

1. 「エレクトロニクスの沖」をめざして

森章社長の就任 — 「一流商品を」

1964（昭和39）年10月、東海道新幹線が開通し、アジア初のオリンピックが東京で開かれた。戦後約20年、焼け跡から復興し急速に成長を遂げてきた日本が、莫大な公共投資によって成し遂げた盛大なセレモニーであった。

しかし、駆け足の高度経済成長はようやく息切れをみせ始め、スピードについていけない部分でのひずみが目立ってきた。日本経済にも影がさし、65年には大規模な不況に襲われた。一部上場の山陽特殊製鋼が倒産し、山一証券には日銀の特別融資が行われた。政府は景気刺激策を打ち出したが、景気は急には回復せず、構造不況という言葉が新聞・雑誌に踊り始めた。

昨年（編注：1964年）の景況を評して一般に“好況感なき繁栄”という言葉が用いられておりますが、これは当社業況にもそのままあてはめられる言葉であったかと存じま^(注1)す。

高度経済成長の波に乗ってきた沖電気も、不況の波をもろにかぶった。なにしろ、それまでの膨張ぶりがすごかった。1964年度を5年前の59年度と比べると、資本金で3倍、総資産で4倍、売上高で3倍強、従業員数で2倍という急成長を遂げている。その一方で、総資産利益率（税引前）は59年度の8.1%から64年度の3.8%まで低下の一途をたどっている。

「国全体の高度成長におくれることなく規模の拡大をはかってきた過程において、ややもすれば拡大そのものが目的であるかの如く錯覚し、拡大を急ぐ余り、周到な計画



森 章

を欠いた、従って収穫の少ない無駄な努力をしたのではなかったかとの反省^(注2)を迫られたのも無理はない。神戸社長は、「広い意味での質的な向上の路線」を1965年度の基本目標に据え、会社全体の体質改善を声を大にして訴えた。

しかし、拡大を遂げながら驕進してきただけに、ブレーキも急には効かない。売上総額は増えても利益はあがらず、業績は低下する一方。当期純利益は1965年度には前年度比約5億円の減少を示し、減配を余儀なくされた。

こうした状況のなか、年が改まった1966年1月、戦後の沖電気を16年余にわたって引っ張ってきた神戸捨二社長が会長に退き、後任社長に森章専務が就任した。

新社長は、東京高等工業学校（現東京工業大学）電気科を卒業後、1928（昭和3）年に沖電気に入社し、通信機器の技術・製造畑を歩いてきた。戦前は中国大陸に派遣され、奉天支店長や大連工場製造部長などを務めた。戦後になって取締役役に就任し、福島および品川工場長を歴任、常務、専務へと昇任した。現場に精通した沖電気の生え抜きであり、社長就任時には58歳であった。

社長就任あいさつで、森新社長は「一流の商品を作ろう」と社員に呼びかけた。

会社の製品をすべて“一流の商品”に育てるということであります。今後の国内の競争の激化は益々一流商品以外の存在を許さなくなるでしょう。輸出もまた然りであります。二流の商品は例え売れたとしても利益も得られず、唯々企業の悪評のみを残すというみじめな結果だけを招来することとなるのは明らかです。（中略）要は製造から販売まで、どこかに企業の独創性、独自のやり方が工夫され、他社のものに負けない商品の強みとなっていなければ今後は通用しないということを肝に銘ずるべきであるということです。我々は既に多くの一流商品を持っています。しかし残念ながら、まだ一流と云

えない商品が多いことも事実であります。一流の商品であるならば、例え不況に遭遇しても急激な需要の減退は避けられるでしょう。輸出も大威張りでできます。また顧客も喜んで代金を支払ってくれます。我々はそのような商品を売ることによって得られる正当な利潤により、初めて明日の技術の進歩のための研究費も投資できることになる訳であります。私は沖の成長と発展のためには、商品を一流にすること以外に道はないものと信じており^(注3)ます。

