

## 1. 経営革新と戦略的事業展開

### 「減量経営」の時代へ

トイレットペーパーや洗剤の買い物に苦勞した第1次石油危機を切り抜けたとたんに、日本経済は戦後初のマイナス成長を経験した。1976（昭和51）年以降、輸出に主導されて日本経済は回復に向かったが、どの企業も程度の差こそあれ、減量経営の必要に迫られるようになった。めまぐるしい社会変化のなかで、高度成長の時代はもう戻ってこないという現実を、だれもが受け入れざるをえなかった。

1978年にはガルブレイスの『不確実性の時代』がベストセラーになり、「不確実性」がはやり言葉になった。人びとの間に、これからの社会・生活への漠然とした不安が漂っていたからであろう。

これからの社会のイメージは人それぞれであり、多様化の時代がやってきたことを感じさせたが、多くの人びとは情報化社会が現実のものになっていくだろうと感じていた。「高度情報化社会」の到来は、かなり以前から盛んにいわれていたが、一般の人たちが日常的にその実像に触れることはなかった。日本電信電話公社は、データ通信サービスを1970年代に入ると開始し、「通信」と「情報」の融合はすでに始まっていたが、一般人の多くは音声サービスのみの利用者であった。

ところが、1980年前後からパソコンの普及が始まり、企業市場のみならず、一般の人びともパソコンをもつことが可能な時代がやってきた。パソコン通信などによって「通信」と「情報」の融合は、よりいっそう範囲を広げていったのである。この点は、90年代のインターネットの急速な浸透とともに、爆発的な変化を迎えることになる。

このような社会変化は、産業構造のうえでも軽薄短小型産業の発展という形で現れた。石油危機以降、これまで花形であった鉄鋼業や石油化学工業といった重厚長大型産業の成長率が低下する一方で、自動車、電機、エレクトロニクスのような加工組立型産業が発展し、産業間の格差も目立つようになった。さらに、成長産業であった電機、エレクトロニクスの場合でも、官公需の伸びに比べて、民需向け市場や輸出市場の伸びが顕著であったため、企業によって成長率に格差が生じた。

一方、国際競争力を強めた自動車や家電、ハイテク製品は、まさに「集中豪雨型」というネーミングどおりの急激な輸出の伸長をみせ、アメリカ、ヨーロッパ諸国へあふれ出していった。自国産業の競争力低下に危機感をもったアメリカは、日本製品の進出に警戒心を強め、貿易摩擦の問題が深刻化していった。日本企業は輸出のための合理化努力だけでなく、海外生産へのシフトを含めて、貿易摩擦に対応することを余儀なくされた。

さらに、自らはあまり自覚していなかったが、経済大国日本は欧米企業にとっても魅力ある巨大なマーケットになっていた。したがって、日本国内にあるさまざまな規制を緩和・撤廃し、外国企業の参入も可能にすべきだとの要求が出てくるのも、当然のことであった。たとえば、日米協議では電電公社の資材調達方法を変更し、海外通信機器メーカーが入札に参加し、製品納入を行えるような方向で検討が進められた。日本への市場アクセスの要求を含めて、これから本格化する日米貿易摩擦の前哨戦が始まっていたのである。

### 経営革新のスタート―三宅正男社長の就任

石油危機と世界不況，さらには高度情報化社会への接近と，グローバルな規模で経済環境・社会環境が変貌しつつあるなかで，沖電気は石油危機後の不況から立ち直れないまま，1978（昭和53）年4月に三宅正男副社長が社長に就任し，山本正明社長は会長に就任した。

就任あいさつにおいて三宅社長は，「社員の皆様が会社の発展のために働き易くなるよう会社の方向づけをし，仕事のし易い環境を作ることが私の責務だと考えております<sup>(注1)</sup>」と述べ，これが沖電気における経営革新の出発点となった。

電電公社から入社してまだ1年余の三宅社長は，その豊富な経験とすぐれた判断力によって短期間に社内の人心を掌握した。これまでの沖電気は，はっきりとした戦略をもたなかったために，蓄積された豊富な経営資源を生かしきれていない，と三宅社長は考えた。したがって，沖電気の戦略策定能力を向上させ，それにもとづいた体質改善を行うことこそ沖電気再生の条件であった。

