

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のみ機能から、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^(注5)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

円と減益であったが、情報処理装置が金融関連オンライン端末の好調に支えられて増加し、ICなど電子部品も大幅に増加した。79年度以降の順調な売上高の増加を背景に、積極的な長期経営計画が登場したのである。

PART II計画は、1978年に作成された「経営体質改善計画」（以下、PART I計画）の実施状況をレビューし、その反省を行うとともに、新しい環境のもとで必要になった諸施策を取り入れることによって、沖電気の経営基盤を固めようとする5カ年計画であった。PART I計画が経営危機への緊急対策を中心としており、新たな事業展開への具体的な内容に限界があったのに対して、PART II計画ではその後の市場環境の変化を織り込んで、より具体的な事業戦略のイメージを提示した。

PART II計画の中心課題は、伸び悩む基幹市場（主要官公庁および金融市場）と並ぶ新規事業を加速的に確立することであり、最終年度には完全に官公需依存から脱却することがめざされた。三宅社長は、PART II計画の課題について、つぎのように語っていた。

今回の基本目標は、既存基幹市場の深耕による収益の維持と、広くOA関連機器・システムを集結した「オフィス事業」を中核とする新民需拡大、および海外市場に対する企画商品の選択拡販といった分野へ事業を加速転換する方針をとることによって、5年後（編注：昭和61年）の売上規模を倍増する（編注：4200億円以上）ことにあります。

そのために必要な全社的施策は逐次敏速に講じてまいりますが、これからの事業成功のかぎは、戦略趣旨を体した関連部門間の緊密な連携プレー強化、財務体質とのバランス感覚を持った積極姿勢の維持と効率の挑戦、全管理職も積極的に参画するM-100活動の根付けにあります。（中略）要は、当社の体力、体質に適した当社独自の戦略を考えていくことが、現在における最大の課題であります。全社的にバランスのとれた、独特

の効果的な戦略を選び、果敢にこれに挑戦していくことこそ我々が現在進むべき唯一の道^(注6)であります。

いたずらに事業を拡大するのではなく、「体力、体質に適した当社独自の戦略」で、「バランスのとれた、独特の効果的な戦略」による積極的なチャレンジこそが、三宅社長の言わんとするところであった。

「経営体質改善計画PARTII」のメインテーマ

PARTII計画の具体的な内容は、①コーポレートビジョンの確立、②新事業展開の加速、③事業推進力の強化、という3本柱からなっていた。①では既述の具体的な目標値を掲げるとともに、事業展開に見合った長期技術ビジョンの確立が示された。また、②では現状の収益源である基幹市場を堅守しつつ、新事業を早急に確立して事業の柱とすることが訴えられた。具体的には、沖電気が培ってきた通信技術、情報処理技術、LSI技術(部品技術)を最大限に活用できるオフィス事業を新規事業の中心に据えた。③は、SBU体制の機能発現、組織・人の活性化、および資源の適正配分と効率化を内容とし、とくに全社的体質改善の鍵として期待されたSBU体制が、所期の目的を十分に達成できていないという反省から、その実態を見直してSBU体制の再確認と徹底を図ることが強調された。

事業構想に関する具体的な課題としては、以下の5点が設定された。

①基幹市場の深耕

電電公社、主要官公庁、金融という基幹市場の事業収益は、今後停滞もしくは低下傾向と予想されるが、事業の効率的展開による収益維持策を策定する。

技術革新と電電公社の門戸開放によって競争激化が予想されるが、戦略機能の強化によって市場シェアの堅守と新規事業機会への対応を図る。

②民需事業の確立

新しい基幹事業としての総合オフィス事業を育成し、収益化を急ぐ。そのために、SBUのマーケティング力、新商品創出力、民需販売体制を強化し、新商品供給体制および管理方式の見直しを行う。

