

月に大塚の両工場が空襲により焼失、5月下旬の空襲では芝浦製造所のC館が全焼、D館も一部が焼けたが、犠牲者は出なかった。このほか、大阪、沼津、荏原、鶴見の各工場や、研究所にあてていた芝公園の三縁亭なども焼失した。

空襲に対処するため、工場疎開、地下工場の建設が命じられ、沖電気では福島県伊達郡の半田山中腹で工場建設を始めた。しかし、時すでに遅く、1945年8月の広島、長崎への原爆投下で日本は無条件降伏を余儀なくされ、8月15日の終戦を迎えた。沖電気本社の社員は同日正午、芝浦製造所D館屋上に集合し、昭和天皇の終戦の詔勅を聞いた。

## 2. 戦後の企業再建

### 終戦直後の苦闘

長い戦争は終わり、人びとは虚脱感や解放感にしばし呆然としたが、組織体である企業に一息入れる暇はなかった。終戦時の沖電気は、芝浦、品川、蕨をはじめ地方疎開工場を含めて20余の工場をもち、従業員は挺身隊なども入れて約2万2700人を抱えていた。1945（昭和20）年8月15日を境に、軍需産業から元の平和産業に戻るためには、工場や従業員も整理し、1日も早く仕事を再開しなければならなかった。終戦直後に開かれた工場長会議では、9月2日までの生産停止が決定され、また8月下旬には戦時中に膨張した生産体制を4工場に集約し、従業員も4000人程度まで縮小して民需生産に転換する案が検討されている。

表3-2 沖電気の大株主 (1946年8月)

	旧株	新株	合計	持株比率
安田銀行	97,884	97,884	195,768	16.3%
安田保善社	88,944	88,744	177,688	14.8
日本電気	85,881	85,881	171,762	14.3
沖電気証券	63,154	62,712	125,866	10.5
共同興業	41,074	41,274	82,348	6.9
日本電興	30,600	30,600	61,200	5.1
渋沢同族	20,000	30,200	50,200	4.2
総株式数			1,200,000	100.0

(注) 共同興業は浅野系、日本電興は東京電気の出資により設立された会社。



楊井勇三

安田系を中心とする沖電気の経営再建が着手されるのは、11月6

日の臨時株主総会からである。この総会に先立って、取締役井上良治、監査役安田彦四郎の2人を除く全役員は10月25日付けで辞職したが、かわって楊井勇三、神戸捨二、二宮新、海野朝象、萩野勝夫が取締役に、大塚利雄、山形晴助が監査役に選出され、楊井が社長に、井上が専務にそれぞれ就任した。楊井は、40年に安田保善社から沖電気の常務に就任し、44年2月にいったんこれを辞任していたが、戦後再建の重責を担って再び沖電気に迎えられたのである。

ちなみに、1946年8月における沖電気の発行済株式総数のうち31%を安田銀行（48年10月富士銀行に改称）と安田保善社が保有していた（表3-2）。また、46年4月末現在の短期借入金2億152万円は、全額安田銀行からのものであった。

新たなトップ体制をつくるのと並行して、沖電気は戦後処理にとりかかった。まず工場は、国内の中原、鶴見、大塚、荏原、目黒、大森、沼津、大阪、高崎、前橋、桐生、練馬、深川と、海外の大連、京城、クアラルンプールなどを閉鎖、品川、芝浦、蕨、富岡、福島の5工場に集約した。2万2000人余の従業員も、挺身隊、徴用工らを中心に思い切って削減し、4500人に減らした。同時に終戦直前、芝浦製造所に移していた本店を品川製造所に移転した。

集約・縮小した工場で行き組んだのは、電話機・交換機の生産再開であり、生き延びるための家電製品などの製造・販売であった。

電話施設は戦災によって壊滅的な打撃をこうむっていた。広島で加入電話の100%が被災したのを筆頭に、横浜、鹿児島が99%、神戸98%、名古屋91%、大阪89%、川

崎88%，東京87%など，主要都市のほとんどの電話が使えなくなっていた。戦時中に通信省から通信院，通信院と改称されていた通信当局は，終戦1カ月後の1945年9月下旬から復旧工事をスタートさせた。沖電気に対しては，磁石式の電話機・交換機の注文があり，復旧途上の芝浦工場に残っていた部品を集めて生産にとりかかり，翌46年1月には電話機500台を納入した。つづいて3号形自動式電話機，共電式電話機の生産も始め，PBX向けの磁石式電話機も含めて，49年の新会社発足までに芝浦工場での電話機生産は約10万台にのぼっている。

