戦中の精神的呪縛から解き放ち、民主化するもの」であった。企業経営については、財閥解体、過度経済力集中資本排除法と独占禁止法の施行、そして戦前、戦中と産業界をリードしてきた経営者を要職から追放し、一方で過激な労働組合運動を扇動することで日本の産業資本を弱体化していった。

労働組合は「生活防衛の労働争議を頻発」させて、超インフレに対する組合員の生活防衛のために自ら生産を管理すると主張して「生産管理闘争」を燎原の火のごとく広げた。1946年当時は、書記長徳田球一が「経営協議会はこうして作る」を公表するほどに日本共産党が勢力を伸長した。一方、戦前からの封建的で権威主義的な経営者は労働組合に対峙する術もなく劣勢に陥った。かかる情勢のなかで発足した第1次吉田内閣は「経営協議会指針」を打ち出そうと動くが挫折、占領軍の復興構想は内なるアカにも脅かされはじめ大きな試練を受けることとなった。

これに危機感を強めた財界中堅層は藤井丙午（鉄協）、諸井貫一（秩父セメント）らが経済同友会を立ち上げて「生産管理闘争対策」と「失業対策」をテーマに研究会を始め、1947年に「日本経済の復興の任務は広義の勤労者、即ち企業経営陣を含めた勤労者の双肩に懸かっている」とする見解を発表して「『労働』主導の復興運動への『経営』の対等的参加」に取り組む。この研究が「企業民主化研究会」に継承されて「修正資本主義的な経営構想を内容とする『試案』」を発表する頃には、アジア諸国では独立運動が広がり東西緊張は一気に増大し、トルーマン大統領は「トルーマン・ドクトリン」を発表した。アメリカは1948年、米陸軍長官ロイヤーが「東亜に生じるかもしれない全体主義的戦争の脅威に対する防壁の役目を果たしうる」ように日本を「十分に自立しうる程度にまで強化すること」が必要と演説して「対日占領政策」を転換した。この発表以降、「経済自立」に向けた援助政策が急速に進む。

1948年11月に占領軍は「賃金と物価の悪循環を断ち切る為の賃金三原則」、12月には「消費の縮減と生産力の増強によって輸出の促進を図ることを課題とし、また我が国が諸外国と経済的に同一条件のもとに自立する、即ち単一為替レートを設定して独立国として国際市場に復帰する為に国内態勢の整備を目的とする経済九原則」を指示した。1949年2月にはデフレ的性格の強い「ドッジライン」が実施されて、4月には1ドル=360円レートが設定され、企業に「経営の合理化」を迫っていく。

1950年になると朝鮮戦争が起きて、生産が急速に回復してくると、対日本戦略はアメリカが軍需産業を集中的に強化するために日本との間で産業分野を分担、外資導入を視野に入れて効率的に成長させる路線に変化していき、会社関連法ではアメリカ法化が進められる。先鋭化した組合とアメリカの戦略に翻弄されながら、我が国企業は、独自の事業理念、経営手法で国際的な地歩を高めていくことになる。

戦後の世界は、復興政策に人口ボーナスが加わり順調に経済を拡大、特に直接的な戦争被害が少なく超大国となったアメリカは、「世界の警察国家」を自認して、東西緊張による軍備力拡大が人口ボーナス需要と相俟って抜きん出た規模になり、絶大なる影響力を行使していく。アメリカ占領下の日本は、朝鮮戦争以後「極東の戦略拠点」として、アメリカ軍が世界の紛争へ介入するたびに特需の恩恵を受け、石油化学の勃興、製鉄技術の大型化等の技術革新を進めて高度成長を遂げていく。日本はアメリカ貿易の拡大と「団塊世代」の人口ボーナス需要がダブルに効いて奇跡の復活を遂げた。

団塊世代が社会人になると高度成長から安定成長型の成熟社会への転換期に入った。

また1971年には7月に『訪中宣言』、8月に『金・ドル本位制の停止宣言』と、アメリカの世界戦略の大転換となる『二つのニクソンショック』が世界を揺さぶった。世界秩序の象徴だった固定相場制は崩壊して変動相場に移行することになる。12月にはスミソニアン協定を締結して多国間通貨調整で一旦為替は固定されて1ドル=308円になったが長くは続かず、一年後の1973年2月には共通フロートを採用して先進国は変動相場制に移行し行くと、円高が進んで一時250円台となった為替は年末には1ドル=302円であった。

同時にこの年は、「福祉元年」と言われる。高度成長期の所得倍増政策からストック形成へと政策転換に取り組み始める。「勤労者財産形成制度『財形』」のスタート、財

形とセットでサラリーマン向けの住宅金融を補完する『住宅金融専門会社』（いわゆる住専）もスタート、更に年金保険を担う年齢になった団塊世代の老後の共同生活基地として全国 13 カ所に『グリーンピア』が建設された。団塊世代の人口ボーナスは住宅ブーム、列島改造ブームに重なって、産業構造は、輸出依存型から内需型へと転換の兆しを見せ始めることになる。

こうした中で 1973 年には第 1 次石油ショックが発生して原油価格が約 4 倍に高騰する。物価が急上昇して、不況が長期化すると判断した日銀は数次にわたって公定歩合を引き下げ、不況の中で余剰資金が発生すると不動産ブームに輪をかけた。原油の確保と安定供給に努めるが、質の悪い原油の増加による大気汚染問題が発生して、燃料価格、原料価格、電力価格の大幅上昇、高度成長から石油ショックと高騰する人件費負担に公害処理負担が加わり、急速にコスト競争力が落ち込むと電力依存型産業は国際競争力を失いアルミ精錬はほぼ全面的に国内生産から撤退した。一方で資源産出国では、価格高騰で得た資金と産業振興が生活水準を引き上げて教育も成果を上げ始めると、低価格を武器に軽工業を中心に輸出市場に参入し始める。こうして、一つの構造変化が次の変化を誘発する複合型不況が顕現化して、更には国際競争力を喪失し生産能力が余剰となった業種では設備廃棄を強いられるバランスシート不況の様相を呈するようになっていき、企業は資源と市場を求めて海外展開に舵を切ることになっていった。

オイルショックは中近東の地政学問題が顕現化したものだが、同時に東西緊張下でのレーダー、ロケット等の新しい軍事技術の急成長で開発された人工衛星が情報通信技術の発達で機能強化と多様化を進めた結果、情報が容易に国境を越えて広がるようになって、自由で新鮮な「情報」が東欧圏でじわじわと民主化運動を広げていった。このエネルギーは溶岩ドームのように膨張して、やがて火砕流となって東西緊張に歴史的な大転換をもたらすことになる。1979 年中国では天安門事件を経て鄧小平が復活して「経済改革路線」を推進、1980 年アメリカではロナルド・レーガンが大統領に選出され米国産業の復活を目指して「レーガノミクス」を掲げ国内産業の保護・育成・復活の政策を打ち出した。一方、一時静まった東欧圏の民主化の流れはポーランドで再び燃え上がると大きなうねりとなって、1989 年にベルリンの壁が崩壊して一気に広がり、東西冷戦時代は幕を引いて 1993 年には EU が誕生した。

