

ノートブックPCの歴史から見る グローバルマネジメント



講師 深申 方彦氏 (ふかくし まさひこ)
株式会社東芝 取締役 代表執行役副社長

日時：1月21日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：150名 内訳：教職員8名、高校教員4名、学生・院生44名、年間会員19社43名、一般44名、関係者7名

講師略歴

1977年	株式会社東芝入社	2012年	執行役専務 (デジタルプロダクツ&サービス社社長)
2004年	PC&ネットワーク社PC第二事業部長	2014年	取締役 代表執行役副社長 (社長補佐、経営企画部担当)
2006年	東芝アメリカ情報システム社社長		
2008年	執行役常務(米州総代表)		
2009年	執行役上席常務 (PC&ネットワーク社社長)		

報告要旨

1. 会社の紹介

① プロフィール

東芝は1875年(明治8年)に創業し、今年140周年を迎える企業である。2013年度実績ベースで、資本金4,399億円、従業員数(連結)約20万人(うち海外約8万9千人)、売上高(連結)6.5兆円、海外売上高比率58%、連結子会社数598社、総資産(連結)6.3兆円となっている。

東芝は多くの事業を行っているが、一般には、冷蔵庫・洗濯機・炊飯器・クリーナー・TVといった家電製品やPC(社内では「ライフスタイル事業」と称している)で知られている。しかし、家電製品とPCの売上高比率は19%であり、この数字は意外に低いと思われるかも知れない。一番大きな事業は、電気機関車、タービン、太陽光発電などの「電力・社会インフラ事業」で、売上高比率は26%となっている。2番目は部品事業である「電子デバイス事業」で、NAND型フラッシュメモリ(携帯電話・スマホなどの小型電子機器やSDカードに使われる半導体メモリ)、ハードディスクドライブなどが24%、その次が「コミュニティソリューション事業」で、業務用・家庭用エアコン、エレベーター(「台北101」に納入したエレベーターは、時速60kmという世界最高速にもかかわらず、1階で立てた500円玉は最上階まで昇っても倒れない静かなもの)、POSシステム、LED電球(ルーブル美術館や平泉の金色堂に使用されている)、複写機などで、売上高比率は19%となっている。また、「ヘルスケア事業」が6%で、MRI(画像診断装置)や活動量計など医用・医療事業も行っている。

② 東芝の創業者について

(株)東芝は、1984年、東京芝浦電気(株)から社名変更し現在に至っている。東京芝浦電気(株)は1939年設立の企業であるが、その源流は2つある。1つは重電を中心とした芝浦製作所で、その元は1875年に田中久重によって創業された田中製造所であり、もう1つは、1890年に藤岡市助によって創業されたランプなどエレクトロニクス製品を中心とする白熱舎である。東芝では田中製造所が創設された1875年を創業年と定めている。

藤岡市助は1857年に山口県岩国で生まれ、工部大学校(東京大学工学部の前身)卒業後、大学に残り研究を続けた。その間、国からアメリカに派遣された時、発明王のエジソンと出会い、「これからの日本は電気製品が大事である。独立を目指すなら、それらを輸入するのではなく自国で造るように」とのアドバイスを受け、帰国後、電球製造への取組み、日本初の路面電車の走行、あるいは高層建築物「凌雲閣(浅草十二階)」に日本初の電動式エレベーターの

設計・設置などを行った。これらの功績により、業界では「日本のエジソン」「日本の電気の父」と呼ばれている。

田中久重は、1799年福岡県久留米でべっこう細工師の長男として生まれたが、20代で家業のべっこう細工を継ぐのを止め、からくり興行師として全国を行脚し、「からくり儀右衛門」の異名をとり、多くのからくり製品を造った。NHKでも紹介された「弓引童子」や「無尽灯」、からくり時計の最高傑作といわれる「万年時計」などは、すべてぜんまいや機械のメカだけで造ったもので、現在の研究所で同じものを造ろうとしたができなかった。これらの製品は上野の科学博物館に展示されている。

③ 東芝創業者のDNA

田中久重は「萬般の機械考案の依頼に應ず」という看板を掲げ、「人々が抱えるさまざまな悩みを自らの技術を駆使して解決してあげたい」という「思い」を実行した。この「思い」が東芝のDNAとして各事業部に脈々として流れている。今年140周年を迎えるに当たり、川崎駅前にある東芝未来科学館において、2月2日から5月31日まで、創業者のひとりである藤岡市助の功績を讃えた展示会（藤岡市助ものがたり－No.1を創ってきた男－）を開催するので、来場頂きたい。

