

16

会計問題で揺れる東芝。2015年3月期決算を今日発表するが、本当に区切りをつけられるのか。

揺れは今も強い。最近も起きていたという「チャレンジ」(トップや幹部による損失先送りなどの実質的強要)や相次ぐ内部告発。東芝が委託した第三者委員会の調査終了後も聞こえてきたのは驚くような話の数々だ。

企業に「特別」はない。だが、不祥事がここまで社会問題になった背景には東芝という会社の日本での位置づけ、重要性があった。先端技術開発やエネルギー政策、インフラ輸出。東芝の事業には日本の経済、社会、国防が重なる。

だが、はっきりしたのは同社の実力だ。位置づけが

### 東芝問題は終わるのか

編集委員 中山淳史

## 経営の視点

芝が半導体、ノートパソコンなどの不採算事業を維持し、世界を制した時期もあつた。不正な会計はそうだが、日本のバブル崩壊を経て、最大の分かれ道となつたのは2008年のリーマン・ショックだ。

「トリプルA格」だった本企業の縮図でもある。日本の電機大手でみてみよう。「将来期待される収益力」を意味する予想PER(株価収益率)は10倍程度にとどまる企業も多い。東証1部の平均は15倍だ。

近い米国のゼネラル・エレクトリック(GE)と比べ、10位。不祥事が長引き、最終赤字になりそうな東芝は比較対象の圏外にいる。7月来日したGEのジェ

## 活路は技術革新にあり

フリー・イメルト会長兼最高経営責任者(CEO)は「製造業を21世紀型に変え」と様々な業種の企業関係者を集め、訴えていた。航空機エンジンや発電用タービンをインターネットでつないで監視し、製品価格と同等級以上のサービス収入を得る新しい世界戦略だ。1980、90年代には東

断したのが「リセット」と呼ぶ構造改革だった。「長期経営の手法やリーダーシップのあり方を参考にし、世界で勝ち抜ける会社につくり直すチャンスは」と東芝について話す。「技術で世界に貢献する」との理念は東芝とGEで似ている。東芝は、リセットができるだろうか。

1980、90年代には東芝が半導体、ノートパソコンなどの不採算事業を維持し、世界を制した時期もあつた。不正な会計はそうだが、日本のバブル崩壊を経て、最大の分かれ道となつたのは2008年のリーマン・ショックだ。