③コスト競争力の強化

低コスト生産体制、低コスト設計体制を確立し、生産マップを再構築する。

④海外事業の再構築

経営危機回避のための止血策から、成長のための選択的な海外事業拡大へ移行する。そのため、事業部の積極的コミットメント、海外商品開発力の強化、計画的な人材育成、海外生産に関する基本的な考え方の検討を行う。

⑤IC事業の安定と成長

システム製品の基盤としてのICの重要性を大前提とし、大型投資が必要でリスクも大きいIC事業を安定化させるため、沖電気の体力に相応するように最適化する。

PART I 計画と比較して、PART II 計画の特徴は、第1にSBU単位ごとにPPM分析を適用するだけでなく、たとえば「基幹市場の深耕」のように、市場別に大きくくりにして、その位置づけや対策を検討したことであった。そして第2は、民需転換を前面に押し出し、「総合オフィス事業」を重点的に推進することを選択した点にあった。

同業他社と比較すると、沖電気の民需転換は1960年代後半からおくれをとっていたことが明らかであり、第1次石油危機以降の景気回復のプロセスにおいて、沖電気の

業績回復が遅れた要因の1つはそこにあった。さらに、他社が輸出拡大に牽引されて業績回復を果たした時期に、沖電気は経営危機回避のため、海外市場向け事業の整理を行わなければならなかったことも、格差を広げる要因となった。

沖電気の経営陣は、新たに勃興しつつあったOA機器市場に焦点をあて、本格的な体質転換によって、沖電気のつぎの100年へ飛躍する道を切り開こうとしたのである。しかしながら、後述するように民需事業の前途は多難であった。

三宅社長のイニシアチブによって策定された「経営体質改善計画PARTII」であったが、実際に計画がスタートしたとき、三宅社長は長年の心労から病床にたおれ、沖電気再生の志半ばで、1982年6月19日、帰らぬ人となった。

橋本南海男社長の就任

1982（昭和57）年5月、橋本南海男が社長に就任した。橋本社長は、入社以来長くデータ機器事業に携わっており、専務取締役就任してからは民需事業の立ち上げに力を注いできた。橋本社長は就任あいさつのなかで、「経営体質改善計画PARTII」を引き継ぎ、経営基盤をより強固にする意思を明らかにしたうえで、82年度の主要課題について、つぎのように述べた。

本年度我々が取り上げるべき大きな課題をいくつか列挙してみますと、まず第一に、上期中に新しいニーズに対応したOA事業部の設立があります。新事業部の設立は新しい市場、製品への挑戦であるとともに、当社の組織構造を見直す一つの契機ともなるでしょう。次に、生産マップという構想で進められている生産体制の再構築があります。私は今までの生産体制の長所を否定するものではありませんが、製品需要の急速な変化に



橋本南海男

対応するためには全社的な効率化が望まれます。最後に、社運を賭して決行してきたED事業への投資があります。ここ一兩年宮崎工場の建設を含めてED事業への投資はかなりリスクなものでありましたが、現状では一応評価できる段階にあると思います。しかしながら、これからの激しい競争に打ち勝っていくためにはさらに膨大な投資を決意しなければなりません。時期、規模等沖の将来を誤らないような判断が必要であります。

まだこの外にもいろいろあると思いますが、これらの重要な課題を克服していくには皆さんの一致した協力が大切であります。これまで故三宅会長が再三言っておられましたように、会社全体のベクトルを合わせる(注7)ことが重要であります。そうすれば、沖の輝かしい将来が必ず開けてくると思います。

これまでの経営体質改善計画は、応急措置という点からは一応の成果をあげた。しかしながら、経営環境の変化を考慮に入れると、沖電気の経営をより強固にするためには、組織や事業構造の抜本的な変革が必要であった。PART II計画でまずOA事業部の設置をあげたことは、沖電気が立ち遅れた民需向け事業の成否を握る試みであり、橋本社長の意気込みを感じることができる。

SBU体制の見直し

「経営体質改善計画PART II」を実施するなかで、SBU体制による事業運営を再検討するべきであるとの意見が出されるようになった。このため、1983（昭和58）年4月にSBU体制の一部見直しが行われた。見直しが必要とされた原因は、SBU体制の目的の1つであった収益性の追求という観点から評価すると、期待されたほどの効果がみられなかったことである。