蕨工場は，1946年6月にGHQ（連合国軍総司令部）から賠償工場に指定され，工場内の機械類480点はいつでも搬出できるよう保全命令が出されていた。沖電気は，蕨工場で自動交換機を製造する予定だったので，GHQのCCS（民間通信部）に指定解除を働きかけたが，交渉は難航した。このため，CCSの斡旋で復興金融金庫から資金を借り，代替機械を購入せざるをえなかった。ところが，48年になって賠償指定が解除されたため，自動交換機の製造設備は結果的に倍増となり，その後の増産に役立つという結果になった。

とはいっても，電話機・交換機の生産はすぐに旧に復したわけではなく，大勢の従業員が生きていくためにも，残された工場のできるものは何でもつくって売らなければならなかった。芝浦は電話機，蕨は自動交換機，富岡では手動交換機および電信関係と，官需に応じられるよう生産体制の再建にとりかかったが，そのかわり，品川ではラジオ，アイロン，電熱器，芝浦では目覚まし時計，福島では4球スーパー，オールウェーブのラジオなどを製造した。蕨では一時期，自転車のシャフトや火箸などの下請け生産まで手がけていた。

こうした家電製品を売るため、銀座にサービスステーションを設けて宣伝に努めたが、効果のほどは知れていた。一般消費者になじみがなく、流通網をもたない沖電気だけに、武家の商法では本来の家電メーカーに太刀打ちするのはむずかしかった。

### 頻繁な社長交代と労組

敗戦国日本に乗り込んできたマッカーサー率いるGHQが、初期対日方針でまず示したのが財閥解体だった。沖電気の後ろ盾ともいべき安田財閥は、1945（昭和20）年10月、安田一族の退陣、安田保善社の解散、持株処分などの解散計画を示し、住友、三井、三菱も相ついで解散を決めた。また46年12月には、浅野財閥本社も持株会社に指定され、その持株を処分し解散することになった。

沖電気自身も小財閥と見なされ、1946年11月、制限会社に指定された。このため、事業の譲渡や解散に許可が必要になるなど、企業活動が規制されるようになった。さらに同年12月には、沖電気証券とともに持株会社に指定され、両社は持株を手放すことになった。沖電気の保有有価証券は、同時に持株会社の指定を受けたメーカーと比べてもっとも少額であったが、沖電気証券の存在が指定につながったものと考えられる。また、48年2月に過度経済力集中排除法の指定を受け、いったんは企業分割の対象となったが、翌49年1月には指定が解除されている。

会社本体が占領政策の荒波にもまれただけでなく、1947年6月には社長に就任したばかりの楊井勇三が公職を追放された。楊井は、8月に専務の井上に社長の職をバトンタッチして安田保善社に戻り、財閥解体の作業に従事した。

急きょ登板した井上社長は、1918（大正7）年、沖商會を合併した直後の沖電気に



井上良治

入社し、福岡、大連の支店長などを経て、終戦直前に取締役役に就任した。沖電気生え抜きの人材であり、社員の信頼も厚かったが、在任わずか1年の48年8月に出張先の北海道で急逝してしまった。

思いがけぬ事態に後任人事は難航したが、追放された楊井の再登場を願う声が強かった。当時の常識では実現不可能に近い願望だったが、GHQは1年に限って楊井の再任を認めた。戦後の通信復興にいち早く貢献し、安田財閥の解体に関しても専心努力した楊井の手腕と人柄が、GHQの信頼を得たためと推測される。

