

◆ 書 評

大西康之 『三洋電機 井植敏の告白』

(日経新聞社、2006年)

中京大学経営学部教授 寺 岡 寛

同属経営をめぐるって

「何でこんなことになってしまったのか」ではじまる本書は、2006年3月に金融機関3行による増資によって財務的破綻を回避したが、いまもその「再建」に苦しむ三洋電機についてとりあげている。本書は副題に「告白」とあるように、三洋電機の最高経営責任者の井植敏への直接インタビューを交え、三洋電機の軌跡を追ったものである。本書の構成はつぎのようになっている。

プロローグ	血脈
第1章	解体
第2章	剥奪
第3章	退場
第4章	崩落
第5章	妄信
第6章	溺愛
第7章	天賦
第8章	栄華
第9章	因果
第10章	偽装
第11章	墓標
エピローグ	幻影

なんとも、刺激的な章立てである。こうした章立ては興味本位の感を与える。しかし、本書で展開されている日本企業分析は、日本企業の

バブル期以降の経営構造のある種の型——それがたまたま表面化せずに済んだ企業も含め——を描き出してもいる。ここでとりあげられているのは同族経営の弊害である。同族性とは企業の経営層が同族でなくとも、しばしば派閥性のもとで同種の問題を生じさせる。

いま、何代も続いた同族性をもった中堅企業以上の経営体をみた場合、同一家族によって経営が維持そして拡大しているケースはどうか。いくつかの企業では、その同族性が継承されない。この背景には、グローバル化にともなう事業展開によって同族・番頭経営が困難になっている現状もある。

本書は三洋電機だけではなく、こうした点を考えさせてくれる。経営学もまたこの種の問題を分析の対象とする必要があるだろう。以下、本書を紹介するとともに、今後の研究課題を探りたい。

家業から事業へ

三洋電機の創業者であった井植歳男は松下電器の松下幸之助夫人のむめの実弟である。歳男は兵庫県淡路島に生まれた。歳男は松下電器創業以来30年間にわたって、松下電器の苦しい時期も成長の時期も幸之助の右腕として支えた。

しかしながら、第二次大戦後、幸之助が公職

追放となったことで、歳男はやむなく松下電器を去り、独立創業することとなった。これが三洋電機の始まりであった。以来、歳男の強い指導力のもとで、三洋電機は成長した。この三洋電機には、当時からいくつかの脆弱性があった。松下電器と較べて、国内市場での力が必ずしも強くはなかった。必然、輸出によって成長機会を捜し求めた。ある意味で、ナンバーツーは無理を重ねることでナンバーワンを目指す。これが功を奏することもあるが、弱点が克服されなければ外部環境によって、その業績のふれ幅が大きなものとなる。この無理がでたのが、新潟地震によって半導体事業部の負債が大きくなり、これが原因とされた三洋電機の危機であった。

しかし、これは「実際には（井植—引用者注）敏が社長の時代から蓄積してきた隠れ負債が、地震をきっかけに一気に顕在化した、と言ったほうが真実に近い。冷静に考えれば、地震で地方の一工場が数ヶ月間、操業を止めたくらいで三千億円もの増資が突如、必要になるのはおかしい」と大西は指摘する。事実、後日、このことは明らかになる。大西の視点は、当然ながら、「なぜ」という点にある。大西はつぎのように結論を先取りして述べる。

「三洋電機の場合、増資に応じた三井住友銀行はまだ井植家を完全に見捨てていないが、再建の進捗が遅れば、創業家の追い落としが始めることは創造に難くない。西部グループの堤家に対してみずほ銀行が何をしたか。ダイエーの中内家の末路はどうだったか。我々は創業家の悲劇的な終焉をいくつも目撃してきた。井植家も同じ運命をたどるとすれば、今の日本はまさに『創業者受難の時代』と言わざるを得ない。」

