



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社東芝

構造改革・選択と集中

東芝の事業と社史（事業の変遷）

東芝の源流

5

「人と、地球の、明日のために。」

これが、東芝グループのスローガンである。人間尊重を基本として豊かな価値を創造し、世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団を目指している。そして経営理念は次の3つの言葉から成り立っている。

＜人を大切にします＞＜豊かな価値を創造します＞＜社会に貢献します＞

10

「株式会社東芝」は、資本金2,749億円、従業員数63,328人（平成11年3月末現在）、年間売上高3兆4,076億円（平成10年度）の規模を誇る総合電機メーカーである。この会社の起源を語るには、重電とエレクトロニクスの大きな2つの源流を理解する必要がある。まず、創業は1875（明治8）年7月、東京・新橋に電信機工場を創設したことに始まる。この工場は、わが国初の水車充電機や誘導電動機完成の実績を上げながら、1904（明治37）年には「芝浦製作所」に発展して日本でも有数の重電工場となった。

15

一方、1890（明治23）年、わが国初の「炭素電球」を製造する白熱舎が創設された。この国産電球の製造がエレクトロニクス部門のスタートである。のちに1899（明治32）年「東京電気株式会社」となるこの白熱舎は家電化の研究に力を入れ、わが国初の電気洗濯機・冷蔵庫・掃除機を次々に完成させていった。当時は＜マツダランプ＞のブランドで知られる電球や家電製品で有名であった。

20

重電の芝浦製作所と家電の東京電気は、戦時経済体制に入った1939（昭和14）年7月に合併し、総合電気メーカーとしての「東京芝浦電気株式会社」が誕生する。今日の「株式会社東芝」社名が変更になったのはそれから45年後の1984（昭和59）年のことである。

25

歴代社長の歩み

合併で総合電気メーカーとなった東芝だったが、その6年後に敗戦を迎えることになった。戦後の東芝は他の大企業と同じように焼け跡から立ちあがったが、ここで歴史に残る大労働争議が起こることになる。当時の東芝の再建社長であった石坂泰三は、過度経済力集中排除法に

30

本ケースは経営管理の良し悪しを示したものではない。

「経営再建論」のために作成した。

ケースの内容に関する責任は作成者にある。

（許斐義信、2003年6月改訂）

対応すべく従業員の20%を超える4,581人の大量解雇を提案した。当然労組の厳しい抵抗にあったが、決して信念を変えることなく再建に取り組んだことが功を奏し、やがて労使協定も合意に達することとなった。

5 経営再建に成功した石坂は、1955（昭和30）年アメリカ流の近代経営手法の導入と労使関係の安定を目的に設立された日本生産性本部（現・社会経済生産性本部）の初代会長に就任。アメリカのマネジメントを視察するため渡米し、東芝にも近代経営手法を導入することになる。

1957（昭和32）年、社長の椅子は岩下文雄に引き継がれ、石坂は会長に就任することになった。1959（昭和34）年の岩戸景気、1960（昭和35）年の池田勇人首相による所得倍増計画により消費ブーム・レジャーブームが巻き起こり、岩下社長時代の前半は高度成長経済の波に乗って業績も順調であった。長年親しまれていた<マツダ>から<TOSHIBA>にマークを変更したのもこの頃である。ところが1963（昭和38）年から1964（昭和39）年にかけて家電不況が訪れ、ワンマン社長化した岩下の対応のまずさから業績が低迷し、ライバルの日立製作所にも大きく水を開けられるかたちとなった。

1965（昭和40）年5月、東芝の経営不振を放置できなくなった石坂会長は、関係の深かった石川島播磨重工業会長の土光敏夫を社長として招聘することにした。土光は石坂の求めに応え、率先垂範の猛烈社長ぶりを発揮して、スマートかつおっとりとした企業風土も意識改革を通じて変えていったのである。石坂とは違い、アメリカ流の近代経営手法を取り入れるといったビジネス・プロセス・リエンジニアリング（業務の抜本的改革）はしなかったが、意識革命で企業体質を変え経営再建に成功した。

20 1972（昭和47）年8月、土光は社長の座を玉置敬三に渡した。玉置が社長に就任して1年後には、第1次オイル・ショックが発生。安い石油を背景に高度経済成長を続けてきた日本も長期不況に苦しみ、産業構造も重厚長大から軽薄短小型産業の時代に移行していった。玉置は、省エネルギー対策や合理化・省力化を第一にした守りの経営を余儀なくされたが、その一方で、低成長時代に対応した新経営手法の導入に踏み切ることになる。東芝は敗戦後、経営に中期計画を採用し、第一次オイル・ショックのときには第15次中期計画を実施していた。ところが、25 オイル・ショックで低成長時代に移行したため、従来の中期計画では役に立たなくなってきたのである。そこで、1974（昭和49）年に新しい経営手法を模索する中で東芝が目にしたのは、日本よりも早く低成長時代に入っていたアメリカだった。当時のアメリカでは東京電気時代から東芝と深い関係のあったゼネラル・エレクトリック（GE）のプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）とストラテジック・ビジネス・プラン（SBP）が産業界で脚光を浴びていた。東芝では早速、GEに視察団を派遣して研究しGEの経営手法を導入することを決定。30 1976（昭和51）年には、GEの経営手法に基づいた第一次中期計画を「選択経営への道」とタ

イトル付け、選択経営による収益性の向上、グループの強化、国際経営・グローバル化を柱としてスタートすることとなった。玉置は同年6月に会長に退き、後任社長として当時副社長の岩田式夫が就任する。玉置が導入した「選択経営」の実践は岩谷に委ねられ、早くから社長候補として言われていた生え抜きの岩田の下で東芝は新しい時代に入ることとなった。

岩田社長は最初に、これまでほとんど手が着けられていなかった子会社・関連会社の会長や社長の大胆な人事を行ってグループの活性化を行った。その背景は、東芝とライバルである日立製作所の差はグループ企業の収益力の差であるといわれたことにある。

岩田社長時代の選択経営の象徴的な出来事は、1978（昭和53）年2月に断行した大型と中型の汎用コンピュータからの実質的撤退であった。岩田は、大型と中型の汎用コンピュータの営業を日本電気との共同出資会社である日電東芝情報システムに移管して、小型コンピュータ事業、オンライン・システムなど東芝が強い分野の販売に特化していくことにしたのである。大型機の開発部門は東芝に残したが、実質的には大型機からの撤退と受け止められた。大型と中型の汎用コンピュータの開発には膨大な資金・時間・人手がかかるため、投下資金を回収するためには大量に販売する必要がある。従って、業界の上位企業にならなければリターンが少なく経営が成り立たないというのが実情だった訳である。一方、コンピュータを中核とする情報処理システム関連の技術は情報化社会に不可欠であり、総合電気メーカーの東芝としても放棄することができなかった。そこで選択経営で経営効率を重視する岩田は、業界下位に甘んじていて利益を上げにくくなっていた大型と中型の汎用コンピュータから実質的に撤退し、小型機を中心とした分散処理に活路を見出す決断を下したのである。

1980（昭和55）年6月、佐波正一が岩田の後任として副社長から社長へ就任した。佐波は当時「新しい産業の米」といわれるようになっていた半導体と情報通信部門の強化拡充に取り組み、半導体事業では1982（昭和57）年にワールド・ワイドと2つのV（ビクトリーとバリュー）を意味する「W作戦」を開始した。その後、1984（昭和59）年には、高度情報社会でも東芝が成長力と収益力を持ったリーディング・カンパニーでありつづけるために、新たに「I作戦」を展開することになる。このIは、インテリジェンス（知能）・インフォメーション（情報）・インテグレーション（統合）を意味する。更に佐波は半導体のW作戦、情報処理・情報通信のI作戦を展開する一方で、時代の変化のスピードに対応するためには海外の有力企業と積極的に提携する「マルチ提携戦略」も推進していった。

1986（昭和61）年4月、急激な円高不況に陥った日本の中で佐波は副社長の渡里杉一郎に社長の椅子を譲り、会長に退いた。渡里は佐波の経営路線を踏襲するとともに、生産性の向上を図り、コストダウンを実現するため、全工場を回り現場の人たちと徹底的に話し合った。そして社長就任後の1987（昭和62）年4月には大胆な組織改革を行った。今までは事業グループを

①「産業用エレクトロニクス」、②「エレクトロニクス部品」、③「家電」、④「重電」の4つのセクターと材料本部の5つの部門に分けていたが、渡里はこのセクター制を止め、プロフィットセンターである事業本部の権限を大幅に拡大して、事業本部が事業計画の決定、業務執行を自分で責任で行うようにした。また、このセクター制の廃止と同時に、最高経営意思決定機関として、社長・副社長・各事業部門担当役員で構成する「経営会議」を新設し、従来の最高意思決定機関であった常務会を廃止した。更に、I作戦推進のため、2つのセクターにあった事業部門を融合させる形で「情報処理・制御システム事業本部」を新設して成長が期待できる新領域を目指し、「新大陸」と呼んで絶大なる期待を寄せていた。

ところが、同年、関連会社である東芝機械がソ連に輸出した工作機械がココム（対共産圏輸出統制委員会）の輸出規制に違反していたことが表面化し、5月には東芝機械の社員が逮捕されるに至った。また6月には主要市場のアメリカにおいて東芝パッシングも起きていた。7月1日は東芝の創立記念日であるが、アメリカの上院が東芝製品の輸入を禁止できる制裁条項を貿易法案に加えることを可決したということ、テレビが朝から報じており、佐波会長と渡里は記念式典後、辞任する旨を通産省に伝えることとなった。

この難局の中で社長の座を引き継いだのは、青井舒一である。I作戦の責任者でもあった青井は社長就任後もI作戦を継続した。このころ経済環境は、超金融緩和政策が取られ好転し始めており、一方、東芝の主要輸出市場であるアメリカでは、パソコンを中核とする情報通信機器の需要増大によって、半導体メモリーなど半導体の需要が激増していた。その結果、東芝の業績も急上昇し、1989（平成元）年3月期には営業利益率だけでなく営業利益絶対額で日立製作所を抜いてしまったのである。半導体部門の強化拡充を図るW作戦と情報処理・情報通信部門を中核とした事業の拡大を目指すI作戦が功を奏したといえる。東芝優位は、日立が半導体で必死の巻き返しに転じたため長くは続かなかったが、一時的に営業利益絶対額で日立を抜いたことは、東芝にとって大きな自信となった。

1990（平成2）年、青井は「I-90作戦」というかたちでI作戦を継続した。しかし、株価暴落・バブル経済の翳り・民間設備投資や個人消費の減退など、平成不況へ突入していく中で、東芝は不況対策と時代の急速な変化への対応も急がねばならなかった。そして1992（平成4）年、青井は会長に就任し、後任には副社長の佐藤文夫が受け継ぐこととなった。

不況とはいえ、デジタル・メディア・ネットワーク関係のパソコンやワークステーションといった小型コンピュータ、通信システム機器、ソフトウェア、半導体、液晶などの需要は急激に拡大していた。また各種の情報通信サービス事業、コンテンツ事業も立ちあがってきた中で、佐藤としてもI作戦、その延長であるI-90作戦に続く新しい経営戦略を打ち出さなければならなかった。そこで、佐藤は1993（平成5）年8月、ADIビジョンづくり（Advanced-I）を指示。ADI

ビジョンの「I」とは、前述のI作戦の「I」に加え、イメージ（映像）、インタラクティブ（双方向）が加わったもので、このビジョンは、情報処理や情報通信部門の拡充戦略としてのI作戦をベースに展開する全社経営ビジョンと言える。そして、10月には「事業グループ制」の導入、「トップ戦略会議」「事業グループ経営会議」の設置といった大規模な組織改革を行った。日本経済はバブル経済崩壊後の後遺症に苦しんでいたが、一方では、高度情報社会が進展して
5
おり市場は激しく変化するようになっていた。この市場の変化に対応して東芝が成長していくためには、機動的な事業運営体制の構築とトップマネジメントにおける戦略的経営機能の強化が不可欠と考えられていたのである。従って、マーケットに適応した事業運営を推進するための組織の大きな括りとして、複数の事業本部で構成する「事業グループ」を設置し、それぞれの事業グループには、社長の分身である「事業グループ担当役員」を配置した。
10

一方、佐藤は子会社との関係を見直し始めていた。同年4月には東芝の電子レンジ部品事業部門を子会社であるホクト電子工業へ譲渡、6月には系列の中堅オーディオ機器メーカーオンキョーの経営権をテクノグループへ譲渡した。更にグループの再編は進み、10月には東芝鋼管と新日本製鐵子会社である多摩鋼管工業との合併、1994（平成6）年には、東芝のレーザー加工装置とマイクロ波応用装置の生産事業を東芝精機へ譲渡、東京電気とテック電子の合併など
15
子会社中心の大胆な事業再編を推進してきた。

そしてこの方針は現在の西室体制にも引き継がれた。1996（平成8）年6月社長に就任した西室泰三は、これまで躊躇していた事業売却や統合に更に積極的に乗り出すことになる。西室は、米国駐在が14年に及ぶ国際派で、半導体営業統括部長時代に1メガビットDRAMの成功で頭角を現した人物であった。「東大卒、国内派、重電出身」という東芝の〈慣例〉を覆し、8人抜き
20
で社長に就任した。

東芝は現在、1998年度に3,388億円もの連結最終赤字に陥る日立製作所よりも厳しい状況に置かれている。それは、同社が借金体質であることに加えて、設備投資を自己資金で賄えるだけの利益が出ず、更に借金を増やして投資を続ける必要があるからである。1990年度から1997年度までの東芝のフリーキャッシュフロー（営業キャッシュフローから投資のキャッシュフローを差し引いた値）の累計赤字額は、4,468億円に達しているのである。これは、本来企業に利益をもたらさず設備投資が機能していなかったことを示しており、この状態が続けば
25
バランスシートが悪化し、企業としての格付けが低下する。1999年6月現在で、（スタンダード&プアーズによる）東芝の長期債格付けは、「BBB+」（債務履行能力は充分だが、上位の格付けに比べて環境変化の影響を受ける可能性がある）になっている。これは、松下の「AA-」、
30
日立・ソニーの「A+」に比べ、明らかに評価が低いことを物語っている。東芝はまさしくこの1999年を抜本的な改革を急務として押し進めなければならない時期としているのである。

<<東芝の沿革>> (社内報より抽出)

