



### I-OWA マンスリー・セミナー講演より 日本、韓国、中国、台湾の経営スタイルを語る

座談会： 太田 隆司氏、参加者のみなさま、岡本 和久  
レポーター： 赤堀 薫里

岡本 | 私が証券会社に入社した頃は、  
「働くなら東芝、株を買うなら日  
立」と言われていました(笑)。

太田 | 東芝が一流会社で、日立が三  
流会社の時に、「なんとか東芝  
に追いつけ」と一生懸命ガリガリ  
と働いていった。東芝は、しっか  
りとしたバックボーンがあり優雅  
でしたよね。



岡本 | でも今、東芝は、大きな問題を抱えてしまっていますよね。安住してしまったのですかね。

太田 | 今の東芝の方針には、心配する向きがあります。半導体をどんどん捨ててしまっている。東芝のフラッシュメモリーは、サムソンにとって目の上のたんこぶです。あれが出来たせいで、サムソンのフラッシュメモリー事業部が潰れました。当時のある日本の新聞に「東芝は8000億円のバカな投資をする、東芝は潰れる」というようなことが書いてありました。私は潰れないと思っていましたが、私の思った通りになった。あまり新聞はあてにならないですね。東芝はたいしたものです。フラッシュメモリーをきちんとやり、サムソンの牙城を崩した。今度もフラッシュメモリーだけは残しましたね。ただ、今後、東芝が、フラッシュメモリーやその他、更に大きな投資ができるかということですね。

サムソンの投資は、すでに終わっています。7~9月期の連結決算で、7500億円の利益を出しました。その大部分はフラッシュメモリーですからね。今後もそうなるかどうか。やはり分散的なものを少しやらないと。今、日立の後輩が心配しているのは、「日立は重電だけやっているけど大丈夫なのか、あれが転んだら終わりじゃないか」と言っています。短期的視



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

野でカンフル剤を打ちましたが、果たしてそれでどうなのかというところですね。

岡本 | 今日のお話で面白いと思ったのは、一般的に、日本企業は3年、5年といった中期計画を立てて、それに向かっていきますが、世の中は3年5年で全く変わってしまっている。到達したと思っても全然、違うところにゴールが移動していたということも多い。そういう意味で、企業の目標とする確固たるビジョンみたいなものがあり、そこに近づける可能性を常に最大化できるような経営をやっていくことが必要なのだろうと思いました。世界の経営スタイルがビジョン型に変わってきたのかなと感じます。確かに私がアメリカの会社にいた時、中期計画という話は聞きませんでした。でも、ビジョンはすごく強調していました。「こうなりたい。そこに近づくために、今年は何をしたらいいのか」と。

太田 | 私と一緒に仕事をした川村さんが、日本経済新聞の「わたしの履歴書」に書いていました。小平波平さんが、「技術開発を通じて社会に貢献することが日立のミッションである」と言っていたと。つまり、イノベーションが日立のミッションなのですね。それが途中から、「株の方が儲かるのではないか」という人が社内から出て来た。1兆円の内部留保があった時に、「株をやろう、半導体もブラウン管も液晶も駄目だ」と設備投資をしなかった。そして結局、潰れてしまった。身近な投資をするのであればいいのですが、全くかけ離れたところに投資をしてはだめなんです。日本は浮かれて、かけ離れた所に投資をしてしまったから駄目なのです。角を矯めて牛を殺してしまったということでしょう。韓国は、TFTの設備をほとんど日本から買ってきています。FOBですから日本からの輸送賃がものすごく高いのに韓国は勝った。日本には、それだけの視野と投資余力とビジョンがなかった。あつたら十分日本でTFTも半導体も勝てたと思います。一つは、韓国はオーナー経営者ですから決断がしやすかった。日本は老中会議で決断が出なかった。私がやった時は、「これから作る商品の儲かる証拠を持ってこい」と言われましたからね。儲かる証拠なんてないわけですよ。それでは駄目ですよ。製造業は製造業としてそこに徹すれば儲かりますが、それが株屋さんになってしまう。しかも素人の株屋さんですから、「俺の任期の内に利益を出せ」という、短期利益を追う悪い株屋さんになってしまうわけです。

岡本 | 逆に金融の世界にいる我々からすると製造業の実感がなかなか湧かないですね。それだけに太田さんの話は新鮮です。

太田 | 金融と製造業がお互いを正しく理解し合うのは難しいです。ある時、設備投資をする時に、このラインを作ったらテレビの値段が3割下がると日経新聞に出しました。その後、サムソンの株価が30%下がってしまった。「テレビの値段が下がるんだ、サムソンは売りだ」と、投資家は思ってしまったのです。実際はマーケットが伸びたので、それに伴い売り上げも増えました。投資家にわかるように製造側も伝えなくてはならない。値段が30%下がれば、消



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

費者が液晶テレビを買うのは、製造業にとってみれば自明の理です。でも、投資家さん達には、30%もテレビの値段が下がるのは大変なことだと受け止められてしまった。

参加者 | 中国経済、産業のリスクを教えてください。

太田 | 大変ご都合主義です。ちょっと前までは太陽電池こそ国家戦略であるとバンバン作っていました。トップメーカーの社長はどうなったかという、「赤字になった、けしからん。利益を生まず放漫経営という罪を犯した」と、みな牢屋行きです。今、唯一中国で伸びてきている太陽電池のメーカーは、自力でやってきて、シンガポールで研究開発をやり、日本にも上陸しています。日本のメーカーより長い保証である10年間保証をやって生き延びていく。そうでないメーカーはみな潰してしまいました。潰れた原因を国家は負わず、負債を全てそこに負わす。銀行の債券を全部チャラにした代わりに牢屋に入れるわけです。国家主義経済ですから。

参加者 | そういうことは、持続可能なのでしょうか。

太田 | TFT の投資も怪しい面があります。利益が上がればいいのですが、そうでなければどうでしょうか。技術開発のスピード競争に負けると駄目です。そして、売れる価格までもってこない駄目ですね。中国国家主義が万能か？という、そうでもない。最近ダイキンが日本に回帰してきている。単位労働コストが、日本の方が安くなってきたと言われていています。組立産業では、中国で作るよりも日本の方が安いということが出てきている。

岡本 | アメリカでも自国回帰していると言われてますよね。

太田 | 持続可能も含めて果たしてどうなのか。

岡本 | 結局、「日本が生きて伸びていく道は？」と考えると、製造も難しい。販売も、本当のマーケットはインドや中国にあり、日本人が出て行き、現地の事情を理解して帰ってくるのかというのも急速には難しい。開発ですかね。開発もアメリカと対抗してやっていくのはどうでしょうか。

太田 | 開発も現場がないと、とんちんかんな役に立たない開発をやります。

参加者 | よく開発拠点だけは日本に残してというポンチ絵がありますよね。

太田 | あれは甘い。現場がなくて、開発はできない。現場で泥臭いものを触った人間だけが直観が湧くので、直観の湧かない人が特許ばかりとって開発にならない。今、中国が危ないと



## 長期投資仲間通信「インベストラيف」

というのは、例えば、BOE の開発拠点は北京だけです。BOE は、北京松下の流れを汲んでいる。松下の弟子が何十人もいるので、真似をしています。開発は一か所で、研究開発を決めるのは営業の役目と、てんでばらばらになってしまっている。現場にいない開発は恐らく役に立たない。

岡本 | 今日も有益なお話をありがとうございました。