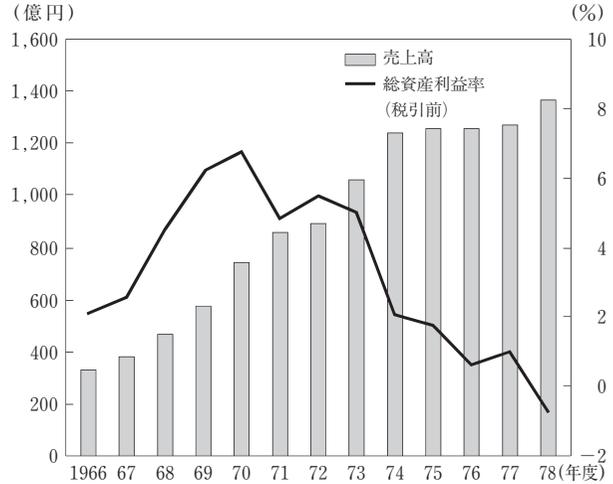
「一流の商品」というわかりやすいキャッチフレーズで社員の意識変革を求める一方、重役会では厳しい経済環境のもとで業績向上を期するため、あらゆる方策を実行することが決定された。経営合理化の計画を策定・実行するために合理化室が新設され、また組織の簡素化を目的に品川・本庄の両事業所は交換機・電話機担当の有線事業部に一本化された。さらに、高崎事業所にはデータ処理事業部が設けられ、設計、製造、販売から保守サービスまで一貫して取り扱うようにした。

いざなぎ景気とIDEA運動

1965（昭和40）年の不況は、俗に「証券不況」、「40年不況」などと呼ばれ、それまでの高度経済成長が急速かつ大規模だっただけに、政策当局者や経営者に与えた印象は強烈だった。構造不況といわれ、繁栄の夢も終わりかと嘆息ももれたが、この時点では日本経済の底力はまだ十分に残っていた。

1965年秋から景気は立ち直り始め、66年以降日本経済は再び右肩上がりの成長を示した。これ以降70年夏まで、57カ月間に及ぶいざなぎ景気が活況を呈することになる。この5年間の平均実質経済成長率は10.9%に達し、60年代前半の9.1%と比べても、い

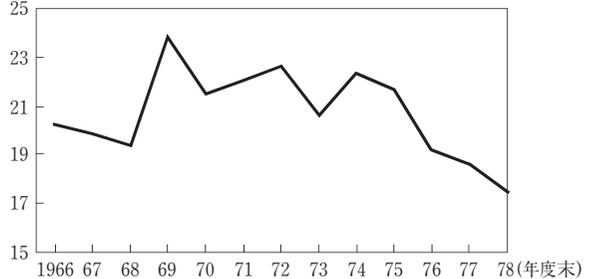
図5-1 売上高・総資産利益率の推移 (1966~78年度)
(億円)



かに急テンポだったかがわかる。

その結果、1967年には鉱工業生産水準がイギリス、西ドイツを抜いてアメリカに継ぐ資本主義世界第2位となり、国民総生産も69年度にはやはり第2位になっている。日本経済の驚異的な成長ぶりに、ハドソン研究所のハーマン・カーン所長は「21世紀は日本の時代である」といい、国内ではカー、クーラー、カラーテレビの3Cがもてはやされ、昭和元禄と騒がれた。

図5-2 自己資本比率の推移 (1966~78年度末)
(%)



高度経済成長の再スタートを横目に、森社長以下沖電気的首脳陣は、会社の体質改善を最大の眼目として経営に取り組んだ。総資産利益率(税引前)は、1965年度に2.2%、66年度も2.1%と落ち込んだあと、67年上期には2.5%に改善されていた(図5-1)。しかし自己資本比率は、66年度の時点で20.2%(図5-2)。この数字は、富士通の28.2%、日本電気の24.4%に及ばなかった^(注4)。

日本は、1964年のIMF(国際通貨基金)8条国への移行によって、資本の自由化が予定されており、国内外での競争激化が必至の情勢だった。そのためにも、まず企業体質の強化が求められていたのである。沖電気は、66~68年度の中期事業計画で、①収益力回復を中心とする体質改善、②技術革新に対処する技術力の結集と向上、新製



この当時に開発されたデータ伝送装置

品の重点的開発，③受注の漸進的増大による業容拡大——を中心課題として，社員の全面的協力を要請した。

就任あいさつで「一流の商品」づくりを提唱した際，森社長は「一流の商品というのは必ずしも深甚な理論あるいは最高の技術を使った製品のみを指しているのではない」と強調していた。設計・生産工程の合理化による他社よりも低価格の製品，販売体制の合理化によって他社製品に伍してシェアを確保できる製品もまた，一流の商品だとしたのである。

