週刊東洋経済
2017 2/4

CONTENTS

表紙から

原子力事業から発生する莫大な損失で経営は再び暗転。大規模な解体は待ったなしの状況だ。

撮影：今井康一

30 【第1特集】

沈没する19万人企業

東芝解体

32 名門 底なしの危機
図解 ・もはや東芝解体は待ったなし！
・不正会計と巨額損失。2度のショックで株価崩落

36 原子力事業で巨額の損失
「ゼロ円買収」が招いた絶体絶命

41 東芝OBが語る「問題の本質」 原子力部門が優遇されすぎた

42 虎の子のメディカル売却も水の泡
帳消しになった3万人リストラ

東芝出直し3つのシナリオ

44 解体シナリオ1 分社化では終わらない
絶好調の半導体を放出

47 日本首位の東芝も劣勢「札束合戦」の半導体業界

48 解体シナリオ2 子会社、土地、保有株…
優良資産をすべて売る

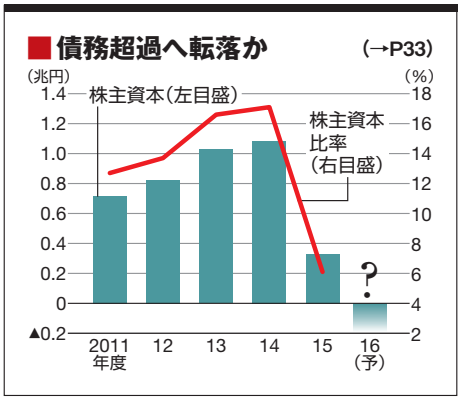
50 解体シナリオ3 もはや再建は不可能
原発ビジネスから撤退

54 本誌に語っていた「強気計画」 ―ウエスチングハウス現会長のダニー・ロデリック氏―

56 生え抜きのトップ候補ゼロ 舵取り不在の漂流船

昨年末の緊急会見。損失の額は「精査中」と繰り返した

メモリを製造する四日市工場。分社化でどうなるのか



9 | 経済を見る眼 | 不確実性の経済学／太田聰一
11 | この人に聞く | 石原恒和 ● ポケモン社長 | ポケモンGOはこれから
29 | 少数異見 | 台湾の田舎を支える東南アジアの出稼ぎ労働者

経済を見る眼
太田聰一

この人に聞く
ポケモン社長
石原恒和

ニュース戦記
星 浩

知の技法
佐藤 優

60 | ニュース戦記 | シリアに見た国際政治の荒波／星 浩
100 | 知の技法 | トランプ新大統領の就任演説をどう読むか／佐藤 優
102 | 中国動態 | 四川省で党幹部銃撃 追い詰められる官僚たち／富坂 聰
104 | グローバルアイ | 「トランプ株高」は幻想 根拠なき上昇に危うさ／ロバート・J・シラー
106 | フォーカス政治 | 重要法案が目白押し 試される国会の力量／千田景明
108 | マクロウォッチ | 「M字カーブ」解消でも出産後の就業には高い壁
109 | 歴史の論理 | 英国のEU離脱と日本の中国特殊論／岡本隆司
110 | 非常時の組織論 | 自衛隊の好みと異なる特殊部隊の「評価軸」／伊藤祐靖
112 | サラリーマン弾丸紀行 | 男1人、モン・サン＝ミシェルに立つ／橋賀秀紀
114 | ブックス&トレンズ | 『僕が「プロ経営者」になれた理由』を書いた樋口泰行氏に聞く
121 | Readers & Editors | 読者の手紙、編集部から
122 | 生涯現役の人生学 | 葦の髄から天井のぞく歴史／童門冬二

中国動態
富坂 聰

グローバルアイ
ロバート・J・シラー

ブックス&トレンズ
『僕が「プロ経営者」になれた理由』
樋口泰行

生涯現役の人生学
童門冬二

PR
5 ビジネスアスペクト クラリベイト アナリティクス／グローバル時代を勝ち抜く新・ブランド戦略の始め方。
16 東京都 多摩ニュータウンだから、できたこと。できること。 ＜第3回＞
26 The Vision イントループ
58 Design Thinking Conference
61 ビジネスコア 茨城県／企業の未来へ挑戦し続けるNo.1いばらき
89 広告特集 沖縄で見つける新しい自分の生き方

