

講演抄録

日立製作所の経営改革

株式会社日立製作所相談役

川村 隆

見えてきた解決の糸口

近年の日本経済の状況は、良い方向に進みつつあると思っています。2015年9月に、安倍首相が、現在の日本の名目GDP500兆円を2020年までに600兆円にするという目標を示しました。新聞ではいろいろと書かれていますけれども、私は600兆円を目指して頑張るべきだと思っていますし、実際にまだ頑張る余地があると思っています。私が日立製作所の社長として戻ってきた2009年は民主党内閣でした。民主党内閣の時代は、六重苦といえるものを背負っているぐらいの厳しさだったのです。いき過ぎた円高で、韓国などと比べて経済状況はとても厳しかった。さらに、韓国は多くの先進諸国とFTAを締結し終わっていたのに対して、当時の日本は他国との通商協定が非常に難航していて、日本の立場は非常につらかった。また、日本の法人税はとても高い。日本とアメリカが世界で最も高い。ですから、グローバルに競争する際のビジネスのやりにくさは本当に大変でした。また、環境規制や労働規制の厳しさ、労働力の移動の厳しさなど、そのようなものの積み重ねで六重苦にあえいでいたわけです。それらに対する解決の目途も、民主党内閣の時は全然みえませんでした。

2012年に現在の安倍内閣になった後で、前述したさまざまなことに対して解決の兆しが出てきました。まだ、本当にスタート地点ですけれども、それが解決の糸口が見え始めたということが重要なことなのです。農業の改革においても、TPPの交渉とともにおこなわれていますが、現在の農協の改革の進め方は従来から比べると異常ともいえるスピードです。まだまだやらなければならないことが山のようにありますが、いろいろなところに手を付けて、それを進めているところです。法人税の改革も我々はかなり遅いスピードだとは思っていますが、世界最悪の法人税とよばれている現状からは脱却できるだろうと思います。TPPもあれだけの難交渉で日本がアメリカを引っ張って行って、本当にいろいろなことを頑張ってくれていると思います。今はそういう環境整備に対して、ある程度の光が見えてきたところでしょう。我々経営者、企業ががんばる時だと思います。

日本の企業は稼げるのか

企業はそもそも何のためにあるのかというと、社会に付加価値を還元するためです。企業はきちんと稼いで、従業員に還元して、資材調達・モノを納めてくれる人たちにも還元

し、株主にも還元し、政府にも税金という形で還元していく。企業が新しい付加価値を作り出さなかったらすべてが始まらない。従業員にたくさん払って、その人の給料が使われて消費が出ていくわけで、もうからない企業に存在価値はない。そこで、日本の企業は稼げるのかということについてお話ししたいと思います。さらに、日本が、全員平等になっても、全員平等の貧乏国に戻っていいのか？という話が今の話の先にある。日本の人口は減っているのですから、我々が相当生産性をあげないと、経済成長ではなく経済非成長になってしまう。そして挙句の果てに、日本の財政破綻までいきつくと、国民全員が貧乏になって、究極の格差社会になる。世界中の国々が今まで貧困から脱出してきたのは、それぞれの国で経済成長をがんばったからです。そして、まだ成長しきれていない国々と一緒に成長していくことも我々の仕事です。貧困からの脱出というのは人間の一番大事なことですから、そのために企業ががんばらないといけません。特に、日本はトップランナーであり、トップランナーが生産性を改善できずに経済が後退して 4000 万人ぐらいの人口まで減ってしまうと世界中の希望が無くなってしまいます。日本はこれから若干人口は減るが、もう少し頑張ると世界に示さなければならないのです。

日本にはローカル経済を主として活動している企業があります。経済全体の約 7 割、雇用全体の約 8 割がローカル経済の仕事をしています。非上場の企業の人もたくさんいます。そういった国内ビジネス向けの生産性の向上は非常に大きな問題だといわれています。日本経済の約 7 割をそういった企業が背負っているのだから、そこでの生産性向上の良い事例をたくさん作っておくことが非常に大事です。そういった会社は日本の各地方に分散していて、子会社がたくさんあって、それぞれに同じようなことをやっています。差別化されないサービスで価格競争をしている。対応策として、そういった小さな会社がネットワーク化して、分野別にわかれて、どこの会社がどの分野でトップランナーかをネットワークの中で共有して、全体の生産性を上げていく方法が考えられます。これには前例がありまして、茨城県のバス会社がいくつかのネットワークを組んだ後に、実際に伸びてきています。ただ、その中の代表選手だけが伸びて、その他の企業がふるい落とされる事例も出てきています。しかし、全体的にみれば経済の規模が大きくなり、全体の賃金も上がっております。ある分野でふるい落とされる企業がいても、その企業を別の分野の仕事に移すということが今はできているので、そういった循環を続けて生産性のよい企業が生産性の悪い企業を駆逐していくという構図がみえてきています。