もちろん、収益性の問題は、当時の諸事業が置かれていた市場環境にも要因はあつ

たが、事業部を強化することによって、収益性追求をより明確にしようとする議論が強まったのである。その背景には、SBU長に期待されている機能が、現実的には十分に発現されていないという認識があった。

今日から振り返ってみれば、沖電気のSBU体制は職能別組織のなかで、SBU長が能力を発揮できるような仕組みになっていなかった。SBU長の権限によって、タテ軸の職能別組織を自在に動かすことは困難であり、すなわち、マトリックス組織が本来もっている弱点が明らかになったのである。さらに、事業と製品を16SBUに細分した場合、共通性をもつ工場や技術者を分割することによって生じる無駄もデメリットであった。

SBU体制の見直しは不可欠なものとなり、1983年4月にはSBU長と事業部との関係を整理して、事業部をプロフィットセンター、SBU長はサブプロフィットセンターという位置づけに改められた。そして、事業部が最重点課題として製品のコストダウンにあたり、SBU長は新商品開発に注力するという権限の明確化が行われた。

OA事業の展開

橋本社長のイニシアチブのもとで、「経営体質改善計画PART II」が実施されていた。このPART II計画の主要な課題として、民需向け事業への注力があったが、民需への進出をどのように進めるかは、検討すべき課題であった。民需比率の上昇は、三宅社長時代からの念願であったが、三宅社長は、あくまでも沖電気社内の資源を使って民需市場を開拓する発想であった。これに対して、社外の資源を利用してでも商品開発と販売網の構築を行おうとする社長室のプランは、三宅社長によって退けられて

いた。

PART II計画の実施にあたった橋本社長は、かつて、1979（昭和54）年に専務取締役役に就任したとき、「『あきない』への進出を」呼びかけた。「もともと我々是不特定多数の顧客への『あきない』は不得手ですが、万難を排してこの分野への積極的な進出をはかるべきです。今こそ、心を新にして、士族の商法から町人的な商法へ転進するときだと思(注8)います」と述べていたように、端末装置、民需部門進出への思いは人一倍強いものがあった。

民需事業を本格的に立ち上げようとしたPART II計画では、「民需事業の確立には、従来の当社の体質から脱皮し、設計・製造・販売・管理等、すべての面でまったく新しい発想による運営が必要になります。この認識をもとに、今回の検討は、民需事業の一般論ではなく、OA事業に的をしぼりました」と述(注9)べられていた。OA事業というターゲットを明確に提示し、その対策を具体化しようとしたのである。

そして、①新商品創出力強化策、②販売力強化策、③管理方式の見直し、という3点についての検討を進めた。さらに、民需事業確立の鍵はコスト競争力の強化にあるとして、低コスト生産体制の構築を提案した。たとえば、製造部門と設計部門を同一ロケーションに置き、情報交換の円滑化を図るという試みである。

具体的な取り組みは、1982年7月のOA事業部の新設から始まった。すでに沖電気は、「OA三種の神器」と呼ばれたファクシミリ、パソコン、ワープロをはじめ、さまざまなOA機器を発売していたが、それでは、沖電気がPART II計画でターゲットにした事業領域はなんだったのか？

当時、OA事業を担当した大和久修三常務は、つぎのように語っていた。

長年にわたり蓄積された技術ノウハウやポテンシャルを生かして、システム化に注力したOAの事業展開を中心に考えております。(中略)

システム化とはなんだろうかということですが、私は各種のOA機器をインテグレーションした、いい直すと、機能化したものと受け止めています。(中略)

急に不特定多数の商売をやるわけではないので、そのなかで途中の段階として、不特定中数の市場にねらいを定めて、それで沖電気の特徴が発揮できるような需要がどういふものかということ进行分析して、それにフィットするような機能ソフトを持たせていこうと考えています。(中略)