④ 東芝グループの経営理念と経営方針等

1) 経営理念

経営理念として「東芝グループは、人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団をめざす」とし、「1.人を大切にします。2.豊かな価値を創造します。3.社会に貢献します。」という3項目を掲げ、事業を進めている。

2) 経営方針

経営方針として「創造的成長の実現」を掲げている。「創造的成長」というのは「市場の伸長に過度に依存しない」「東芝ならではの成長」を目指すもので、市場が成長しパイが増加すれば東芝も成長するというのではなく、市場の成長や大きさに振り回されずに、東芝独自の成長を目指すという考え方による。

「創造的成長の実現」のために2つの柱がある。ひとつは「価値創造」というもので、ハード・ソフトの両面で顧客の問題解決に役立つ価値の創造を目指し、もうひとつは「生産性向上」で、資源・資産を有効活用し、質・効率・スピード追求を目指している。これらを実現するためには、多様な人財の積極的育成・活用によって、新しい視点を常に取り入れ、発想の転換を常態化する必要がある。また、「CSR経営推進」も欠かせないとしている。

3) 東芝グループの目指す姿

「東芝グループの目指す姿」として「安心・安全・快適な社会（Human Smart Community by Lifenology – the technology life requires）」の実現を図るための事業を推進している。「Lifenology」は東芝の造語で、「Life」と「Technology」を掛け合わせたものである。「安心・安全・快適な社会」を実現するためには、「地球環境問題、人口増加と高齢化、資源・エネルギー問題、情報社会化、食糧・水・空気」といった諸問題を解決しなければならない。これらの問題に対処するために、「エネルギー・ストレージ・ヘルスケア」という東芝が保有している強い技術資産を活用することによって、問題解決に寄与したいと考えている。

4) グローバル化が進む東芝グループ

2013年度実績でみると、連結売上高6.5兆円の内訳は日本42%・海外58%、生産高では日本46%・海外54%、調達額でも日本31%・海外69%になっている。これは、伸びている新興国を成長市場として追求していると、必然的に海外比率が高まっていくことによる。また、連結子会社数598社を見ても、日本における社数は177社、海外421社となっている。従業

員数（連結）は約20万人であるが、日本11万人（56%）他の44%は海外との構成になっており、東芝グループ全体にグローバル化が進んでいることを示している。

2. 東芝ノートブックPCの歴史

① ラップトップPC「T1100」の開発

東芝のノートブックPCの歴史を見ると、まず、1985年にラップトップPCのパイオニアと言われる「T1100」を発売したことがスタートになる。「T1100」は価格も52万円と高く、スペック的にも現在とは格段に劣るが、発売当時はラップトップPCの元祖ということで大ヒットした。コンピュータは、当初、メインフレームを中心としたオフコンといわれる大型のものから、ミニコン・パソコンというように小型化してきたが、1980年代前半はようやくデスクトップPCが普及し始めた時期であり、ユーザが共用PCの設置場所に移動して利用するのが一般的であった。そのような中、「デスクトップに打ち勝つ新しい価値を提供する商品を開発し、シェアを獲得、市場を牽引する」ことに挑戦し、持ち運びが可能で膝の上で作業ができ、かつ世界標準であったIBM互換機として使用できる機種として「T1100」を開発した。

「T1100」は技術的には、①高密度に部品実装する基板技術により基板の小型化に成功し、②筐体を軽く／薄く造る技術でクラムシェル型筐体にPC機能を集約することによって、軽薄短小技術で新しいPCの姿を実現した。しかし価格が高いため、①技術者、営業担当、現地マネージャと企業への同行訪問、②エクゼクティブ対応においては広い視野と豊富な話題の提供などによる、企業向け販売（BtoB）に注力した。

特に、購買決定権を持つ、各社のエクゼクティブと適切に対応するためには、担当レベルで終わっている技術的な問題や価格といった話題より、広い視野と豊富な話題を提供するといった能力が必要になる。このため、1980年代の社員教育に、他社に先駆け「リベラルアーツの重要性」を核とした内容を導入した。