この流れにつれて米国軍需、日本民需の産業分担による協働成長の構造も新しい時代の器に合わせて転換を余儀なくされることになる。

この潮流を押さえたうえで、アメリカの日本占領政策と日本操縦手法としての商法、会社法の改正を簡単に整理しておきたい。

#### 7.1-2 戦後の会社法（商法旧第 2 編を含む）の主な改正

会社法は、国の将来を築くために、企業の信頼を担保する目的で、改正が繰り返され、新しい産業の円滑な活動をサポートしてきた。

戦後の改正は、アメリカ企業が日本で自由に活動するうえで資金等規模の力が発揮しやすい環境を確保する目的で 1950 年に大改正された。以後主に、計算の方法、事業効率の向上、財産運用と資金調達の多様化、執行、監督、監査の独立性の確保、監督、監査の強化、分配の適時化、代表訴訟の簡略化等の観点で順次進められている。見方

を変えれば、株主権の範囲と行使の合理化、間接金融、引当金の縮減等は日本的な仕組み、知恵の排除の歴史でもあり、日米貿易摩擦のたびに広範な要求が出されて、我が国は茶番劇のような抵抗姿勢を示しながら要求を飲んできた。

主な改正を以下に整理する。

**(1) 昭和 25(1950)年、経済民主化政策の一環としてアメリカ法化（法第 167 号）**

戦後の我が国の商法改正は、ポツダム宣言受諾以降の日米軍事協定による不平等な地位の安定的維持をと企業活動の自由を目的としており、主に、次の 4 項目がある。

- ① 資金調達の便宜、 ② 会社運営の合理化、 ③ 株主の地位の強化、
- ④ 外国会社の関する規定の整備

**(2) 49(1974)年、監査制度の改善強化と計算既定の整備（法第 21 号）**

- ① 監査役の地位の強化、 ② 中間配当制度の導入

**(3) 56(1981)年、昭和 49 年からの根本改正計画の一部実現（法第 74 号）**

- ① 株主単価の引上げ、子会社による親会社株式の取得禁止、 ② 株主提案権の創設、 ③ 取締役会の権限強化、 ④ 監査役の独立性の強化

（筆者の思い出話）

1983 年頃、銀行で通産省産政局と大蔵省理財局を担当して SE クラシス対策、ベンチャーキャピタル育成、ユーロ円活用スキーム等の検討をサポートしていた。1984 年のユーロ円解禁時の拠点長会議の挨拶文で「耳を立ててごらん。ほら、聞こえてくるだろう！これが金融システムの殻が割れる音だ」と、こんな文章を書いた記憶が蘇ってくる。その後、大阪に赴任して中小企業向け融資の新規開拓をした時にプラザ合意が実行された。240 円台から 200 円割れまで 2 か月ほどで円高が急速進んだ時、「この為替は米国の産業対策のための政治戦略だから、史上最高値を更新するまで必ず続く。その時間は短い。一気に最高値を一度更新する水準まで行くと考えて進めるべきだ。」と、某大手メーカーの財務、経営企画からの問い合わせに答えていた。彼らは 220 円台で予約を入れたのだろうか…。

また当時は、資金がジャブジャブで銀行は大口与信規制回避が目的でノンバンクを作り不動産融資に走っていた。私のチームは、教育上の目的で銀行系ノンバンク、不動産業との取引は禁止した。安易に新規を作っても身につかない。

経済は国力の象徴であり、国力の維持、高揚が政治の目的、「政治は 100 年スパンで進めるもの」とマックス・ウエーバーは言った。ベルリンの壁が崩壊してソ連の解体が進み、軍需目的で開発が進んだインターネット技術が民間に解放される事を想定して…、アメリカは日本の利用方法を見直した。1989 年にブッシュ政権が「日米構造協議」を打ち出し、1993 年にはクリントン大統領が「日米包括経済協議」と立て付けを変えて、一段と強硬に本格的な規制緩和と構造転換を仕掛けてきた。

**(4) 平成 5(1993)年、日米構造問題協議関連の改正と社債法の整備（法第 62）**

- ② 株主代表訴訟の容易化、株主帳簿閲覧権の強化
- ③ 監査役任期の伸長、大会社監査役の員数増加
- ④ 社債発行限度枠の緩和、社債管理会社の強制

**(5) 9(1997)年、自己株式の取得規制の再緩和**

- ① 五月、ストックオプション制度の導入、 ② 六月、合併法制の整備、 ③ 罰則

の強化

- (6) 11(1999)年、株式交換、株式移転制度の導入と時価評価の導入（法第 125 号）
  - ①株式交換、株式移転制度の創設、② 市場性のある金銭債権等に対する時価評価の導入
- (7) 12(2000)年、昭和 49 年に始まる商法改正の締めくくり（法第 90 号）
  - ①新設分割制度、吸収分割制度の創設
- (8) 13(2001)年、企業金融の緩和に関する改正（法第 79 号）
  - ＜金庫株等解禁に伴う商法等の一部改正＞
  - ①金庫株の解禁、② 額面株式の廃止、単元株制度の導入
- (9) 13(2001)年 11 月、資金調達手段の弾力化と企業運営の電子化（法第 129 号）
  - ①種類株式の弾力化、新株予約権制度の創設
  - ②会社関係書類の電子化。招集通知等の電子化
- (10) 13(2001)年 12 月、コーポレートガバナンスの強化（法第 149 号）
  - ①監査役の機能強化、株主代表訴訟の見直し、② 取締役等の責任軽減制度の創設
- (11) 14(2002)年、新しい時代の要請に適合するための改正（法第 44 号）
  - ①取締役の選任、解任権付株式の導入、② 株主総会の合理化、委員会等設置会社制度の導入

こうした改正を経て、事業の分解、統合手法を多様化し、新たに考案される投資理論と機関投資家による権利行使が日本産業に再編を仕掛けてきている。表向きは、経営の透明化、可視化を唱えて、所有と経営の分離を進めて、日本企業の分割、統合、即ちM&Aによる切り売りを容易にしている。

日本は、民需関連の消費財および産業資材の分野での技術開発競争を進めて、アメリカに輸出して溜まった資金を米国債等証券に投資しては円高誘導で棒引きにされてきた。

## 7.2. 会社法施行によるコーポレートガバナンス改革と東芝事件の背景

2002 年の会社法改正は、取締役には『内部統制システムの構築』を義務付けた。これは、執行、監督、監査の役割と経営計画の可視化、PDCA 運用を促進する日本的な知恵であり、上場会社は経営戦略を見直し、経営体制の構築に取り組んできた。

さて、東芝と日立の企業文化を考えるうえで、1993 年以降の日米包括経済協定を踏まえた会社法の改正前後の対応を整理したうえで、今後の企業経営、就中、『日本再興戦略』を支援する企業経営の骨格をなすコーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードへの対応と社外取締役について検討を進めていきたい。

### 7.2-1 東芝、日立のガバナンスの変遷と効用についての考察

会社法施行までの監査役強化の流れを受けて、コーポレートガバナンス改革を先取りするかたちで、1997 年にソニーが執行と監督を分離して執行役員制度を導入した。東芝も経団連会長を輩出した先進企業として追随して執行役員制度を導入した。東芝の対応が「経団連会長輩出」の面子に関わるものだったとしたら、今回の不祥事は『日本再興戦略』のコーポレートガバナンス改革に少なからぬ影響を与えている。