「すべての企業は創業者から始まり、いずれ世襲の問題を抱える。創業者は自分の資産を子孫に相続させるのと同じように、自分が作った会社を家族に託そうとするのである。それは不自然なことでもない。法律は財産の相続を認めている。……だが企業が一定の規模を超えると話しが違ってくる」という大西の指摘はそのとおりである。

一定の規模ということであれば、三洋電機は10万人近い従業員を抱える企業である。大西は取材した三洋OBの「三洋電機は粉飾の歴史だった」と紹介する。もっとも、これは経営危機の際に、多くの企業が「販社へ押し込み販売でカバーしてきた」ことで何も新しいことでないかもしれない。ただ、本業が回復しないままに、くり返せばどのようなことになるのか。これは自明であろう。また、いまは株価資本主義である以上、無理をしてでも配当を維持しようとする。この帰結も自明であろう。

結果、銀行から増資を受けることで経営危機を乗り越えることとなった。だが、この「時価の四分の一に当たる一株70円という屈辱的な条件で増資をのむ……増資が実施されたことで三洋電機の発行済み株式数はおよそ三倍に膨らみ、井植家の持ち株比率は将来的に1%を切ることが確定した。それは井植家が三洋電機の統治者としての正統性を喪失した瞬間であった」。井植敏は代表取締役を退き、長男の敏雅氏を社長に据えた。三洋電機の有利子負債は次世代にそのまま相続された。「家業」はなんとか維持でき、家業として継続された。だが、家業と事業とは異なる。三洋電機は危機にあった。

三洋電機は負債を圧縮しなければならない。本体不振の三洋電機を支えた孝行息子であったともいわれてきた三洋電機クレジットのかなりの株式は米国のゴールドマン・サックスグループへ売却。売却額は「叩き売りに近い屈辱的な」330億円といわれる。

こうして大和PI、ゴールドマン・サックスグループ、三井住友銀行の3000億円という増資でひとまず「財務破綻は寸前のところで回避」された。だが、三洋電機の危機が表面化すると、国内外の企業——ノキアや京セラなど——とのさまざまな提携の話が吹き飛んでいった。無理が無理を生んだ結果であった。この無理には、三洋電機もまた他の日本企業と同様に、バブル期に取引先銀行などとの関係もあり不動産投資などを通じ抱え込んだ不良債権もあった。

経営打開策を求めて

大西は取材した金融関係者の話を紹介する。「三洋電機のような規模のグローバル企業の実態は、単年度決算では全く分からない。在庫評価や減損会計のやり方で数字はいくらでも出し入れできる。“ある日突然”に見えても、実は何年も前から実質的に破綻していた、というのはよくある話です」。銀行は増資にあたって三洋電機の財務を調査している。結果は過去10年間の最終損益は1538億円と発表された。大西は「数年前まで『日本電気メーカーの勝ち組』と呼ばれた三洋電機の実態だった。データを読み解いていくと、1990年代後半から財務諸表が水脹れしていったことが分かる」と述べる。

そうであるなら、在庫と借入金を減らすべきであったろう。だが、できなかった。つまり、清算すべきであった負債は先送りされた。要するにいまになって思えば、三洋電機は勝ち組とされたが、過剰在庫、過剰設備、過剰人員を減らしたことで負け組とされた企業のほうが正常であったことになる。

大西はこのほかの要因としてカネボウ粉飾で信用を無くした中央青山監査法人がより厳格な検査を実施したことを挙げている。大西はいう。

「2004年、膨らみ切った風船がついにはじけたのである。最初の一刺しは監査法人によってもたらされた。三洋電機の会計監査を担当する中央青山監査法人はカネボウ粉飾を見逃した責任を問われ、針のむしろに座らされた。監査方針を厳格にした中央青山は2004年5月、既に三洋電機が発表していた決算報告書の修正を求めた。……不運だった面は否めない。エンロン事件に端を発した米国企業社会の会計不信と、カネボウ問題で追い詰められた中央青山。外部の事情がすっかり変わってしまったために、敏が今まで『許される』と思ってきたことが、次から次へと許されなくなっていったのだ。」

