

メニュー

連載名・キーワードなどで検索



日経ビジネス

新型コロナ

DX

キーパーソン

企業

テクノロジー

学び

議論

TOP &gt; 日立と東芝 総合電機の未来 &gt; 「不正会計なくとも負けパターンにはまっていた」東芝・車谷社長

WATCH

## 日立と東芝 総合電機の未来

## 「不正会計なくとも負けパターンにはまっていた」東芝・車谷社長

白井 咲貴 他1名   
日経ビジネス記者2020年12月7日 有料会員限定  
20 100%

ギフト

印刷

クリップ



全4311文字

## 就任前の3カ月間でゲームプランを考えた

—就任後、どのように改革を進めてきたのでしょうか。

**車谷氏**: 18年1月に就任の依頼を受けて、2~3カ月で自分なりのゲームプランを考えました。その際に、いろんな経営者や尊敬する諸先輩と話して、産業界全体のビッグピクチャーについて聞きました。

そうしたら、全く違う業種の社長さんたちがみんな、「これからはデータに絞らないといけない」と言うんです。でも単にデータだけでやっていたら勝てないから、「東芝のどういう強みを生かしてデータで勝っていくのかを考えた方がいいよ」と言われました。

東芝は製造業なので、製造業型のデータカンパニーでないと意味がない。そういうゲームプランを3月くらいに描いたのですが、それを東芝の部長さんたちに見せたらギョツとしていましたね。

—「なぜデータなんだ」という反応になりそうですね。

**車谷氏**：産業の歴史を振り返ると、モノが不足していた時代には、メーカーが日本中にインフラや消費財を供給することで競争力を得ました。モノが行き渡ると、今度はコモディティー化し、中国など新しいモノづくりの国が低コストを武器にどんどんシェアを伸ばしてきた。我々が得ていた利益を、中国や韓国など遅れて台頭してきた製造国に吸い取られるというプロセスをたどってきたわけです。

その間にインターネットが出てきました。ここでは、情報を一気に独占した企業が莫大な価値を生み出しています。

では次の一番大きい成長市場はどこか。それは明らかにデータです。世界で生成されるデータの量は、2018年は33ゼタ(1ゼタは10の21乗)バイトくらいだそうですが、2025年には200ゼタバイトくらいまで増えるといわれています。そうしたデータがどこから出てくるかというと、多くはモノからです。例えば、車が走ればセンサーや運転の履歴のデータが出てきますし、POSシステムからは流通データが出てきます。要は、我々がこれまでせっせとつくってきた機器から膨大なデータが出てくるわけです。



(写真:北山 宏一)

—モノ起点のデータの世界なら勝ち目があるということですか。

**車谷氏**: 僕らはやっぱりメーカーですから、データを生み出すモノには一日の長があります。モノをコントロールする力がないと、モノから出てくるデータの世界ではおそらく勝てない。だから、そういう新しい競争環境の中では、日本の製造業から世界的な企業が出てきてもおかしくないと思います。

こうした私の考えについて部長さんたちと議論して、3月中には、やろうとしていることについてみんなとある程度合意ができました。そして、就任した4月に全社改革チームをつくって、半年で一気にプラン(18年11月に発表した「東芝Nextプラン」)をまとめました。そこでこうしたコンセプトを発表したのです。

ただ、当時の東芝には負の遺産が大量にありました。会社が自分で立てる状態にならなければデータだ、デジタルだ、といっても始まらない。まずは負の遺産の整理を徹底的にやりました。

「いったん小さくなくても構わないから高収益事業に思い切り振る」という考え方に基づき、米国の液化天然ガス(LNG)事業も売却しました。あとは、普段から適切な価格で仕入れて適切な価格で買っていただくという基本的なことを徹底した。1300億円を2年間で刈り取りました。結果として売上高は6兆円から3兆円に縮みましたが、

収益が出る体質になってきた。そこからデータの事業を伸ばして、収益性をもっと高めていく。

—具体的に、データを使ったどんなビジネスモデルを描いているのですか。

**車谷氏**: 例えば東芝のPOSレジは、モノとしては世界一のプラットフォームなんです。それを基に店舗を管理するサービスを提供できますよね。さらには、POSから得られる購買データによって、その人が生活習慣病になる可能性が高いとか、こういう好みがあるとか、そういった莫大な情報が得られる。それをマーケティングに使える。僕らはこの3つのレイヤーを全部やりたいと思っています。

モノをつくらないと言っているわけではないんです。モノもサービスもデータも全部やる。

次ページ 自分たちがプラットフォームをつくれる場所に

1 2 3

?

?

シェア

シェア

ギフト

URLコピー

クリップ

#ストラテジー

あなたにおすすめ