

## 東芝の深い闇

豊原副社長は西田厚總元社長文化の体現者であり、高澤副社長は佐々木則夫元社長文化の体現者です。

従ってこの両者の融合は、東芝が不正会計や WEC 破綻の隠蔽など深刻な問題の数々を引き起こした、当時の“暗黒時代”の企業文化への逆行を意味します。これまで短期間のうちに矢継ぎ早に全社改革を進め、重大課題を解決し、経営基盤を固め、企業再生の道を順調に歩んできましたが、ここで改革が止まり閉鎖的な隠蔽体質に陥れば、アクティビストに翻弄される一方、外部への事実情報が遮断されて、一気に彼らが望む事業売却と会社解体へと進んでいく可能性が高いです。両氏ともキャリアがウチ向きで、広範な事業分野を持つ東芝全体の経営資質には相容れない。そのため、外部環境の変化に合わせて、経営資源を活かしながら、事業横断的な全社ビジョンを創造し、成果へ直結させていく遂行力には極めて乏しい。資本政策の理解も浅い。早晩、会社経営を揺るがす、深刻な事態を引き起こしていくと予想しています。

綱川社長は、良くも悪くも、超割り切りタイプであり、お人よしのため、二人の副社長を自ら仕切ってリードすることはなく、彼らの意のままに操縦される可能性が高いです。

### 1. 豊原副社長は、西田厚聰元社長とべったり密、西田文化の体現者 クロ人材

西田元社長は、社内における業績成果よりも、自分のために何らかの貢献(政敵排除、経理不正を含む)をした社員に、厚い論功行賞で報いてきたことで社内では有名でありました。社外では英語をネイティブ並みに駆使して海外財界人との交流も盛んに行なってきましたが、社内では自派閥以外信じない、超ウチ向き気質でありました。

豊原氏は、西田社長時代(2005-2009)に、経営中核の経営企画部長に就任しています(2007)。西田社長の社長退任時(2009)には、家電事業トップ(上席常務待遇)に就任しましたが、経営企画部長として目立った成果を挙げておらず、それでも人事処遇されたということは、逆に言えば、西田元社長のために何らかのクロの仕事をした証左でもあります。人事部の王道ラインから外されていた(人事部はライバルで同年齢の牛尾元副社長に軍配)にもかかわらず、幹部として残れた理由はここにあります。経営企画力など微塵もない方です。社内では有名でしたが、東芝の経営企画部は、伝統的にコンサル会社に大金を払って自分達のアイデアとして出す、コンサル依存体質にありました。

2007年～2009年 経営企画部長(西田社長任期 2005-2009) ※WEC 買収は 2006年 1月

2009年 5月～ 東芝コンシューマエレクトロニクス HLD (家電事業) 社長

2011年 6月～ 上席常務(家電事業・照明事業担当)

※豊原氏が社長在任中(2009-2013)の 2011年 12月に同社で所得隠しが発覚しました。

2010年3月期で約9億円の所得隠しを認め、東京国税局へ修正申告しています。家電量販店に支払ったリベートの一部で、支払根拠となる商談確認書が作成されておらず、経費の過大計上による所得隠しと認定されてしまいました。このほか、リベート約20億円について申告時期の誤りを指摘されています。ただ、東芝グループの連結収益が、修正後も赤字であったため追徴金はなしでした。不正会計の一端を垣間見た案件と考えています。

2013年～ 上席常務(中国総代表)

2016年～ 上席常務(経営企画部担当) (綱川社長任期 2016-2018)

2018年～ 専務(経営企画担当・DX・人事総務部担当)

2019年～ 副社長(人事総務部担当、コーポレートコミュニケーション担当)

## 2. 畠澤副社長は、昔は人望が厚かったが、今は佐々木則夫元社長文化を踏襲

不正会計では、原子力事業部が主導し、火力(・水力)事業部が追従した。大きなロスコン案件を隠蔽し将来にツケを回してきたのは、火力事業(=現PSジ)と電力事業(=現GAジ)。東芝のエネルギー事業は、(1)原子力事業(通称:原子力)、(2)火力・水力事業(通称:火水ジ)、(3)電力流通事業(通称:GAジ)の三事業で構成される。現在は(1)(2)が合併し、パワーシステム事業部(通称:PSジ)となっている。