三宅社長は体質改善の必要性を5点にわたって社員に示した。それは，第1にエレクトロニクス技術の発展にフォローしていくこと，第2にマーケティングの機能を充実させること，第3に沖電気がもっている技術の総力を結集すること，第4にエレクトロニクス時代に適合した生産体制を整備すること，そして第5に状況の変化に即応できる企業戦略をつねに策定しておくことであった。

三宅社長が訴えたこれらの点は，こののち歴代社長が取り組むことになる課題でもあった。沖電気の企業体質の主要な問題点が，このときに指摘されていたのである。

なかでも三宅社長が重視したのは，就任あいさつで述べた「会社の方向づけ」であ



三宅正男

り、そのための企画力の増強が重視された。「会社の方向づけ」という緊急課題を果たすため、三宅社長はすでに経営会議と社長室を設置していたが、これらの組織、そして沖電気の現状に危機感を抱いた社員たちが、沖電気の未来像を描く実行部隊になったのである。

#### 意思決定スタイルの革新——社長室と経営会議

三宅社長による経営革新の布石は、当時まだ副社長であった1978（昭和53）年1月にさかのぼる。体質改善策の第一歩は、沖電気の未来像を描くための人材と組織を社長のもとに置くことであり、三宅副社長の進言を受けて、77年12月に社長室と経営会議を設置した。経営会議は、「会社の永続的な発展を図るための基本方策」を協議する戦略策定のための機関であり、社長以下の常務会メンバーと社長室メンバーで構成された。ここで討議する事項は「出席構成員の意思を尊重して、社長が決定する」としたように、経営会議は社長の決定を補佐する協議機関という位置づけであった。

三宅社長は、従来の常務会は日常的な業務に時間をとられ、中・長期的な視点から戦略的な討議を行うことができないと考えていた。このため、戦略策定の役割を担う経営会議を常務会とは別に設け、さらに企画能力をもつように社長室の機能を強化したのである。これまで3名程度の事務局だった社長室には、新進気鋭の中堅社員10数名が集められ、沖電気の現状分析に着手した。

当時の社長室長小杉信光は、つぎのように回想している。

現状分析を徹底的にやりました。それは財務から各事業まで—これらの現状がつかめていないのが当時の実状で、どの事業が本当にもうかっているのか、開発からアフター

サービスまで含めたトータルコストとして利益があがっているのか、実際は損をしているのではないかと、そういうことを徹底的に洗い直す作業を始めました。この作業に相当の時間が費やされ、結論を出すまでに半年近くかかりました。

恒常的に赤字を出している事業については、損失を食い止めるという意味で止血作戦と称し、これをただちにやろうということになりました。製品事業部のなかで、どこで血が出ていて、どうやって止血すればいいんだ、ということを経理室のなかで喧々囂々とやりました。あのかのときの社理室の議論は、外から見たらけんかをしているように映ったかもしれませんね。毎回毎回、それもかなり夜遅くまでやりましたね。

社理室のブレインストーミングは、三宅社理のトップダウンの指導力があってこそ効力を発揮した。三宅社理は、「社理室の原案は社理の案だ。だから否応なく実行しろ」という強い指示を行った。「毎日のように社理の部屋に行き、社理室で議論している内容や問題点を報告して、三宅社理の意見を聞きました。そして、それを持ち帰ってまた角度を変えて議論するといったやり方で、三宅社理は直接社理室の議論には加わりませんが、社理の意見はつねに社理室案に盛り込まれていました」と小杉元社理室長は語っている。

社理室で検討されたプランは経営会議に提出された。経営会議では三宅社理のイニシアチブが発揮され、小杉元社理室長によれば、「社理の原案だということで、強引に押し通し、実行に移したというのが実態だったと思いますね。三宅社理も議論が沸騰して暗礁に乗り上げると、討議はそこで打ち切り。最後は、それでいけよと言ってくれました」というように、社理室の原案がつつぎつつぎと採用されていった。「この案が65点以上だったら、まず実行しようじゃないか」というのが、三宅社理の考え方であっ