この5ヵ月後に新潟中越地震が半導体工場を襲った。2006年の臨時株主総会は荒れた。井

植敏は一言も発言せず、取締役を退任した。大西は取材を通じて、新潟の半導体工場へ一度も訪問しなかった敏、後に三洋の社長となる長男の敏雅も訪問しなかったことが現場の指揮をどれほど低下させたかを紹介する。結局のところ、新潟のみならず、岐阜や群馬の半導体関係者の早期退職が募られた。大西は新潟中越地震をある意味でチャンスであったとみる。「減損処理が遅れていた古いアナログ半導体の生産ラインを一気に整理し、デジタルにシフトすれば、あるいは活路が見出されたかもしれない」と。だが、対応の遅れと早期退職の導入で、優秀な技術者は去り、半導体事業の先行きはかえって困難なものとなる。三洋はコダックや他社との提携などに活路を求めるが、これもうまくはいかなかった。

当時、連結従業員で10万人、関係会社や下請企業を含めると80万人の雇用に大きな影響をもつ三洋の行詰りはそれぞれの事業所が立地する地域経済に深刻な影響が出ることが懸念された。危機脱出と再建は緊急を要した。ピーク時にあった自己資本が10分の1にまで減っていた。この点について大西はつぎのように指摘する。

「薄い資本と極端に低い営業利益率、巨額の有利子負債と余剰人員。そんな『カネがない、稼げない、借金まみれ』の会社は、何も三洋電機だけではない。電機業界で言えばNECや富士通、自動車なら三菱自動車。そんな会社はまだゴロゴロしている。……再建のスピードを考えるなら、一度、倒産させた方が早かった。しかし、前例がなかった。世界各国に工場と販売網をもつ売上額2兆円規模の製造業が倒産した例は過去にない。米・欧・アジアの現地法人と日本の本社が同時進行で更生手続きを進めるのは曲芸に等しい。……産業再生機構も、とうの昔に受け入れを締め切っている。残る手段は増資しかなかった」。

増資、敏の退任。会長には予想もしなかった野中ともよ、社長に敏の長男の敏雅がなり、経営の再建にあたることとなった。大西のこの人

事に対する評価はきわめて厳しい。大西は敏のこの人事を「迫りくる老いと息子への思い。理性を超えた私心に溺れた時、名経営者の転落はすでに始まっていた」と評した。

中小企業の体質なのか

20年ほど前になるだろうか。わたしは三洋と松下の下請中小企業の比較調査をしたことがある。そのときに、三洋電機の事業部(=工場)を訪れるとともに、本社に役員を訪ねてインタビュー調査を行ったことがあった。わたしが三洋電機というのは一言でいうとどのような会社であるかと経営体質を聞いたことがあった。そのときに、つぎのような回答があったと記憶する。

「そうですね。大きくはなりませんが、中小企業ですね。経営問題としては、松下は技術的にはソコソコであるのに、ナショナルブランドで高く売るのが得意な会社です。シャープは技術的に良い商品だけを高く売って、後はOEMで済ます会社ですね。三洋は技術的に高いものをつくりながら、高く売ることができない会社です。これを何とかしなくてはこれからの発展はないように思います。」

このときに、わたしは同じような指摘を受けた会社をもう一社思い出した。広島のマツダであった。マツダの経営危機のときだったろうか。その下請中小企業への影響を調査する必要から、県庁を通じてマツダの購買部にインタビュー調査を申し込んだ。そのときの担当者は「マツダのような中小企業に調査に来られても仕方がないですよ」といっていたことを思い出す。

両社の共通点は同族経営とブランド力の弱さであったともいえる。もちろん、同族経営でも社業を伸ばしている企業も多い。問題は、経営そのものを支える力がその企業にあるかどうかにより本質的なものであろう。同族体質=中小企業的ということでは、中小企業的とはブランド力のなさであるといったほうが正しい。大西の「小型液晶、アナログ半導体、フラッシュ