おりに触れて言及され，中期計画などでも強調されたことから，社員の意識も少しずつ変革されていき，収益力のある「一流の商品」づくりが進められた。再び順調な歩みを見せ始めた高度経済成長にも助けられて，1966年度を境に沖電気の総資産利益率は上昇に転じ，67年度以降2.7%，4.4%，6.2%，6.8%と急速に改善されていった（前掲図5-1）。中期計画の順調な推移を睨みながら，沖電気は68年度から72年度までの5年間の長期事業計画を発表した。

長期計画のテーマは，「改善から発展への基礎作り」であり，その基本方針は，①情報処理，電子部品を中心にした技術水準の向上と戦略機種タイムリーな開発，②激化する国際競争に対処する販売戦略の確立，③全社業務の徹底的合理化と効率的経営——の3点だった。この計画で沖電気がめざしたのは，製品の品質，性能，生産性，生産設備，技術開発力などの面で，国内他社のみならず世界の一流企業，アメリカには及ばぬまでも，せめてヨーロッパのトップ企業と五分に渡り合える水準であった。

長期計画の達成に向けて，「IDEA運動」と名づけた全社運動が展開された。IDEAとは，International（技術およびあらゆる企業力において国際的に通用する水準を実現

する), Development (技術・マーケティング分野における開発を強力に推進する), Efficiency (経営のあらゆる分野で効率化を実現する), Aggressive (すべての企業戦略およびその基底となる個人能力の発揮において若々しい攻撃性を高揚する) の4つの言葉の頭文字をつなげたもので、同時にアイデア (創意工夫) をも意味していた。

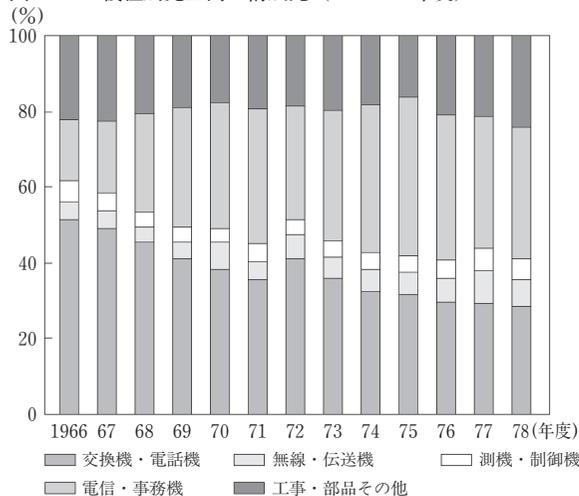
森社長の言葉を引用すれば、「従来からのマンネリズムを排し、斬新で生き生きとした業務推進体制の推進のためには、全社員の創意の発揮と結集が前提となってきます。知識水準の向上、適応力高度化のための弾力的な頭脳構造、お互いの協力、部下のやる気を引き起こす工夫等が、この点に対処する基盤でありましょ(注5)う」ということになる。

IDEA運動で全社的な参加意識の高揚を図りながら進められた長期計画のなかで、とりわけ重視されたのは、データ処理機器および電子部品の分野であり、これらの分野に設備と人員が重点的に投入された。

いざなぎ景気の1960年代後半は、情報化の著しく進展した時期であった。71年度の『国民生活白書』は、「情報化の進展、時間距離の短縮などとあいまって、国民生活を著しく均質化させた」と説明している。金融機関のオンライン・リアルタイムシステムや国鉄の座席予約システムなども、この時期に本格化した。

政府も、情報産業や知識集約産業を今後の戦略産業として、育成・指導する方針を打ち出していた。コンピュータや周辺機器を中心とする電子機器需要の増大に、沖電気も正面から取り組んだ。1968年の冒頭、森社長は「今後の電子通信業界の需要動向には、従来、機種の大衆を占めておりました交換機、電話機の伸びが、国内では相当鈍化してまいり傾向がうかがえるのでありまして、それに代わるものとして、データ処理機器と海外輸出に大きな比重をかけていかなければならないと考えます。ひとり、