図 6-1 プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント概念図

市場成長率	高	花形商品 (☆)	問題児 (?)
	低	金のなる木 (¥)	負け犬 (×)
		高	低
		相対市場シェア	

(出典) 相葉宏二『MBA経営戦略』1999年

た。失敗を恐れず、まずはチャレンジすることを大切にしたのである。

沖電気的意思決定のスタイルは大きく変わりつつあった。

### 沖電気再生の布石——経営体質改善計画の策定

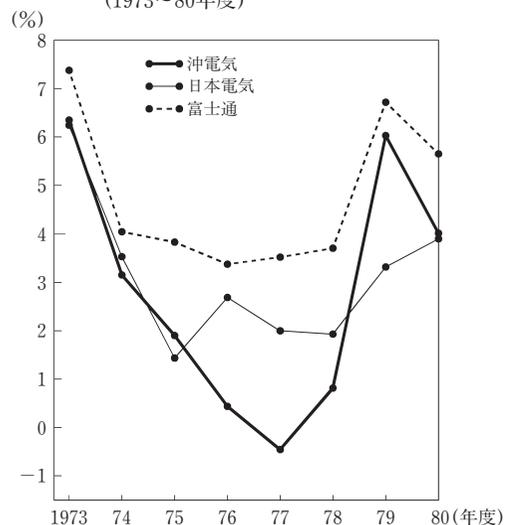
三宅社長の命を受けて、沖電気再生の意欲に燃えた社長室メンバーは、1カ月余をかけて経営体質改善計画を策定し、経営悪化の要因とその解決策を、1978（昭和53）年8月15日の経営会議において明らかにした。計画策定には、アメリカのコンサルタント会社であるマッキンゼー社などから導入したプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）という経営手法が取り入れられ（図6-1）、69ユニットに分類された製品群について、ユニットごとの損益が検討された。その結果、69ユニットのうち利益をあげているのは、わずかに13ユニットという、沖電気にとって厳しい経営実態が明らかになり、しかも同業他社に比べても収益悪化が著しいことが指摘された。

収益悪化の要因は、①トータルコスト観念にもとづく利益追求の姿勢の欠如（事業観念の欠如）、②経営風土に厳しさが足りないこと（電電公社への依存体質）、③外部環境変化への対処の遅れ（合理化対策の遅れ）があげられた。

このような分析にもとづいて、第1に経営危機回避緊急策として、重点機種・市場への注力、不採算機種からの撤退、工場の集約、総人件費の効率化といった経営体質改善のための措置がとられた。

第2は、経営思想の明確化と徹底によって、交換機と並んで沖電気の収益を支える商品を、2～3年中につくり出すことであった。そのためには、営業と技術が一体になった製品市場戦略の展開、および競争に打ち勝てるコストを追求する必要が強調さ

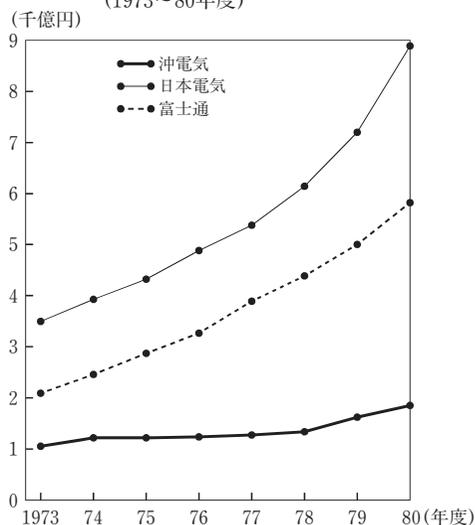
図6-2 通信機器メーカー各社の利益率  
(1973～80年度)



(出典)「経営体質改善計画PARTII (案)」1981年7月15日

(注) 利益率は売上高に対する経常利益の比率。

図6-3 通信機器メーカー各社の売上高  
(1973～80年度)



(出典)「経営体質改善計画PARTII (案)」

1981年7月15日

れた。

第3は、SBU (Strategic Business Unit, 戦略事業単位) 組織の採用である。これによりトータルコストの管理体制を構築し、事業責任体制の観念を浸透させることが、沖電気再生への道であるとされた。