以下に、委員会等設置会社の東芝、日立と監査役会設置会社の帝人での1997年以降のガバナンス体制を比較、考察する。

図表7-1 3社のコーポレートガバナンスの推移

	1998年	1999	2000	2003			
東芝	執行役員制度		任意委員会		委員会等設置会社		
		カンパニー制					
日立					委員会等設置会社		
		カンパニー制					
帝人		執行役員制度					
	24名	取締役削減(9名、09年10名))					
		社外監査役(3名)			社外取締役(3名、12年4名)		
		アドバイザリーボード(任意委員会)			(社外取締役+外国人アドバイザー2名)		

[東芝] 1998年、執行役員制度、1999年社内カンパニー制を導入。

2000年、指名委員会、報酬委員会を設置。

2003年、委員会等設置会社に移行。

[日立] 1999年、社内カンパニー制度を導入。但し、執行役員は見送り。

2003年、委員会等設置会社に移行。

[帝人] 1999年、執行役員制度、カンパニー制を導入。監査役会設置会社型を維持。

指名委員会、報酬委員会を設置。アドバイザリーボードを設置。

次表では東芝、日立の社外取締役、監査委員会、帝人の社外取締役、アドバイザリーボード、監査役会のメンバーを一覧して3社の機関の評価を行う。

図表 7-2 3社の社外取締役、監査委員会（監査役会）メンバー一覧

	1999(H12/3期)	2003(H16/3期)	2009(H22/3期)	2013(H26/3期)	2017(H30/3期)	
東芝	社外取締役		鳥居泰彦 (元慶大教授)	佐々木毅 (元東大総長)	伊丹敬之 (大学教授)	池田弘一 (アサヒビール相談役)
			谷野作太郎 (外務省OB)	平林博 (外務省OB)	谷野作太郎	小林喜光 (三菱ケミカルHD会長)
		清水湛 (弁護士、元裁判官)	小杉丈夫 (弁護士、元地裁)	島内憲 (外務省OB)		前田新造 (資生堂相談役)
		橋本俊作 (元さくら銀行頭取)	古沢照一郎 (元三井信託銀行社長)	斎藤聖美 (元モルガンスタンレー)		古田佑紀 (弁護士)
						野田晃子 (公認会計士)
						佐藤良二 (公認会計士)
	監査委員会	橋本俊作	谷野作太郎 (外務省OB)	平林博	谷野作太郎	野田晃子 (公認会計士)
		箕原一 (弁護士、元検事 (当時監査役))	清水湛	小杉丈夫	島内憲	古田佑紀 (弁護士)
		松橋正城 (元常務)	橋本俊作	古沢照一郎	斎藤聖美	佐藤良二 (公認会計士)
		飯田剛史 (元副社長)	堀岡弘嗣 (元人事部長)	古口榮男 (元副社長)	久保誠 (元副社長、財務)	
日立	社外取締役	佐藤ギン子 (労働省)	太田芳枝 (労働省OB)	望月晴文 (経産省次官)	望月晴文 (経産省次官)	
		西村敏郎 (弁護士)	本林徹 (弁護士)	吉原寛章 (公認会計士)	吉原寛章 (公認会計士)	
		瀬谷博道 (旭硝子)	宮原賢次 (住友商事)	勝俣宜夫 (丸紅)	山本高稔 (元UBS証券副会長)	
		千速晃 (新日鉄)	野見山明彦 (新日鉱HD)	榊原定征 (東レ)	榊原定征 (東レ)	
			大橋光夫 (昭和電工)	シンシア・キャロル (元CEO)	シンシア・キャロル	
				ジョージ・バックリー (元CEO)	ジョージ・バックリー	
				フィリップ・ヨー (元シンガポール官僚)	フィリップ・ヨー	
					ババ・カリヤニ (BharatForgeLimtd.会長)	
					ルイーズ・ベントランド (弁護士)	
	監査委員会	花房正義 (日立ク)	花房正義 (日立ク)	崎山忠道 (日立建機)	持田農夫男 (日立金属)	田中一行 (日立化成)
		佐藤ギン子 (労働省OB)	太田芳枝 (労働省OB)	望月晴文 (通産省OB)	望月晴文	
		瀬谷博道	野見山明彦	吉原寛章	山本高稔 (元UBS証券副会長)	
		千速晃	宮原賢次	勝俣宜夫	吉原寛章	
	八木良樹 (元副社長)	中村道治 (元副社長、研究開	三好崇司 (元副社長、CFO)	中村豊明 (元副社長、財務)		
帝人	社外取締役	國廣道彦 (外務省OB)	國廣道彦	鈴木勝也 (外務省OB)	飯村豊 (外務省OB)	飯村豊
		茂木友三郎 (キッコーマン)	茂木友三郎	鈴木邦雄 (商船三井)	関誠夫 (千代田化工)	関誠夫
			佐々木元 (NEC)	澤部肇 (TDK)	澤部肇	大坪文雄 (パナソニック)
					妹尾堅一郎 (産学連携推進機構)	妹尾堅一郎
	アドバイザー	John.A.Krol (デュボン会長)	John.A.Krol	John W. Himes (デュボン副社長)	John W. Himes	トーマス・コネリー (ICI)
		Sir.Ronald Hampel (ICI会長)	Sir.Ronald Hampel	Lord Leon Brittan (UBS前副会長)	Lord Leon Brittan	アレクサンダー・リノガン (蘭大学教授)
	監査役会	西村邦彦(管理出身)	朝倉忠雄 (技術出身)	佐野喜八郎 (樹脂・化成品出	谷田部俊明 (開発出身)	菱谷純 (元経営監査部長)
		朝倉忠雄(技術出身)	大方彬弘 (管理出身)	古川博 (財務・管理出身)	天野篤男 (繊維出身)	遠藤則明 (元CSR責任者)
		的場順三 (MOF)	的場順三	林良造 (通産省OB)	田中伸男 (通産省OB)	田中伸男
		池田義一 (会計士)	森重栄 (会計士)	守屋俊晴 (公認会計士)	守屋俊晴	池上玄 (公認会計士)
	河野保 (弁護士)	金城清子	林紀子	林紀子	中山ひとみ (弁護士)	

(注)2003年度：委員会等設置会社移行、2009年度：2008年9月発生のリーマンショック後の再建時、2013年度：『アベノミクス』スタート、2017年度直近

### 「東芝」

- 社外取締役は、学者と外交官 OB、金融機関トップ経験者のみで、公認会計士、事業会社トップ経験者はいない。章末に引用している日本弁護士会の「社外取締役ガイドライン」に紹介された「社外取締役に適した職務」では『その他の有識者』とされるメンバーのみで、「お飾り」と評価される所以と考えられる。
- 監査委員会は、金融機関トップ経験者、弁護士の社外取締役 2 名と元副社長 CFO 経験者、管理部門出身者で構成。第 3 者委員会の調査報告書では、この副社長、管理部門出身者が不正会計処理の重要な関与者と記されている。委員長を副社長が務める監査委員会で内容に厳しく切り込む監査は困難であろうと考えられる。
- コーポレートガバナンスの実効を期待し難いと評価せざるを得ないメンバーで機関設計をした経営トップの責任は重い。また当時は、機関投資家に権利行使の意識が弱く、経営側の大株主から事前に取得した委任状で総会議決を押し切る運営スタイルに影響を与えることは期待しがたい環境であった。