メモリー、二次電池——。デジタル携帯プレーヤーに必要な要素技術のほとんどを三洋電機は持っていた。ないのはブランド力である」という指摘を射ている。

また、大西はアップルのi-Podに先行する技術のアイデアを三洋がもっていたと述べつつも、「だからといって『三洋電機がアップルになれたかもしれない』と言うつもりはない。『思いつき』と、それをビッグビジネスに育てる構築力や組織力、資金力は全くの別物だ。三洋電機にはそれが圧倒的に不足している。……しかし開発現場をつぶさに見ると、消費者の欲求を目ざとく商品に変えていく三洋電機の『天賦の才』に驚かされることが多い」と分析する。大西は創業者であった井植歳男の商品づくりの遺伝子がいまも三洋電機に根付いているとみる。すなわち、

「致命的とも思えるマネジメントの甘さを抱えながら、松下電器、ソニー、日立といった巨人がひしめく電機業界で今日まで生き残り、人々に愛されてきた理由がそこにある。三洋電機の現場には、『大衆の心をつかむ天才』とうたわれた創業者・井植歳男の遺伝子が脈々と息づいている。」

大西は取材で多くのこうした大衆に愛された商品づくりを現場でやってきたさまざまな人たちを紹介している。日本のものづくりを考える上で多くの示唆がそこにある。本書の別の魅力である。

後継者問題をめぐって

先に三洋電機のもつ体質が中小企業的という視点からすこし論じた。中小企業的=同族的とすれば、問題はブランド力を持たないことであると指摘した。だが、同族的ということには別の側面がある。マネジメントの基本は「適材適所」である。同族的であっても、適材適所であればさほどの経営問題は生じない。

より本質的な問題は、トップに立つ者の次世代経営者を育てるときの「溺愛」にあるといつてよい。大西が本書を通じて随所で強調してい

るのはこの点に尽きるといっては言いすぎであろうか。三洋電機にも、多くの改革者がいて、三洋電機のもつ体質を変えようとした人たちは多くいた。利益が出ているうちに、不良在庫の処理と有利子負債の圧縮、不適切な設備投資計画の断念あるいは縮小、実力不相応の新規海外事業の中止あるいは既存海外事業の見直し、展望のない外国企業との提携、関連子会社の不良債権の処理など。いずれも、予想されたとおりに今の三洋電機の経営の負の遺産となったとされる。

この点について、大西は改革に力を尽くした経営陣が「危機を乗り切ったところで、会長（敏）にまた色気が出てきた。三洋電機は高野（元社長－引用者注）で持っている、世間にそう言われることにも我慢がならなかった。高野さんが実力者として君臨したままでは、敏雅さんを社長にできる保証もなかった」というOBの話を紹介している。「こうして高野の改革は不発に終わ」り、こうしたことをやろうとした人たちが去って行ったことがいまの三洋電機の人材面での負債を大きくしたといえる。大西は「井植一族の持ち株比率は2005年3月時点で3%にも満たない。資本の裏づけがないままに、親子で経営トップに君臨しつつけるには、実力を示すしかなかった。たとえそれが“偽装”であったとしても」と、その後の三洋電機を分析した。

大西はこの点と後継者問題を井植敏に何度も取材している。大西は問う。「敏はいつ頃から、敏雅を社長にしようと考えて始めたのだろうか」。大西は敏の返答を紹介する。敏は「いや、生まれた時からそんなこと思ってへんで……」と言いつつも、周りの役員がそれなりに気を使って業績を上げさせてきたことにも気づいているようにも思える。大西は「箸にも棒にもかからないのなら、諦めもついたのでしょう。しかし、そこそこにはやれた。だが、ずばぬけてはいない。悩ましいところだったのではないのでしょうか」というベテラン証券アナリストの敏雅評を紹介した上で、「敏雅が実力で収めた成功も、いくつかはあっただろう。しかし、それと同じ数だ

