



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

## 自分たちがプラットフォームをつくれる場所に

—他の製造業もモノ起点のデータで稼ぐことを目指しているように思います。こうした企業とはどんな違いを出していくのでしょうか。

**車谷氏**:東芝は、自分たちがプラットフォームをつくれる場所を特定して、そこを攻めていきます。

顧客1社1社に合わせたサービスも提供しますが、これだと売り上げの分だけコストがかかる。でもプラットフォームビジネスなら、売り上げが増えてもコストはそんなに増えないので、売り上げが伸びるほど利益率が劇的に上がるんです。

POSはプラットフォーム化できそうです。あとは、量子暗号。我々の量子暗号の通

信距離やスピードは世界一です。今後、情報セキュリティー分野で我々の量子暗号が世界のデファクトになれば、世界中でうちの量子暗号の機械が何千万台も使われることになる。そうした勝てる分野を、東芝はもともと幾つも持っているんです。

—モノづくりをしていた時代とはかなり異なる考え方が必要になりそうですが、社員はついてきていますか。

**車谷氏**: 東芝という会社は面白くて、「とにかく頑張れ」「必死でやれ」と精神論で言っても、全く動きません。すごく優秀な理系の会社なんです。なぜそれをやる必要があるのか、論理的に全部説明しないとイケない。でもそれで納得してもらったら話が早い。ものすごく深掘りして、あっという間にやっちゃう。

人にやらされるのは大嫌いだけど、納得して自分で動いたら強い。びっくりするほどあっという間に変わります。今ではみんながAI(人工知能)の技術を習得しようとしていますよ。工場を見に行っても、あらゆるところでAIを使おうとしているんです。



(写真:北山 宏一)

—外部から来た人がトップになることへの抵抗はないのですか。

**車谷氏**: 不思議なことに、それが全くないんです。就任するときに、「こんな大きな会

社の再建をするのに、1人で行くなんて無謀だ」といろいろな人に言われました。でも入ってみたら、必死で説いていけば皆さん分かってくれる。

私の後に外から入って来た幹部には、「全部署の部長に会いに行ってこい」と言って、何をやろうとしているのかを説いて回るようにしてもらっています。社員はみんな真面目だからちゃんと聞いてくれるし、それがはまればすぐに動いてくれます。

—再生可能エネルギーにも注力しようとしています。

**車谷氏**：中国は2060年までにゼロエミッションを目指すと言っているし、米国は当面のところだけでも2兆ドルを使うと言っています。2030年までにおそらく100兆円くらいのすごい投資が起こります。これは経済成長を生み出す強力なエンジンになる。

再エネは東芝が技術を紡いできた分野なので、ここに思いっきりベットしようと。再生可能エネルギーになると電源が分散して需給の調整が必要になるので、VPP（仮想発電所）などの新しい市場がどんどん出てくる。しかもデジタルに直結するようなビジネスも結構あるんです。だから、ここを徹底的に掘りたい。

—もう「総合電機」というくくりで比較するのは難しいかもしれませんが、東芝と日立製作所は長年ライバルとして認識されてきました。日立のことをどう見ているか。

**車谷氏**：モノの供給という面ではライバルかもしれないけど、デジタルのビジネスなら仲間だと思います。POSから取れるようなデータを日立さんに使っていただければいいし、日立さんの機器から出てくるデータも我々の方で使わせていただければ。そういう関係になると思います。