こうして1949年1月、楊井は再び社長に就任し、1年と限られた任期中に沖電気再生の道を探るとともに、後任社長人事を決定することになる。終戦までは陸・海軍、戦後はGHQの方針に翻弄され、1～2年で社長が交代するというめまぐるしい事態の変化に、経営陣も苦難を味わったが、従業員もまたそれぞれの生活を維持していくために必死に生きようとしていた。

敗戦によって生活物資は極端に欠乏し、主食は米にかわってサツマイモ、豆粕などの代用食が配給されたが、それでも飢えをしのぐことはできなかった。おまけに戦時中からのインフレは、巨額な戦時補償などで異常に高進し、東京の小売物価指数は、1934～36年の平均を1とすると、46年は18.9、さらに47年には51.0となり、48年には149.6と跳ね上がった<sup>(注1)</sup>。

生活というより生存の危機に脅かされて、各企業で労働運動が活発化した。沖電気では1945年12月、まず品川工場に沖電気高浜従業員組合が結成され、その結成大会で労働組合・団体交渉権の承認、最低賃金の確立などが決議された。その後ただちに組合は平均650円の賃上げを要求、労使交渉が行われた。会社側の280円の回答に組合は

態度を硬化させ、役員を取り囲んでのかんづめ交渉になったが、会社側も従業員の生活実態は承知しており、井上専務が「これからは諸君とともに歩む沖電気だ。よし、出そう」と要求をいれたという。

品川につづいて他工場でも組合が結成され、1946年3月、全工場を包含する沖電気労働組合が発足、三原利三郎が組合長に就任した。

組合の要求に対して会社側は、1947年春に1200円、同年夏に1600円と賃上げを繰り返したが、同年秋には税込み4750円という大幅な要求が提出された。頻繁な賃上げ要求の背景には、戦後の労働運動の高揚もあったが、それ以上に賃上げがインフレの高進に追いつかず、生活補給のためのやむをえない要求でもあった。

しかし、会社側にもたび重なる賃上げ要求に応えられない事情があった。終戦直後の大規模な人員整理に多額の資金を要し、加えて戦時補償の打ち切りで戦時中の軍関係の債権を失ってしまった。それでも何度かの賃上げ要求には応えてきたが、1947年秋には賃上げを補う製品価格の引き上げもむずかしくなっていた。そこで会社側は、報奨制度の導入による生産増強に踏み切る決意をした。所定の生産能率を超えた分について報奨金を支給することで生産能率を高め、それによって賃金を増額しようという一種の生産性原理の導入である。

報奨制度導入の会社側提案に組合は反発、平均手取り4000円を要求した1948年3月の賃上げ交渉では、組合結成以来初めてのストライキに入った。全工場一斉の24時間スト、職場放棄、一斉公休などの戦術がとられ、交渉は2カ月半に及んだが、7月初めになって、基本賃金については報奨制度を採用することを前提に、税込み4000円を補償することで妥結した。

ところが、交渉妥結から2カ月後の9月末、組合は「インフレのため崩壊の危機に直面している生活を守るため」、再び賃上げを要求した。この交渉では要求額について組合のなかで意見が分裂、芝浦の分会が11月に単独で無期限ストに突入した。組合の要求が一本化されないため交渉は長引き、ようやく税込み8300円に統一されたが、会社側は5700円の回答で突っぱねた。他の分会も相ついで無期限ストに突入し、組合員は飴や羊羹などの行商を始めた。結局、年末を前に税込み6100円、争議解決資金として1人当たり約1500円の貸し付けで妥結、78日間に及んだ争議は12月中旬に終了した。

### 再建整備で第2会社設立へ

終戦から1949（昭和24）年秋までの4年間、沖電気は再生の苦しみに耐えていたといっただけよい。

まず1946年8月、政府が戦時補償の打ち切りを決定した。沖電気など戦時中の軍需会社は、軍など政府機関に対して膨大な額の戦時補償請求権をもっていたが、これに100%の戦時補償特別税を課すことによって帳消しにされてしまったのである。致命的な打撃を受けるこれら企業を、政府は特別経理会社に指定した。8月11日付で打ち切り決算を行わせ、資産と負債を新旧の勘定に分離したうえで、整理が必要な債権・債務は旧勘定として凍結し、将来の企業活動に必要な新勘定で会社を再生させようというのである。

