

1. 高度成長下の経営刷新

沖電気工業の発足と神戸体制

当社の新発足に当り一言御挨拶申し上げます。弊社は終戦後のあらゆる困難な環境条件の下にひたすら通信機メーカーとしてその使命達成に邁進してまいったのでありますが、(中略) 此度企業再建整備法に基き、昭和二十四年十一月一日付をもって従来の業務一切を引継ぐ第二会社『沖電気工業株式会社』を設立し、沖電気株式会社は解散致すことになりました。新会社は資本金一億八千万円で従来の生産設備、人員並に営業をそのまま継承、近く倍額の増資を予定して居ります。これを機会に弊社の七十年になんなんとする歴史と伝統にかんがみ、全員一段と決意を新たに折角通信機製造業者としての使命達成を深く期するものであります。^(注1)

1949(昭和24)年11月、沖電気工業株式会社設立にあたっての神戸捨二社長のあいさつである。1912(大正元)年、沖一族の沖商会から浅野総一郎会長率いる沖電気にかわって37年、戦中・戦後の苦難に耐え、業界のリーダーとして活動してきた会社を解散するのは、一抹の寂しさをともなう決定だったろう。だが、会社が生き残り、再生の道を歩き始めるためには避けられない決断であり、実際、再スタートを切った沖電気工業は、このあと昭和30年代(1955~64年)を通して業容を拡大し、つぎに来るエレクトロニクスの時代に向けての基礎づくりを着々と進めていくのである。

高度成長という追い風を受けて、新生沖電気を大海に進める舵取りをしたのは、神戸捨二社長だった。神戸社長のもと、船出を助けたのは常務に海野朝象、梅田伊太郎の2人、取締役にと土橋鍵次、加藤彬、北島泰正、塘正夫、仲田包忠、そしてのちに神



神戸捨二

戸のあとを襲って社長になる森章の6人、監査役は久保春洋だった。

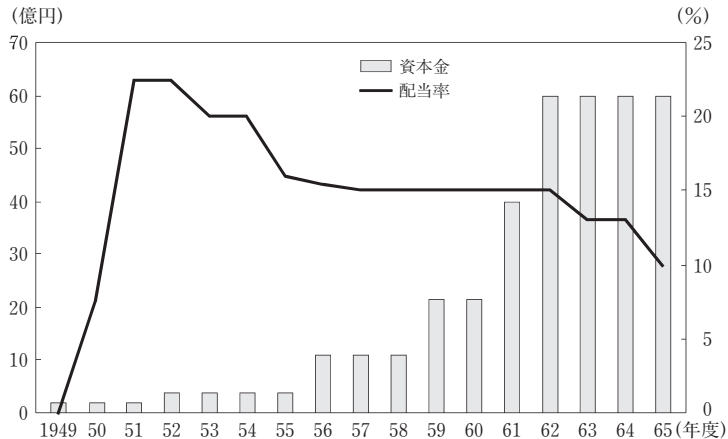
神戸社長は楊井前社長同様、安田銀行の出身。1925年安田銀行に入り、安田保善社を経て、44年に帝国ピストンリングの専務に就任した。戦後、45年11月に楊井社長とともに沖電気に常務として迎えられ、その後47年8月に専務に、旧会社解散直前の49年4月に社長に就任していた。安田出身の神戸にとって、通信機器業界は未経験だった。だが、「頭もいいし、物わかりも良く、人情にも通じている」といわれた新社長は、沖電気の若手にも人望があり、このあと66年1月、会長に就任するまでの16年間余、長期政権を担うことになる。

社長就任と同時に、神戸が取り組まなければならなかったのが旧債処理である。旧勘定の特別損失は1億7852万6000円にのぼっていた。これを企業再建整備法にもとづいて株主と一般債権者に負担してもらうことにし、株主分を5400万円（資本金の90%切り捨て）、一般債権者分を1億2452万6000円（債権の40.86%切り捨て）とした。清算が終わったのは、3年後の1952年5月であった。

新資本金の1億8000万円は特別損失の負担に応じて、株主に5436万円、一般債権者に1億2564万円相当の株式が譲渡された。これら一連の措置によって、新会社は旧債から解放されて身軽になり、経理内容も著しく改善された。就任あいさつで約束したとおり、発足3年後の1952年には資本金を3億6000万円に倍額増資し、51年度から54年度にかけて特別・普通あわせて年率20~22.5%の高配当を行い、再スタート時の株主・一般債権者の負担にも応えることができた。