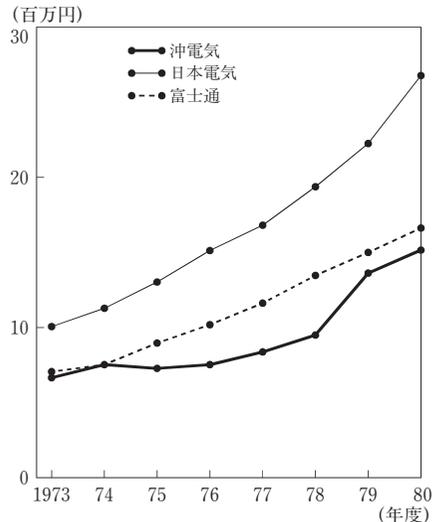
経営構造改善計画の目標年度である1981年に、沖電気がめざす事業構想は、①交換機で企業存続の基盤を確保する、②データ端末機器で繁栄する、③伝送は技術を維持しつつ損失の最小化を図る、④半導体は経済投資により損失の最小化を図る、という内容であった。

いくつかの事業は「止血作戦」による応急的な赤字解消、さらには事業からの撤退も視野に入っていたが、実際に撤退策がとられたのは、NC事業と電波応用事業にとどまった。PPM手法による分析が、そのまま適用されたわけではなかったのである。

### 経営危機の要因

ここで、沖電気の経営危機とその要因を振り返っておこう。まず、図6-2によつて、経常利益率を同業他社と比較すると、1975 (昭和50) 年から78年まで沖電気は他

図6-4 通信機器メーカー各社の1人当たり売上高(1973~80年度)



(出典)「経営体質改善計画PARTII (案)」

1981年7月15日

社を下回っていた。さらに、図6-3によって売上高を比較すると、70年代後半から同業他社との差が広がったことがわかる。民需と輸出市場への対応の遅れが、沖電気の売上高の伸びを低くしていた。

石油危機後の景気回復のプロセスで、沖電気と他社との間に差がついたのも、民需市場および輸出市場の伸びに沖電気がついていけなかったことが大きな要因であった。1976年以降、他社が輸出に主導されて業績をあげていったのに対して、沖電気はこれから民需市場の拡大を図るところであり、さらに輸出市場については、マーケットの絞り込みによる一部撤退を余儀なくされた。

市場環境とともに、人件費の重圧も沖電気の経営を圧迫した。図6-4によって1人当たり売上高を他社と比較すると、沖電気の1人当たり売上高は、1975年から78年にかけてその格差が大きく開いていった。この人件費の重圧を放置すれば、沖電気の存続そのものが危くなることは明らかであった。

### 1350人の人員削減と品川工場の廃止

沖電気が再出発するために、大きな犠牲が払われた。改善策を検討するなかで、総人件費の適正化がなされなければ、沖電気の再生はありえないという結論が出され、1978(昭和53)年7月26日の経営会議は、合理化計画を労働組合に対して提示することを決定した。10月3日の『日本経済新聞』に沖電気の合理化計画が報道されるにいたり、急きょ同月11日の中労協(中央労使協議会)において、三宅社長自ら合理化計

画の正式提案を行った。

その提案は、①1978年10月30日までに1500人の希望退職を募り、これに満たない場合は指名解雇を行う、②80年3月末までに品川事業所を閉鎖する、③年末一時金の不支給、土曜休日の一部返上など、労働条件の一部変更を行う、という内容であった。組合側はこの申し入れを認めず、団体交渉がもたれたが、希望退職を1350人とするという会社側の妥協案も受け入れられず、10月18日に希望退職の募集が始まった。希望退職の応募者が予定数に満たなかったため、10月31日には286人の指名解雇が通告された。

その後、指名解雇撤回のためのスト権批准に失敗したことを契機に、組合は退職条件を中心とした闘争方針に転換し、1978年11月17日の団体交渉で会社側と組合側との合意が成立した。同月21日、三宅社長は、「長年労苦をともにされた従業員各位のうち、一部の方々に御勇退頂くことになりましたことは、まさに血涙下るの思いで到底忍び難いものがあります。しかしながら、これ以外には企業立て直しの途はなく、ひいては15000人の従業員及びその家族の方々をも含め、その将来の生活基盤そのものが危殆に瀕することになりますので敢えて今回の挙にふみきらざるを得なかった次第であります」という従業員への声明を発表し、沖電気再生への決意を明らかにしたのである。

一方、人員整理にあわせて、工場集約化計画が実施された。松下常務を委員長とする工場集約委員会は、工場集約計画（1978年9月20日付け）を作成し、全社の生産マップを見直す作業を行った。検討の結果、経営体質改善計画の理念に合致する最終案が同年11月に認められ、実施に移された。