### 「日立」

- 社外取締役は、事業会社トップ 2 名と官僚 OB 1 名、弁護士又は会計士の専門家により構成されており、実効性重視のスタンスとみられる。外国人の候補者選考の際も、人材斡旋会社にトップクラスの実績を持つ実務家をリクエストして慎重に対応している。お飾りも取引先とのお付き合いのレンプロもない。
- 監査委員会はグループ御三家のトップ経験者と弁護士、公認会計士の専門家と官僚 OB と経理等出身の取締役で構成し、委員長は主に御三家トップ経験者である。執行ラインから独立し、グループ内の牽制が効く監査体制に配慮している。
- 社外取締役は「自分に正論で意見して監督、監査する機関」という明確な方針で、候補者の選定は社長の最も重要な職務として臨んでいる。株主総会招集通知にも候補者の選出基準とプロセスを的確に記載可能な状況であり、株主の権利行使に合理的な判断情報を提供できるものと評価される。

### 「帝人」

- 社外取締役は、全員が事業会社トップ経験者。社外取締役とともにアドバイザーボードを構成する外国人アドバイザーはデュポン、ICI 等の事業上の関係の深い企業トップの経験者、専門家から招聘している。  
アドバイザーボードは取締役会の諮問機関で、ボードの決定は取締役会で尊重されて審議の参考とされる。ボードの意見に異論を唱える為には合理的な説明が必要であり、取締役の教育、高度化に有効な役割を果たすものと思料される。  
また、ボードは社長後継者の教育プログラムの整備と運用も担っており、中期経営計画策定時には後継候補者から担当部門について直接ヒアリングを行う、計画立案からマネジメントまで能力を一貫して教育、評価する仕組みと聞いている。
- 監査役会は、管理部門と技術部門の部門長経験者各 1 名の常勤と弁護士、公認会計士、通産官僚 OB の社外非常勤 3 名とで構成されている。  
出身部門の自己監査リスクに対して独任制が機能すれば、会計監査人、内部監査人との連携で合理的な三様監査を期待できる体制と評価される。

- 社外取締役、社長後継含みの取締役候補者を早いうちに教育して、アドバイザーボードから定期的に評価を得るプロセスは明快で、株主の権利行使に有効な仕組みと評価される。

### (結論)

日立は委員会設置会社、帝人は監査役会設置会社と機関設計は異なるが、社外取締役の役割が明確であり、活用されている。東芝では短期間に限られた情報で、取締役会決議案件の合理性と検討プロセスの的確性を判断するには経験と専門的な知識に疑問を持たざるを得ない。経営陣が社外取締役に役割を期待しているのではなく、体面を繕う目的で設計、指名しているように読み取られる。同社は、過去の業況と監督官庁である経産省との関係から忖度して新しい仕組みの広告塔の役割を務めているようにも見えてくるが、こうした官庁とのパイプを強みとする独特の空気を持つ企業は多くの業界に存在しているのも事実である。

#### 7.2-2 東芝に見る社外取締役の限界と社外取締役のなすべき役割

こうした東芝の監査委員会の実態については、東芝「不正会計事件」の第三者委員会報告書で確認することができる。

2015年7月20日の東芝の第三者委員会「調査報告書」（要約版）30頁では次のように記載をしているので、その一部を引用して検討の材料とする。

「また、P、GCEOは、2014年度第2四半期の報告において、SIS社より2014年度第4四半期に工事損失引当金を計上したい旨の報告を受けたにもかかわらず、直ちに（2014年度第2四半期に）工事損失引当金を計上させるべく適切な指示を行った形跡はないが、」…(中略)、…。「なお、SIS社の経理部、コーポレートの財務部（CFOを含む）においても、経理部長は受注政策会議に出席し、…(中略)…、同様の説明を受けていたものであるから、2013年度第2四半期以降、各四半期における工事損失引当金の計上の必要性を認識していたにもかかわらず、これを計上させるべく適切な指導を行っておらず、…(後略)。」等の記載が見られる。

カンパニープレジデント、グループCFOやプレジデントが「計上させるべき事実」を認識していたが、保身のために先延ばす、忖度をする、知っていながら対処方法を検討しない、事実について報告しないという事が、事件の発生原因として報告されていると理解される。

では、不正が指摘される案件の以上のような推移の中で、発生時点、また、その後の報告の時点で、社外取締役が疑義を持つ要素、タイミングが無かったか、本当に忠実に善管注意義務を果たすには限界があったのか、重要な関心を持って考えていく必要がある。

ある事案で特捜から参考人聴取を受けた友人は、「全国信用金庫連合会の融資審査基準書に従ってプロセスのチェックを受けた」と教えてくれた。

監査役であれば、日本監査役協会から「監査業務支援ツール」「監査役スタッフ業務マニュアル」が、また社外取締役であれば日本弁護士会から「社外取締役ガイドライン」が公開されており簡単にダウンロードできる。監査懇話会のホームページからは取締役、監査役それぞれの「職務確認書」と「企業集団の内部統制に関する監査役職務確認書」等の有用な資料が公開されており手に入れることができる。

多くの権威ある団体から、善管注意義務違反を避けるために具体的なチェックの参考となるテキストが出ており、入手可能であるのだから忠実に職務を果たすならば、こうしたガイドブックに準じて最低限の対応をしておく必要がある。

先日の弁護士会の社外取締役研修では、「理解できていない場合は、決裁に参加できない理由を述べて、議事録に残す。」、または「賛否を判断する為の情報が集まるまで取締役会決裁をさせない」と、現役の社外取締役が経験談を披露していた。小生も、「赤字案件の報告を求める事、就中受注時赤字の容認はそれ自体が特別背任罪の要素を内包する恐れがあるのだから、特に細かく、厳しく問い質すこと」にしている。こうしておけば、進行基準の案件ではプロセス管理を徹底させることができるので、黒字計画が見込めない案件の決裁はないと考えている。研修での社外取締役に同意見であり、これは東芝の社外取締役でも可能な対応であったと考えられる。

### 7.3 「日本再興戦略」とサステナブルな成長を後押しする社外取締役の役割

2012年12月、第2次安倍内閣が発足すると、「日本経済を再興して、国際社会で存在感を示す『凜とした姿の国』を後世に継承すること」を目標に日本経済再生本部を立ち上げた。多くの検証を踏まえて2013年に『日本再興戦略—JAPAN is BACK—』が報告されて、日本経済再生への取り組みがスタートした。

戦略の目標は2040年GDP600兆円を実現することであり、これは企業の研究開発、新規事業への展開等の積極的な投資活動と持続的な成長戦略によって初めて実現している。企業経営者には中長期的な成長ビジョンのもとで、株主から預かる「資本、すなわち、金、物、人」を最適な方法で積極的に活用していくことを促し、政府はこれを促進する政策を講じることにしている。