5

10

15

20

25

30

年号	元号	歴代社長	経営戦略	沿革
1875年	明治8年			田中久重、東京・新橋に電信機工場を創設
1890年	明治23年			藤岡市助、三吉正一が東京・京橋に白熱合創設 わが国初の炭素電球を製造
1894年	明治27年			わが国初の水車充電器 (60kW) を製作 わが国初の扇風機を完成
1895年	明治28年			わが国初の誘導電動機 (モータ) を製作
1919年	大正8年			わが国初のラジオ用送信管を完成
1921年	大正10年			世界の電球6大発明の1つ「二重コイル電球」を発明
1930年	昭和5年			わが国初の電気洗濯機及び電気冷蔵庫を完成、発表
1931年	昭和6年			わが国初の電気掃除機を発売
1939年	昭和14年			東京電気と芝浦製作所が合併し、東京芝浦電気株式会社が発足
1940年	昭和15年			わが国初の蛍光ランプを製作
1942年	昭和17年			わが国初のレーダ完成
1945年	昭和20年	石坂 泰三	近代経営手法の導入	
1952年	昭和27年			わが国初のテレビ放送機及びテレビ中継機マイクロウェーブ装置を完成
1955年	昭和30年			わが国初の電気釜を発売
1957年	昭和32年	岩下 文雄		
1959年	昭和34年			わが国初のトランジスタ式テレビを完成 わが国初の電子レンジを開発
1963年	昭和38年			わが国初の12,500kW原子力用タービン発電機、衛星通信用送信装置を完成
1964年	昭和39年			東海道新幹線用変電所集中遠方監視制御装置を完成
1965年	昭和40年	土光 敏夫		
1967年	昭和42年			世界初の郵便物自動処理装置を完成
1970年	昭和45年			世界初のカラーテレビ電話を開発
1972年	昭和47年	玉置 敬三	選択経営への道	わが国最大の70万kWタービン発電機完成
1975年	昭和50年			創立100周年 わが国最大の100万kWタービン発電機完成
1976年	昭和51年	岩田 武夫	選択経営の実践	
1978年	昭和53年			実験用中型放送衛星「ゆり」打ち上げ成功 わが国初の日本語ワードプロセッサ製品化
1979年	昭和54年			世界で初めて光ディスク方式の画像情報ファイル装置完成
1980年	昭和55年	佐波 正一	W作戦・I作戦	
1984年	昭和59年			新本社「東芝ビルディング」完成 株式会社東芝に社名を変更
1985年	昭和60年			1メガビットDRAMを開発 超電導MRI装置を開発
1986年	昭和61年	渡里 杉一郎	経営会議新設	4メガビットDRAMを開発 ラップトップ型パソコンを開発・商品化
1987年	昭和62年	青井 舒一	I-90作戦	東芝機械によるココムの輸出規制違反
1988年	昭和63年			16メガDRAMを開発
1989年	平成元年			ブック型パソコン「ダイナブック」を開発・商品化
1991年	平成3年			世界初の4メガEEPROM (新半導体) を開発
1992年	平成4年	佐藤 文夫	ADIビジョン 事業グループ制	世界初の16メガEEPROMを開発
1994年	平成6年			サブノートパソコン「ダイナブックSS」を開発・商品化
1995年	平成7年			高密度光ディスク「DVD」を開発
1996年	平成8年	西室 泰三		ミニノートパソコン「リプレット」を開発・商品化 DVDビデオプレーヤー、DVD-ROMドライブを開発・商品化
1997年	平成9年			PHSを内蔵した携帯情報端末「GENIO」を開発・商品化
1998年	平成10年			平面テレビ「FACE」を商品化 世界初の「MPEG4」画像圧縮伸張LSIを開発

財 務

売り上げの低迷と赤字決算

東芝の1999年3月決算は、主要事業である情報機器や半導体そして電力関連事業の利益低下と家電事業の大幅な赤字の増加により、当期純利益は156億円の赤字となった。

5

同社の利益性は、類似の事業構造をしている日立製作所に比較して、継続的に低かったが、それは事実上の無借金体質である日立との比較では、大きな営業外損益の差があったため、やむを得ない状態であると評価されていた。しかし家電や情報機器などに弱い三菱電機と比較すれば圧倒的に事業の活力も高く、ただ半導体事業にのみ依存していた三菱とは比較にならないものとも見なされていた。

10

しかし99年3月決算期では、日立は東芝よりも深刻な状態に陥り、当期純損失が1755億円であるばかりか、営業利益すら955億円の赤字だったことに比べれば東芝の赤字は軽傷だとも言える。加えて三菱は前年の98年3月期から339億円そして99年3月期では925億円の当期純損失を計上し続けてきたのとも比較して、東芝の赤字は想像以上に小さいとも言えなくはない。

とはいえ97年3月の売上高3.8兆円が99年3月期には3.4兆円に落ち込み、今後共、情報機器事業では競争力の問題があり、重電事業の売上回復の可能性も低く、更に半導体事業での市況回復の可能性も問題視されていることから、将来を安閑としてみておける状態にはない。

15

経営問題が深刻な理由には、単に赤字決算になったというだけではなく、97年3月決算期では1,214億円の経常利益を出していたのが、この99年3月決算期ではたったの49億円の経常利益が急落したという問題がある。同社の家電事業は松下電器やソニーなどとの競争に劣位な地位が続いていたこともあり、赤字体質からの離脱が懸案事項であったが、重電事業では約500億円程度の事業部門利益を計上していたし、ダイナブックで有名なラップトップのパソコンでは世界で1位の市場地位を占め、IBM社とも提携してきた半導体事業もそれなりの利益を稼いでいたのであり、あまねく全事業セグメントで問題が生じ、火の消しようがないという事態は正に深刻だと言えよう。

20

25

しかし東芝の利益が安定的であったと言う訳ではない。同社の経常利益は、バブルの最中の90年3月期では1,867億円、翌91年3月期も1,698億円と高い水準であったが、96年3月に再び1,000億円を超える経常利益を上げる迄の間は、500億円から700億円の間に低下していたこともあり、事業体質が外部環境の影響を受け易く脆弱化してきていたのである。その原因の一つはハイテク商品である情報機器での過当な競争や半導体での循環的利益変動の影響があるという指摘も

30

競争要因に加えて輸出比率が35%にも及ぶことから為替変動の影響も無視できない要素であ

る。昨年の決算では円安の影響で輸出での利益が高めであったが、1999年の3月決算のように若干でも円高傾向（98年3月は1ドル132円だったが、99年3月の期末の為替レートは121円）になれば、為替の影響で輸出の採算が悪化するという現象も、同社の経営体質を不安定化させる一つの要因である。

- 5 決算を左右させる海外要因には為替以外に海外進出で設立してきた海外の関係会社の経営問題も加わる。特に99年3月期では中国の広東に設立してきたモーターの会社やコンプレッサー（空調などに利用する圧縮機）の会社の業績が悪く、合計で26億円の出資金の評価減をせざるを得なくなっている。それと同時に中国で新規に会社を設立しているが、それは電子材料や工作機械の制御ソフトの開発会社であり、中国といえども旧来のハードを生産する会社からソフト関連の会社へ、急速に事業内容が転換してきている。但し、ソフト関連の会社を設立する資金はハードの生産に比較して小さく、上記の2社に加えてコンピュータのシステム設計会社を加えた3社でたったの4億円強の出資に止まっている点に大きな相違がある。

- 国内の関係会社の経営問題も中国の関係会社と同様に厳しい経営に晒されているケースが多く、99年度には累積損益で債務超過を離脱するために増資して資本金を増やした。その上で株式の評価減をするという決算措置を採った会社は、東芝キャリア空調システムや東芝関東情報システムなど12社に及んでいる。特に空調関連の事業や家電販売会社に関する株式の評価減や貸倒引当金繰入損などの特別損失は総額で534億円に上ったが、その赤字を埋めたのは米国で最も有力なコンテンツ会社タイムワナーの株式売却利益474億円であったという皮肉な決算になっている。

- 20 この種の利益問題を解消するための普段の努力も継続していて、不稼働不動産の売却益104億円を計上する他、販売促進費334億円の削減、広告宣伝費10億円の圧縮などに加え、リストラも進められ、その分の費用削減は製造部門の人件費262億円（労務費）、販売部門人件費133億円そして管理部門の人件費47億円の合計442億円にもなっている。

25 設備投資と資金調達

同社が幾らの利益をあげなければならないのかは、投資に振り向ける資金調達の問題との関わりが深い。

- 特にハイテク事業では研究開発投資や設備投資を継続的に実行しなければ競争力に問題が出てくる訳だから、毎年3,300億円程度の研究開発投資と、3,400億円程度の設備投資を実行するためには、その投資に見合う資金を利益で稼ぎだすことを要求されている。しかし研究開発投資を差し引いた段階での稼得資金（経常収支：広義のキャッシュフロー）はここ3年間は、1,994億円、1,488億円そして99年3月期が2,578億円と、設備投資を賄うことが出来ず、財務戦略を駆

使した資金調達努力も相当の難題になっていたのである。それは、どの会社もが直面している日本経済の金融構造問題、特に銀行の貸し渋り問題が背景にある。

もう一つ重要な資金調達が必要な背景に関係会社への資金供与の問題がある。これは正に貸し渋り対策とでも言える課題で、このために98年度だけでも総額で365億円の普通社債を21回に分けて発行してきている。その資金は当然、関係会社の貸付に回された。関係会社の中には優良な会社もあるわけで、東芝物流や東芝エレベータなど収益性が高いサービス関連の会社からは逆に親会社の立場にある東芝が借入受けるという、逆の状態も同時に行われてきた。しかし財務諸表の健全化が社債格付けでも大きな要因となることから、関係会社から借り入れていた328億円は99年3月期末ではゼロにせざるを得なかった。

証券市場が停滞化する中では資金調達は専ら銀行の借入に頼るというので一般の日本企業の資金調達手法であったが、バブル崩壊以降、その手法を採ることが困難になり同社は債券市場からの資金調達に大きく傾斜してきた。勿論、社債は関係会社への資金供与のみを目的として発行されてきただけではない。その主要な資金使途は設備投資である。特に89年に設備資金のために発行された総額1,500億円の無担保の転換社債（所謂エクイティーファイナンスと呼ばれるものでバブル崩壊前迄は準自己資本の調達に有利な財務戦略と見なされ、日本企業は挙ってこの種の資金調達を実行した経緯があった）の償還期限を迎えていた99年3月末では、低株価のために資本金に組み込まれる株式への転換が進まなかった。しかし償還期限が迫ってきていたので、同額の社債を発行して償還資金に充当した。これは言わば借金の返済の為に借金をするという状態であり、東芝の資金繰りの台所の厳しさを証明している。

長期借入金の返済346億円や設備投資資金の利益資金充当不足額917億円などにも充当できる資金は不足しているおり、これらに充てる資金は現金・預金の2,128億円の取崩しで賄ったと推察できる。この結果99年3月末の現金預金残高は1,027億円に減少し、今後の資金調達は正に綱渡りの状態になっていくものと危惧されている。

連結決算

99年3月決算期の連結決算上の損益は単独決算の当期純損失156億円とほぼ同額の139億円の損失となった。この損益状況を地域別に見ると米国での出血は止まらず117億円の損失となり、それをカラーテレビの事業成長が特徴的なアジア地域での営業利益91億円や、パソコンや医用機器が伸びた欧州での営業利益45億円で賄う形（アジア、欧州での営業利益は前期に比較して99年3月期は約100億円減少）になっている。

さて2000年3月決算期である99年度より、上場会社の決算書は、従来の単独決算主義から連結決算中心に置き代わることになっている。それは会計の国際標準への対応が主要な課題とな

り、グローバル化した投資家が投資対象の評価を容易にできるように、どこの国の企業も同一の会計基準で決算を進めることを狙いとしている。このため過去から実行されてきた関係会社を利用した決算政策の余地が乏しくなるが、情報公開（ディスクロージャー）が進められ、結果として海外の投資家の評価眼も合理的になり、国際的投資の円滑化にも寄与するものと期待されている。しかし個別の企業の立場は微妙である。すなわち東芝では、これに対応するため99年3月決算より、年金積立不足額の調整分1,237億円や過去の海外投資の決算時点での為替調整額602億円に対応する評価損失1,839億円（包括損失と言う）を計上した。この処理は一時的に資本の額を減少させることになるが、将来避けては通れないものとなるため、前倒しでその対応を決めたもので、結果的には元より単独決算の自己資本比率32%より少ない連結ベースでの自己資本比率を更に下げ、99年3月期では17%になった。またソフトウェアの会計処理ルールが変わり支出総額を期間費用に計上せざるを得なくなる99年4月以降では、開発投資の会計処理問題が決算政策上大きな課題となっているが、同社では現段階でも対応の方策について検討中としか、公表してはいない。

加えて連結キャッシュフロー表の作成が義務付けられるが、東芝ではすでにこれに対応した決算を99年3月期以前より作成している。がしかし問題は単独決算の場合と同様に、営業活動によるキャッシュフローである2,649億円では、投資活動に関わる支出2,801億円を賄えない（98年度）ことである。投資を圧縮することは、ハイテク業界でと将来の事業成果を放擲したことを意味するから、営業キャッシュフローから投資のキャッシュフローを差し引いた不足資金を如何に調達するのか、将来その資金バランスが改善するのか、などなどの検討が不可欠な状態に陥っている。

経営管理の変革

国内外の厳しい環境に対処するため、同社では分社経営の導入を決断し経営管理の強化を実施した。それは社内の事業部門を8つのカンパニーに再編成することであり、各カンパニーは名実ともに独立会社的な経営を強いられることになる。これは連結決算の時代に対処するための条件整備として、位置づけられている。それはカンパニーが子会社を含む形態になっていることが証明しているように、本社の事業部門として仮に良い決算を達成しても、関係する子会社が赤字では、本質的な事業実態を掴めないという経営管理上の問題があったからである。その意味でも事業の部門経営者は決算を作るという余地がなくなり、事業の実質的な事業の中身が重視される。そのような、新しい経営が求められてきたとすることができる。特にカンパニー別に損益計算書が評価されるだけでなく貸借対照表も、そしてキャッシュフロー経営が重視される中で資金の投下額やその資金の源泉を如何に確保できるのかにも、配慮が不可欠になる

ことが明確であり、自己資金が乏しいカンパニーでは必要な投資も実行できなくなる虞もなくはないと想像される。

もうひとつ重要な経営管理のポイントは、東芝の人的生産性の低さにある。同社の1人当たりの売上高はソニー（1.1億円）松下（1.0億円）三菱電機（0.6億円）日立（0.6億円）に比較して0.5億円と低く、1人当たり売上総利益もソニー（19百万円）松下（18百万円）三菱電機（12.2百万円）日立（11.8百万円）に比較して、11.6百万円（上記数値はいずれも取えて98年3月期の数値を利用）で売上規模と同様に比較対象企業の中では最低のレベルにある。

製品の多角化

総合電気会社

電機機械産業は1997年生産ベースで31兆7,084億円にも及び、自動車産業の同17兆9,825億円をも凌ぐ、わが国を代表する産業といえる。この電機産業の業種分類はさまざまだが、通産省の機械統計では12業種と多岐にわたり、具体的な品目は300以上にも及ぶ。大別すると重電機、家電、産業用電子機器、電子部品の4つになる。