ラップトップPCという新市場をゼロから立ち上げ「1万台販売への挑戦」という目標を立て、海外各国に販売会社を設立して効果的な広告、あるいはベンダーへ何度も足を運び、5インチフロッピーディスク全盛時代に3.5インチフロッピーディスクで動く市販ビジネスソフトを揃え、供給するといったことを行ってきた。最初は欧州が中心で、その後、米国での販売、そして最後に日本でというこれまでにない形態で事業を展開してきた。このような「T1100」の成功は、「新事業を起こそう、成功させようという『熱い思いと固い意思』」を製・販・技それぞれのチーム全員が共有し、一丸となって実行したことによる。

② その後の展開（2の矢、3の矢）

1985年4月「T1100」の開発以降、1986年1月に「T2100」と「T3100」を、同年6月には「T1100plus」と、次々に市場に出した。特に「T3100」は、①i80286（8MHz）プロセッサ（高性能CPUの採用）、②640KBメモリー（最大2.6MB容量を実現）、③9インチ相当プラズマディスプレイ640×400ピクセル（大型プラズマディスプレイ世界初採用）、④3.5インチ10MB HDD（世界で初めてHDD内蔵 標準装備）、⑤約311×360×80mm、約6.8kg、で装備され、価格は「\$4,499（約74万円）」で、「The King of Laptop」と言われた機種である。1989年には日本で「DynaBookJ3100SS」（A4サイズ、厚さ44mm、約2.7Kg・価格19万8千円）を発売し、好評を得た。このような経緯があり、新市場としてポータブルPC市場を創出し、1994年から2000年にかけて7年連続で世界No.1シェアを獲得した。なお、この製品から国内向けには「ダイナブック」という名称を用いるようになったが、海外では商標登録の関係で使用していない。

③ 東芝PCのDNAと歴史

1985年に「T1100」を発売して以来、1986年に「The King of Laptop」といわれた「T3100」、

1996年に「Windows95搭載の世界最小・最軽量ノートPC (Libretto)」、2004年に「世界初のAVノートPC (Qosmio)」、2007年に「3つの世界一と4つの世界初の技術を搭載 (dynabookSS-RX)」というように次々に新しい機種を発売し、東芝PCは常にイノベーションと共に進化してきた。PC累計出荷台数は、B2B市場中心からB2B+B2Cに市場を拡大し、累計出荷台数は2013年時点で約1.5億台となった。

ポータブルPCの進化も目覚ましく、「B2B市場」では、1895年発売の「T1100」と2013年発売の「dynabook Satellite WS754」を比較すると、CPUは2万倍以上、メモリーは6.4万倍、長期保存ではフロッピーからSSDへ72万倍、画面はモノクロから1,677万色のフルカラー化、単位体積容量は4.7倍、挿入実装基板は1/12に集積化、重量は2/3に軽量化するなど、技術面での大幅な性能アップが実現されている。

「B2C市場」でも、進化は目覚ましく、「T1100(1985年発売)」と「dynabook KIRA V832/28HS(2013年発売)」を比較すると、CPUは1万倍以上、メモリーは1.6万倍、フロッピーからSSDへ18万倍、画面はモノクロから1,677万色のフルカラー化、単位体積容量は2.6倍、挿入実装基板は1/33に集積化、重量は1/3に軽量化するなど、「B2B市場」と同様、技術面での大幅な性能アップが実現されている。

④ 産業における東芝イノベーションの乗数効果

東芝では事業を行う場合、どのくらいの投資+乗数効果が得られるのか、常に検討している。当社の参入によってノートPC市場は1995年から2012年の累計で140兆円の規模になり、東芝はそのうち20兆円販売してきた。米国の調査会社によれば、東芝による新市場の誕生によって、関連部品産業は約14兆円の市場に成長したとの報告がある。具体的には、液晶ディスプレイ2兆円(ノートPC、タブレット)、HDD1.6兆円(2.5インチ以下)、リチウムイオン電池1兆円(小型民生機器向け)、CPU4兆円(ノートPC向以外も含む)、高密度実装基板1.5兆円(ノートPC)などが挙げられる。こういったポータブルPCおよびその周辺市場の創出と成長への貢献が認められ、2013年、IEEE (Institute of Electrical and Electronic Engineers: 電気・電子分野における世界最大の学会) より、「IEEEマイルストーン」を受賞した。これは、電気・電子分野で25年以上貢献することが条件となっている。