神戸社長体制の16年間で、新生沖電気はめざましい業容の拡大を遂げた。1955年度の売上高は約36億円だったが、5年後の60年度は115億円と3倍強に、さらに64年度は

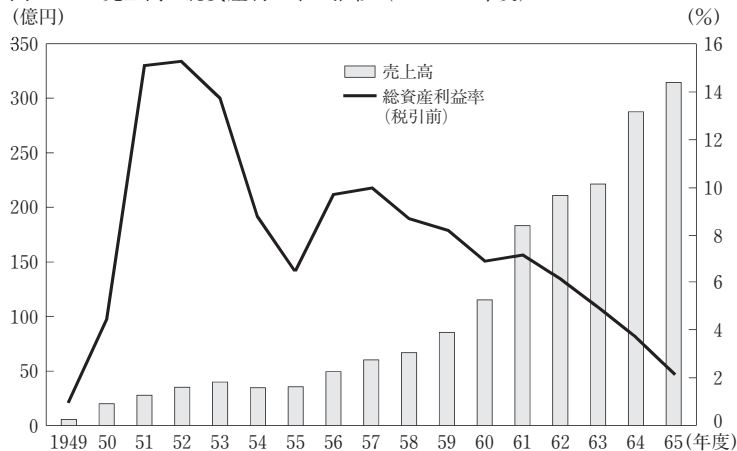
図4-1 資本金・配当率の推移 (1949～65年度)



(注1) 資本金は年度末。配当率は年末。

(注2) 1949年度は、49年11月～50年3月の5カ月間。

図4-2 売上高・総資産利益率の推移 (1949～65年度)

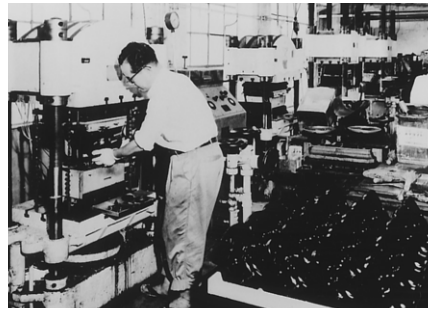


(注) 1949年度は、49年11月～50年3月の5カ月間。

は、自らの努力の賜物であった (図4-1, 図4-2)。

占領下ではGHQの要求による厳しい品質管理が行われ、さらに1952年に誕生した日本電信電話公社が、梶井剛総裁のもとで公共企業体としてのサービス向上と通信技術の革新に力を注いだ。通信機器メーカーは電電公社の期待に応え、品質の改善と国際的に通用する技術水準の獲得にしのごを削ることになった。新体制の整備を行ったばかりの神戸社長も、51年度の2大方針に「技術の強化」と「工程管理の安定」を掲げ、

286億円と9年間に8倍強という高成長ぶりである。もちろん高度経済成長に支えられてのことではあったが、天の時、地の利に恵まれても、社員一丸となつての人の努力と知恵が加わらなければ、勝ち残ることはできない。沖電気が通信機器業界における競争のなかで代表的メーカーの地位を確保したの



電話機モールド工場(1959年)

翌52年度にはこれに「事務の刷新」を加えた3大方針を示した。沖電気は、その達成によって厳しさを増した通信機器メーカー間の競争に打ち勝とうとしたのである。

もう1つ神戸社長時代の大きな成果は、技術革新の波に乗って積極的に新分野を開拓したことであった。この時期の主力製品は相変わらず電話機・電話交換機ではあったが、神戸社長は伝統の通信機器を足場に、急速な進歩を遂げつつあった電子機器分野に参入し、限られた経営資源のなかから人材や資金を投入していったのである。

新会社発足から11年目の1960年、神戸社長が行った年頭あいさつが、この時期の沖電気の姿勢をよく表している。

いまやエネルギー革命、エレクトロニクスによる技術革新のときに当たり、関係業界においては、ここ二、三年が波乱のときであり、その間、波に乗る会社とそうでない会社の差が大きく現れる重要な時期と考えます。このときにエレクトロニクス機器の開発に後れをとることは会社の衰亡を意味し、将来三流、四流の会社に落ちていくということであります。沖電気将来の繁栄のために電子機器の開発に悔いなき努力と成果をせつに希望してやみません。

技術革新と経営規模の拡大

企業再建整備という痛みをともなう再出発をしいられた沖電気工業は、神戸社長体制のもと、本格的な復興に取り組み始めた。しかし、再出発時の通信機器業界はまだまだ統制経済のなかにあり、インフレが進む一方で製品価格は低く抑えられていたので、経営は苦しかった。日本経済復興の後押しをしてくれたのは、皮肉なことに隣国を舞台にした戦争であった。新会社設立の翌1950（昭和25）年に勃発した朝鮮戦争は、米