図表作成：小堺賢吾

本誌の記事は「日経テレコン」「G-Search」「ELNET」「FACTIVA」等のデータベースに収録されており、フリーキーワードで検索、購入できます。

ニュース最前線

18 御曹司に食い下がる検察 サムスン"李王国"に激震
20 東レ追撃狙う帝人、三菱 車向け炭素繊維で火花
22 狙うは第2のユニクロ？ ライザップの新たな野望
24 MRJ、5度目の延期 終わらぬ重工の混乱
25 鴻海・郭氏が打ち出した シャープの「創業家回帰」

世論の糾弾により追い詰められる、サムスン電子の実質トップである李在鎔副会長

第2特集

66 揺れる米国の威信 脚本なき トランプ劇場

トランプ新政権がついに発足。何から何まで異例で、予測不能な新大統領。ポピュリズム国家になった超大国は世界をどこに連れていくのか。マーケットの動きから通商政策、外交・安保まで、日本への影響を総点検した。

68 「口先介入」で円高急伸も トランプ相場、賞味期限はいつ？
70 貿易摩擦、外交・安全保障 新政権の対日戦略 キーマンは誰だ
72 直撃を受ける自動車業界 貿易摩擦、NAFTAどうなる！
74 米国への信頼が瓦解 対中戦略でアジアの安全保障が一変する

深層リポート

76 米国で見た必達経営の綻び 日産の異変

過去最高の新車販売に沸く米国。日産はシェア拡大に成功しているが、収益性の悪化が顕著だ。販売の現場で何が起きているのか。

82 貸金業法改正から10年 当世カネ貸し事情

上限金利引き下げに総量規制、過払い金返還請求――。この10年はまさにカネ貸し受難の時代だった。弁護士からヤミ金まで、貸金業を取り巻く最新事情を探った。

96 有数の資源国と日本企業の商機 イラン市場を狙え

経済制裁の解除から1年。イラン経済は、米航空機のイラン航空への大量販売契約で本格的な離陸期を迎えつつある。日本政府も経済外交に本腰を入れる。

沈没する 東芝 19万人企業 解体

年の瀬に飛び出した原子力事業の巨額損失で経営は暗転。
再建計画が白紙となり、かつての名門企業は解体へ向かう。
従業員19万人の巨艦はこのまま沈むのか。

本誌：井下健悟、二階堂遼馬、山田雄大、山田雄一郎、富田頌子、東出拓己、
杉本りうこ
デザイン：杉山未記　進行管理：三隅多香子

巨額損失の震源地となった
米原発子会社の建設現場。
原子力事業への依存が東芝
を解体の危機に追い込んだ

揺れる米国 の威信

脚本なき「トランプ劇場」

トランプ新政権がついに発足した。何から何まで異例で、予測不能な新大統領。ポピュリズム国家になった超大国は世界をどこに連れていくのか。マーケットの動きから通商政策、外交・安保まで、日本への影響を総点検した。

本誌：野村明弘、平松さわみ、冨岡 耕

就任式で宣誓するトランプ大統領とそれを見守るトランプファミリー

ロイター / アフロ

政治経験ゼロ、経済に精通しているとも言えない「不動産王」ドナルド・トランプ氏が1月20日、第45代米国大統領に就任した。

昨年11月9日の勝利演説には融和姿勢で臨んだトランプ氏。そのため「大人のトランプ」への変化が期待されたが、それは完全に裏切られた。ツイッターによる企業攻撃、メディアとの子どもじみた争いなど、覇権国の首脳にあるまじき振る舞いに世界は失笑と憂慮の念を禁じえない。

トランプ相場による円安株高で安堵していた安倍晋三政権も一転して危機モードに突入だ。トランプ大統領は「自動車貿易が不公平だ」と日本を名指しで批判、早くも1980～90年代を思わせる日米貿易摩擦の様相を呈してきた。非関税障壁をめぐる通商法執行強化に加え、農畜産品の市場開放など、今後の通商交渉では米国の苛烈な要求が予想される。市場も、円高を誘うトランプ大統領の口先介入に戦々恐々とする。