その内容は、技術部門の芝浦地区への集約と地方分散、東京工場と本庄工場への工場集約、品川工場の閉鎖などであった。品川工場からは、交換機、搬送装置（T12-SR）、ファクシミリなどが本庄工場へ、クロスバススイッチが富岡工場へ、それぞれ生産が移管された。品川工場は、1982年6月に閉鎖され、敷地の南側半分は、のちに電電公社に売却されて、宮崎沖電気工場の建設資金などにあてられた。

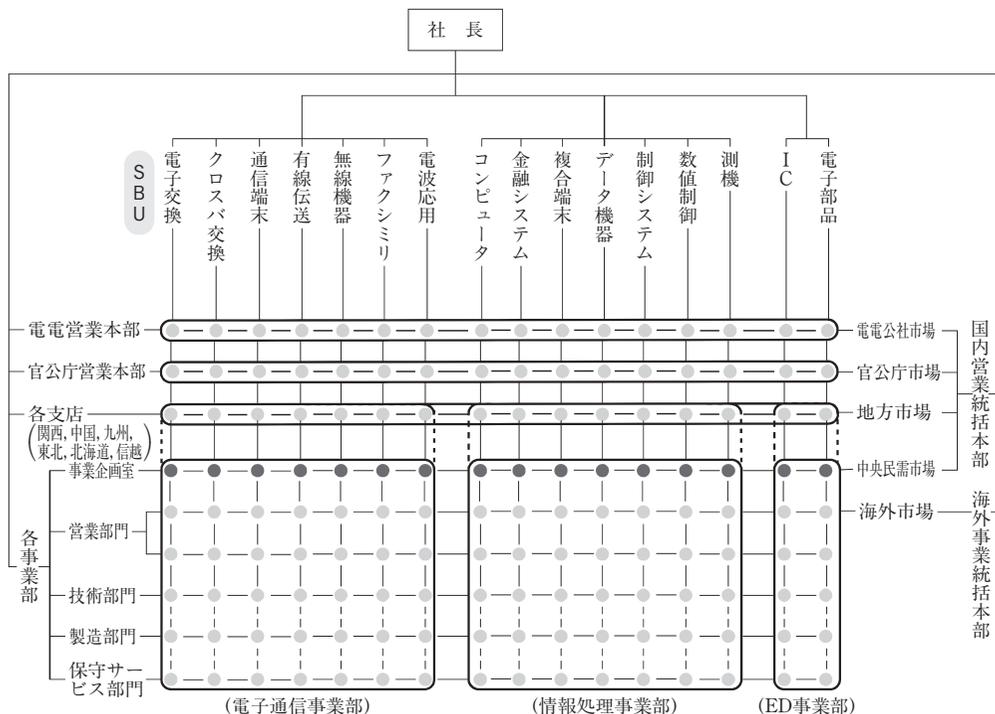
### SBU体制と中期事業計画

経営刷新の一環として、1979（昭和54）年4月から、当時「SBU新体制」と称された画期的な組織編成がスタートした。社長室長としてSBU体制づくりに心血を注いだ小杉信光は、「沖の将来の繁栄を目指したSBU体制というのは、その一環として社長室がつくり出したようなものだといえると思います。私は、沖の将来は、このSBU体制の安定定着にすべてがかかっているといってもいいのじゃないかと思っているわけ（注2）です」と述べている。新組織への期待感、使命感の大きさをうかがうことができる。

SBU体制とは、図6-5のように、3事業部制と職能別組織をヨコ線として、タテ線に事業推進部長（SBU長）が統括するSBUを置くというマトリックス組織であった。製品別または事業別に16SBUが設定され、それぞれがプロフィットセンターとして、SBU長によって管理される仕組みであった。

16SBUには、それぞれミッションが定められ、主要戦略を明示した事業指示書が社長から出された。一方、各SBUを管理するSBU長の業務は、市場調査および市場分析、利益計画・製品計画の策定、市場戦略の策定、販売促進および顧客折衝などとされた。