企業がPDCAを回して長期的な成長ビジョンの実現に不断の取り組みを行なうように、執行と監督の機能を明確に分離して、実効性を確保する。日本経済再生本部は、各年度で計画、工程表、報告、次年度方針・計画決定のPDCAを回しながら、「監督機関として社外取締役、独立役員役割を強化するコーポレートガバナンス改革」と「株主権限の実効性を高める行使基準として、投資家にスチュワードシップ・コードを導入する改革」に大胆に取り組み始めた。

#### 7.3-1 日本再興戦略におけるコーポレートガバナンス改革の推移

2013年：「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」、「社外取締役の導入促進【会社法改正法案】」

2014年：「改訂2014—未来への挑戦—」、「社外取締役の導入促進のための会社法改正法案の早期成立、日本版スチュワードシップ・コードの2月中とりまとめ」

2015年：「改訂2015—未来への投資・生産性革命—」、「コーポレートガバナンス・コードの策定」

2016年：「日本再興戦略2016—第4次産業革命に向けて—」、「コーポレートガバナンスの強化」

2017年：「未来投資戦略2017—Society 5.0の実現に向けた改革—」、「①運用機関のガバナンス・利益相反管理の強化等に向けたスチュワードシップ・コードの見直し、②取締役会の役割・運用方法等の事例集作成を通じた取締役会のモニタリング機能の

強化、③対話型株主総会プロセスの実現、④持続的成長に向けた長期投資の促進等、⑤企業の情報開示の実効性、効率性の向上等」

2018年：「未来投資戦略2017－Society 5.0の実現に向けた改革－2018年版」、「コーポレートガバナンス改革、〇年央までに、投資家と企業の対話の深化を通じ、企業による取り組みを促す『ガイダンス』を策定し、必要なコーポレートガバナンス・コードの見直し、①現預金等の資産の設備投資、研究開発、人材投資等への有効活用、②独立した指名・報酬委員会の活用、CEOの選解任・育成や経営陣の報酬決定に係る実効的なプロセスの確立等」

日本経済再生本部は、①企業の経営戦略とガバナンス、②非財務情報に関する開示の充実、③株主との対話促進等によって「コーポレートガバナンス改革を形式から実質へ」進め、④事業再編等を促進して「稼ぐ力」の強化策を着実に進めている。

この数年で、コーポレートガバナンス・コードが浸透、スチュワードシップ・コードが本格的に導入されて経営環境は大きく変容し、企業では業務執行の選択肢が多様化する中で、公器として国家経済を支える長期的な事業計画の策定、計画執行と監督を分離・強化して、加えて経営状況と数値集計の法的合理性を確保したうえで監査の実効性を高めるために機関設計を工夫する取り組みが際立っている。

「社外取締役、社外監査役に本来の機能を全うさせるための最初の行動は株主に帰属し、その活動の成果も株主に帰属する。」というメッセージが「アベノミクス」の最大のポイントであり、今後の我が国の企業経営の継続性を担保していると考えられる。

#### 7.3-2 企業経営の信用を担保する年金基金 GPIF

こうした中で、GPIFは2015年に国連の責任投資原則(PRI)に調印して、独自にESG指数を発表した。世界最大の年金基金として独自の投資哲学を明確にしてアセットオーナーとして投資先企業との直接対話の方針も打ち出した。GPIFから受託する投資顧問会社も長期ビジョンが実現可能か、経営側と積極的に対話する方向でスチュワードシップ・コードの実効性向上を唱えている。

GPIFは安倍総理の唱える「日本再興戦略」を資金で支えて、自立できる国力の回復に向けたグランドデザインを実現できるのかを、自らに問いかけて誠に重大な局面を迎えている。

厚生年金の担い手ある企業の成長戦略を効率的に、スピードを上げて実現することは年金構造を維持することであり、GPIFの存在目的そのものである。GPIFは、安倍総理の唱える「日本再興戦略」を資金供給と株主権の適正な行使で支えて、自立できる国力の回復に向けたグランドデザインを実現する責任がある。

これこそが「ドラッガーが看破した『見えざる革命』ではなかろうか。

「お飾りとされた本人の自覚と能力の問題なのか?」、それとも「お飾りと揶揄されて機能しないと危惧される候補者を推挙する取締役会の問題なのか?」、はたまた「そうした候補者を選出して、また、状況を放置した株主が機能しないのか?」

前項では、同じ時期の東芝、日立、帝人3社が異なる機関設計で対応しているのを見たが、「コーポレートガバナンスとは、各社の取締役会の問題ではないか。それは、スチュワードシップ・コードが未整備な時代ではあったとは言え、株主の権利行使の

意識が希薄なことが最大の問題ではなかったか…」と、そうした仮設のもとで「日本再興戦略」の中核にコーポレートガバナンス改革とスチュワードシップ・コードの導入を位置付けて動きだしたと考えるのが正しいと思料している。

### 7.3-3 コーポレートガバナンス改革に期待される社外取締役

筆者は、かつて GPIF で、「きちんと経営の出来るプロを取締役として選任するにはどうすべきか」と議論した記憶があるが、毎年表敬訪問に来ていた海のかなた元高官は「法を整備しても、人間の知恵は必ず盲点を見つけてこれを越える。これは進歩のプロセスなのだ。」と言っていた。人や組織は、ビジョンを堅持して時代と環境の変化に合わせて合理的な調和を目指して変わるべきであり、ここでも PDCA が実行されるべきである。

時間はかかったが、日本でも本気度が高まってきている。20 年ほど前の神田秀樹東大教授を団長にした日本監査役協会の「アメリカでの社外取締役の実態調査」報告では、「取締役会の前には必ず議案の説明を受ける。問題のある場合は、明確に反対を表明して議事録に残す、状況によっては辞職する。自分の意思を明確に示すことがポイント。」と説明があった。

最近、株主総会シーズンに大きな話題になった事案に「大塚家具の委任状争奪戦」がある。切っ掛けは「春日部進出の土地取得に関わる取締役会決議に関するもので、プロセスを無効として社外取締役が辞任したこと」であった。この問題では「社外取締役が取締役会の決議無効を理由に辞任した。これに異議を唱えて父親の支持に回ることの出来る機関投資家はいない。これは久美子勝利…、だが決着は経営計画、経営者の能力を評価した訳ではない。」ということが判断のポイントと考えていた。

こうした事例をみると、東芝では「社長、会長経験者が会社法を含めた企業活動に関わる基本ルールについて、特に 2002 年の会社法施行以降の具体的なケーススタディ教育を受けて、理解する機会に恵まれなかった。そのために、コーポレートガバナンスについての認識が甘くなったのではないか。その結果、社外取締役の選定も形式で済ましてしまい、肝心なところで機能不全となった。社外取締役を含めた取締役会が環境変化に対して適正なプロセスで合理的な対応ができなかった」と考えざるを得ない。残念な結果である。

本章の検討を整理すると、今後のコーポレートガバナンス改革では「株主の存在」が確実に高まっていくように考えられる。「日本再興戦略のコーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コード」の取り組みは、「株主」と会社機関としての「取締役」の役割を『社外取締役』を通して可視化させて日本経済再生の機関車である企業活動を活性化しようとしている。「会社機関」の整理が進み、役者が揃って来るにしたがって「社外取締役」に期待される役割が重要度を増している。