重電機は原動機や回転電気機械など向上への大型設備機器を指し、家電はAV（オーディオビジュアル）機器を中心とした民生用電子機器と、洗濯機や冷蔵庫などいわゆる“白もの”が主体の民生用電気機器に分かれる。産業用電子機器は電話などの通信機、パソコンなどの電子応用装置、OA機器を中心とした事務用機器に分かれ、生産額で見た規模は最大である。電子部品は半導体を中心とした電子デバイスが主である。これら四分野を幅広くカバーするのが総合電機メーカーであり、得意とする分野に特化するのが専門メーカーとなる。総合電機の代表格が日立製作所・東芝・三菱電機の重電3社である（売上高順）。海外では、米国のGEやドイツのシーメンスなどがこれにあたるが、両社共、現在は家電機器事業を行っていないし、GEに至っては半導体事業にも手を染めてはいない。これら重電3社は、かつて1960～70年代には重電やFA（ファクトリーオートメーション）が稼いだ利益を家電に投入。80年代にはVTRを中心に家電が稼ぎ出した利益を半導体に注ぎ込み、利益の拡大を実現してきた。その後、半導体やパソコンの利益を投入して赤字事業の家庭電器の差別化商品開発を行ったり、利益が投資を通じ、更に利益を拡大する、まさに総合経営の好循環が、そこに実現していた。

だが、今や状況は一変している。長年安定収益源だった重電事業は規制緩和が進む中、既存の電力会社のIPP（独立系発電事業者）との競争が激化、新規設備投資が抑制され、価格破壊が進行している。また、家電や半導体事業も供給過剰が常態化。新たな技術や市場の創造に成功したトップ企業だけが、利益を出せる体質に変質してしまっている。

東芝の製品群とパソコン事業

東芝はグループとして子会社561社（50%以上の資本）、関連会社131社（20%以上の資本）を国内外に持ち（1999年3月）、海外売上高も全体の40%に及ぶ国際企業であるが、同社の製品群は、情報通信システムが41%、電子デバイス・材料が20%、家庭電器が19%、電力・産業機器システムが18%、サービス・その他の事業が2%の売上構成（1998年度）となっている。

主要事業分野の情報通信システムに関しては若干詳細な説明をした後、その他の事業領域毎にその概要を整理してみたい。

まず情報通信システム事業は、ダイナブックの名称で有名でしかもノートブック型コンピュータでは世界1位の市場シェア（1997年実績で世界市場の20%のシェア）を持つパソコンに代表される事業分野である。しかし、そのパソコン事業だが、半導体同様、ここ数年大きく揺れている。1996年度は、連結営業利益が900億円に達して当時の東芝全体の40%の利益を稼ぎ出し、東芝の柱らしさを印象づけた。しかし、1997年度には、かろうじて黒字は確保したが30分の1の30億円まで激減した。東芝のパソコン事業の収益の柱はダイナブックに代表されるノートパソコンだ。その頼みのノートパソコンの流通在庫が大きく膨れ上がり、1997年度にはパソコン事業は大きく失速した。米国でのパソコン事業建て直しの命を西室（社長）から受け米国に渡った西田厚聡（常務）は部品調達から物流までを効率的に運用するサプライチェーンマネジメント（SCM）を即座に導入。この結果、3カ月分あった流通在庫は1998年3月には半減し、その年の9月には21日まで圧縮、今年度のパソコン事業の営業利益は700億円強と好調だった1997年3月期に近い水準まで回復できた。更に、1998年度第4四半期において、全ノートブックパソコン出荷台数の17.6%を記録し第2位のコンパックを上回る結果となった。ただ、こうした努力にもかかわらず、パソコン事業が東芝の大きな柱として成長するか確証はない。据え置き型パソコンが薄利多売でパソコンメーカーにほとんど利益をもたらさなくなったように、東芝の主力であるノートパソコンも今後利幅が薄くなることは避けられないからだ。「パソコン単体でみたら、ウチは強さは1、2年位しか持たないかも知れない」と西室（社長）も率直に語る。しかしソニーのファッションブルなノートブック型パソコン“VAIOシリーズ”のOEM（相手ブランドによる製品の供給）を行うなど生産技術面での競争力は高い評価ができる。

また、パソコンの単体売りより、社内LANなどのシステムと一緒にパソコンや高性能なサーバーなどを販売するという付加価値の高いサービス事業を増やして収益を確保したいところだ。しかし、東芝はこの分野では必ずしも強いとは言えないが、ネットワーク技術で世界のトップ企業である米シスコシステムと連携して市場開拓に入っている。また応用分野の開拓にも執念を燃やしカード会社ビザインターナショナルと共に電子商取引（EC：エレクトロニック・コマース）の実験にも積極的に参加している。この事業分野でのカギを握るのは、1999年4月

に分社化した社内カンパニー「情報・社会システム社」の事業の成否だ。それはレジスターで有名な東芝テック（元東京電気、テック）などのPOS用機器や各種の端末機器とをネットワーク化した一般法人向けのシステム開発から、鉄鋼メーカーや飲料メーカーの制御システムまでと幅広い。売上高規模は9,500億円、人員は1万5,000人で、それぞれ東芝本体の3分の1から4分の1ほどを占める大所帯だ。「これほど大きな組織にしたのは工場の制御システムをやる人員はこれから余ってくるのが考えられ、彼らをうまく一般法人向けなどのシステム開発に活用しようという狙いがある」と西室（社長）は明かす。メインフレームなどの大型機を手掛けてこなかった分、複数のコンピュータをつないで処理するシステムの開発の要因は多い。これをうまく活用しようというわけだ。しかし、制御関係の人材を再教育するには時間がかかることも確かである。

またパソコンの周辺機器にも力を持ち、代表的製品は小型の2.5インチ型HDD（ハードディスク・ドライブ）で、新しい技術を開発、小型ではトップのシェア（2.5インチのHDDでは40%の世界シェア）を持っている。HDDに続くDVD-ROMでも選考した開発が進められ、更にDVDに記録機能を付加したDVD-RAMではマイクロソフトとパソコン搭載の技術の共同開発を開始するなど積極的に投資を進めている段階である。

生産技術と部品事業

電子デバイス・材料事業は各種の半導体と、液晶ディスプレイ、テレビ用ブラウン管、コンピュータ用カラーディスプレイ（15インチの小型サイズはタイで生産、大型は日本と米国でも生産開始）、各種の電池などに及んでいる。

電力・産業システムでは、東京電力、台湾などへ原子力発電設備、新技術のコンバインド・サイクルと呼ぶ熱と電力を同時に供給できる複合発電設備などを手掛け、蒸気タービンではGEと共同でメキシコに合弁の生産会社を設立したり、次世代コンバインド・サイクルの共同開発を行ったり、アジア市場の開拓を目指すなど、世界的視野での事業開拓を狙っている。また同部門では、JR新幹線や東京の地下鉄12号線向けに電気機器を販売したり、エレベータの事業も手掛けている。

家庭電器では、大型フラットテレビ、双方向テレビの開発、エアコンなど多岐にわたる製品群を供給しているが、事業は大幅な赤字になっている。ブランド力の弱さや松下電器に次ぐメーカー販売チャネルの重荷が負担になり、併せてアジア商品化した製品の特長から生産拠点のアジア展開に資金と勢力が削がれたり、苦労が続いている。ヒット商品と言えば“かわりばん庫”と呼ぶ野菜庫から冷凍庫迄を自由に使い分けできる冷蔵庫や、静粛型洗濯機などで、差別化商品の開発に注力している。勿論、液晶プロジェクター、デジタル・スチル・カメラ、

衛星デジタル放送用機器なども成長商品と見なされている。

サービス事業では、OA機器から自家発電機機にまで及ぶリース事業、グループ企業を対象にした物流事業や金融事業、クレジット事業など安定した収益を計上している。また家電リサイクル法の実施に伴い九州にリサイクルの専門会社を設立、それに同業の複数会社が相乗りを
5 申しでたり、事業領域の幅の広がりには説明できる範囲を越えている。この事業領域を横断的に部品事業という視点から見ると、それぞれは小粒だが、収益力の高いものが多い。例えばノートパソコン用の2.5インチ型ハードディスク装置（HDD）、需要が急速に伸びている液晶ディスプレイなどに期待が集まっている。また東芝の部品技術が、ヒット商品を下支えしている例も
10 少なくない。テレビ業界では、最近、平面ブラウン管を使ったテレビが売れ筋商品となっているが、実は同社はこのブラウン管の半数近くを扱う。供給先は三菱電機、日本ビクター、シャープ、三洋電機などである。また、東芝の技術力を裏付けるエピソードとして、前記したソニーのパソコンVAIOシリーズなども、その好例である。ただ残った最大の問題は会社を支える柱となる事業がないことである。

15

20

25

30

東芝の主要商品別シェア

①電器冷蔵庫

(97年度国内出荷台数536万4,000台 前年比8.4%増)

順位	社名	占有率	前年比
1位	松下電器産業	19.7%	0.3%
2位	日立製作所	16.0%	0.5%
3位	三洋電機	15.9%	▲0.1%
4位	シャープ	14.0%	▲0.4%
5位	東芝	11.0%	▲1.0%
6位	その他	23.4%	0.7%

⑥DVDプレーヤー

(97年度国内出荷台数14万8,000台)

順位	社名	占有率
1位	パイオニア	50.0%
2位	松下電器産業	24.0%
3位	ソニー	17.0%
4位	東芝	5.0%
5位	その他	4.0%

②電子レンジ

(97年度国内出荷台数364万4,000台 前年比10.1%増)

順位	社名	占有率	前年比
1位	松下電器産業	26.0%	▲2.0%
2位	シャープ	22.0%	0.0%
3位	東芝	16.5%	1.7%
4位	日立製作所	13.5%	1.4%
5位	三菱電機	13.0%	▲1.2%
6位	その他	9.0%	0.1%

⑦エアコン

(97年度国内出荷台数715万4,000台 前年比11.9%減)

順位	社名	占有率	前年比
1位	松下電器産業	18.0%	0.0%
2位	三菱電機	15.0%	1.0%
3位	東芝	11.0%	▲2.0%
4位	日立製作所	10.5%	0.9%
5位	三洋電機	10.0%	▲0.4%
6位	その他	35.5%	0.5%

③洗濯機

(97年度国内出荷台数480万7,000台 前年比1.1%減)

順位	社名	占有率	前年比
1位	松下電器産業	26.0%	▲2.0%
2位	シャープ	22.0%	0.0%
3位	東芝	16.5%	1.7%
4位	日立製作所	13.5%	1.4%
5位	三菱電機	13.0%	▲1.2%
6位	その他	9.0%	0.1%

⑧VTR

(97年度国内出荷台数693万台 前年比1.5%増)

順位	社名	占有率	前年比
1位	松下電器産業	23.0%	2.8%
2位	ソニー	14.7%	1.1%
3位	日本ビクター	12.0%	0.1%
4位	東芝	11.6%	▲0.2%
5位	シャープ	10.2%	0.1%
6位	その他	28.5%	▲3.9%

④64メガDRAM

(97年度国内販売額710億円)

順位	社名	占有率	前年比
1位	NEC	28.0%	1.1%
2位	サムスン電子 (韓国)	26.2%	▲5.4%
3位	東芝	12.4%	1.5%
4位	日立製作所	10.3%	▲1.2%
5位	三菱電機	8.1%	0.9%
6位	その他	15.0%	3.1%

⑨カラーテレビ

(97年度国内出荷台数1,150万台 前年比1.7%減)

順位	社名	占有率	前年比
1位	松下電器産業	16.8%	0.3%
2位	ソニー	13.5%	1.6%
3位	東芝	12.0%	0.0%
4位	シャープ	11.0%	▲1.1%
5位	日立製作所	8.0%	0.5%
6位	その他	38.7%	▲1.3%

⑤ロジックIC (論理素子)

(97年度国内販売額2兆4,120億円 前年比10.3%増)

順位	社名	占有率	前年比
1位	NEC	19.1%	0.2%
2位	日立製作所	9.1%	▲1.1%
3位	東芝	8.9%	▲0.5%
4位	富士通	8.5%	1.2%
5位	三菱電機	7.0%	▲0.3%
6位	その他	47.4%	0.5%

⑩パソコン

(97年度国内出荷台数725万台 前年比4.6%減)

順位	社名	占有率	前年比
1位	NEC	34.2%	▲5.2%
2位	富士通	22.8%	1.1%
3位	日本IBM	12.1%	▲0.1%
4位	東芝	7.8%	0.3%
5位	アップル コンピュータ	7.0%	▲3.0%
6位	その他	16.1%	6.9%

半導体とDVD

半導体市況と東芝の半導体事業

もともと半導体事業（特にDRAM）は東芝の得意分野であった。1989年の1メガDRAM開発
5 による大ヒットは単体の営業利益の約3分の2にあたる約150億円を稼ぎ出していた。96年10月に、
GEのジャック・ウェルチ会長と西室社長が会談した際の会話でもわかるように、東芝は半導
体事業を中核事業として位置付けていた。

ウェルチ：『やっぱり半導体をやらなくて良かった。こんなに短期間に利益が振れる事業
は、GEには向かない。』

10 西室：『半導体事業に短期的な振幅はつきもの。最悪期でも利益が出ているし、こういう
中核技術があるから高成長ができる。』

しかし、その半導体業界は今、新たな再編に動き出している。その主戦場は、これまで日本
メーカーの収益源であったDRAM（パソコンを主用途とするメモリー＝記憶素子）市場であ
る。主力製品の64メガDRAMのスポット価格は99年初めに10ドルであったが、6月末には4.2ド
15 ルまで急落し、日本の半導体メーカーの数多くはその影響を受け赤字の深刻化に悩まされてい
る。東芝についても例外ではなく、95年度には1,400億円ほどあった半導体事業の連結営業利
益（黒字）は、96年度には一気に50億円程度まで落ち込み、97年度には400億円まで持ち直し
たものの、98年度には、▲690億円もの連結営業赤字に転落してしまった。東芝の半導体事業
における差し迫った課題は早期黒字化であるが、半導体事業の収益が揺れる要因ははっきりし
20 ている。それは、パソコンなどに使われる汎用DRAMへの依存度が高い為である。かつては
収益の柱であった汎用DRAMであるが、ここ数年は市況が大きく落ち込み、DRAMの比率が
高い東芝の半導体事業は大打撃を被った。韓国メーカーや米マイクロン・テクノロジーなどの
攻勢に遭い、価格下落が一気に進んだのである。そして、98年年末を迎え、64メガDRAMが
多少品不足気味になり、市況が好転する兆しが出てきたが、東芝は収益のブレを極力押さえる
25 為に、汎用DRAMに極端に依存する体質から脱却する決断を下した。

『半導体全体の売上高に占める汎用DRAMの比率は20%以下にする。DRAMで一時的な収
益が得られるとしてもそれには期待せず、事業の安定性を最優先する。』と、東芝の鈴木紘一
前常務は、99年初めに、汎用DRAMからの決別を宣言したのである。

30 DRAM市場における日本メーカーの弱体化

リスクの大きい半導体事業だけに日本メーカーの多くは設備投資に及び腰となってしまった。
しかしながら、半導体市場そのものは、今、大きな成長が見込まれているのである。現に世界

半導体市場統計（WSTS）によると、99年度の半導体市場は12.6%もの成長が見込まれている。日韓メーカーの減産による需給改善はもちろんのこと、家電や情報機器のデジタル化が急速に進んでおり、それらに使われる半導体の需要が拡大しているからである。次世代製品であるシステムLSIの開発等により、起伏はあっても長期的に見れば今後も年率2桁の成長が見込まれるのである。考察すると、日本メーカーが主戦場としてきたDRAMでの弱体化は、設計技術やマーケティング力、そしてスピードの後れが原因であると言える。