図6-5 SBU体制組織の概念図

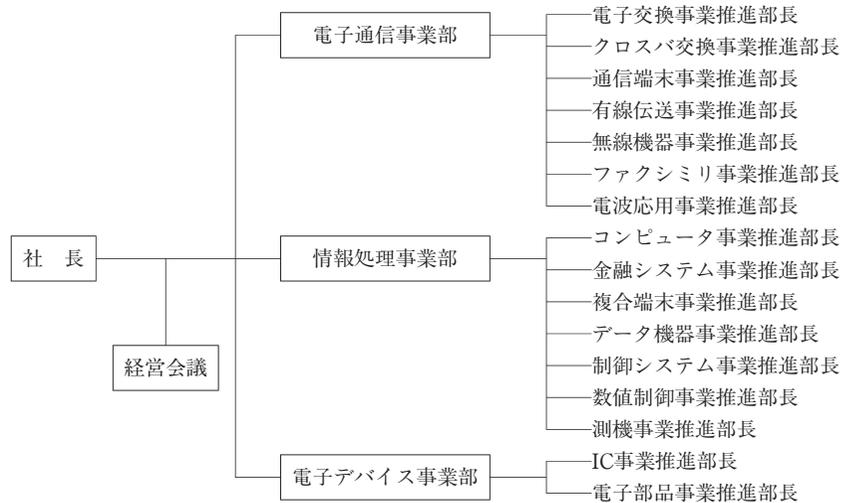


(出典) 「新組織の基本編成について」1978年10月31日

(注) タテ線はSBUの流れを示す。ヨコ線は部門の流れを示す。

当時、『沖ニュース』に掲載されたSBU長の紹介記事から、SBU長の機能にいかにか大きな期待がかけられていたかがわかる。そのなかでSBU長の任務は、「冷静な現状認識者」「行動者」「小型社長」「瘦身のマネージャ」「命令者ではない、指導者である」といった言葉で表現されていた。事業展開にあたって、世の中がどのような技術水準・コスト水準を要求しているか——競争相手の動きを探るとともに、それに対して自社の能力を測って戦略を立案する「冷静な現状認識者」であることがまず求められた。ついで、将来構想と現実のギャップにひるまず、これを埋めていく若々しいバイタリティをもつ「行動者」であること。さらに、「小型社長」として事業の利益責任を負うことが求められたが、一方で直接指導する部下はほとんどいない「瘦身」の管理者でもあった。したがって、直接命令するのではなく、人を通じて仕事を成功させるのがSBU長の行使すべき手法であり、正しい戦略を掲げ、機能部門との調整役をつかさど

図6-6 SBU体制の組織図 (1979年4月)



る指導者，というのがSBU長の姿であった。

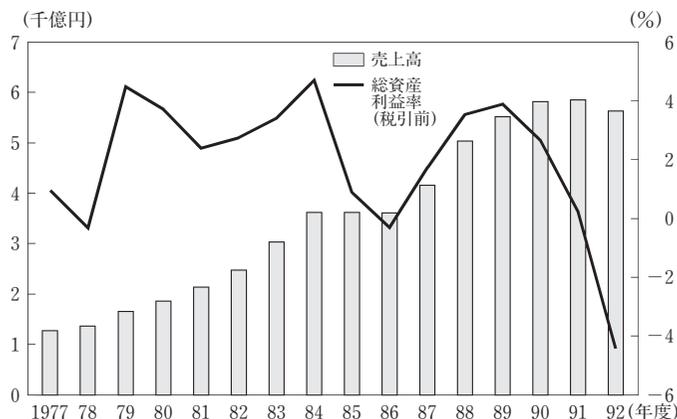
既存の職能別組織と事業部というヨコ線に，SBUというタテ線を設定したマトリックス組織を，戦略的な事業展開の方向に導いていくという重大な使命をSBU長は課された。図6-6のような16SBUにそれぞれSBU長が任命され，沖電気では初めての戦略担当責任者としての業務を開始したのである。また，SBUの設定にあわせて，SBUごとの利益計算を可能にするため，新計算評価体系大綱が1978年10月に決定された。

各SBUは意欲的に中期事業計画の作成に着手し，1979年7月から8月にかけて充実した内容のSBU事業計画書を提出した。社長室は，9月11日にSBU別事業計画への評価と提案を行い，これを経営会議に諮って，「全社最適の立場から総合調整」することになった。その結論として，79年度を初年度に81年度を目標年度とする3カ年計画の経営構造改善計画が決定された。