3. 東芝が進めるダイバーシティ

① 多様性の急速な進展

2003年～2013年の10年間で見ると、海外従業員数は4.5万人から8.9万人、国内の外国籍従業員数は70人から417人、障がいを持つ従業員数は401人から533人、女性従業員数は3,305人から4,036人、海外子会社数は116社から421社と、東芝を取り巻く環境が変わってきた。しかし、役員のひとりとして、まだまだ不足しており、この動きを加速する必要があると思っている。

② ダイバーシティ推進のフレームワーク

ダイバーシティ推進フレームワークであるが、まず、トップが経営方針の中で、「ダイバーシティの推進」として、多様な人財を採用し育成することを謳っている。それに沿って、女性や障がい者の採用比率拡大、グローバル採用を進めている。また、採用した人財の育成や、特に女性の場合は仕事と家庭の両立という問題があるので、これを制度として支援することを行っている。このようなことを社内フォーラムや社内広報を通して知らせている。さらに、従業員サーベイや従業員相談窓口によって、現行制度の問題点等を把握し改善を進めている

③ ダイバーシティの進捗

女性役職者比率(全役職者数に対する比率)、障がい者雇用率、国内の外国籍在籍人数という事項を取り上げ、これらを歴史的に見ると、社内的には3つのステージに区分できる。ステー

ジ1は2004年の男女共同参画推進という時期で、女性役職者比率0.9%、障がい者雇用率1.62%、外国籍在籍人数70人、となっている。ステージ2は2008年のダイバーシティ推進期で、女性役職者比率2.7%、障がい者雇用率1.98%、外国籍在籍人数171人と増加し、ステージ3は2013年のダイバーシティマネジメントという時期で、女性役職者比率3.8%、障がい者雇用率2.0%、外国籍在籍人数417人へと、さらに増加している。しかしながら、全体的にはまだまだ不十分であり、これまで以上に進めていかなければならないと考えている。

④ 具体的な取り組み

具体的な取り組みとしては、特に、女性採用比率拡大やグローバル採用を推進し、多様な人材を積極的に採用し、さらにマネージャ層へ登用することを行っている。また、介護・育児両立支援制度を通してライフスタイルと仕事の両立（社内では「ライフスタイル・イノベーション」といっている）をサポートすることなども行っている。

⑤ 女性の採用比率

女性の採用比率としては、文系は50%、理系は25%を目標として採用活動を行っている。これまで文系採用で2004年34%から2014年51%へ、理系採用で2004年8%から2014年19%へと向上が見られるが、理系については目標に至っておらず、まだまだ不十分なのでさらに進めたいと思っている。

⑥ 女性役職者の比率

女性役職者比率については、2004年の42人（0.9%）から2013年には289人（3.8%）へと向上が見られ、国内女性役職者は着実に増加している。しかし、2015年迄に5.0%の実現を目標としているので、これについても努力する必要がある。

⑦ 外国籍従業員数の推移（東芝単独）

日本で働く外国籍従業員数も、2006年の98人から2013年は417人（うち役職者は15人）へと増加している。これについては、日本に留学に来て、そのまま就労するケースや、我々が海外の大学に行って東芝への就職を依頼するケースなどさまざまある。出身国別では、中国140人（34%）、台湾65人（16%）、インドネシア29人（7%）、韓国28人（7%）、タイ23人（6%）、フィリピン23人（6%）、マレーシア19人（5%）を始め、インド、シンガポール、ベトナムなど多国籍にわたっているが、アジア出身者が多い。欧米の人々は自国での就労を希望するので、日本ではなく海外で従事してもらうことが多い。

⑧ グローバルワイドな視点からの取り組み

横軸に日本・海外、縦軸に日本人従業員・外国籍従業員と置き、4象限でみた場合、①日本における日本人従業員には「内なる国際化」、②日本における外国籍従業員には「ダイバーシティ」、③海外における日本人従業員には「現地化された出向者」、④海外における外国籍従業員には「ローカライゼーション」が求められる。グローバル競争が進展する中、ダイバーシティは避けて通れない課題であり、東芝はこれまで以上にダイバーシティを推進していかなければならないと考えている。

4. さいごに

2015年は、冷蔵庫・洗濯機は85周年、炊飯器は65周年、カラーTVは55周年、ノートPCは30周年と、それぞれ節目を迎える年でもある。これを機会に、これからも東芝は「新しいモノ。新しいこと。」を提供し続けて行く。今後とも東芝製品のご愛顧をお願いする次第である。

以上