例えば、米大手半導体企業であるマイクロン・テクノロジーの“強み”は、「マーケティング力」であり、インテルとの強固なパートナーシップもその1つである。また、マイクロンの市場の開花時と、ターゲット価格を見定める「目」は鋭い。まだ潜在的な供給過剰を抱えてはいるものの、日本や韓国メーカーが揃って投資抑制を行った結果、99年の初頭からは半導体需要が急回復しているのである。加えて、99年9月に起こった台湾中部大地震の影響により、台湾の半導体メーカーが大打撃を受けた為、現在、半導体の価格は高騰し続けている。これを受けてパソコンメーカーも、各社軒並みパソコンの値上げを決定し始めた。

つまり、DRAMメーカーにとっては、今が最大の投資チャンスなのである。実際マイクロンは毎年12億ドル規模の投資を続けており、99年度も第1四半期だけで、98年度の設備投資額に匹敵する9億2,000万ドルもの投資を行った。それでも、日本の大手半導体メーカーの多くが大規模な設備投資を実行できない理由、リストラを推し進めている総合電機メーカーのあくまで1部門で、しかも赤字であるが為に、『今が投資の必要なタイミングだとわかっていても、社内を説得できない。』（某総合電機メーカーの半導体幹部）からである。

ただ、本当に日本の半導体メーカーは設備投資を増やせないのかと言うと、答えはノーである。それは、DRAMなどのメモリーからロジックまでのフルラインの製品展開を続けつつ、マーケティングや設計から生産、販売まで、すべてを社内に抱え込む「垂直統合型」の日本型ビジネスモデルをとっていることによる。

例えば、垂直統合型のビジネスモデルでは、製造部門は黙っていても仕事にありつけ、デザイン部門では、多少作りにくい設計でも自社の製造部門が何とかしてくれるといった甘えが出てくる。つまり、コスト競争の原理が働きにくいのである。

東芝の半導体事業における今後の戦略

とは言え、東芝が汎用DRAMから撤退するわけではない。最先端の研究開発は続けていく。256メガDRAMの開発でIBMとシーメンスの2社と組んだように、次々世代の1ギガ（10億メガ）以降のDRAMでは富士通と共同で開発していくのである。そしてその理由は、莫大な研究開発費を削減する為である。DRAM依存から脱却し、収益の大きなブレを解消させるチャンス

は、家庭用ゲーム機やデジタル家電向けのマイコンと画像処理LSI（大規模集積回路）の開発・量産化である。とりわけ家庭用ゲーム機は、東芝の半導体事業の「脱パソコン依存」が成功とするかどうかの試金石になると言える。

目下、東芝はソニー・コンピュータ・エンタテインメント（SCE）が2000年春に発売するプレイステーションの後継機である「プレステ2（仮称）」向けの半導体を供給することで、ソニー陣営と話し合いを進めてきた。そして、それは128ビット級のマイコンと画像処理LSIが対象と見られている。現在のプレイステーションは世界市場で累計5,000万台が売れたヒット商品であり、後継機で既存のソフトが使えれば、当初からまとまった数の需要が望めるのである。もし東芝が半導体を安定供給できれば、不安定なDRAM市場の影響をかなり小さくできる。『既に300億円をかけて、プレステ2向けLSIの試作ラインの投資は済んでいる。あとは、99年度に残りの1,200億円を段階的に投資してソニーの要望に応えられる量を作る体制にする。』と鈴木前常務は明言している。しかし、分社化を進める東芝としては、独立採算性の色彩が強くなり、回収見込みが少ない投資には、むやみやたらと踏み込めない。財務担当の島上清明専務が、『額は言えないが、99年度から半導体事業についてきちっとした投資枠を設けた。投資がその範囲に収まらないようなら、外部の工場の協力を得るなどの対策を打ってもらう。』とってはいるものの最先端技術だけに、外部の工場の協力を得るといっても容易ではなく、『東芝が本当にプレステ2用のLSIを量産できるのか？』といった声が聞こえるのはその為である。

ゲーム業界では、98年年末にセガ・エンタープライゼズが発売した「ドリームキャスト」で、NECからの半導体の供給が追い付かず、当初予定の半分しか製品を市場に投入できないといった事態が起こったばかりである。そのため、東芝に対する危惧が出てくるのも無理はない。仮に東芝が供給できなければ、脱DRAMの最大の好機を逃すこととなり、同社の半導体事業への影響は少なくない。そればかりか、東芝の開発力に対する信頼を失う危険性もある。

東芝のDVD開発

東芝は半導体事業とともにデジタル・メディア・ネットワーク市場という最先端分野の開拓に挑戦している。それを推進してきた戦略は、精鋭部隊としての「ADI事業本部」の存在と、世界有数のメディア&エンターテインメント企業である米国「タイム・ワーナー社」との提携であった。他社の後追いで商品を出す“永遠の2番手企業”と揶揄されてきた東芝を、業界のリーダーとして、新事業や新市場を生み出す体質に変えようとしたのがADI事業本部である。ADI事業本部には、副社長、2専務、専任取締役といった陣容で、4名もの役員が投入され、西室社長も専務時代に事業本部副本部長としてその中心的役割を果たした。

DVD開発においては、漠然とした次世代映像機器のアイデアを事業化に向けて形にしてい

く過程で、タイム・ワーナーのアドバイスも大きな意味を持った。タイム・ワーナーは徹頭徹尾、DVDで再現される画質の質感にこだわり、「映像世界での国際標準」を東芝に求めた。また、東芝側もタイム・ワーナーの要望に100%応える為に、DVDの片面容量を4.5ギガ～5ギガバイトにするという大容量化を開発の第1目標に据えた。そしてその結果、映画館以外では不可能とあきらめられていた画像の質感を、東芝の開発したSD（スーパー・デンシティ・ディスク）規格のDVDは見事に再現することが出来た。また、DVDの規格統一においては、かつてのビデオ・テープレコーダーにおけるVHSとベータのような泥仕合を演じる様相もあった。それは、東芝を中核とした7社連合による規格統一の主流とは別に、ソニーとオランダのフィリップス社が共同開発した独自のDVD規格を7社連合よりも先に発表した為である。ソニー・フィリップス陣営はCDでも共同開発を行い、その独自規格で多大な利益を挙げた。アメリカの映画業界は、将来有望なDVDの規格統一要請という形で日本の電機業界を牽制し始めたのである。

それを受けて東芝が旗振り役となり、東芝自身が開発し提唱したSD規格DVDで、7社連合が結成されることとなったのである。7社連合は、DVDの発展型であるDVD-ROM（CD-ROMのDVD版）やDVD-RAM（書き換え可能なDVD）等を開発し、コンピュータ業界への応用を検討していた。そして、映画業界やコンピュータ業界から明確な支持が得られなかったソニー・フィリップス陣営は、結果的には7社連合に歩み寄ることとなったのである。つまり、ハリウッドの大勢が東芝陣営（7社連合）の支持に回ったことが、東芝主導の規格統一に一役買ったと言えるのである。

しかしながら、最終的には、東芝のSD規格DVDは完全な「国際標準規格」には成り得なかったのである。その理由は、ソニー・フィリップス陣営との統一規格交渉の過程の中で、東芝が譲歩し、ソニーの信号変調方式を採用したからである。それは、規格統一が出来ず、2つの規格が併存するようなことになれば、DVDプレイヤーやDVD駆動装置を搭載したパソコン発売が大幅に遅れてしまうということを懸念し、佐藤元社長がこのソニーの提案を受け入れたからである。最終的な統一規格のDVDはソニー変調方式を採用した為、記憶容量が片面4.7ギガバイトと最初のSD規格DVDの5ギガバイトより少し小さいが、その他の規格は、SD規格DVDとあまり変わっていないと言える。

こうした、一連の対外交渉や提携関係の中で見え隠れするのは、“おっとりとした”と言われる東芝の経営姿勢である。東芝は、DVD開発の7社連合の中で、リーダーシップを発揮していたが、DVD規格統一の過程では、決して東芝が仕切っているという印象を世間を与えるようなことはしなかった。例えば、SD規格DVDに関する発表資料でも、いつも東芝の社名は1番最後になっていた。つまり、他社を立て、みんなで決めるという姿勢を貫き通した。

現在DVDプレイヤーの国内シェアはレーザーディスク（LD）との互換機を投入したパイオニアが50%のシェアで、他社を圧倒している。そもそもソフト不足やDVDの特徴である家庭で映画館並みの音響を楽しめるというホームシアター市場が日本に存在しないということ等が理由で、市場そのものが不振であるのは確かだが、DVDの規格統一における旗振り役であった東芝のシェアは5%と、2位の松下のシェア24%、3位のソニーのシェア17%に大きく水を空けられて、4位なのである。また、DVD-RAM装置を他社に先駆けて発売したのは、東芝のライバル日立製作所である。日立は優れた技術がありながら、主導権を握れなかったことに発奮し、東芝に遅れてなるものかと始めた事業で成果を挙げたのである。

現在、東芝のDVD事業は、慢性的な赤字を垂れ流し続けている。莫大な研究開発費を市場で回収しきれていないとも言えるが、CDやMD（ミニディスク）の普及状況を上回るペースで推移しているDVDに対し、どういった戦略をとるかが、今後注目すべき点だと言える。

西室社長は、「ミスターDVD」とも呼ばれている。14年にも及ぶ米国駐在で培った米国での人脈を活かして、DVDの規格統一を成し遂げた。そして、その手腕が社長就任の決め手となったとも言われている。

言わば、思い入れのあるDVDで他社に遅れを取ってしまい、しかも収益の足を引っ張られる形になってしまったことは、西室社長にとって、何とも皮肉な現状となってしまったわけである。

東芝の組織と人事

20

ぬるま湯体質との決別

東芝の企業理念の中に、「人を大切にします」との件（くだり）がある。この企業理念を最初に掲げていることからしても、東芝には社員を使い捨てにしても業績を追求しようという考えは存在しない。

1991（平成3）年当時、東芝では信賞必罰が明確ではなかった。「かなり大きなミスをした人を随分見てきたが、ペナルティを課せられたのを見たことがない」とある従業員は言っている。また、事業部の業績は一度平準化され、それが公式の業績として計上される場合があった。「事業本部の中には必ず業績のよい事業部と悪い事業部がある。あまりに悪い事業部には、もうかっている事業部が利益を出し合い、表向きはそれほど落ちこまないようにすることがある。」とある幹部は言っていたという。しかもこうした風習だけではない。業績が上がらない原因や責任の所在そのものを曖昧にする明確な意図が制度面であった。例えば、商品の巧拙が勝負を決める家電事業において、普通なら製品が売れなければ企画担当が悪いということになるが、

これまで東芝は売れ行きが鋭ければ値引き幅を大きくして在庫を処分してきたのである。「確かに甘いかもしれないが、実によい会社だと思う。」というコメントは東芝の従業員に共通するものである。

だが、その後まもなく東芝は、ぬるま湯的体質に決別するための人事改革に乗り出した。「大型管理者養成コース」というエリート養成制度がその一つである。毎年各事業本部や支社などから何人か推薦させ、副社長クラスの人事委員会で吟味し当時の青井社長に答申した。基準はかなり厳しい上、青井社長の意気込みには目を見張るものがあり、毎年選出された事業責任者、次代の経営者に必要なノウハウを教え込んでいた。この種の選抜システムは、事業部の枠を超えて横断的な人材の共有化と育成を行うのが直接の目的であるが、選に漏れた人間が意気阻喪するリスクもあり、従来の微温的な東芝カルチャーにかなりのショックを与える結果となった。

青井社長時代、東芝の意思決定の仕組みは極めてユニークであった。事業化案や制度改革などの案件は、まだ生煮えの段階で役員会の自由討論の場である社長連絡会でまず議題となる。ここでは役員が雑談形式で意見を述べ、担当役員は持ち帰って一時保留にするなり、問題点を解決したものは経営会議にかける。これにも2段階あって、まず前段階で「構想」を諮って承認を取り、最終的に事業に着手する段階になって「実施」承認を得る。更に、必要があれば副社長クラスで構成する社長の諮問機関である戦略委員会で議論した意見を付与して経営会議へ送る。従って、役員が4度も議論を重ね全員が納得できずで決めていく「集団雑談経営」スタイルであったわけである。そのため東芝の役員は他部門のことを熟知しており、当時米国市場向けパソコンの在庫が増えた経緯と対策について、半導体担当役員も企画担当役員もパソコン担当役員であるかのように話すことができた。

「半導体などの重点分野に集中投資を始めると、担当する事業部門だけではリスクを負いきれなくなってきた」

この意思決定の仕組みは、役員全員の衆知を集める目的もあると同時に、全社のコンセンサスとして特定部門に投資を集中するのだから、意思決定に全員参加させて共同責任を負う仕組みを青井社長が作ったということである。これも家族的な社風の表れと言える。

1998（平成10）年6月、東芝は役員制度を改革し「執行役員制度」を導入した。取締役会が担っている「経営の意思決定及び監督機能」と「業務執行機能」を分離し、前者を商法上の取締役会が担うこととし、後者については「執行役員制度」により業務執行の監督機能の強化、業務執行責任の明確化ならびに経営と業務執行における意思決定の迅速化を目的としている。この改革に伴い、取締役は33人から12人となり、執行役員は事業部門、本社スタッフ部門の業務を司る人員の中から30人を選任した。この執行役員制度により、各事業の担当役員は執行役員として事業の専任となり、各事業に集中することで、全社的なことを決める役員会に出席す

るために時間を割く必要がなくなった。

「これまでは事業部に本社の管理部門が口を出しすぎていた。本社の人間は良かれと思って口をはさむのだろうが、事業部門が独立した事業を展開しにくかった。」

- 本社部門の経験がわずか3年と少なく、事業部が長かった西室社長は、小さな本社の必要性を痛切に感じていた。東芝は1999（平成11）年4月1日から「社内カンパニー制」を導入した。これは各社内カンパニーに事業運営に関わる権限を委譲することによって、各カンパニーが専業・独立企業として、自主責任経営体制を確立することを目的とするものである。15ある事業本部を8つの社内カンパニーと1つの社外カンパニーに分社し、社内カンパニー下の組織単位を事業部として構成されている。本社機構については、「コーポレートスタッフ部門」と「高度専門・集中サービス部門」に分離、「コーポレートスタッフ部門」は全社的な戦略機能と経営監査機能を柱とし、これまでの〈東芝単独中心の本社機能〉〈ライン管理型機能〉から、〈グループ本社機能〉〈戦略創造型機能〉への機能転換を果たすこととなった。一方、社内カンパニー制導入前まで本社機構に組み込んでいた法務・知的財産・資材・物流などのラインサポート部門については、本社機構から分離し「高度専門・集中サービス部門」として、社内カンパニー業務に対するサポート部門としての位置付けを明確にした。この部門については、グループ会社へのサポート、アウトソーシングによる業務委託を積極的に指向する。尚、今回の組織改革では、新規事業を推進してきたAI事業本部に代わって、本社機構に「コーポレート事業開発センター」を、全社的な新規事業の推進と各社内カンパニー間の横串機能を果たすことを目的として設置した。この組織変更で総務、経理、人事などの本社管理部門は700人から300人に縮小され、残りの400人は各カンパニーの管理部門などに移ることとなった。