図5-3 機種別売上高の構成比 (1966~78年度)



(注) 1976年度以降の「電信・事務機」は「電子事務機」、また「部品」は「その他」に含む。

本年のみならず、将来の当社の発展のためには、この分野の増強がキーポイントであると考えられますので、特にこの点の自覚を強く持っていただきたいと思ひます^(注6)

と述べている。

創業以来、沖電気製品の柱であった交換機・電話機は、1960年代後半に入っても主力製品には違いなく、年々売上高も増大していた。売上高の機種別構成比でみても、66年度には交換機・電話機が51.3%を占める一方、電子機器を中心とする電信・事務機は16.0%にすぎず、交換機・電話機の3分の1にも及ばなかった。

だが、交換機・電話機が構成比の半分以上を占めていたのは、1966年度までだった。翌67年度に50%を切ると、あれよあれよという間に比率は下がり、逆に電信・事務機が着実に売り上げに占めるシェアを伸ばしていった。森社長の予測から3年後の71年度には、交換機・電話機が35.4%、電信・事務機が35.5%と、わずかの差ながら首位の座を滑り落ちてしまった(図5-3)。

偶然だが、電信・事務機が交換機・電話機を抜いてトップに立った1971年は、沖電気の創業90周年であった。創業以来の「電話機の沖」は、高度経済成長のなかで脱皮を図り、この時期ようやく「エレクトロニクスの沖」に変貌を遂げたのである。

山本正明社長の登場と石油危機

1971(昭和46)年11月に発行された『豊かな情報化社会をひらく 沖電気工業90年

小史』は、「未来を展望する」と題した終章で、わずかながら先行きへの不安を表明している。

いま自由世界は、新しい国際経済体制を再建するための苦悩を始めているが、日本はこれまでのような高度の経済成長を引き続き実現できるであろうか。日本を取り囲む経済環境は一変したのであり、世界の最先端をゆく諸外国の技術も従来のように比較的容易に導入することは困難になるであろう。それが日本、ひいては沖電気に及ぼす結果はどのようなものであろうか。^(注7)

『90年小史』の筆者が危惧を抱いたのは、この年8月の、いわゆるニクソン・ショックの直後だったからだろう。1971年8月15日、ニクソン米大統領が金・ドル交換停止、10%の輸入課徴金賦課を発表して、世界中に衝撃を与えたのである。

戦後の国際経済は、米ドルを基軸通貨に成長を遂げてきたが、さしものアメリカ経済も、1965年からベトナム戦争に本格介入したことや、グレート・ソサエティ（偉大な社会）政策のための財政支出によりインフレ激化が進み、国際収支の赤字が増大、ドル危機が深刻化した。このため、ニクソン大統領がドル防衛のための新経済計画として打ち出したのが、金・ドル交換停止と実質的なドル切り下げである輸入課徴金賦課であった。

この事態に、西欧主要国や日本は相ついで変動相場制に移行、1971年12月には1ドル＝360円から一挙に308円に切り上げられた。アメリカへの輸出が高度成長を助けてきた日本経済は、ニクソン・ショックによって大きな影響を受けた。

沖電気でもこの緊急事態に対処するため、1971年下期予算で徹底合理化を求めた。「創業90周年にあたって」、おめでたい言葉で埋め尽くされるはずだった森社長あいさ

つは、後半で厳しい調子にならざるをえなかった。

去る8月のニクソン声明以来（中略）我が国経済もまた極めて深刻な打撃を受けたことは、先刻皆さん方もご承知のとおりであります。しかも先行きの見通しも大いに不安であるだけに、今後政府の経済安定政策が実効を現わすまでの間は、各業界共に国内需要が急激に下降線をたどることはもちろん、海外貿易もまた縮小の方向へ追い込まれることは必至であります。

このショックは当社とて避けることのできないもので、今期以降の業績には相当重大なる影響を与えるものと予想されます。

この秋にあたって、当社がたまたま90周年を迎えたことは、いわば改めて大きな試練の矢面に立たされたわけではありますが、この危機を乗り越えるためには、従来にもましてエレクトロニクス総合メーカーとして、技術面の研究・開発に精進を重ね『技術を売る沖』を文字通り実践すると共に、企業内合理化を益々促進して、一段と体質の改善を図ること以外に道はないものと確信いたします。^(注8)