パソコン十台、二十台まとめて導入できるような、言い直せば、OA機器をシステム化したものを導入できるような、ユーザー向けのシステムを開発する。そういうところに特徴を持たせていくことだと思う。1つずつ売っていたのでは販売チャンネルの構築に長時間を要します^(注10)のでね。

事業領域としては、パソコンを中心としたOA機器の需要拡大を見込んでいたのである。その販売方法については、沖電気の民需営業力、とくに代理店などの流通ルートは限られているため、いきなり一般民需品を拡販する能力は備わっていないという自己分析であった。したがって、ある程度のまとまった発注を行う中規模需要家が当面のターゲットに据えられた。

海外事業の再構築

「経営体質改善計画PARTII」のなかでは、海外事業の再構築も主要テーマとして取り上げられた。PART I計画では、とりあえず選別の対象になった海外事業であったが、PART II計画に移って、1986(昭和61)年度に1000億円事業(売上高の3分の1)



アメリカ・ジョージア州アトランタ工場

にするという目標が掲げられた。

レーガノミクスを背景に円安ドル高が進行していたことは、日本企業の輸出環境を好転させていた。沖電気でも経営再建に一応のめどがつき、民需拡大によって官公需依存率を低下させるという経営課題から、海外事業の再構築が重要なテーマへと変わった。海外市場の対象地域としては、アメリカに50%以上を期待し、北米子会社を再編成すること、また対象製品については、プリンタとパソコンの拡販、IC製品の安定化、TD交換機への進出などを方針にマーケティング実行計画を精緻化させていった。

1983年に入って、沖電気の海外市場開拓は具体化していった。アメリカではオキ・エレクトリック・オーバーシーズ(OEO)社が、ジョージア州アトランタで自動車電話の生産計画を進行させる一方、東南アジアでは香港とシンガポールに販売子会社を設立した。沖電気の全額出資で設立されたオキ・エレクトロニクス香港 Ltd. (OHK, 資本金70万香港ドル) は、東南アジア諸国への64KDRAMの拡販を担当し、同じく全額出資のオキ・エレクトロニクス・シンガポールPte.Ltd. (OSP, 資本金50万シンガポールドル) は、現地販売会社ディジフォニックシステムズ社と提携して、PBX、テレックス端末などの販売を行った。

沖グループの強化

グループ経営の強化は、1978(昭和53)年8月のPART I計画のなかで取り上げられていた。そこでは、関係会社の業績がかんばしくなく、沖電気の投融資が十分な見返りを得ているとはいいがたいという認識から、沖グループとしての業績向上をめざす必要が訴えられた。そのためには、関係会社の沖グループ内における位置づけを明

表 6-1 グループ別関係会社一覧 (1983年1月)

グループ	会社名	所在地
A	東北沖電気	福 島
	沖電気販売	東 京
	東邦電子	埼 玉
	宮崎沖電気	宮 崎
	沖ソフトウェア	東 京
	沖通信システム	東 京
	長野沖電気	長 野
	静岡沖電気	静 岡
	沖電気物流センター	東 京
	沖情報機器サービス	東 京
	沖ファームウェア・システムズ	群 馬
	沖ソフトウェア関西	大 阪
B	キンセキ	東 京
	沖電気工事	東 京
	桑野電機	神奈川
	沖電気防災	東 京
	蕨特殊製鋼	埼 玉
	沖セラミック工業	埼 玉
	芙蓉防災工業	東 京
沖電線	神奈川	
C	沖不動産	東 京
	沖福祉厚生	東 京
	沖エンジニアリング	東 京
	沖ビジネス	東 京
D	沖ユニバック	東 京
	ミクニ工業所	東 京
	日興電機製作所	埼 玉
	山小電機製作所	東 京
	大興電機製作所	東 京
	岡谷電機産業	東 京
田村電気製作所	東 京	