軍の後背地である日本に戦争特需をもたらしたが、通信機器メーカーにとっては、原料高・製品安という状況のなかで、痛し痒しの「神風」となった。その後価格統制が撤廃され、52年の電電公社設立を迎えるころになって、通信機器メーカーの経営基盤はようやく安定に向かった。

1951年のサンフランシスコ講和条約調印による国際社会への復帰をきっかけに、世界経済の好況も手伝って、55年からの神武景気、58年からの岩戸景気と文字どおり日本の歴史始まって以来の好況期を迎えた。

その間、1956年度の『経済白書』は「もはや戦後ではない」といい、60年には池田内閣の国民所得倍増計画が発表され、高度経済成長が政策レベルでも承認された。55年から65年までに日本の国民総生産（GNP）は実質で2倍以上になり、輸出は約4倍に増大して貿易収支も改善されるようになった。50年代後半に実質経済成長率は年平均で7%以上と高い成長を示したが、60年代前半にはこれをさらに上回る10%超の年平均成長率を実現した。しかし、64年の東京オリンピック前後に日本経済は足踏み状態に入り、65年には不況を迎える。これは沖電気の経営にも影響を与え、利益率の低下に見舞われることになる。

高度成長を支えた1つの要因は技術革新であった。欧米から最新の技術が入り込んできたのは明治期同様だが、受け入れる側の意欲とスピードは様変わりしていた。日本企業は競争に打ち勝つため、どん欲なほど技術導入に力を入れ、ほとんどすべての分野で新しい産業や製品を生み出していった。合成繊維、合成樹脂、家電製品などが代表で、とりわけ技術革新の動きが顕著だったのが、石油化学とエレクトロニクスの分野だった。



研究所

トランジスタ、IC（集積回路）などが出現、さらにコンピュータが登場してくる。こうした技術革新に対して、沖電気も積極的に取り組んでいった。新会社発足から間もなく、1950年11月に技術強化対策が決定された。本社技術部と生産部の技術者を品川・蕨の両工場に重点配置し、さらに品質向上および技術改善を目的として工場組織を変更した。既述のように「技術の強化」は神戸社長が示した3大方針の1つであり、53年1月の取締役会では、「通信機業界における新技術の分野は近年急速に拡充されつつあり、また既往の製品に対する品質の向上も特に電電公社発足以後強く要望され、（中略）同業他社との競争で優位を保つためには、さらに従来にましてこの3大方針の強化をはからねばならない」と強調している。その背景には電電公社からの技術強化・品質改善への強い要求があり、それが通信機器メーカーの技術革新に対するインセンティブとなったのである。

また、海外技術との格差を埋めるために、沖電気も積極的に海外から新技術を導入した。1953年にWE社からテレタイプ製造技術、54年にはトラシアコーポレーションから漢字テレタイプの設計・製造技術を導入し、58年にはWE社とトランジスタなどの製造技術、およびRCA社と合金接合型トランジスタの製造技術に関する契約を結んだ。沖電気の新技術導入は、通信技術から始まりエレクトロニクスへと、その範囲を拡大させたのである。

新技術の開発・研究のため、1953年には研究室にかわって研究部を設置し、テーマごとに4研究室を所属させるなど、社内体制もたびたび整備・拡充していった。58年には有線、無線、電信、材料部品、音波の5研究部門を総合する研究所が芝浦地区に建設され、その後も新しい研究テーマがつぎつぎと取り上げられるのに対応して、61

年には研究所も5部体制から電話機、電子交換、電子計算機(コンピュータ)、応用音響、ミリ波、電子管、半導体、電子部品などの16室に細分化され、さらに63年には電子交換、ミリ波通信、情報伝送を3大研究テーマとする7研究室体制へと刷新された。

また、1962年2月には技術会議と技術情報室を設置している。技術会議は、日々進行する技術革新に対応して全社的規模で技術向上を図るために設けた審議機関であり、技術情報室は、技術に関する情報資料を収集するとともに、外部の技術研究機関との折衝にあたる役割が与えられた。

もともと電気通信分野は、日本電気、富士通信機製造、沖電気の交換機メーカー3社が優位を占めており、第2次大戦後はこれに日立製作所を加えた、いわゆる「交換4社」と通信機専門メーカーが、電電公社の技術革新と品質改善の要求にんでいた。積極果敢な技術革新への対応も、既存通信機器メーカーに新規参入組を含めた企業間競争に勝ち残るためであった。沖電気もまた、新技術の開発や量産体制の確立に向けて、研究開発の体制面での充実を図るとともに、思い切った資金投入をしている。