しかし、企業が取締役、社外取締役候補者に関する十分な情報を持ち合わせていない、企業の情報開示も十分とは言えない現状では、取締役、就中社外取締役を依頼される者は、会社について事前に十分な情報に得る努力が必要であり、可能な限り情報開示に協力を得て理解したうえで、社外取締役として自分の能力を活かせるかどうか、自問自答し熟慮を重ねて決断する必要がある。就任したならば、善管注意義務を忠実に全うするために明確な行動をする、これが最後の砦であり、会社の成長に貢献

することになる。

30年後、50年後、100年後の国のビジョンをかかげて、これを実現するのは国民であり、国民一人ひとりが生まれた国に生きる責任、企業の健全な存続は取締役、社外取締役個々人の人生哲学と矜持にかかっている。

最後にこの章のまとめとして、前述の「社外取締役ガイドブック」6頁の「第1 社外取締役にはどのような者がふさわしいか」を引用し、記述しておく。

## 1 社外取締役に望まれる資質

### (1) 社外取締役に望まれる資質

社外取締役は、それぞれの経歴や専門性を背景に社会における一般常識、会社経営に関する一般的常識並びに取締役及び取締役会の在り方についての基本的理解に基づき、取締役の業務執行について、企業戦略等の大きな方向性を示し、適切なリスクテイクを支え、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことによりブランド価値、レピュテーション等の社会的評価を含めた企業価値を持続的に成長させ、且つ、企業不祥事等による企業価値の毀損を避けるために、内部統制を含めたガバナンスや法令遵守等経営全般のモニタリングを行い、会社と経営陣、支配株主等との間の利益相反を監督し、また少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させることや、業務執行に関与しない範囲でアドバイスを行うことが期待されている。そこで、社外取締役に、こうした目的を実現するために、それぞれの専門性のほか、以下の資質が望まれていると考えられる。

- ① 様々な事業への理解力、資料や報告から事実を認定する力、問題及びリスク発見能力、応用力、説明・説得能力
- ② 取締役会等の会議において、経営者や多数の業務執行取締役等の中で、建設的な議論を提起し、論点や争点を明確化した上で独立性、公平性を保って議論を客観的な立場から整理し、再調査、継続審議、議案への反対等の提案を行うことができる資質及び精神的独立性（自ら又は自らが現在もしくは過去において所属する組織との取引への影響も独立性に影響し得ることに留意する必要がある）

### (2) 社外取締役の候補者

以上の資質を備える者としては、以下の者が考えられる

- ① 会社の経営者または経営者 OB
- ② 行政職 OB
- ③ 弁護士
- ④ 公認会計士
- ⑤ その他有識者

### (3) 多様性の確保

社外取締役については、異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観を企業経営に反映、会社経営におけるイノベーションがもたらされるよう、女性、外国人等多様なバックグラウンドの人物を選任することが望ましい。

## 第8章 まとめ

ここでは各章で述べられた事項に関して、リーダーが強調したい点と補足的な考察を述べる。

### 8.1 企業文化とは

企業文化と経営危機との関係にはさしたる「有意性」ある相関はない。しかしながら経営が順調に、あるいは躍進していくときには大いに関係がある。

企業文化は企業が存続できるように形成され状況の変化に応じて修正されていく。創業者は使命感にも似たアニマル・スピリッツを持って創業する。算盤を弾いて行われる行為ではない。それだけに、事業の立上げに成功したとき、大きな自信となり、企業文化の形成に大きな影響を与える。

優良企業は「良い企業文化」を持っている。逆は必ずしも真ではない。「良い企業文化」とは何か。ここでは、簡単に、社会の「良識」に合うもの、としておこう。

企業は社長の経営行動によって大きな影響を受ける。しかし、暴君が企業文化を作ることなどあり得ない。社会の「良識」と合致しないものは淘汰されるからである。ここに再生東芝にとっての救いがある。

企業のなかには、企業倫理上、首を傾げたくないようなビジネスモデルで利益を上げ存続している企業があるという現実がある。「正義は勝つ」という視点から、企業の業績と良い企業文化とを結び付けて説明しようとする、例外が多く説得力の乏しい経営書となる。今回の活動において、筆者が悩まされたのはこの点であった。

企業文化論には、正義を勝たせるにはどうすべきかを念頭に置き、先入観を持たずかつ論理的に検討されるべき命題が残されている。

### 8.2 東芝、日立の企業文化

東芝の創業者・田中久重と藤岡市助、日立製作所の創業者・小平浪平は、三者とも並々ならぬ使命感を持ち、もの作り事業を立ち上げようとした。強いて両社の違いを挙げるとすれば、鉱山向けの電動機の製作という地味な仕事を手堅く始めた小平に対して、田中や藤岡の方が自由度が高かった。これは後々までも微妙な違いとなった可能性がある。その後、独立を保つことが出来た日立製作所では、経営にも小平の「和、誠、開拓者精神」精神が根付き、後継者の手により強化・継承された。一方、東芝の前身は、立ち上げ途上経営が行き詰まり、三井財閥の傘下に入った。経営学の定石に叶う経営が行われるようになり、経営に関するアニマル・スピリッツは稀釈された。しかも、労働争議において、経営トップが当事者能力を欠き、外部から社長を招聘することになった。経営に関する企業文化はますます霞すんでしまった。一方、社長経験者が財界で活動するという慣習が根付いてしまった。基幹産業の実力ある社長経験者が財界をリードすることは原理的には望ましい。しかし、名誉欲のためにポストを望む人物が出ると、今回の東芝のような悲劇がおきる！

### 8.3 東芝で機能しなかった日本の企業ガバナンス制度

東芝も日立も指名委員会等設置会社である。だが、東芝では、社内のガバナンス制

度は全て形骸化していた。公認会計士の監査も機能していなかった。

対策としてまず考えられるのが、下が起こした不祥事の責任が上に及ぶような連座制と厳罰の導入だ。欧米並みの罰則が適用されれば抑止効果ははたらくはずである。

しかし、経営トップに守る気がなければ、今後も形を変えた不祥事がおきるだろう。大切なのは、日立・川村が示しているように自ら守ろうとして、ガバナンスシステムを構築し、運営することである。また、苦言を呈してくれる人が権力者には欠かせない。「監査」という言葉には消極的な響きしかない。「監査役」を「諫め役」とすれば、「積極性」が加味されるだろうか。

会社の不祥事に対して株主の責任もある。しかし、大株主ならいざ知らず、零細株主には事実上「一票」の行使権限しかない。あるのは社外を含む取締役や監査役である。こうした立場にある人達は、肝に銘じて職務を遂行すべきである。見過せない案件の可決に対しては、社内外を問わず、反対をした取締役・監査役は辞職すべきである。それにより、世間の注意が喚起される。

単なる経営判断上の問題だが、最近、超大型企業買収を決めた武田薬品の CFO ・ ジェームズ・キーホーの辞任が波紋を呼んでいる。

#### 8.4 再生東芝に対するエール

東芝には、福島原発の廃炉作業が大きな仕事としてのしかかっている。これは技術力を磨く絶好のチャンスと前向きに捉えることができる。炉心溶融をおこした福島原発（第1発電所）の廃炉作業の初期に頼りにしたフランスの企業は役に立たなかった。