しかし、ニクソン・ショック後の日本経済は、高度経済成長の余塵で、いつときの繁栄を保つことになった。翌1972年7月、佐藤内閣にかわって登場した田中角栄首相は、国際的な経済環境の変化にもかかわらず、「日本列島改造論」を掲げて大型公共投資を中心とした経済成長政策を踏襲した。その結果、土地投機ブームが起こり、株式市場も異常なブームを起こし、物価上昇のテンポが速まった。企業各社の決算も増益基調となり、景気は上昇過程に入ったと、だれしも焦眉をひらいた。いわゆる「花見酒の経済」に酔いしれたのである。

そうしたさなかの1972年11月、森社長にかわって山本正明副社長が社長に就任した。沖電気生え抜きの森社長とは異なり、新社長は富士銀行の出身だった。山本社長は、



山本正明

1936（昭和11）年に富士銀行の前身の安田銀行に入り、本店営業部次長や備後町支店長を経て、59年に沖電気の常務に就任した。66年からは専務、副社長として森社長体制を支え、このあと高度成長終焉後の激動期の舵取りを任されることになる。

山本社長は、金融界出身らしく経済の現状をきわめて冷静にとらえていた。就任直後の1973年1月、『沖ニュース』の冒頭に掲載された「回顧・展望ご挨拶」が、新社長の性格を端的に表している。

上昇過程に入ったと見られる日本経済の状況には、決して正常な地に足のついた実力がもたらしたものとは思えない点が多いことに気がつきます。（中略）日本経済の国際的な底力というものも（中略）環境の恐ろしいまでの破壊によって支えられたものであり、言うならばルール違反のコストで世界相手の競争に打ち勝っているのかも知れません。（中略）私は常々企業というものは社会に貢献し、社会からその存在の意義を認められることなしに長く繁栄を続けることはできないと確信しているものですが、（中略）この意味で今や日本経済は大きな転換、質的な変貌を迫られていると考えねばなりません。^(注9)

山本新社長体制の実質的なスタートである1973年度決算は、売上高で初めて1000億円台に乗せ、翌74年度には1240億円を記録した。だが、冷静な分析どおり、総資産利益率は前年度の5.6%をピークに、73年度は横ばいの5.1%、そしてこの年10月に始まった第1次石油危機を機に、急速に転落していった（前掲図5-1）。

1973年10月に勃発した第4次中東戦争を契機に、サウジアラビアなどOPEC（石油輸出国機構）加盟のアラブ産油国が、アメリカやオランダなどのイスラエル支持に対抗して、原油価格の一方的な大幅引き上げを実施したのである。戦後、とくに60年代に

入ってからエネルギー源の石炭から石油への転換が進み、73年当時で1次エネルギーに占める石油の割合は、欧米先進国で約53%、日本では約77%にまで高まっていた。

このため、原油価格の急上昇は世界経済に決定的な打撃を与え、先進国は軒並みインフレ下の不況というスタグフレーションに見舞われた。西欧先進国はどれもマイナス成長に陥り、国際収支もOPEC以外の各国は大幅赤字に転落した。

1次エネルギーの8割近くを石油に依存していた日本経済への打撃は、とりわけ甚大だった。原油価格は、1973年10月、74年1月と二度にわたって値上げされ、あわせて4倍近くに急騰した。74年には、日本経済は戦後初めてのマイナス成長となり、国際収支も大幅赤字に陥った。

政府は、1973年秋以降、11業種に対する電力・石油の10%供給削減措置をとり、民間に対してもマイカー自粛、ネオン点灯中止、テレビ放映時間の短縮などのエネルギー節約要請を行った。しかし、石油が入ってこなくなるという不安が消費者心理を動揺させ、スーパーには石油製品やトイレットペーパーを買いあさる人たちが殺到した。物価は、日本列島改造計画による土地投機にあおられたインフレ心理で、もともと高水準だったが、そこに石油危機の影響が加わって、卸売物価・消費者物価とも年率2割以上もの上昇を記録し、狂乱物価と騒がれる始末だった。翌74年3月、政府は生活関連物資の価格凍結を決定した。