### 経営危機の回避とM-100運動のスタート

イランのイスラム革命後，イラン・イラク戦争が勃発し，石油輸出の急減によって原油価格は2倍に高騰した。第2次石油危機の発生である。原油価格の引き上げ，円為替相場的大幅な変動など経済環境は激変し，インフレーションを警戒する日銀は数次にわたって公定歩合を引き上げた。このように，必ずしも良好とはいえない経営環

図6-7 売上高・総資産利益率の推移（1977～92年度）



境のなかで、1979（昭和54）年から沖電気の業績

は急速に回復した（図6-7、図6-8）。沖電気の79年度売上高は対前年度比121%と回復し、原価率の低下と相まって、31億円の当期利益を計上した。

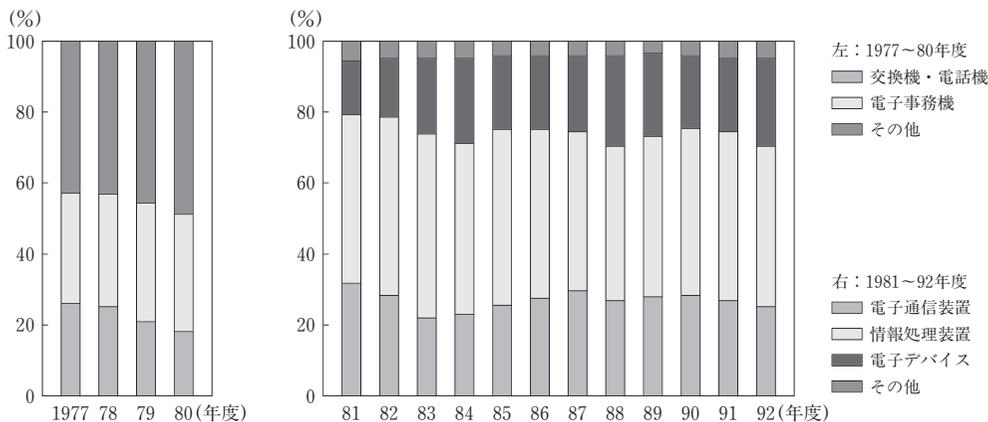
翌1980年度には第2次石油危機の影響を受けて、景気は停滞色が強まった。原油価格引き上げによる物価上昇は生じたものの、国際的に比較すると第2次石油危機の日本経済への影響は軽微であった。労働生産性の伸び率の範囲内に賃上げ率が収まることによって、賃金コストの上昇が抑制されたことも、インフレの発生を抑える役割を果たした。

沖電気の1980年度売上高は、対前年度比112%と増加し、当期利益も39億900万円へと増加した。通信、情報処理、電子部品という主要部門は、いずれも受注・売上高を伸長させた。情報処理関係では、とくに金融関連のオンライン端末が好調であり、ICを中心とした電子部品事業も大幅に売り上げを伸ばした。

業績回復にともなって、1979年から81年にかけて設備投資が増加し、81年度の設備投資額は269億円にのぼった。そのうち、宮崎沖電気工場の建設費を中心とした半導体投資が57%を占め、情報処理、通信もこれまでの最高額を記録した。当時の三宅社長の言葉を借りれば、「半導体技術をもたなければ、沖電気はドンガラメーカーになってしまう」からであり、いれものをつくるだけの、技術をもたないメーカーにはなりたくない、という三宅社長の強い意思が多額の投資を決断させたのである。

このような状況のもとで、1980年6月10日の常務会は「M-100運動」の基本方針を決定し、社長声明によってこの運動をスタートさせた。M-100運動のネーミングは、

図6-8 機種別売上高の構成比（1977～92年度）



「More-100億円」からとられたものである。経営構造改善計画を実施するため、沖電気は積極的な投資を行いつつあったが、ICなどの電子部品をはじめとして、民需品の研究開発、マーケティング、設備の近代化など、必要な施策は山積していた。これらの費用は、ざっと数えて年間100億円に達するといわれ、この100億円を社員自らの力でつくり出そうとするのが、M-100運動であった。