当時、沖電気の総資産は3億7946万9000円だった。このうち1億1699万9000円を新勘定に、残り2億6247万円を旧勘定に振り分けた。この期の損失金757万9000円は旧勘定のほうに組み込まれたが、旧勘定の資産には政府納品代金、戦争保険金、疎開補償

金、喪失在外資産など、戦時補償特別税として徴収されるものが含まれていた。それらすべてを精算すると、特別損失は1億7852万6000円、分離前総資産の47%に達する見込みだった。

つづいて政府は特別損失を整理し、企業再建を進めるため、1946年10月に企業再建整備法を公布した。翌47年6月までに特別損失を概算し、8月末までに特別損失の処理方法、新たな経営形態、将来の計画などをまとめた整備計画を提出させ、審査のうえで認可するという内容だった。

実際は認可基準の決定が遅れたりして、計画提出期限は何度も延期され、企業側もまた急激なインフレの進行と労働攻勢を浴びて、再建計画を立てられずにいた。そうこうしているうちにGHQは、いっこうに進まぬ経済安定化と企業再建に業を煮やし、1948年12月に総予算の均衡、信用膨張制限、賃金安定などの経済安定9原則を発表、翌49年2月にはより厳格な財政引き締め政策「ドッジライン」の実行に踏み切った。

強引ともいえるGHQ主導のインフレ収束策で、日本経済は一転してデフレに転じた。それまでインフレに乗じてかろうじて経営を成り立たせていた企業各社も、ようやく再建整備に真剣に取り組まざるをえなくなったのである。

この時期、ちょうど1年限りの条件で社長に再任していた楊井勇三のもとで専務を務めていた神戸捨二は、1949年4月末の中央経営協議会で、「終戦以来、軍需を民需に転換、五工場に集約して通信機生産に努力してきたが、経済界の激変時に際会し、(中略)膨大な借入金と赤字を出さざるをえなかった。これに加えて九原則の強行は官庁予算の縮減となり、当社にとってはたちまち受注量の削減を余儀なくされ、一方、極端な金融難となって現われてきた。そのため、このままでは経営を続けることが全く



不可能な実状に追い込まれている」と窮状を訴えた。そのうえで、企業再建の前提としての全面的な整備案を発表したのである。

沖電気の企業再建整備計画案の骨子は、企業規模の縮小、過剰人員の整理、第2会社の設立などであり、具体的には以下のような内容であった。

- ① 蕨工場は自動交換機の主要部分の生産を担当する。
- ② 富岡・福島の両工場は独立採算体制とし、電信機、ラジオなどの生産を続行する。  
将来的には官公需に頼らない機種に転換する。
- ③ 芝浦・品川の両工場は生産効率をあげるため、品川工場に集約する。
- ④ 芝浦工場は一時閉鎖とし、第2会社設立後はこれに所属させ、将来資金調達が可能になりしだい、主力工場として使用する。
- ⑤ 真空管部門は採算の現状からみて廃止する。
- ⑦ 窯業部門は福島工場に集約する。
- ⑧ 無線部門は採算見込みのある無線測定器、放送機器にしぼって品川工場に集約する。

また、最大の難関である人員削減は、当時抱えていた6691人の42%にあたる2819人を整理、3872人に縮小する大規模なものであった。当然、組合側は猛反発して、企業再建整備計画の反対闘争を打ち出したが、神戸専務は「これが最善の案」として5月下旬には整理対象者の氏名を発表、組合側は有効な阻止行動もとれぬまま、闘争の矛を収めるしかなかった。

企業再建整備計画を実行し、第2会社を立ち上げるには、1億5000万円の資金が必要だったが、その大半は富士銀行、残りは協和、埼玉、帝国、神戸、福岡の計6行に

よる協調融資を受けることになった。1946年に新勘定を引き継いで以来、第2会社発足までの沖電気の借入金は7億7000万円の巨額にのぼったが、ほとんどが富士銀行からの借り入れであった。

(注1) 日本銀行『明治以降本邦主要経済統計』