企業収益も、1973年度はまだインフレの余得を得ていたが、74年春から急激に悪化し始めた。公定歩合が大幅に引き上げられて貸出金利の上昇が負担になったことと、この年の賃上げが戦後最高の前年比平均約33%アップという高水準になったことが、企業経営を圧迫したのである。

こうして1960年代を通じて享受した高度経済成長も、石油危機によって最後のとどめを打たれた。つぎに掲げる73～74年の流行語が、時代の転換を如実に示している。

1973（昭和48）年 石油ショック，省エネ，モノ不足，狂乱物価

1974（昭和49）年 便乗値上げ，ゼロ成長，節約は美德

昨日まであふれていたものは手に入らなくなり，節約が美德の減量経営の時代がやってきたのである。

高度成長終焉後の効率的経営

原油価格の上昇にともなって製品価格を値上げしたり，減量経営という言葉で人員削減を進めるなど，各社が石油危機対策に大わらわのなか，沖電気も1974（昭和49）年1月，石油危機に対処する臨時対策本部を設置した。しかし，山本社長はただちに減量経営政策をとることはせず，「我々の大事な顧客の信頼を失わない」ことを第1に考えた。

こうした判断の背景には，企業の社会的責任に対する強い信奉があったとみられる。石油危機に対しても，「世界の経済というものは，ある集団だけがわがままなことをして，それをいつまでも許しておくような仕組みではない」と断じ，産油国の不当な値上げは長つづきはせず，世界経済はやがて新しい均衡に向かうと，比較的楽観的な見通しをしていた。

このため石油危機対策も，限られた資材・エネルギーのなかで生産力や品質をキープする，資源節約社会に対応した開発を進めることにとどまり，製品の価格値上げや人員削減は極力避けることが強調された。

1974年暮れ、「四十九年を顧み、新年に期待する」と題して、社員と語り合った座談会での発言に、山本社長の考え方が反映されている。

たとえば、材料費高騰による製品価格値上げについては、「会社というのは世の中の役に立ちながら発展していくんだから、こういうときに値段の問題についてどういう態度をとったかということはお客さんに記憶されていると思う。そこで私は材料が上がるんだからということで、それを見越しての値上げは一切まかりならん、どうしても値上げをお願いするのなら厳格に原価計算を示し、お願いをしなさいと言ってきたわけです」と答え、値上げ回避が将来の信用につながるとの見解を示している。

また、この年から始まった社員の一時帰休についても、「在庫を減らすのと受注が減ったことの二重苦で操業の短縮をせざるを得なくなったというのが背景です。(中略)オイルショック前後に残業して忙しい思いをしてせっせと作ったものがストックになって、そして今操短する。あのときもっと早くブレーキをかけるべきだったという反省をしています。帰休がさらに拡大するんじゃないかとか、五十年度に入っても続くんんじゃないかという心配があるかと思いますが、なるべくこれは避けたい。(中略)避けられると思います」と、細かい配慮を示している。^(注11)

山本社長の社会的責任感にもとづく不況対策にもかかわらず、経済環境は予想を超えて悪化していった。先行き不安から経済界は投資を手控え、これによって沖電気の受注は減少し、また不特定多数のユーザーを掘り起こそうにも、官庁や大企業を中心とした販売体制では小回りがきかなかつた。内需の減少分を途上国向け輸出でカバーしようとしたが、円高が進行し、ドル建て延べ払い方式による債権は目減りするばかりだった。

加えて、沖電気最大のユーザーである日本電信電話公社からの受注まで減少の憂き目にあった。電電公社は1973年度を初年度とする第5次5カ年計画——5年間で1530万人の加入者を受け入れ、全国自動即時化を完成する、という大規模な計画をスタートさせていた。投資総額は7兆円、うち民間メーカーが納入する機材・サービスだけで約2兆円が見込まれていたが、スタート直後に石油危機に見舞われたのである。計画予算は縮小され、沖電気の受注見込みも大きくはずれてしまった。不況時にも官公需に支えられ、不況に強いといわれていた沖電気にとっては、予想外の事態だった。

1973年度に1000億円の大台に乗せ、74年度には1240億円に伸ばした売上高も、以後77年度まで1200億円台で横ばいがつづいた。原材料・人件費の高騰、金利負担増で利益は低下せざるをえず、総資産利益率は73年度の5.1%から、74年度には一挙に2.0%にまで落ち込んでしまった（前掲図5-1）。減益つづきに、74年下期には配当も12%から10%に減配された。