ローカルな企業がグローバルな企業から学んで、大企業方式の生産性向上策を取り入れて成功するのも一つの方法です。たとえば軽井沢から出てきた星野リゾートも大変な経営不振が 1990 年代にあり、そのとき今の社長が会社を作り直して、今は大変立派な会社になっています。また、島根県の隠岐諸島にある海士町の町長さんは会社の社長のように街の運営を行っていきまして、特産物を自分たちの島のはるか遠くに販売するという事でその

町の経済を大きくしています。地方から大きくなった例としてあげられるのがニトリです。ニトリは最初札幌の小さな家具店として生まれ、創業者が 32 歳のころにアメリカに使節団として行き、日本はこれではだめだと、お客さんの本当にほしいものを日本は売っていないということを理解して帰国して、まじめに会社経営し、モノづくりの領域にも入っていました。その当時は、家具の販売店がモノづくりに入ることは危険だといわれていたがリスクを取り、そして、インドネシアに自社工場を建てて現在のようになっています。生産性の向上につながるようないろんなことを大企業以外もやる時期が来ているのだと思います。

日立のV字回復

日立の例でお話すると、総売上高ですが、2015 年度はまだ進行中なので予想ですが、9.9 兆円で、年々少しずつ上がっています。1990 年度から 2015 年度までを見ると、1990 年度はバブルの最期で、売上高も利益もその当時の最高額です。2008 年にリーマンショックが起き、7873 億円の当期純利益の赤字です。多くの人は売上高が一番大事だと考えますが、売上高はトップラインといいまして、売上高は何番目かに大事な数字であり、どれぐらいの人間を雇える力がある会社なのかをみるときにトップラインを見ます。会社の先行きをみるのに最も大事なのがプロフィットで、この 7873 億円の赤字は日本のワースト記録でいまだ破られていないのです。このワースト記録が出て、私たちは日立の本社に呼び戻されて会社の立て直しを図ることになりました。翌 2009 年度はマイナス 1069 億円でまだ戻りきっていない。2010 年度にプラス 2388 億円というところまで戻り、これが 1990 年度の当期純利益の最高額を上回った。2 年間で戻したから皆さんから V 字回復と言ってもらっています。営業利益をみると、2008 年度からずっと右上がりになっているのが分かると思います。これをもって日立は悪い状況からの再生を成し遂げました。しかし、まだ物足りない。どういうことかということ、2015 年度の連結業績予想 9.9 兆円に対して、営業利益が予想で 6800 億円、営業利益率が約 7% です。営業利益率 7% というのは世界の舞台で戦うには弱い数字で、日本国内ならなんとか戦える数字です。日本の中は世界と比べると稼ぎが悪い。なぜそれで生存し続けられるかということ、日本は島国で周りからあまり攻め込まれてこなかった。ヨーロッパなどの国が陸続きで、どんどん他国から攻め込んでくるような場所とは大きく違う。そこで、日立グループの今の目標は、営業利益率 10% を超えることです。この右肩上がりをずっと続けて、連結総売上 10 兆円、営業利益 1 兆円、営業利益率 10% になりたい。我々の今の目標は、世界で戦える会社になるということです。

本来なら 1998 年の後、2001 年の後に、トップ経営者が戦略を立てて、会社を建て直すべきだった。しかし、そのまま放っておいたから 2008 年にこんな状況になってしまった。いまトップ経営者と言いましたが、その中の一人に私もいたのです。1999 年から 2003 年まで、私は日立製作所の副社長でした。経営が非常に悪い期間、私も経営陣の中にいて、

改革と当時は呼んでいたものを行いました。人員削減、半導体の事業の対策など、色々やりました。ところが、その結果、何も改善されませんでした。工場を畳むとか、事業を畳むとか、ある部署の人間をこちらに移すといったことが、すべて中途半端で終わってしまいました。経営はメリハリがなくてははいけません。だから、メリで減らす方と、ハリで増やす方とを図って、衰退していく事業から伸びていく事業の方に人を移していかないと経営はなりたない。しかし、この時期におこなったのは、みんな平等なら文句を言わないだろうということで、人を平等に減らしていった。すべて希望退職で退職金も積み増しをした。けれど、何の効果もでなかった。私はあとで物凄く反省しました。特に物凄く働いたという印象がある改革の4年間でした。だからなおさら悪い。中国に出張した次の日に日本に戻って、次の日は九州に行く。手帳がスケジュールで真っ黒になっているのが、働いているということだと思っていた。ところが成果がない。こういうのが一番よくないな、と思いました。これが、私が副社長だった頃の反省点です。要するに戦略が悪い。会社は戦略により成り立っていて、戦略は人によるわけです。トップマネジメントがきちんと戦略を立てて、トップダウンで下せるかということがとても大事だと思います。日々の仕事はすべて下からボトムアップで上がってきます。意思決定はその真ん中のあたりでみんなやってしまう。ですから会社の8割くらいはすべてボトムアップで決まります。しかしそうやっていくと会社は現状維持で終わってしまう。トップマネジメントはそれを上から見ていて、メリハリをつけないといけない。どこかに痛みが出るけど、それを圧縮する。取捨選択の「捨」の方です。そして「取」の方もきちんとおこなわないと会社はなかなか良くならないということが、今にして我々が思うところです。そこが一番の反省点で、2009年から後はそれを意識しました。