東芝にはすでに紹介したように、NAND 型フラッシュメモリーの開発、世界で先頭に立った垂直磁気記録方式の HDD の開発などの他、医用機器の開発などに関する素晴らしい実績がある。しかし、NAND 型が発明された 1984 年、当時の東芝社長はその重要性を認識していただろうか。存在すら知らなかったのではなかろうか。

今日現在、我々が気付かないところで、例えば AI に関すること、遺伝子操作に関すること、あるいは量子コンピューターに関して、新事業のタネが萌芽しつつあると信じる。そして、やがて経営の眼にとまり大きく成長する・・・

また、「家貧しくて孝子出ず」、「逆境が人を育てる」のである。筆者も規模は比較にならないほど小さいが、赤字続きの新事業立上プロジェクトにおいて、経営トップから2年以内に黒字化しなければ中止という宣告を受けた。このときチーム全体が如何に引き締まったか、身を以って体験したことがある。頑張れ再生東芝！

#### 8.5 日本経済に対する問題提起

第3章からも明らかなように、日本経済は高度成長期、安定成長期、バブル成長期の後、停滞している。日本を代表する企業である東芝、日立すら企業成長の方程式を持っていなかったということである。過去形にしたのは、願望を込めてのことである。選択と集中により、企業の壁を越え、事業ごとの合従連衡が進み始めている。日立工場にはすでに三菱・日立の看板が下がっている。

中国は国内市場だけで日本の10倍の規模がある。中国の大企業が、基幹事業で稼ぎ、膨大な利益を次のイノベーションを創出するための投資に回したとき、日本勢が対抗

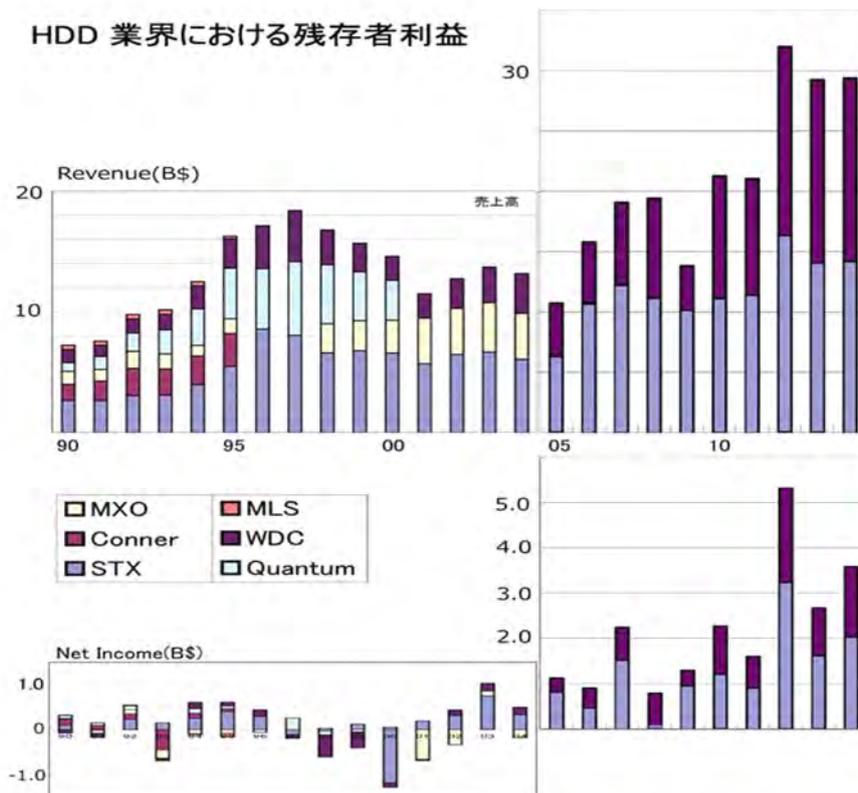
するには、幾つかの産業分野でグローバル展開をする企業を持っていなければならない。経済学者の一部が主張している、グローバル化不要論・大規模化不要論には到底組し難い。トヨタがグローバル企業として健闘しているからこそ「裾野企業」が成り立つのだ。一部の経済学者は言う。製品やビジネスモデルで差別化しろと。規模が小さければ研究費も少ない。差別化を継続的に実現することがどれほど大変なことか、自分自身をその立場に置いて思いを馳せて欲しい。

次に問題にしたいのは、日本企業の残存者利益に対する恬淡さである。

日本は欧米諸国の技術を模倣する時代、導入技術を改良する時代を経て、自らイノベーションを創出しなければならない時代へと突入した。

技術を改良する時代、日本企業は善戦していた。メインフレームコンピューターでは、日立の HITAC は富士通の FACOM とともに IBM に対抗して立上がり始めていた。日立はメインフレーム関連で、HDD でも存在感を示し始めていた。8 インチの HDD は日立独自の規格であった。その後はダウンサイジングの波に呑まれ、メインフレームコンピューター自体、IBM ともども失速した。

図表 8 - 1 Nasdaq 上場 HDD 専門メーカーの業績の推移



DRAM 事業においても日本勢は健闘していた。一時は世界を席捲する勢いだった。しかし、日米貿易摩擦により出る釘を打たれた後、回路の微細化とともに巨大化する設備投資負担に耐えられなくなり衰退した。グローバルな視点でいえば、総合電機会社の東芝、日立も事業単位では” 中小企業 ” でしかない。AI の立ち上がりと共に、再び立ち上がり始めた半導体 (DRAM~GPU) 事業に対し、フラッシュメモリーを除く半導体

事業から途中下車した感のある日本勢はどのように体制を建直すのだろうか。

図表 8-1 は Nasdaq 上場 HDD 専門メーカーの業績の推移である。多くの企業が競い合っていた時期、業界全体として利益は殆ど出ていない。技術進歩が鈍化し、業界も整理されてからは大きな利益が出るようになった。WDC (ウエスタンディジタル) がサンディスクを買収したのは、2015 年 11 月だから、この図に SSD (Solid State Drive: NAND 型フラッシュメモリーで構成されたドライブ) の寄与は含まれていない (STX には若干、含まれている?)。残存者利益は大きいのである。AI の立上がりと共に、HDD にもさらなる需要増が期待されている。SSD も HDD 同様、記録密度に関するムーアの法則が成り立たなくなっている。シリコン資源の制約などもあり、容量占有率 10 数%の SSD が HDD にとって替るとは考え難いのだ。HDD は半導体メモリーに押されているとはいえ、まだまだ巨大な市場を保有しているのである。

日本勢は垂直磁気記録技術において一時圧倒的優位に立った、しかし事業としては、日立が撤退した現在、東芝が 20% 程度のシェアを持っているに過ぎない。

また、東芝の NAND 型フラッシュメモリーは半導体事業の中では長い間、HDD に押されマイナーな存在だった。そのためかどうか、東芝は 1992 年、サムスンに安易に技術供与している。また、日本の電機業界は技術者の処遇に配慮を欠き、後に、あちこちで技術流出がおきていた。日本企業は残存者利益を享受することが下手だ。