「まさに技術革新期に対応して、当社においても大いに技術態勢を整えねばならない。この種の費用については惜しみなく注入する考えであります。電気通信の発展は止まるところを知らず、同業他社に伍して堂々たる歩みを進め、悔いを将来に残してはなりません^(注2)」と、一歩も引かぬ構えであった。

1959年2月の取締役会では、「将来の発展」を念頭に置き、これを実現するために年間100億円以上の売り上げを当面の目標に設定した。目標達成に向けて、「すべての施策を重点的に100億円売り上げ達成に集中、資金の支出方針に関しても、目標達成に直結する生産、技術、研究、受注に関するものを最優先し、それ以外のものは一時繰り



高崎工場全景



本庄事業所の開所式

延べる」との方針を打ち出している。

生産設備や研究開発などへの集中的な資金投入により、沖電気の有形固定資産は、1955年度末の約14億円から、5年後の60年度末には50億円、さらに64年度末には117億円へと、10年間で8倍以上の規模に拡大した。こうした積極的な設備投資によって、敗戦で縮小・休業に追い込まれた工場も再編成され、新しい交換機や電話機の量産および電子機器の研究開発のために新工場の建設も相ついだ。

再出発したばかりの沖電気は、東京地域への工場集約方針をとった。まず、1953年に閉鎖中の芝浦工場を新型電話機の専門工場として再開し、蕨工場の自動交換機部門を品川工場に移した。一方、福島工場については、とりあえず独立採算制をとって、将来的には分離・独立をめざすこととした。工場設備の増設を行う余裕が生まれたのは、電電公社からの需要が増加した52年ごろからであり、これに対応して新鋭工作機械類が輸入されることになった。そして、59年には交換機の需要増に応じて品川工場に組立機械工場1320㎡を増築、60年にはさらに5758㎡を再増築、芝浦工場にも3234㎡を増築している。

工場は品川と芝浦の2工場を主力としていたが、1958年の高崎工場建設を皮切りに関東地方周辺への工場新設という積極策に転じた。高崎工場はコンピュータの入出力装置の専門工場であり、61年には八王子に半導体工場、62年には本庄に600形電話機の量産工場がつくられた。高崎工場の建設にあたって神戸社長は、あらためて「電子部門の研究開発に全力を傾倒していきたい。このためには、相当膨大な資金と設備を要する次第ですが、一時的な損益をある程度犠牲にしても、これらをやり抜く決心であります。これなくして沖将来の発展はないと信じるからであります」と決意を述べて

表4-1 社債発行一覧 (1959~65年度) (単位:百万円)

銘柄	発行年月	発行額
第1回い号物上担保付社債	1959年12月	200
第1回ろ号物上担保付社債	60. 5	150
第1回は号物上担保付社債	60. 11	150
第1回に号物上担保付社債	61. 3	300
第2回い号物上担保付社債	63. 1	200
第2回ろ号物上担保付社債	63. 9	300
第2回は号物上担保付社債	64. 9	200
第2回に号物上担保付社債	65. 3	230
第2回ほ号物上担保付社債	65. 8	200
第2回へ号物上担保付社債	65. 11	350
第2回と号物上担保付社債	66. 2	350

図4-3 自己資本比率の推移 (1951~65年度末)



ている。60年度に予定した設備, 投融資計画, 借入金返済, 運転資金の増加などで約26億7000万円が必要だったが, 調達可能な自己資金は約6億2000万円。不足分充填のため10億円を社債で補うことにしたのである。メインバンクの富士銀行などを受託会社, その後も数次にわたり社債が発行されたが, 順調な消化ぶりだった(表4-1)。

増加する設備投資に対応するため借入金も増大し, 自己資本比率は55年の46.8%から, 65年には20.2%にまで低下した(図4-3)。60年代に入ると設備投資規模の拡大に比して, 売上高の停滞と利益率の低下が生じ, 沖電気の経営を圧迫したのである。

競争激化のなかの経営刷新

高度成長時代の技術革新は日進月歩の勢いで進み, 相つぐ技術導入のための投資,

いる。

沖電気は, 新会社設立の翌々年, 1951年11月に東京証券取引所に株式を上場, 積極的な設備増強の資金として増資をたびたび行った。59年に資本金を21億6000万円に増やしたあと, 61年には40億円に, さらに62年には60億円と, わずか3年の間に資本金を3倍にしている(前掲図4-1)。

1959年には初めて社債も発行し