売り上げを確保するため、営業も受注から納品まで半期ですませと号令が飛ぶような事態であった。社員、家族あわせて4万5000人の沖電気を守るため、山本社長はあらためて、「量から質への効率的経営」を掲げた中期事業計画（3カ年）を発表、技術、コスト・品質、マーケティング、管理の各面で徹底した業務総点検と体質改善を訴えた。

1977年1月には、社長を委員長に常務会メンバーで構成する経営強化対策委員会を設置し、事務局として経営調査室を置いた。通常の常務会とは別に、業績回復のための経営強化策を中心に議論する場という位置づけであった。週1回のペースで開かれた委員会では、関係会社を含む人員の有効活用、研究試作の冗費節減、部品（IC）事

業の強化などが討議され、4月にはテーマごとに部品事業企画、間接部門合理化、技術者再配置、データシステム販売増強、海外事業の小委員会を設けて調査が始まった。

この間、1976年度にはかろうじて黒字を出したものの、その額は前年度のわずか3分の1という減益で、配当は10%から8%に引き下げられ、翌77年度にはさらに6%に減配されている。決算上は黒字でも、持株や工場の一部敷地、寮などの動産・不動産を処分しての利益であり、実質的にはすでに赤字決算になっていた。

だからこそ、経営強化対策委員会では、当面の業績回復に結びつく起死回生策を求めたのだが、1977年秋までに提出された各小委員会の報告を検討した結果、短期的な対策では事態乗り切りは不可能と判断せざるをえなかった。「40年不況」以来、体質改善は何度も試みられてきたが、根本的に企業体質を変えなければ生き残れないことを、あらためて痛感させられたのである。

この年、1977年6月に電電公社総務理事から沖電気副社長（技術製造総括）になった三宅正男は、根本的な体質改善のための総合企画推進機関として、社長室の設置を提案した。12月、部長クラスの人材を糾合して社長室が設置され、翌78年早々から沖電気の全製品を商品群に分け、それぞれ採算を調べる作業が始められた。

山本社長も再度、つぎのように社員に訴えた。

今まで水流に押されて泳いできた習性が身に付いているわけですが、1～2年前から流れのないところ、あるいは逆流を遡って泳がねばならぬ状況になってきております。従って泳ぎ方を変えなければいけません。従来、低成長時代への対応といいながら、とかく実効が上がらなかったことは、その辺に原因があったと痛感いたします。合理化といい、新製品の開発、すべてに徹底を欠いたことは、従来の惰性の延長線上でものごと

を考えていたためではないでしょうか。^(注12)

低成長時代に、「何が真に顧客に役立つか、どのような製品が社会に貢献するかについて、我々が持っている技術力の中で見出す」ために進められた商品群の採算調査の結果は、1978年3月末に出た。想像以上の赤字のオンパレードだった。3～4の商品群は黒字だったが、残り20数種はすべて赤字だったのである。赤字商品群の将来見通しはどうか、沖電気として残すべき商品群はどれか、調査結果を社内に公表し、全社をあげて検討された。

社内の議論を通じて経営の問題点が浮き彫りにされ、なかでも最大のものは人件費の圧迫であった。コストに占める人件費比率は35%を超え、1人当たり売上高は同業各社のなかで最低だった。役員報酬のカット、管理職の昇給停止、一時帰休などが実施されていたが、企業の社会的責任を第1に考える山本社長は、思い切った人件費削減策はとらず、株主への配当も漸減しながらもつづけていた。しかし、経営再建のためには、もはや人件費削減は避けられなかった。

1978年の春闘で山本社長は、「雇用か賃金かの二者択一しかない状況であり、賃金をとるなら雇用はこれ以上守りきれない」と、賃金カットを提案した。すでに残業は減り、手取り賃金も下がっていた。にもかかわらず、配当をつづけていることに組合は反発した。ここにいたって山本社長は、沖電気の体質改善、経営再建のためには人心一新しかないと判断し、退陣を決意した。この年、78年度の決算は、売上高1366億円を記録したが、税引前損失10億余円の赤字を計上、ついに無配に転落してしまった。