け、もしくはそれ以上にあったはずの失敗を、敏はもみ消してきたのではないか。実力は偽装されたのではなかったか。……若々しいアイデアで成功したこともあった。だが華やかなサクセスストーリーの陰で、いかにも『苦労知らずの三代目』だと思わせる失敗をしている。……組織のトップに立つというのは、自らの意思決定とその結果に対しては全面的に責任を負うということだ。だが、太陽光パネル事件で歴代三社長に守られた敏雅は、それを学ばぬままに社長になってしまった」と手厳しい評価を下す。

本書の最後は「墓標」となっている。「何でこんなことになってしまったのか」で始まった本書のプロローグは「墓標」で終わっている。淡路島の本福寺には三洋電機物故社員の供養碑と井植家の墓がある。三洋電機が無名であったころ、人材集めには苦労したという。大西は「菩提寺の息子も、労組幹部の子弟も『これ』と見込んだ人材は手当たり次第に採用してファミリーを増やす。それが井植家のやり方だった。……縁故採用といっても三洋電機の場合は、実力のない縁故者に下駄を履かせて合格させるのではなく、会社の実力では採用できない優秀な人材を、縁故でかき集めることを意味した。こうして集めた人々を、歳男や薫は家族のように大切に……血の絆で固めた組織の頂点に、血の源流である創業家の嫡男が座るのは、不自然なことではない。世間の常識はともかく、敏が社長に就任する86年まで、空気はそうであった」と紹介する。この幸福な関係は淡路島のこの供養碑と井植家の墓所の併存であったかもしれない。

偉大なる大きな中小企業

2006年3月期決算に三洋電機は無配となった。大西はこの原因を同族経営の「弊害」に強く求める。大西は「日々、正当性を失っていく創業家がそれでも経営トップに君臨できたのは、大株主である主力銀行が支えてきたからだ。その見返りに、高配当と金利で潤ってきた。……バブル期に節度を失った住友銀行は、無謀な配

当や投資を続ける三洋電機の放漫経営を看過した。たっぷり稼がしてくれる大切なお客様のやることにケチをつけるはずがなかった。そればかりでなく、三洋電機の本業とは無縁の不動産投資に同社を引き込み、赤字転落の背中を押した。その後ろめたさが井植家を甘やかす原因となった」と述べ、メインバンクの問題点も指摘する。

大西は「そこで終わるべきであった」と強く主張する。つまり、「その時点で（無配—引用者注）で、経営者から資本家が変わっていれば、いざという時にものを言う三洋電機の守護神として、井植家は正統な役割を与えられたかもしれない。……二人の息子を社長と常務執行役にした人事が、そのことを如実に表している。歳雅にバトンを渡す夢を捨て切れなかった敏は、夢の実現と引き換えに三洋電機を破綻の淵に追い込んでしまった」とさらに強く主張する。エピローグ「幻影」で、三洋電機とは対照的であった松下電器の松下家の資産管理会社である松下興産についてもふれられている。この創業家関

連企業もバブル期に不動産投資に踊り負債を抱えた。銀行の貸し出しの背後には、松下電器の巨大な信用力があったからにほかならない。松下電器は2001年3月期決算で4277億円の赤字を計上した。当時の中村邦夫社長は、「創業者の経営理念以外はすべて破壊する」といったという。中村は聖域に入り松下興産が所有していた松下株のかなりの部分を売却したことで、松下興産が松下電器の大株主リストから落ちることになった。ソニーもまた創業家の関係したソニープラザやマキシム・ド・パリなどの関連事業を売却した。

大西はこうした事例を紹介したうえで、「家督」と「家風」の重要性を指摘する。この好事例として三代続けて豊田家以外から社長を選んだトヨタ自動車を挙げている。大西のエピローグの最後の文章は怒りに満ちているともいえる。同族経営の終わりが「創業家の夢に寄り添って営々と会社のために富と信用を築き上げてきた社員に対する、せめてもの罪滅ぼしである」と。