人材の流動化

- 「おっとりした2番手企業」と呼ばれてきた東芝が、約7万人の雇用も全体としては維持しながら、社内の流動化で大競争時代を生き残ろうとしていたのは、1995（平成7）年当時のことである。

- 「東芝が新しい波を起こす」業界のリード役となって新事業や新市場を生み出す体質に変えようとして、その仕掛け役を果たしたのが「ADI事業本部」であった。成長が期待される情報通信分野を中心に新事業の種を探し、プロジェクトとして立ち上げ強力にバックアップするため、従来では考えられないような特権が与えられた。人は優先的に引き抜くことができたのである。既存組織が放したがらないような人材でなければ、新分野を開拓する任務をこなせないと考えられていたからだ。また、ADI事業本部は、プロジェクトチームを立ち上げるとカネを投入して後押しをした。各事業本部から売上高の0.5%を〈上納金〉のように吸い上げて、ADI

資金としてプールし（95年度までは約180億円）、このカネを必要に応じて分配したのである。

ADI事業推進企画室は、選抜された15人の精鋭で構成されていた。ベンチャー経営者のような構想力と行動力を兼ね備えた人材は、プロジェクトを任せられたのである。プロジェクトのメンバーは公募で集め、自ら手を挙げさせて面白いアイデアを提示したり、活発な議論を展開する社員を選んだ。もちろん、応募に上司の許可は必要ない。

「縦割り組織をいくらいじっても新事業、新製品は生まれてこない。事業は人から始まる。」ADIの枠組みを基本設計した当時の江川副社長は、こうした信念を持っていた。ADI関連のプロジェクトチームは、組織ではなく個人で動くことを求めているのである。そしてADI事業本部は、少数精鋭のプロジェクトチームを立ち上げると、資金を投入して後押しした。

ADI事業本部は、そもそもADI作戦と呼ばれるプロジェクトチームとして始まり、1980年代に情報通信部門強化を狙ったI作戦の次世代版として位置付けられた。I作戦は、情報処理システム部門や情報通信システム事業部門の強化拡充戦略であり、意識改革や意思統一を図って事業の推進に拍車をかける狙いでスタートしたが、ADI作戦は、更に資金の後押しをつけて全社を巻き込んだ経営戦略として展開されたのである。I作戦ではヒット商品の携帯型パソコン「ダイナブック」の完成に功とを奏した結果となったが、ADI作戦は単発のヒット商品を作るだけでなく、東芝に社内革命を起こす「起爆剤」になる重責を担っていた。ADI事業本部が繰り出すプロジェクトチームが、既存組織の中に次々と埋め込まれ「おっとりした」東芝社員に刺激を与えたのである。

ADIで社内起業家を育成する一方で、本社管理職などの活性化も急務となっていた。この1995年の4月、東芝の全管理職を対象に「OAスキルアップ教育」が始まった。この研修は単なるパソコン教育ではなく、100人の管理職が2カ月間トレーニングセンターに缶詰め状態で、職場との連絡を一切不可にした徹底ぶりであった。基本メニューから始まり、朝から晩までパソコンの毎日が続く。そして最後にパソコンを使いこなした発表を終えない限り、現場には戻れない。研修終了時に講師は必ず「これで皆さんは、社内のどの部署に異動しても、その日から以前の部署と同じ環境で仕事に励めます。」と告げた。「管理職の役割とは何か」「人を減らさない改革とは何を意味するのか」OAスキルアップ教育を終えた管理職は、否応なくこの疑問に直面したことになる。

「将来の管理職像とはどのような姿なのか」この漠然とした問題意識に対する回答を、東芝は翌1996年（平成8）年4月に明らかにすることとなった。「部課長制の廃止」である。当時、部長、課長の肩書きを持つ中間管理職クラスの一部を除いて「参事」に統一。役職者の中から管理能力の面で適正があると認められた人だけを、ラインの長である「グループ長」に任命した。これは役職者を一本化することで、入社年次による年功序列の意識を薄め、若手の抜擢を

可能にしたものであった。

「参事には自分でパソコンを駆使し、率先して実務をこなすプレーイングマネージャーになつてもらいたい。」1965（昭和40）年以来、30年間続いてきた人事制度を刷新した当時の人事担当役員は、こう強調した。同時期、中間層に加え、技術者や営業マンなどホワイトカラー約
5 1,000人を、向こう1年間に別の事業部門へ異動させる「民族大異動」を宣言した。東芝では事業部門を越える異動は例外ただだけに、従業員に対する影響は非常に大きいものであった。
「社内転職」への着手である。

しかし、この社内転職を進めることは簡単なことではなかった。東芝の事業範囲が極めて広がったからである。例えば、これまで重電分野で働いてきた人が半導体の工場に行っても、すぐ
10 ぐに仕事ができるわけではない。そこでこの1996年の3月、「東芝総合人材開発」という別会社が発足した。この会社は、人材の大異動に伴う社内転職のための研修を一手に引き受ける<戦略企業>である。滋賀県の大津、神奈川県の川崎・新横浜の全国3カ所の研修受入能力は500人を上回っており、またワークステーションなどの必要な機器も全員分揃えて1クラス12~13人という少人数の<英才教育>を施した。教育期間は、短くて3カ月、長い人では1年間である。
15 この大異動の開始に伴って、「社内雇用調整金」という制度も新たにスタートした。例えば、ある事業本部から他の事業本部へ異動させる場合、どちらの本部が研修期間中の人件費を負担するのか、という問題が発生する。どちらも独立採算を基本にしているため、こうした人件費を「かぶる」ことを嫌がるのである。業績不振の本部が1年間にも及ぶ研修生の人件費を負担するのは論外、かといって受入側に持たせると新しい人は欲しくないと言出しかねないわけ
20 で、研修中の人件費は本社経費で負担するのが社内雇用調整金の考え方だった。

この大異動を目前に控え、退職金の負担方式も一新した。従来は退職者がその時点で在籍する事業本部が退職金を負担していたが、これでは退職まで年数の少ないベテランの引き取り先
が見つからない。従って、退職金を本社負担にすることで、年配者の異動を可能にしたのである。以上、社内雇用調整金の新設、退職金負担も変更は、事業本部による独立採算性を主体としてきた従来の縦割り型組織の硬直性を崩すのが目的であった。
25

以下、人材流動化を目指した当時の佐藤社長の言葉である。

「グローバルな競争の中で生き残る施策を考えていくと、最終的には雇用の問題になる。そこで大々的に社員の流動化をしようとしている。全社の人員は縮小しない。部門によっては人員が不足し困っているところがある。一方で、余剰人員を抱えている部門もある。どうやって
30 りない部門へ<人>という資源を集中するか、全社的な規模で考えているのである。」

「(団塊の世代より上の年齢層はどの部門でも欲しがらないが)「いらない」といってもはめ込む以外にない。ただそのためにはインセンティブをつけていく。それと、やはり動いた人には

耐えてもらわなければいけない。それには異動先の部署で求められるスキルを社員が身につける必要があるから、教育体系や教育マニュアルを作っている。それが日本企業における「コスト削減費用」だと思っている。」
 自らが提唱する「集中と選択」を成功させるため様々な仕掛けを施し、日本の経営の問題点を認めつつ「緩やかな改革」を貫く姿勢が伺えるのである。

5

<<従業員の状況>>

	(人)	(人)	(人)	(歳)
	男性	女性	合計	平均年齢
1995（平成7）年3月期	64,751	8,712	73,463	37.5
1996（平成8）年3月期	62,941	8,229	71,170	37.7
1997（平成9）年3月期	60,755	7,666	68,421	38.1
1998（平成10）年3月期	59,166	7,305	66,471	38.5
1999（平成11）年3月期	56,362	6,966	63,328	38.8

10

15

20

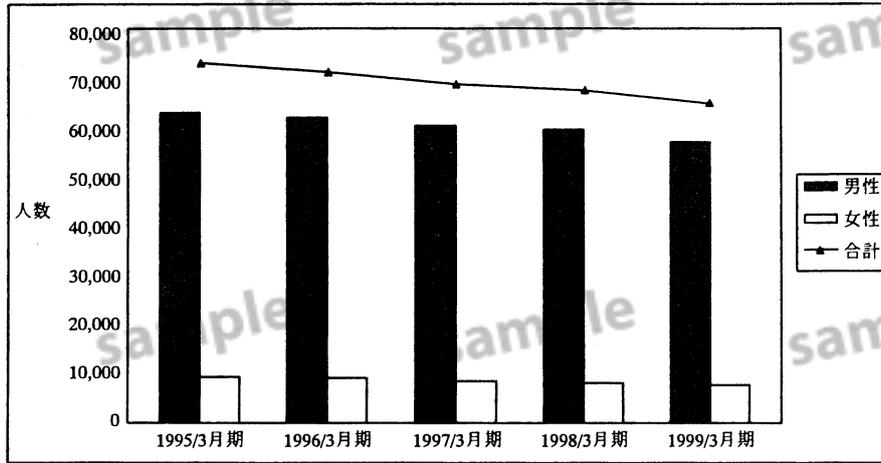
25

30

<<東芝の従業員数推移と人的生産性の他社比較>>

①東芝の従業員数推移グラフ

5

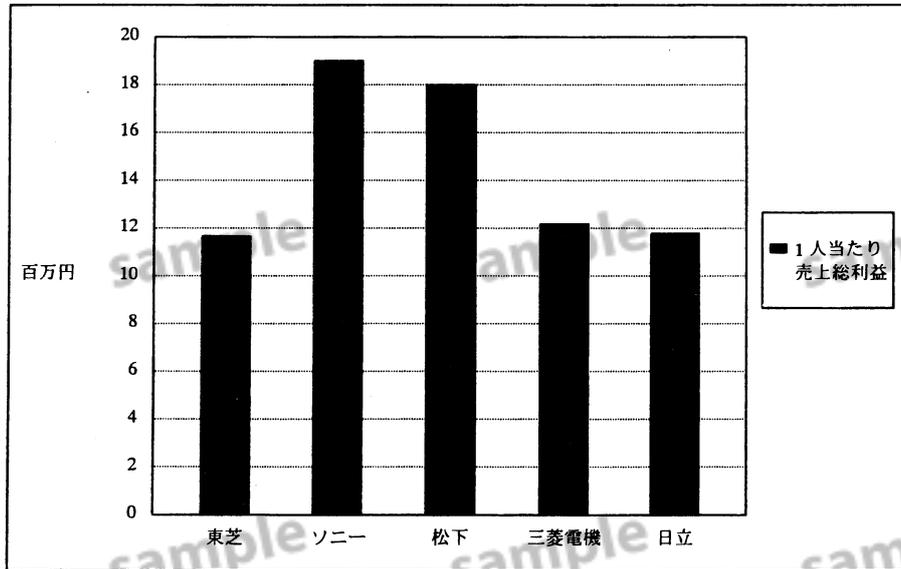


10

②人的生産性の他社比較グラフ (1人当たり売上総利益：98年3月期)

※詳細数値はP.12を参照のこと。

15

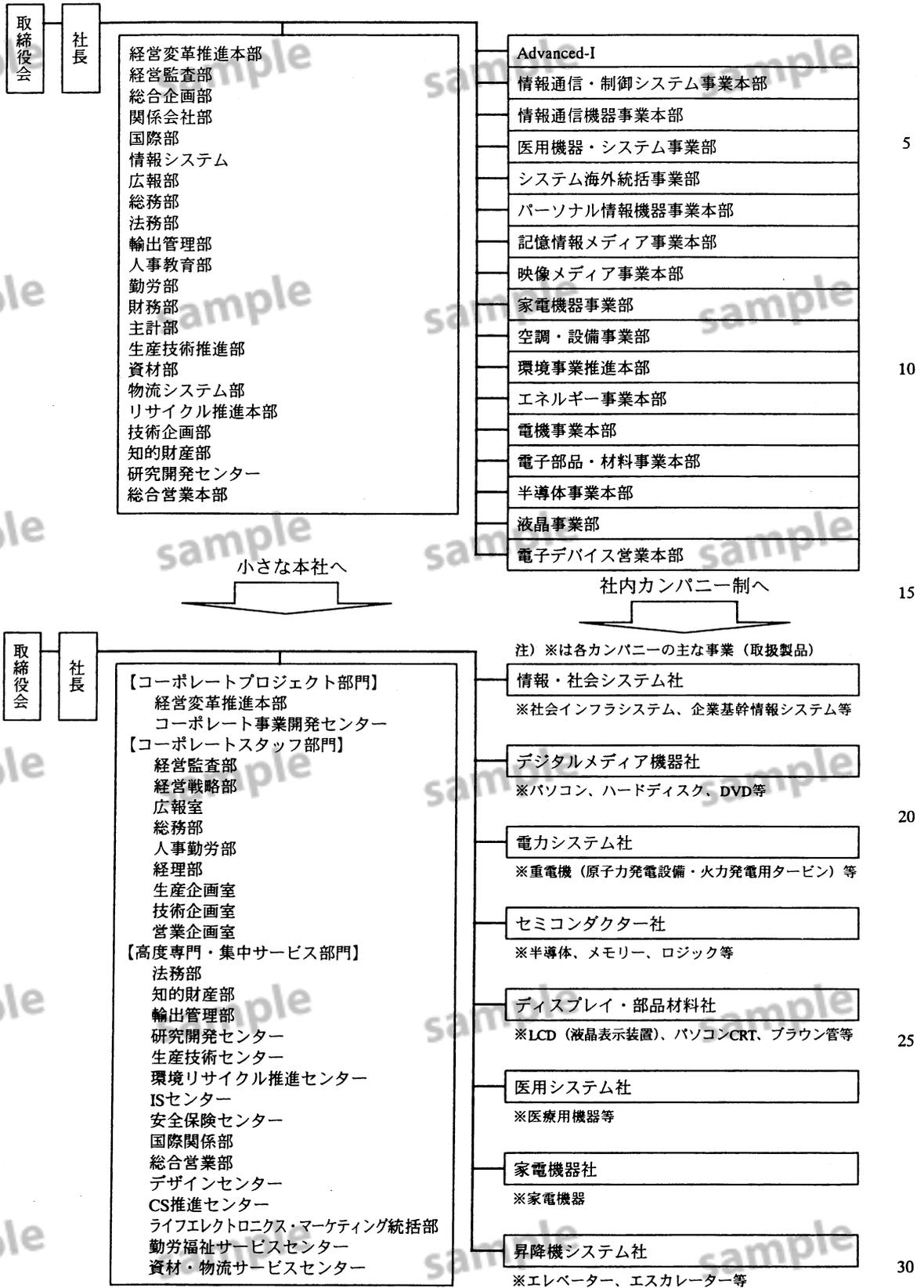


20

25

30

<<99.4.1 組織変更>>



東芝とGE

東芝の選択経営

5 オイルショック（1973年）に伴い、日本高度経済成長は終焉を迎えていたが、東芝はそれ以前から、非常に困難な事態に直面していたのである。高度成長期に「金食い虫」と呼ばれる原子力機器、電子計算機、半導体、宇宙開発機器等の新しい事業への先行投資を積極的に行い、多額の資金を投入したが、その結果、借入金の増加によって、財務体質が悪化し、収益性が低下してしまっていたのである。このような状況下、76年6月、当時の岩田式夫副社長が社長に就任し、困難な事態を解決していく為の新たな戦略の形成と組織改革が行われることになった。

