



慶應義塾大学ビジネス・スクール

東芝の経営危機：2015年

5

1. 2015 年末の経営幹部研修^[1]

2015年12月、東芝で行われる経営幹部向け研修に参加したA氏は集まった30名ほどの同僚とともに様々な企業事例を討議しながら、東芝の将来を考えていた。A氏は50歳、大学院で工学系の修士号を得て入社して以来、25年間、エネルギー部門の技術者（直近の東芝の区分では電力・社会インフラ部門の技術者）として働いてきた。30代後半以降は徐々に管理職としての仕事を中心に、東芝の社内では現在、「部長クラス」とよばれる職位にあり、いくつかの課を束ね、東芝の事業部門の中核を担っている。これは各事業部門のトップの候補であり、さらにこの中の一部は東芝全体の経営者となることが期待されていた。

10

15

A氏は自らの仕事の中心は技術者であり、それを基盤に自身の担当する事業のマネジメントに力を注いできた。仕事には誠意をもって取り組み、自己研鑽にも努めてきた。しかし、自らの事業部門を超えて仕事をした経験はなく、全社的視点での経営についても経験も訓練も受けていないという自覚があった。その意味で、今回の研修はこれまでと異なる視点での経営を検討する貴重な機会であった。

東芝にとって、2014年度は業績停滞の年ではあったが、他方では、東芝が世界の各地でその製品、サービスを展開していて、今後の成長を準備しているともいえた。A氏自身は1990年に就職して以来、バブル経済の崩壊と日本経済の長期停滞、2000年の世界的なエレクトロニクス景気とその崩壊、2000年代の北米のバブル経済と2008年のリーマン・ショックをきっかけとする金融危機、2013年からのアベノミクス景気と、絶えず景気変動と業績変動を経験してきた。そのなかで自身の所属する電力部門は業績変動が少なく安定していたが、原子力部門の売上額を世界的に拡大しようとする東芝は2006年に世界的原子力メーカーであるウェスティングハウス社を買収して国内原子力に依存する企業から世界的な原子力企業に変身しようとしていた。これを主導した当時の代表取締役社長の西田厚聰は、東芝再

20

25

^[1] 以下、第1節、5節における背景情報を除く、A氏と研修に係る部分は執筆者による創作である。

この事例教材は慶應義塾大学大学院経営管理研究科の姉川知史がその授業資料として作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 姉川知史（2019年10月作成）