アジアの外交・安全保障も激動必至だ。トランプ大統領が対米貿易黒字縮小策と引き換えに海洋進出などで中国に譲歩すれば、日本など同盟国の米国への信頼は瓦解、太平洋の安保は根本的な変化に向かう。

コミカルな側面も持つ、希代の大衆主義者トランプ氏。世界を股にかけた、脚本なき舞台が幕を開けた。

米国で見た必達経営の綻び 日産の異変

過去最高の新車販売に沸く米国。日産はシェア拡大に成功しているが、収益性の悪化が顕著だ。販売の現場で何が起きているのか。

本誌：木皮透庸

北米では、車を1台売って得る利益を上回る販売奨励金を積んでいる

「2016年度上期は為替変動の逆風に直面したが、確かな業績を達成できた」――。

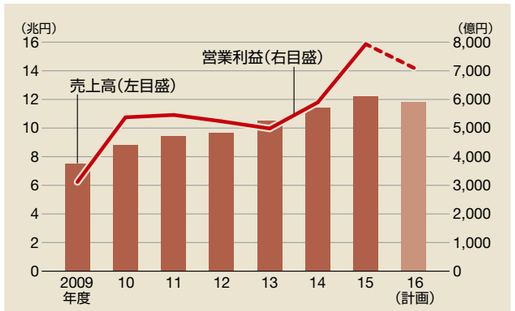
日産自動車の16年度の上期決算は、中間決算としては7年ぶりの減収減益となった。前年同期を売上高で10%、営業利益で14%下回り、成長軌道に陰りが出た形となった。通期でも減収減益を見込む（左図）。カルロス・ゴーン社長によると、これは円高や新興国通貨安など為替影響の逆風によるものだという。

しかし、久しぶりとなった今回の減益決算には、注目すべき別の要因がある。日産の世界販売台数の4割を占める屋台骨、北米地域の業績が著しく悪化しているのだ。

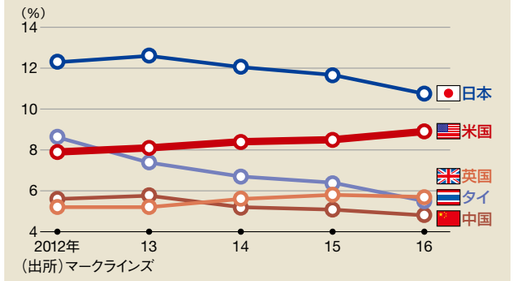
上期決算資料によれば米国は台数増で営業利益を601億円押し上げたが、インセンティブ（販売奨励金。値引きなどの原資となる）で774億円もの追加費用がかかった。言うなれば、車を1台売るために、それによって得られる利益を上回るコストをかけていることになる。

北米事業は販売台数、シェアいずれも前年同期を上回り表面上は好調そのものだが、営業利益は結果として前年同期を3割近く下回った。

■ 8年ぶりの通期減収減益の見通し —日産の業績推移—

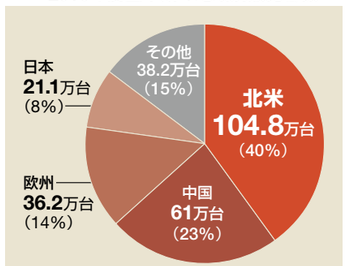


■ 米国市場でシェア上昇が顕著
—日産の主要市場でのシェア推移—



(出所)マークラインズ

■ 日産は北米で4割を販売
—2016年度上半期の地域別販売台数—



(出所)会社決算資料

販売奨励金を目当てに新車を大幅に値引き

いったい、米国の販売現場で何が起きているのか、17年1月、新年を迎えたばかりの米国に飛び、現地を取材してみると、日産が抱える歪みの存在が明らかになってきた。

全米第2の都市、ロサンゼルス。郊外にある日産ディーラーは平日午前中でも客がそれなりに入っており、販売が堅調なことをうかがわせる。この店で2年働いているという若い男性営業員が中型セダンの「アルティマ」を例に、どのように新車を値引きしているかを教えてくれた。

「アルティマは定価が約2万4000ドルからだが、インセンティブとして日産本社の2000ドルにディーラーの2000～3000ドルを合わせれば、最大5000ドルぐらいは安くできるよ」

他メーカーの販売店を訪ねると、定価がほぼ同じトヨタ自動車の「カ