10 東芝が当時抱えていた最大の課題は、高度成長期の成長戦略によって多角化し拡大した事業を、オイルショック後の低成長という経営環境に適応させて収益性を高めつつ、更に成長させていくことであった。また、電機・電子産業の場合、エレクトロニクスを中心とする技術の複合化・システム化の進展の中で、従来の事業分野、製品系列による区分を越えたシステム志向型の戦略がとられなければならなかった。

15 東芝は、当時から、①重電機、②通信機器・電子機器、③家電電器、④材料・その他といった4つの事業カテゴリーで、大変数多くの製品を製造・販売していた。そして、高度成長期のように、これら全ての事業の成長を期待して、経営資源を総花的に注ぎ込むことはもはや不可能となっていた。事業を再構成しながら、市場の将来性の高い事業や、自己の競争力の強い事業に集中的に資源を投入していくことが必要となったのである。岩田社長はこのことを実現
20 する為に、新たな戦略スローガンとして「選択経営」を掲げた。そして以前から関係の深かったGEから経営手法であるPPMを導入して、全社的な事業の再検討を行った。

それは経営資源の重点的投入を行い、全社的に強化・育成していく「注力SBU」を見出し、他方で撤退を決意しなければならない事業を抽出することであった。例えば、82年に始まった第3次中期計画では、「注力SBU」として、①OA、②コンピューター、③宇宙開発機器、④防
25 衛機器、⑤医用機器、⑥メモリー、⑦ロジック、⑧バイポーラ、⑨固定デバイス、⑩回路基板、⑪民生用情報機器、⑫CRTディスプレイ、⑬VTR、⑭原子力、⑮電力といった15SBUが選定された。他方、撤退の例としては、単体の事業を他社へ譲渡したケースとして、シールドビームの一貫生産設備の市光工業への譲渡（76年）、小型クレーンの営業権の石川島クレーンへの譲渡（78年）等があり、関係子会社の整理としては、東芝ニック工業の持ち株のダイニック
30 への全売却（76年）、東芝ベクマンの解散（77年）、東芝化学工業、東芝製薬の持ち株の電気化学への全売却（79年）等がある。

そして、「選択経営」が最も劇的な形で表れたのは、岩田社長が78年4月に断行した大型・中

型汎用コンピュータからの実質的な撤退であった。この決断以後、東芝のコンピュータ事業は小型機および周辺・端末機器に重点を移すことによって、すぐさま黒字に転換することができたのである。そして、その後の東芝は、事業の再選択を積み重ね、事業構成を大きく変化させていった。すなわち、重電・家電中心の事業構成から脱却し、マルチメディア・情報社会に対応すべく、電子・通信事業中心の事業構成にシフトしていったのである。そして、多角化戦略によって、関連する事業に経営資源を重点的に投入し、成長を成し遂げてきたのである。

東芝流「集中と選択」とGE流「選択と集中」

「選択経営」の考え方は、“集中と選択”というキーワードのもと、東芝の基本経営コンセプトとして、92年6月に就任する佐藤前社長の時代まで引き継がれた。東芝と長年提携関係にあるGEのジャック・ウェルチ会長も、“集中と選択”を旗印にしているが、ただ、両社の手法・手順は全く異なっている。

“集中と選択”を“選択と集中”と呼ぶと、佐藤体制時の東芝幹部は皆口を揃えて『それは違う。』と否定していた。普通に考えれば違いはないが、この順序にこだわったのは、「選択」を先に掲げると「事業切り捨て」を連想してしまうからであった。手順としては「得意分野の強化」を意味する「集中」がまずあり、その次が「選択」になるという論理である。つまり事業部門を丸ごと売却したりリストラは避け、当時7万3,000人を超えていた従業員の雇用も全体としては維持する。そして、その枠組みの中で“集中と選択”を推し進めるとというのが、佐藤流＝当時の東芝の経営コンセプトであった。例えば、パソコンなら携帯型のモバイルとノートブック、テレビなら横長型のワイドテレビ、ハードディスクなら2.5インチタイプに事業対象を絞るといった形で“集中と選択”を実践していったのである。

しかしながら、81年に改革に着手したGEは、300以上あった事業部を12に再編し、92年までに、210億ドルの事業を買収した上で、逆に110億ドルの事業を売却した。そしてその間従業員数の削減を劇的に進め、81年当時40万人いたGEの従業員数を、95年には、半分の20万人まで減らしたのである。

また、事業再編の考え方についても、非常に大胆かつ、極めて単純であり、世界的に業界のトップもしくは第2位になれないような事業は、撤退も辞さないというのが、GE会長ジャック・ウェルチの考え方である。そういった彼の指導のもとに、GEは大胆なりストラを断行した。ダーウィンの進化論的に、その事業編成は次々と変貌を遂げ、元々エジソンが自らの発明を企業化する為に設立した白熱電灯システム会社が前身で、東芝と同じ総合電機メーカーだったGEが、コンピュータ事業や半導体事業等、自社での成長が望めないと判断した事業をどんどん売却していった結果、現在、電機とはかけ離れたファイナンス（GEキャピタル）、放送局（NBC）、

航空機エンジン、医療機器等を主要事業として展開している。そして、更に驚くべきことは、
「世界最大のノンバンク」と呼ばれるGEキャピタルがGEの連結営業利益の約30%を占め、GE
の最大の稼ぎ頭となっていることである。ファイナンスは、元々のGEにはない事業である。
それがGEの中核事業になっているのである。また、GEキャピタルは98年に日本の東邦生命と
5 合併でGEキャピタル・エジソン生命を設立し、生命保険業界に参入したことや、レイクから
営業権と営業資産を買収したことで記憶に新しい。

そうしたリストラクチャリングの結果、GEは、97年度に売却高893億ドル、純利益82億ドル、
総資産3,040億ドル、98年8月の株式時価総額では、2,800億ドルという驚異的な業績を挙げるこ
ととなった。GEはアメリカ屈指の超優良企業へと急成長していったのである。言い換えると、
10 まさに、東芝とは逆の“選択と集中”を志向し、実践していった結果であったと言える。

しかしながら、佐藤元社長は、GE流の激しい改革は、日本企業には合わないとして、「緩や
かな改革」を打ち出した。それは、米国のように労働力流動化市場が出来上がっていない現在
の日本では転職は厳しく、そうした状態で雇用に手をつけると社会的な批判を浴びることにな
りかねないといった危惧があったからである。そこで、社内転職という、社内の人材流動化で
15 乗り切ろうとした。“人を切らずに生き残る方法”を模索していったのである。また、それま
での事業部内だけの“集中と選択”を、事業部という領域を越えて実施し、経営資源の再配
分を行おうとしたが、それは、半導体事業やコンピュータ事業で得た収益を慢性的な赤字部門
である家電部門の再建の為に補填していたにすぎなかった。

20 西室改革とシックスシグマ導入

96年6月に、現在の西室社長が就任したが、当時の東芝の業績は半導体事業で激しい落ち込
みがあったものの、それを補うだけのパソコンブームが訪れ、全体としての業績は悪くなっ
た。しかし、その後の業績がどんどん落ち込んでいくにつれて、危機感を募らせた西室社長は
ようやく本格的な改革に着手し始めた。

25 それは、本体に残しても収益が見込めない不採算事業の目標管理徹底だけではなく、切り離
しであった。例えば、旧芝浦製作所の流れをくむ芝浦製作所の小型モーター事業の日本電産と
の合併会社への移管（98年10月）、複写機事業の子会社テック（現東芝テック）への移管（98
年10月）、そして、沖電気工業へのATM事業の売却（99年4月）などである。

中でも、特に沖電気へのATM事業の売却は、社内外にセンセーショナルであった。なぜな
30 ら、子会社ではなく、東芝本体からの事業の売却は、ATMが初めてだったからである。しか
も、それはあたかも米国企業のような大胆な事業売却であったからである。

東芝でATM事業にかかわった124人の社員も、99年4月、そのまま沖電気に移った。東芝の

売上高が98年3月期に単独で3兆7,000億円あるのに対して、沖電気の売上高は約7分の1の5,550億円しかない。言わば、“格下”の企業への事業譲渡に対して社員の抵抗感は強かった。しかも今回の事業譲渡では、東芝の社員は、沖電気に3年間出向するという形をとるが、現実には片道切符と見る向きが多い。東芝労働組合の泉田和洋書記長は、『改革の必要性を認めるが、資本関係のない別の会社に事業が移管されるのは、東芝始まって以来のことだ。東芝社員としてのプライド、愛社精神をどうすればいいのか戸惑いがある。』と不安を口にした。こうした不安や社内の抵抗を押し切り、沖電気へのATM事業売却を決断した西室社長だが、それはやっ

と再編の入口に立てたということではしかないのである。そして、ただ、事業を大胆に整理するだけでは大幅な収益性の改善は見込みにくい。そこで、本体に残した事業の収益力向上を狙って、東芝は、GEが使った経営効率化手法を導入した。それが「経営改革2001」運動と名付けられ、98年10月から導入を始めた「シックスシグマ」という経営管理手法である。シックスシグマは半導体事業本部など5つの事業本部が先行して導入し99年4月から全社で導入された。シックスシグマは80年代に日本製品の高い品質によって競争力を奪われた米国が、徹底的に日本の品質管理技術を学んで作り出した品質改善、経営改善の技法である。それを東芝は全面的に導入することを決めたのである。

だが、品質改善は、海外でも「カイゼン」という言葉で知られるように日本企業が得意な分野であったし、東芝も品質改善では進んだ企業だったはずである。にもかかわらず、逆輸入とも言えるようなシックスシグマをなぜ導入しなけりばならなかったのか、経営改革担当の大山昌伸副社長は、次のように語っている。『従来、私たちが進めてきた品質改善運動は、生産の現場レベルで事業ごと、工場ごとにバラバラだった。それはそれで効果を上げてきたが、大きな事業再編や企業の方向性を含めた経営革新が必要な場合には、経営トップも参加するシックスシグマの効果は大きいと判断した。』また、西室社長も『シックスシグマ導入にあたって、GEからノウハウを無料で伝授してもらっている。その代わり導入した成果をGEにフィードバックする。』と述べている。だが、シックスシグマの本当の狙いは、品質の改善だけではない。もう1つの大きな目標は、経営者の育てることである。山本哲也副社長は、『これまで、東芝のキャリアパスは事業部の中で完結していて、事業のことはわかっているが経営のことはわからない人材ばかり育てていた。』と、過去を反省している。そこで西室社長は、『将来の事業本部長は、シックスシグマ運動を指揮する経営変革統括責任者を経験しなければならない。』という新しい人事制度を作った。シックスシグマの専任者である経営変革統括責任者は事業本部の中にたくさんある事業部を縦横無尽に動き回って、改善点を探し回らなくてはならなくなる。その為、半導体事業本部のように、システムLSI事業部、マイコンASIC事業部等、数多くの事業部があっても、隅々まで把握できるようになるのである。もっとも、これだけでは事業本部

- 内のあらゆる事業に詳しくはなっても、他の事業本部を知ることはできない。そこで、将来本社の経営幹部になることが期待される各事業部の部長候補がある時期、全社的な経営が把握できるように、本社の経営監査部に集める仕組みを作った。集めたのは75人。従来、同じような幹部養成を狙って本社にあった考査室の人員が21人であった為、大幅な増員となった。ここで
- 5 将来の事業部長候補は、全ての事業本部を監査することによって、東芝全体を横断的に知ることができるのである。

西室社長の経営

10 西室社長の展望

96年6月に社長に就任した西室社長は、1997年3月の雑誌インタビューに次のように応じた。

質問：日本の総合電機メーカーの収益はよくなっているのですが、米国のインテルやマイクロソフトなどに比べると見劣りします。彼らは1つの事業に特化して高い収益を上げています。総合電機という経営の形は曲がり角に来ていませんか。

- 15 『我々は長い歴史の中で総合電機メーカーとして、ずっと育ってきちゃっています。インテルさんのように創業のときから「この方向でいくんだ」という企業とは、そもそも成り立ちが違うんです。それで、これをプラスの資産として考えるか、マイナスの資産と考えるかです。ゼネラル・エレクトリック（GE）のように、40万人の社員を20万人に削減したり、事業部門を大胆に統合したり、というやり方は、残念ながらそのまま取り入れるわけにいかない。だっ
- 20 たら、我々に与えられた条件を見据えたうえで、最良の解決策を見いだしていくしかないと思っているんです。』

質問：インテルのグローブ社長は「これからは単一商品の先端技術を極めるパラノイア（偏執症）的な企業しか生き残れない」と言っていますが…。

- 『我々は単一の目的を持ったパラノイド（偏執病者）にはなれないけれども、様々な分野ご
- 25 とにパラノイドたちがいる形にならなくてはならない。たとえば言えば、特定の分野に秀でた専門店の集団ですね。それが東芝という1つの傘の下にまとまるということなんだろうと思います。』

質問：ご自身が規格統一などに貢献されたDVDは有望な専門店になりますか。

- 『ええ、東芝はそうした市場の2割ぐらいをとりたい。DVDはこれまでの機器類の置き換え
- 30 になる面は大きいけれども、従来のままだったら減ったかもしれない需要を喚起する効果はあると思う。』

質問：DVDから重電まで手がけるとなると、あまりに分野が違う。異なる分野間のいわゆる

シナジー効果（相乗効果）は望めるのですか。

『いろいろありますよ。例えば、DVDに書き込んである信号を読み出すためのプレーヤーの部品を固定するのに、人工衛星に搭載するロボットの腕（アーム）を制御する技術に応用しています。重電の研究所でやっていた研究を医療機器に応用するといった例もある。質の高い専門店をたくさん抱えた強みは、必ず生きてきますよ。』

5

質問：それは分かりますが、専門店集団となると、文化が全く異なる分野とか、賃金体系が同じだとかおかしな分野も出てきます。それを今後も同じ組織の中で抱えていらっしゃるのか、それとも持ち株会社を考えるのか。

『持ち株会社の問題は、それがどんな形で認められるかによって対応を考えるとして、今はそれに関して2つのことを言ってます。まず、それぞれの事業の持つ時の流れというもの、お互いに認識しながら話をしましょうよ、ということ。重電の話などは10年ぐらいの期間でものを考えないといかん。一方、パソコンや半導体などは、場合によっては3カ月ぐらいの期間で考えていかなきゃならない。いろんな時の流れがあることを社内で認識しなくてははいけません。』

10

2つ目は、それぞれの事業に合った組織は違って当たり前じゃないか、ということです。去年の暮れに住空間システム事業本部が「事業部を全部やめて、事業本部の下にはビジネスユニット（事業単位）だけという組織にしたい」と言ってきたので、やってみましょうと始めたんです。事業によっては階層がむしろ多い方がいいという分野もあるでしょう。組織の整合性は問わなくていいと思っています。』