あえて、ラストマンになる

2009年に日立製作所に社長として戻ってきたのですが、頼まれた時にはずいぶん逡巡しました。非常にしんどいということが良く分かっていましたし、その時点で赤字が7000億円を超えると分かっていましたので、断ろうかなと思いました。その方が余生を楽に暮らせるでしょう。しかし、私は小さなことではラストマンという経験をたくさん持っている。そして、前述した副社長時代の仕事で忙しいというだけでは改革はできない、毎日の仕事の他にこれをやらなくてはいけないという戦略をきちんと立ててトップダウンで下すことが本当のトップの仕事だと考えていました。それなら、やってみるかという気持ちになりました。その時に生半可な対策ではいけないと思って、色々なことを一度に始めました。普通なら、どれかを始めてその結果を見て次のことにとかかかるとかというやり方をするのですが、とても間に合わない。だから、いくつものことを同時並行でおこないました。我々のように、創業から100年も経っているような会社には、会社の中に色々なものが溜

まっている。組織でも、事業でも、会社の成長に寄与しないものがたくさん残っていて、会社の中が老化している。それらをきちんと畳んで、その経営資源をこれから伸びる方に移すことを同時にやらないとこういう会社はよくならない。だから両天秤なのです。痛みのある改革と成長戦略と、両方同時にやらないと古い会社は成長しない。しかし、歴史を持っている日本の会社はそういうことをやる余地がまだまだあるのです。そこで、わが社は成長戦略として社会イノベーション事業に集中すると決めました。

今までは筋肉とか骨格のような、発電所や水道などの社会のインフラを担う仕事を多くやってきました。しかし、これから大事なことは脳みそとか神経なのです。脳神経の方はITです。そしてITと骨格とを結び付ければ、人間のように理想的なシステムになるわけです。それによって、今までにないものを作ろうということを我々の成長戦略にしました。成長戦略を明確に掲げないと、会社の人間は元気が出ません。取捨選択の「捨」の方ばかりいって元気が出るはずがありません。そのように、各社が自分の部署でおこなう社会イノベーションの事業は何なのかを考えてやっているところですが、それと同時に畳むほうも合わせておこなう。例えば、テレビの生産現場の人たちを半年間教育して、日立の中で別の部署に再配置します。40歳ぐらいになってからもう一度勉強し直さなければいけない。それが嫌な人は辞めていく。すると、その人たちに何倍もの退職金を払う。ここが、日本の遅れているところです。労働規制その他から労働の流動性が日本は非常に悪い。海外はすべて成熟産業から成長産業まで、人が移りやすいようになっています。また、輪、ハーモニーというものがあります。嫌だと思った人はすぐに会社から出て行く。我々の方も会社を作った頃はみんなの意見が割れて、議論して嫌という人はプロジェクトに出ないケースもありました。さまざまな議論をした後に、きちんと方向を揃えて船に乗ることが大事です。その次に開拓者、チャレンジが大事です。いま我々に欠けているのはチャレンジだと思います。安倍首相の1番の功績はデフレからの脱却で、デフレが終わったら世の中は大きく変わります。リスクをとるのは損だという世の中は終わります。デフレが終わった時こそ、きちんとした成長戦略を立てる大事な時期なのです。

外部の目を入れる

日本人の開拓者精神やアグレッシブさが無いことが問題になっています。私たちの取締役会でも問題になって、取締役に海外の人を4人いれています。社長以下の取締役がおこなう本来の業務は、企業価値の向上で、稼げない事業は止めるように提言することです。取締役は株主の代理人として取締役会をおこなっているのです、株主がオーナーです。そこで、取締役会という閉鎖的な社会の中で意思決定をすることはいけない、さらに戦略をきちんと立てて業績を上げなければいけない。海外の方のほうがそれらを率直に言ってくれるので取締役に起用しており、日立の中を啓発することに非常に役に立っています。我々みた

いな会社はグローバルに話をする時に説明がとても難しいので、委員会設置会社をしています。中だるみが出たら途中で社長を罷免できるようにする。必ず人事とトップには外部の目が入る。それが、会社が強くなる方法だと思っています。

(2015 年 11 月 14 日 異文化経営学会研究大会にて)