畠澤副社長は、常務就任までは「原子力事業部の最後の良心」と人望が厚かったが、実際に三事業のトップ、分社会社(ESS)社長就任後にやったことは、原子力事業出身者への異常なまでの人事配慮とウチ向き意識の醸成による基盤固め。原子力出身者は組織バランスを一切考慮しない。(現CFO平田専務を、東芝テックから東芝本体のCFOを引き上げたのは、平田氏がWEC財務責任者時代に上司だった、志賀元会長(当時専務)であり、WEC問題でも極めて黒に近いグレーだったとの社員評)

分社会社スタッフの主要役職は、企画部長以下、殆どが原子力出身者。

合併後のパワーシステム事業部も、企画部長以下、主要ポストの殆どが原子力出身者。

GAジでは、事業上、全く関係なかった原子力出身者をトップに据えた。

一方、他事業部には厳しく当たり、具体的には、GAジで実績を積み、主流を歩んできたリーダーは、水素事業の方針をめぐり、空論ビジョンを派手に繰り広げた原子力出身者(のちに技師長→東芝本社でRDC担当常務→専務)と現実路線での事業化をめぐって激しく議論を交わしたこと(正論を述べたこと)で、最終的に主流ラインから外されて、Gr会社へ異動させられた。(→現在もそのまま)

他事業部の優秀なリーダー的人材を、将来の仮想敵としてしたたかに排除し、四番手五番手の操縦しやすいYESマン(超ヒラメ型幹部)を引き上げて揃え固めることで、介入脅威を排除し、火水ジもGAジも支配下に置いてきた。今回上席常務に昇進予定の小西氏はその典型例。

西室元社長就任前まで4代連続で社長を輩出したESS(原子力出身者はウチ向きなので、佐々木則夫社長就任までゼロ)は本流であり、かつては人材の宝庫と言われ、主要幹部から若手リーダーまで、すべからず東大・京大・一橋大・東工大・早慶大出身者ばかりであったが、昨今の幹部を見れば一目瞭然の通り、広島大・法大・関西私大などランクが5段階くらい落ちている。優秀なエース達を消してきたツケが事業そのものを悪化させ、好転する兆しを閉じている。加えて事業部トップや幹部をランクダウンさせれば、事業部内は更にランクダウンすること必然で、部長・BU長・課長クラスでも同様傾向にある。組織全体が沈降し、アイデアもなく力技と難題を部下か現場に押しつける、上意下達文化が醸成され、且つ否が応にも原子力に追従しなければならない状況に追い込まれている。

原子力事業部の鉄則は「超ムラ社会の上意下達・ウチ向き文化」であり、これまで他事業部出身者がトップとなり関与しようとしても全く関与できず、アンタッチャブル原子力と言われてきた。ESS内ですら、かくの如き状況ゆえ、コーポレート(本社)が関与しようとしても、原子力トップが強い協力指示を出さない限り、面従腹背で一切答えを出さない特色がある。人は変われども、佐々木社長時代の問題になった「閉鎖的ウチ向きムラ文化」は基本的に変わっていないのが現状。畠澤氏が常務就任時から暫くの間「WEC問題で減損の必要性はない」と社外に強弁し続け、WEC破綻状況が最後の最後まで、東芝本社に向けてさえも情報が出てこなかった最大の理由は、原子力の「超ムラ社会の上意下達・ウチ向き文化」から派生した隠蔽体質にある。一例で言えば、重要情報を握る歴代部長達は、その後、支社長やグループ会社役員等で人事処遇されており、水一滴をも漏らさぬウチ向き体制を維持してきている。