最近、技術開発の潮流となりつつあるオープンイノベーションにしても、日本勢一般は具体的な方法論が見出せず戸惑っているように思えてならない。まずは、日本発のイノベーションのタネに乏しい。半導体は米国 (ベル研究所) 発の技術、IT の世界に革命をもたらしたパケット通信は米国 (NASA) と英国発、トヨタが得意とするハイブリッド車にしてもコンセプトは米国で生まれた。タネがあったとしても、ビジネスモデルやパイの分け方が悩ましい。

山中伸也教授の i-PS 細胞は日本発でスケールの大きいイノベーションに発展する可能性を秘めている。しかし、育て方がヌルいと、パケット通信に先鞭をつけても IT 産業でパッとしない英国の二の舞になる。

グローバル化、オープンイノベーションは避けて通れない。日本の企業、大学、研究機関がどのような方式を編み出すか要注目である。武田薬品の湘南研究所には、社外との共同との共同研究施設として「インキュベーションラボ」を設け、アカデミアなどから同じ創薬マインドを持つ人材を集め、外部研究機構との精緻なネットワークづくりを進めていると言う。一つのモデルケースとして注目したい。

最後に、総合××会社という経営スタイルに対して問題を提起したい。先鋭的な経営判断が求められるようになった現在、「A 事業がダメでも B 事業がある」という退路のある経営スタイルでは、真剣な経営判断は生まれない。モーター専門の日本電産の躍進に学ぶべきものがある。

## あとがき

この活動を通じて、人間および人間の営みの危うさを再認識した。権力者は周りからチャホヤされるうちに、何時しか「全能感」を持つようだ。これは、影響する度合いに違いがあるが、企業の「社長」に限らず、どのような分野でも、どのような人に

でもおきると考えなければなるまい。人間が本性的に持っているものだからだ。

能力があり人格的にも優れた人が何時しか変質してしまう。変質した「社長」はとんでもないことをしでかす。

そうした人間の本性を踏まえ、機能するガバナンスシステムを構築し、自らも実践していた人物がいた。例えば、日立の川村である。データ改竄、手抜き工事等の不祥事が多発している中、これは大いなる救いとなっている。

川村の「私の履歴書」を読むと、豊かな教養を感じる。上に立つ者、××工学（経営工学、金融工学などを含む）に通じているだけでは不足なのである。

人間、誰しも齢を取ると体力・知力は衰える。しかし、長年の体験—苦い体験が多いが—に基づく「監査力」は保持している。それに、気兼ねせずに「王様は裸だ」と言うことができるのは子供と年寄りである。しかし、それを発信すべき場が少ない。今回は、全メンバーが、それぞれの経験に裏付けされた思いの丈の一端を吐露することができた。素晴らしい場を提供して頂いた、と DF・企業ガバナンス部会に感謝している。

## 謝辞

日立製作所 OB の平井浩二氏には、臨場感溢れる逸話を含め、日立の企業文化に関して有益なお話を聴かせて頂いた。謹んで感謝申し上げます。

付表 1 東芝の基本情報

事業年度/項目	単位	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2000	1995	1990	
1. 純利益	(百万円)	804	△965	△460	△37	60	13	31	1583	△53	△398	127	137	514	96	44	120	
特別損失(百万円) 特別損失		1,494	643	—	275	830	365	487	548	1014	1803	75	1055	813	—	—	—	
特別損失(百万円) 特別損失		—	—	—	615	129	102	345	950	1517	—	—	—	—	—	—	—	
2. 連結売上高(連結売上高)	(百万円)	506/3947	1173/4043	2875/5668	3232/6114	3288/6489	2989/5722	3204/5998	3392/6263	3381/6337	3211/6373	3656/7404	3544/7116	3257/6343	3678/5951	—	4930	4695
3. 集約比率	%	7.5	2.28	1.97	1.89	1.97	1.97	1.87	1.74	1.81	1.98	2.01	2.01	1.95	1.62	0	—	
		31.68%	24.08%	20.58%	26.53%	27.4%	26.33%	26.33%	29.81%	32.01%	32.20%	38.43%	38.22%	40.19%	44.4%	51.6%	50%	
		31.56%	31.21%	26.23%	23.21%	20.03%	19.70%	23.55%	24.43%	20.00%	19.36%	22.34%	22.09%	20.51%	15.54%	—	—	
		13.32%	12.54%	10.48%	8.43%	6.13%	6.59%	38.83%	35.13%	35.56%	35.12%	31.13%	27.98%	28.51%	9.54%	—	—	
		22.27%	20.70%	30.56%	27.71%	23.29%	24.60%	20.76%	9.21%	9.23%	9.97%	10.25%	10.20%	10.55%	23.49%	25.70%	30%	
		13.32%	5.91%	4.97%	17.24%	16.60%	19.29%	21.38%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
		783	△552	328	1083	1027	824	718	799	705	385	1022	1108	1002	1047	1202	1187(1991)	
		42.8	43.8	55.6	59.3	57.2	54.2	53.7	54.3	54.4	51.5	51.6	42.9	40.3	37	32.5	NA	
		153	187	187	198	200	205	209	202	203	199	197	190	171	188	186	168(1991)	
7. 社長・取締役	社長	佐々木 康																
社長・取締役	取締役	佐々木 康																
会長・	会長	佐々木 康																
取締役(うち社外取締役)	取締役	佐々木 康																
M&A実績(取得割合)		2016年 100%	2017年 100%	2018年 100%	2019年 100%	2020年 100%	2021年 100%	2022年 100%	2023年 100%	2024年 100%	2025年 100%	2026年 100%	2027年 100%	2028年 100%	2029年 100%	2030年 100%	2031年 100%	
10. その他																		
1999年12月																		

(注) 東芝 有価証券報告書を基本に、決算短信などを使用  
 2006年度以降の1. 純利益、2. 売上、4. 株主資本には、2016年9月の修正を反映、それ以外は、当初の東芝の有価証券報告書を使用  
 注記項目は、有価証券報告書以外に、同社IRページのインターネット掲載より掲載

## 付表2 日立の基本情報

事業年度/項目	単位	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2000	1995	1990
(定額項目)																	
1. 純利益	10億円	362	231	172	217	413	175	347	239	△106	△787	△58	△32	37	104	141	230
2. 連結売上高	10億円	2035	205	205	316	915	386	699	556	103	352	136	175	631	326	510	192
3. 営業利益	%	21.43%	21.60%	21.00%	20.80%	20.10%	19.70%	18.20%	16.00%	17.00%	23.00%	22.00%	21.00%	21.00%	32.00%	51.00%	45%
4. 株主資本	10億円	3278	2967	2735	2942	2658	2082	1771	1489	1284	1049	2170	2442	2507	2661	1504	1404
5. 海外比率	%	50.00%	48.0	47.8	46.5	45	40.7	42.7	43	43	41	42	41	38	31	24	24
6. 従業員数	千人	NA	303	335	336	323	326	323	361	361	400	389	384	355	340	75	81
(選任項目)																	
7. 社長の在勤年数	社長	中野道明(2014.4-2014.6)															
社長の名称		中野道明															
8. コーポレート・ガバナンス体制		株式会社日立															
9. M&A実績	人	13(9)	13(9)				13(4)								13(4)		
10. 有価証券																	

(出所) 日立の有価証券報告書及び決算短信などを使用  
 定仕項目は、有価証券報告書以外に、「同社HP」他のインターネット情報より検索