15

質問：そんなに多様化していくと、それぞれの事業の業績を評価するのに、いろんな尺度というか、モノサシが必要になりませんか。

20

『その通りですね。うちの事業には3種類あって、まず新規事業は最初の段階では当然、収益はあがりません。もう1つは重電とか、家電、防衛機器など基幹事業の分野で、ここは成長にはあまり期待できないけれども、当社に十分、技術があり、社会的な貢献もできる分野ですから、ちゃんと収益事業になるように、しっかりやっていたら、成長はそこそこでよい。一方、パソコンとか通信機器というような高成長分野については、あくまでも高成長と収益を狙ってはいこうじゃないかと言っています。』

25

だから基本的なモノサシは3つある。さらに成長分野の中でも、半導体みたいに、お金を使わないと勝負にならないという分野と、パソコンのように設備投資はそんなに要らない事業とがある。ですから、同じROE（株主資本利益率）で評価するわけにはいきませんよね。』

30

質問：ある部分はROEでみるとか、ある部分はROA（総資本利益率）やキャッシュフローでみるとか。『そう、そういうことでやっていく。それで総合してどうなるかは、私およびトツ

プマネジメントの通信簿になるわけです。最終的には、やはりROEが経営指標として大事になります。これから先はやっぱり、なるべくは早くROEがコンスタントに10%を上回るようにしたい。』

質問：私立大学出身で、重電部門を経験しておらず、しかも海外駐在が長いという、東芝の社長としては異例の経歴です。西室さんの登場で、東芝は変わっていくのでしょうか。

『むしろ反対で、すでに東芝が変わったから、私を選んでいただいたんじゃないでしょうか。私が社長に就任したから変わるというよりも、私を選んでくださったような、変わりつつある東芝に期待してほしいと思いますね。』

質問：そうすると、西室さんがおやりになろうとしていることも、やりやすい雰囲気なんだ

『だんだん、そうなっていくと思いますよ。歴史のある会社ですから、まだやっぱり重たい部分がたくさんありますよ。ですけど、もっと闊達に、お互いにいろんな話をしながら前向きにやっ

質問：では、従業員7万人、グループ全体で24万人もの雇用を守らなければならない。西室さんご自身は競争とか自立ということについて、どうお考えですか。

『私自身は、ぬるま湯が気持ちいいと感じるときがあり、ぬるま湯じゃいけないと感じるときがある。両棲人類なんですよ（笑）。海外経験によって、いろんなモノサシを自分の中につくることができたと思うんです。ですから、雇用は守らなければいけないが、かといって、お互いにもたれ合うのはやめましょうよ、と。事業にしる個人にしる、それぞれが自立心、独立心を持たないといけないでしょうと言っているんです。』

西室社長の挑戦

佐藤文夫前社長（現会長）時代に「集中と選択」を経営方針に掲げた東芝は、93年に系列の中堅オーディオ機器メーカー、オンキョーの経営権を、95年にはコンデサー製造のマルコン電子の経営権を日本ケミコンに手放すなど、大胆な事業の再編を進めてきた。その方針は、西室社長にも引き継がれている。

西室社長は「今まではいい縁組みが無かったが、事業の譲渡や獲得は大切な戦略。ぜひともやりたい」と力を込める。東芝の1997年3月期は、連結の純利益が前期比25.8%減の670億円と総合電機3社の中で最も低迷した。再び成長軌道に乗せるためにも、グループ事業の見直しは待ったなしの課題だ。ただ、相次ぐ売却に「あまりにも厳しい」と一部の連結子会社から不評も買っている。

子会社が指摘するのは、M&Aもさることながら、1996年4月から導入した連結収益強化の

ためグループ会社の目標管理制度だ。本社の関係会社部が中心となって起案したその制度は、約300ある連結対象子会社に明確な業績目標を与え、その達成度に応じて子会社トップの報酬や人事を決めていくというもの。また、この制度では、事業内容、東芝との仕事のかかわりの深さなどから、関係会社を東芝の事業部と緊密に連帯を取って活動する戦略一体会社、関係が薄い一般会社、その中間の戦略提携会社の3つに分類した。グループ会社の役割を明確にするためである。だが、この制度に対し、特に一般会社と分類された企業からは、「切り捨てる対象なのか」という反発が広がった。東芝としては連結子会社の評価制度は何としても軌道に乗せなければならない。それだけに、こうした不満は解消していく必要がある。

そこで西室社長はいくつかの手を打った。1997年6月に財務担当だった内山淳見副社長を関係会社および人事教育担当に据えたのはその一例だ。「厳しく評価する以上、支援体制もきちんと整えねばならない」（西室社長）。今後は財務部門とのパイプが太い内山（副社長）が、必要に応じて子会社への資金や人材の拠出を決めていくことになる。また、本社から子会社へ技術や製造ノウハウを支援できる体制も整える。ただ、西室社長はソフト路線に転向したわけではない。支援をする代わりに評価は厳しく行う。当然、M&Aにも着手していく。「子会社だろうが、本社の事業部だろうが構わない。他社が持ってくれる方が幸せになる可能性は考えていく」と強調する。

西室（社長）は就任直後から、「俊敏な会社」になりたいという基本的なメッセージを発信し続けたが、就任して1年がたつ頃から、「このままではまずい、東芝は根本的に改革しなければならないのではないか」と思いが強まっていくのであった。そして、1997年12月14日（日曜日）、休日にもかかわらず、33人の役員全員を東芝本社に呼び寄せた。社長はじめ役員全員がノーネクタイのラフな姿で一堂に会し、東芝をどう改革していくかというテーマで終日、激論を戦わせていた。

『まず、肥大化した組織を分社化して、各事業部門の自立性を高めなくてはいけないと思う。』

『いや、すでに権限委譲は進んでいるじゃないか。組織いじりはもうやめて、ヒトの育成に力を注ぐべきだ。』

西室社長の意を受けた総合企画部の人間が改革の方向を示すが、役員からは反対意見が相次いだ。激論はこの日だけでは収まらず、同様に休日を選んで催した1998年2月11日の会議まで断続的に続いた。だが、時間が経つにつれ、議論は1つの結論へと収斂し、役員の見解は統一されていった。互いの意見が異なるとはいえ、みんな東芝の現状を憂える気持ちに変わりはない。『社長がそこまで言うなら、社長の目指す方向で、早く改革をやろう。そうでなくては、東芝に明日はない。』

2月11日以降、役員陣の意識はひとつになる。東芝を改革しようとする西室社長の挑戦は、

ここから始まる。第1に社内カンパニー制度の導入、第2に本社の部門を含む子会社の事業譲渡や売却であり、また、新たな経営手法である「シックスシグマ」の導入であった。

東芝VTR問題

- 5 大改革を進行する東芝だが、社内ではどのような変革が起こっているのだろうか。一方で万年2位とも揶揄される体質を持つ総合電機メーカー東芝の企業風土を象徴するようなある事件が起こった。東芝のVTRを購入した顧客（A氏）のクレーム対応の際に、担当者が発した暴言の録音をインターネット上のホームページ（HP）で公開、告発した、いわゆる「東芝VTR問題」である。このHPは99年6月に公開されるや、800万ものアクセスを集め、更にマスコミにも取り上げられたことで社会問題となった。現在町井副社長の謝罪により、一旦は沈静の様相を示したが、この町井副社長が陳謝会見の席で「インターネットなら、自分の都合のいい話だけを流すという、一般社会では許されないことをやってもいいのか」と洩らしたことから、A氏は態度を再度硬化させ、現在も事態は好転していない。

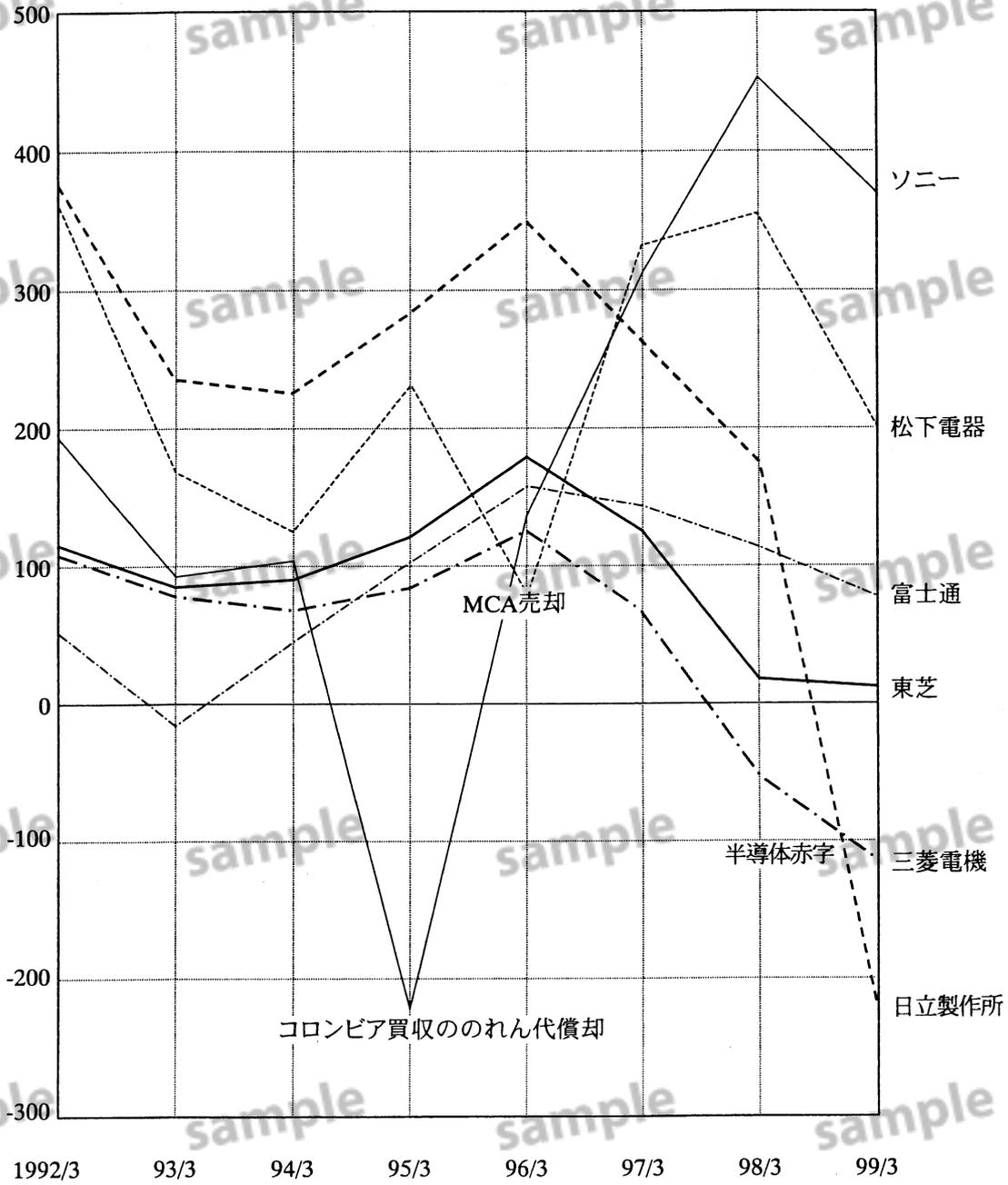
- 15 今回、事件をここまで泥沼化させた最大の原因は、こうしたリスクを軽視したことによる、東芝のお粗末過ぎる対応にあった。まず、そうした意識があれば、どのような状況下にあっても“暴言”が発せられたはずはない。そしてインターネット時代において企業に求められる危機管理は、何よりスピードが重要だが、東芝はA氏のHPが開設された当時は間違いなく、「見くびって」いた。

- 20 東芝が当初から“暴言”を謝罪し直接会う道を開き、VTR問題や対応の経緯を話し合う場を設けていれば、事態を変える可能性すら生まれていた。その際は東芝は危機を逆に、VTRの性能や顧客対応の必然性を説明する場に転換させられたかもしれない。仮に話し合いが平行線をたどり、最終的に法的措置をとる事態が生じても、“暴言”という負い目が謝罪によって薄れていれば、徹底して戦うこともできただろう。しかし東芝は事件がマスコミで報道され、HPへのアクセスが膨張を始めたところで、ようやく一部見解を自社のHPに掲載。さらにA氏
- 25 のHPの一部削除請求を柱とする仮処分申請に踏み切り、法的判断に事態の解決を委ねる姿勢を一時見せながらも、「大企業がやることか」「謝罪が先だろう」「言論の自由を侵すのか」という反発に直面し、一転、申請を取り下げ、“暴言”を陳謝する迷走を重ねた。一般の人が「事件全体に対する“全面降伏”」と受け取っても仕方がない迷走ぶりだった。

- 30 A氏は、すでに音声ファイルなどHPの大半を削除、さらに8,000通を超すいたずらメールの殺到や、自身のプライバシーが流出するなど、正常な生活が送れなくなったことなどに理由に、HP自体も閉鎖するという。全貌は明らかにされないまま、事件は「終わる」公算が高い。ただ、いずれにせよ東芝にはマイナス・イメージしか残らない。東芝の改革は待ったなしである。

電機メーカー主要会社の経常利益（連結決算）

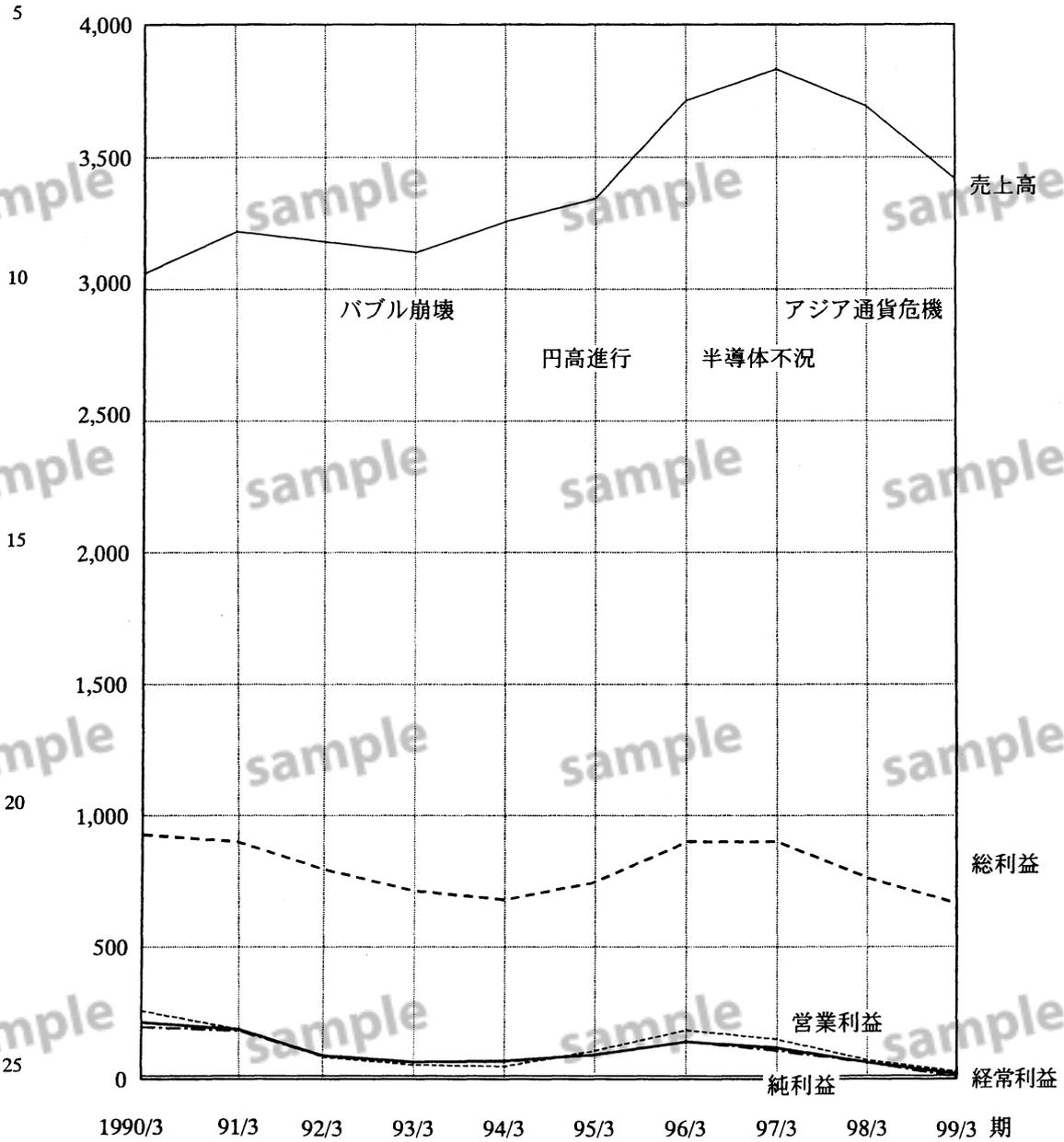
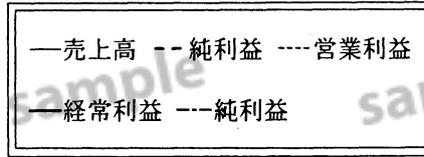
(単位：10億円)