全従業員によるM-100運動は、SBUが必要な諸費用を生み出すために、身の回りにある不効率を従業員自身の発案によって改善し、全社的にコストダウンを進めることをめざしたものである。これまでも、生産現場におけるコストダウンの努力は、それぞれのQCサークル運動などによって、つねにつづけられてきた。直接部門のQC活動をさらに進めるとともに、いまだ十分でない間接部門におけるコストダウンを実現することが、M-100運動の主要な目標であった。

### 創立100周年を迎えて

沖電気は、1981（昭和56）年11月、沖牙太郎が明工舎を創立してから100周年を迎えた。スタート時に牙太郎が考案した顕微音機と、ちょうど100周年に宮崎沖電気工場が出荷し始めた64KDRAMの3ミクロン幅という微細加工技術を対比すると、この間の技術発展のめざましさが実感される。1世紀を経て、沖電気は最先端のエレクトロニクス技術を基盤事業とする電気通信メーカーに成長したのである。

100周年事業として沖電気は、東京、札幌、仙台、名古屋、大阪、福岡において、そ



M-100運動第2回全社大会

れぞれ記念レセプションを行い、また沖電気総合展示会を東京、大阪で開催して先端技術による製品を紹介した。さらに、1世紀を振り返る社史として『沖電気100年のあゆみ』（1981年11月発刊）を刊行した。そして、記念モニュメントとして総合研修センターを東京都目黒区に建設した。

三宅社長は創業100年を迎えて、つぎのようなあいさつを全社員に向けて行った。

100年の歴史を振り返ると、決して順調の時ばかりであったとはいえないことは皆様も十分御承知の通りであります。とりわけ昭和四十八年いわゆる石油ショック以後の苦難の道は記憶に新しい所であります。と申すよりは、いまだに抜け切れていないだけに創業100年を迎えても、心から喜び得ないわだかまりを感じざるを得ません。

全社を挙げての体質改善を打ち出してから満3年を経過しましたが、この高く険しい難路はまだやっと半ばに達したかという感を深くしております。会社として技術的にも、売上面においても依存度の高かった通信機器が、電電公社の設備投資の頭打ちや調達方法の変更により今後技術のドライビングパワーとして以外には大きく期待できず、技術の動向からみても従来当社のもっとも弱かった民需の、しかも不特定多数向け商品に今後の重点をおかねばなりません。又技術革新の激しい分野にあって欠かせない技術開発や、新規設備投資に多大の資金を投入する必要があります。いずれも当社が一日もはやく乗り越えねばならぬ大きな関門であります。これらの難路を克服していくには、何といても会社としての基礎体力を充実してこの重荷に耐えうる体質を上げることが急務であります。会社として種々の方策を打ち出していますが、要はこの方策を完全に遂行していくことにあります。全社一丸となって目標へ向けて努力を重ねていこうではありませんか。現在会社の経営状況は一応の成績を収めているように見えますが、これに甘んじて、万が一にも社内に安心感があるとすれば、将来の発展はあり得ません。長い歴史を持つ会社にありがちの、従来のやり方で行けば間違いないという考え方ほど、

会社の進歩を妨げるものはありません。(中略)

今日、通信が従来の電信電話という、文字符号や音声の伝達みの機能から、画像等を含めた各種の情報を伝送し、さらにこれらを総合して必要な処理をも伴う大きなシステムに発展しつつあることは周知の通りであります。沖電気もこの動きの中で、次の新しい世紀へ向けて力強く歩みを進めて行かねばなりません。今までの100年と同じように通信の発展の歴史をわが社の発展の歴史として行くことが我々に与えられた社会的な使命である<sup>(注5)</sup>ことを深く自覚して、今日以後の一層の努力を皆様と共に誓いたいと思います。

三宅社長は、現在の業績回復に甘んずることなく、電気通信の新しい潮流とともに、沖電気を発展させること、不特定多数の民需向け事業に注力していくこと、またそのための努力を惜しまないことを明らかにして、全社員にともに行動することを呼びかけたのである。

## 2. 沖二世紀への船出

### さらなる経営体質の変革へ

沖二世紀の船出にあたって、さらなる経営体質の変革をめざす長期経営計画が作成された。1981(昭和56)年4月に発表された「経営体質改善計画PARTII」がそれである。そこでは、86年度の売上高4200億円、税引前利益250億円という具体的な目標値が設定された。

沖電気の1981年度の業績は、売上高が対前年度比115%と順調に増加し、利益は34億