すなわち原子力出身のトップに、全社を俯瞰し横断的に経営することなど到底不可能であり、経営者としての一般的な資質、グローバル視点での発想、市場情報へのアクセス、世の中の大きな流れ・技術的潮流に対応できる能力などあるはずもなく、東芝Gr大での正確な経営判断は決してできない。ましてやアクティビストとの対決では、彼らの足元にも及ばない。逆に言えば、原子力事業以外の他事業は適当にやればよい、問題が出れば、是々非々で対象事業を売却なり閉鎖なり、その場で対処すれば良い、くらいに冷徹に切り離して考えている可能性が高い。

原子力トップは、いわばムラの長老といったところで、ごく狭い世界で組織規律を引き締め、確実性を高めることには非常に長けており、安全100%が大前提の原子力システムの技術体制としては完璧であり極めて有用であるが、他事業分野を含めた広範囲での守備、多角的な視野、変化やボラティリティの高い問題解決に対処していくケイパビリティは全くない。仮に畠澤氏が東芝トップに立てば、分社会社(ESS)同様、コーポレートの主要部門長を原子力出身者や、かつて原子力に関係したYESマンコーポレートスタッフで固め、超ウチ向き体制構築を進めていくこと、ウチ向き隠ぺい体質へ逆行すること、必定である。

## 畠澤 守について

経歴： 1959 年生まれ、1984 年入社、一貫して原子力事業  
2011 年 7 月 福島復旧支援技術部長  
2014 年 1 月 原子力事業部長  
2018 年 4 月 エネルギーシステムズ社 (ESS) 社長  
2021 年 6 月 東芝 代表取締役副社長、経営企画担当

## <総評>

説明能力と誠実さを感じさせるコミュニケーション力は卓越しているが、構想力、実行力、(危機)管理能力が大きく劣る。各事業が独立して正常に運営されている平時の象徴的社長としては最適だが、有事の社長としては最悪の選択の一つ。これまで、危機管理能力が低いために様々な問題を拡大させ、構想力・実行力がないために決断できず先送りし、その結果さらに傷を大きくしてきたので、東芝全体の責任者となった場合、全社を新たな危機に陥れる可能性が高い。

## <過去の事件における役割>

- ・ **会計不正 (～2015年)**: 事件発覚の端緒となった神奈川重粒子案件、泊原発案件の責任者である。ともに実質赤字の受注を隠し、コスト増の引き当てを先送りしたものの。2020年に至るまで引き続き行われていた ESS の工数不正に関しても、現場からの情報を黙殺し続けた結果、本社へ通報されたもの。
- ・ **ウェスティングハウス (2016～2017年)**: 15年に最後の引き金となる工事会社ストーンアンドウェブスターを買収する際には、管轄する原子力事業部長であった。ロデリック氏が ESS 全体の責任者でありウェスティングハウスの CEO を兼ねていたことを差し引いても、事業部長として損失拡大を早期把握・対処できなかった責任は大きい。具体的には、当然大きなリスクとして把握しておくべき工事の進捗遅れについて把握せず (あるいは黙殺し)、外部からの指摘に対してもリカバリー可能と主張、東芝全体を倒産の危機にさらした。

## <課題となる能力についての直近の状況>

- ・ **構想力**: 大手電力からの受注、大型火力、原子力、という既存の事業モデルが大きく変化しているにも関わらず、18年の ESS 社長就任以来、大きな事業モデル転換の方向感を示したことはない。また、個別の有望技術である水素、CCS、ペロブスカイトなどについても、R&D から事業化へ進む重要なタイミングであるにもかかわらず、事業化構想が作られておらず、手遅れになるリスクがある。
- ・ **実行力**: 市場環境から見て、最も構造改革が必要な分社であるにもかかわらず、18年度からの固定費圧縮の実績は、全分社の中で最低水準。また、課題となっている京浜工場の構造改革についても、現場に丸投げしたため進まず、当初の計画から大きく乖離している。サービス売上拡大という営業面での戦術も本社向けのポーズ中心で、現場での実行が推進されていない。
- ・ **(危機)管理能力**: 事態悪化の不検知 (あるいは黙殺) は過去と変わらない。直近では東京電力 SCADA の案件で 18 年以來のトラブルに対して手を打たず、AS-IS の状態で続けた結果、20 年度に 3 度目となる大きな損失引当を行った。