バブル崩壊

損益の推移（単独決算）

（単位：10億円）



— 青井社長 —><— 佐藤社長 —><— 西室社長 —

当期純損失へ

0セグメント会計（連結決算）

【事業の種類別セグメント情報】

（単位：10億円）

	売上高	営業利益	減価償却費	資本的支出
情報通信システム	2,166	95	47	57
電子デバイス・材料	1,052	-65	176	234
電力・産業システム	947	11	28	26
家庭電器	1,014	-31	32	29
サービス・その他	121	23	30	34
連結	5,301	30	313	380

（注）・1998年度の数値

- ・各項目の数値は10億円未満の単数を四捨五入している。
- ・事業別営業利益の合計値は、社内取引の影響で連結の合計値とは一致しない。
- ・減価償却費と営業利益の合計であるキャッシュフローと投資に相当する資本的支出との比較は、財務的経営資源配分の実態を表している。

	キャッシュフロー	>	<	資本的支出
情報通信システム	142	>		57
電子デバイス・材料	107	<		234
電力・産業システム	39	>		26
家庭電器	1	<		29
サービス・その他	53	>		34
連結	343	<		380

（注）キャッシュフロー＝営業利益＋減価償却費

【所在地別セグメント情報】

（単位：10億円）

	日本	北米	アジア	欧州・他	連結
売上高	3,547	789	380	586	5,301
営業利益	21	-12	9	7	30
総資産	5,157	302	280	234	6,024

（注）・1998年度の数値

- ・各項目の数値は10億円未満の単数を四捨五入している。
- ・所在地別営業利益の合計値は、社内取引の影響で連結の合計値とは一致しない。
- ・総資産営業利益率（営業利益ベースのROI）は以下の通り。

日本	0.4%
北米	-4.0%
アジア	3.2%
欧州・他	3.0%

東芝の比較損益計算書（単独決算）

（単位：10億円）

		1997年度決算		1998年度決算		差額
	売上高	3,700	100%	3,408	100%	△292
5	材料費	1,597		1,481		
	労務費	378		351		
	経費	214		211		
	減価償却費	137		155		
	売上原価	2,926		2,724		+202
	売上総利益	774	20.9	684	20.1	△90
10	人件費	145		132		
	荷造・運賃	64		58		
	販売促進費	61		28		
	特許使用料	28		24		
	旅費交通費	16		15		
	賃借料	31		29		
	減価償却費	9		9		
	その他	181		189		
15	販売費一般管理費	535	14.4	484	14.2	+51
	研究開発費	192	5.2	186	5.5	+6
	営業利益	47	1.3	15	0.4	△32
	受取配当金	37		35		
	有価証券売却益	23		20		
	その他	20		26		
20	営業外収益	80	2.1	81	2.4	+1
	棚卸資産処分損	9		19		
	社債利息	10		13		
	固定資産処分	11		12		
	その他	58		47		
	営業外費用	88	2.4	91	2.7	△3
	経常利益	39	1.0	5	0.1	△34
25	有価証券売却益	5		47		
	固定資産売却益	0		10		
	その他	0		6		
	特別利益	5	0.1	63	1.8	+58
	事業構造改善費	0		53		
	年金基金償却費	0		27		
	その他	5		0		
30	特別損失	5	0.1	80	2.3	△75
	税引前当期純損益	39	1.0	△12	△0.4	△51

（注）各項目の数値は10億円未満の端を四捨五入している。

比較貸借対照表（単独決算）

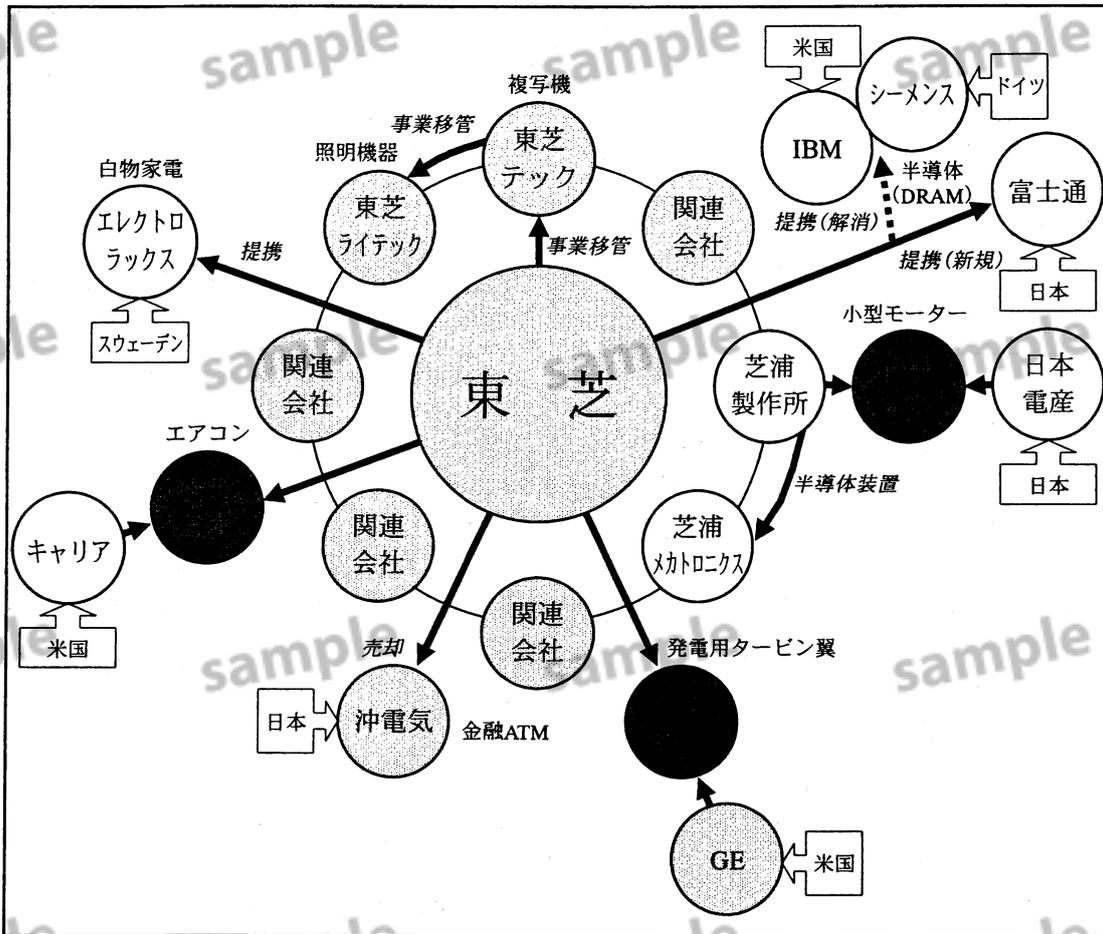
（単位：10億円）

	1997年度	1998年度	差額		1997年度	1998年度	差額
現金・預金	315	103	△212	支払手形	37	19	△18
受取手形	68	54	△14	買掛金	635	685	50
売掛金	590	587	△3	短期借入金	249	183	△66
有価証券	154	171	17	1年以内償還社債	30	30	0
商品	87	83	△4	未払金	76	62	△14
仕掛金	179	174	△5	未払費用	170	149	△21
その他	568	536	△32	前受金	223	260	37
流動資産	1,961	1,708	△253	その他	141	104	△37
建物	240	235	△5	流動負債	1,561	1,492	△69
機械及び装置	276	330	54	社債	391	544	153
工具器具及び備品	118	112	△6	転換社債	167	18	△149
土地	45	51	6	長期借入金	73	38	△35
建設仮勘定	79	52	△27	退職給与引当金	164	160	△4
その他	26	27	1	その他	27	26	△1
有形固定資産	784	807	23	固定負債	822	786	△36
無形固定資産	8	7	△1	資本金	275	275	0
投資有価証券	79	59	△20	資本準備金	263	263	0
関係会社株式	489	547	58	利益準備金	65	68	3
関係会社出資金	32	30	△2	その他の剰余金	495	451	△44
関係会社長期貸付金	24	51	27				
その他	105	124	19	資本合計	1,098		△42
投資その他の資産	729	811	82	負債及び資本合計	3,481		△148
資産合計	3,481	3,333	△148				

（注）各項目別の数値について、それぞれ10億円未満の端数を四捨五入しているため、合計値が一致しない場合がある。

【東芝の主な事業の再編】

(佐藤～西室体制)



20	佐藤	1992年	64メガDRAM、256メガDRAM共同開発でIBM・シーメンスと提携
25	西室	1998年	日本信販との業務提携を解消し、東芝クレジットを100%子会社化
			GEと蒸気タービン翼の製造で日本とメキシコに合弁会社を設立
			GEと次世代コンバインドサイクル発電で事業協力
			芝浦製作所の小型モーター事業を日本電産との合弁会社「芝浦電産」に営業譲渡し、芝浦製作所を東芝エレクトロニクスと合併
			タイムワナー株東芝持ち分の約9割を売却
	1999年	本体の複写機事業をテックに移管し、社名を「東芝テック」として子会社化	
		住友電工とケーブルテレビ事業の合併会社設立	
		富士通と次世代メモリー分野で包括提携	
		空調世界最大手のキャリアと合弁会社「東芝キャリア」を設立し、本体のエアコン事業を移管	
		沖電気工業にATM事業を譲渡	
30			白物家電でエレクトロラックスと提携
			DRAMの共同開発・生産において、IBM・シーメンスとの提携を解消

連結子会社一覧

国内

(株) エイ・ティーバッテリー
 福岡東芝エレクトロニクス(株)
 岩手東芝エレクトロニクス(株)
 加賀東芝エレクトロニクス(株)
 北芝電気(株)
 杵築東芝エレクトロニクス(株)
 共同建物(株)
 芝浦メカトロニクス(株)
 芝浦電産(株)
 東芝空調(株)
 東芝電池(株)
 東芝建物総合リース(株)
 東芝キャピタル(株)
 東芝キャリア空調システムズ(株)
 東芝キャリア(株)
 東芝ケミカル(株)
 東芝クレジット(株)
 東芝デバイス(株)
 東芝機器(株)
 東芝エレベータ(株)
 東芝エレベータプロダクツ(株)
 東芝エンジニアリング(株)
 東芝総合ファイナンス(株)
 東芝ホクト電子(株)
 東芝ホームテクノ(株)
 東芝情報機器(株)
 東芝情報システム(株)
 東芝関西ライフエレクトロニクス(株)
 東芝ライテック(株)
 東芝物流(株)
 東芝医用ファイナンス(株)
 東芝メディカル(株)
 東芝マイクロエレクトロニクス(株)
 東芝メディア機器(株)
 東芝プラント建設(株)
 東芝首都圏ライフエレクトロニクス(株)
 東芝テック(株)
 東芝ビデオプロダクツジャパン(株)
 四日市東芝エレクトロニクス(株)

他180社

海外

常州東芝変圧器社
 大連東芝テレビジョン社
 広東東芝万家楽コンプレッサー社
 広東東芝万家楽モーター製造社
 杭芝機電社
 東芝家電製造インドネシア社 5
 東芝ディスプレイデバイス・インドネシア社
 パシフィック・フュエル・セル・キャピタル社
 セミコンダクタ・アメリカ社
 瀋陽東芝エレベータ社
 TEC(UK)LTD.
 TEC AMERICA, INC.
 TEC FRANCE INTERNATIONAL S. A.
 TEC SINGAPORE ELECTRONICS PTE. LTD
 TIM ELECTRONICS SDN. BHD. 10
 東芝オーストラリア社
 東芝中国社
 東芝英国社
 東芝アメリカキャピタル社
 東芝アメリカ家電社
 東芝アメリカ電子部品社
 東芝アメリカ情報システム社
 東芝アメリカメディカルシステム社
 東芝アメリカMRI社
 東芝アメリカベンチャーキャピタル社 15
 東芝アメリカ社
 東芝キャピタル・アジア社
 東芝ケミカルシンガポール社
 東芝コンプレッサ台湾社
 東芝家電製造タイ社
 東芝大連社
 東芝ディスプレイデバイス・タイ社
 東芝ディスプレイデバイス米国社
 東芝・ド・ブラジル社
 東芝エレクトロニクス英国社 20
 東芝エレクトロニクス・アジア社
 東芝エレクトロニクス・ヨーロッパ社
 東芝エレクトロニクス・マレーシア社
 東芝エレクトロニクス台湾社
 東芝システム欧州社
 東芝情報機器フィリピン社
 東芝情報システム英国社
 東芝インターナショナル・アメリカ社
 東芝インターナショナルファイナンス・オランダ社
 東芝インターナショナルファイナンス英国社 25
 東芝メディカルシステムズ・アジア社
 東芝メディカルシステムズ・ヨーロッパ社
 東芝サテライト・ブロードバンド社
 東芝セミコンダクタ・タイ社
 東芝セミコンダクタ・ドイツ社
 東芝システム・フランス社
 東芝ベンチャーキャピタル社
 東芝ビデオプロダクツ社
 華芝セミコンダクタ社
 無錫東化電子化工有限公司 30

他47社

(1999年3月31日現在)

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.