確化し、関係会社それぞれに経営自活体制を強めることによって、関係会社群の「徹底したコスト安体質への転換」を図らなければならなかった。

この構想が具体化されるには、時間が必要であった。1980年2月に「これからの関連企業方策」が経営会議に提案され、この方針には関係会社をその役割などによってA～Dにグループ化すること、グループ内取引の原則を定めること、財務・金融活動の自主独立原則などが盛り込まれた。しかしながら、当時は業績悪化企業の経営改善が焦眉の問題であり、沖グループの戦略展開にはなかなか手が回らなかった。

PART II 計画にいたって、関係会社のグループ化が実現した。1983年1月時点における沖グループの国内関連企業は31社で、ABCDの4グループに分けられていた(表6-1)。Aグループは、沖電気が事業を行ううえで、設計、生産、販売、サービスなどの活動を補完する企業であり、各事業部に所属した。Bグループは、沖グループ以外とも市場取引を行う自主経営グループである。Cグループは、沖グループの従業員に対してさまざまなサービスを提供する企業で

あり、Dグループは、Bグループと同じ自主経営であるが、出資比率が低いなどの理由から別に分けられたものである。

沖グループに対する基本的な方針は自主経営の推進であったが、これに加えて、沖グループ内部での事業分担関係の見直しも進められた。高度の技術や多額の投資を要する事業は沖電気が手がけ、沖電気1社では手が回らない分野の事業を関連企業に分担してもらうという方法である。沖電気1社から始まった事業選択の問題が、沖グループ全体に拡大され、グループ内での解決が図られたとあってよい。

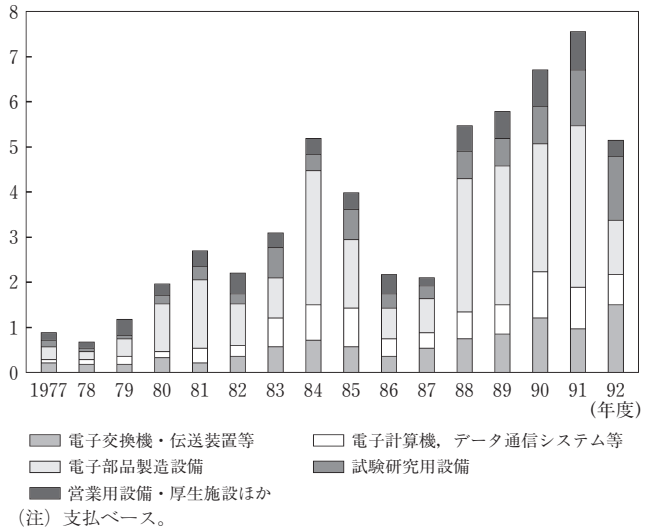
ドル高円安がもたらした好景気

橋本社長が就任した当時、1982（昭和57）年の日本経済は、輸出の不振、個人消費の伸び悩み、設備投資の低迷など、停滞感が強かった。しかし、経済成長率は3.3%と、OECD諸国平均がマイナスであったのに比べると、良好なパフォーマンスを示していた。

アメリカでは、1980年にレーガン大統領が就任し、「強いアメリカ」と「小さな政府」を掲げて、新保守主義の潮流をつくり出していた。「強いアメリカ」を標榜するレーガン政権は、軍備拡張などによって財政赤字を拡大させ、その一方で、消費増大による輸入の増加が大幅な貿易収支の赤字をもたらした。この「双子の赤字」のもとで高金利政策がとられ、資金がアメリカに集中して異常なドル高が発生した。

ドル高円安が進行したため、1980年代前半には日本の輸出産業にとって有利な条件がつづいた。アメリカ経済も、82年はマイナス成長であったものの、84年には成長率6.8%という空前の好景気を迎え、これも輸入が増加しやすい条件となった。

図 6-9 設備投資額の推移 (1977~92年度)
(百億円)



「双子の赤字」を抱えるアメリカ経済とは対照的に、1980年代前半における日本経済の安定成長は際立っていた。加工組立産業を中心とした日本

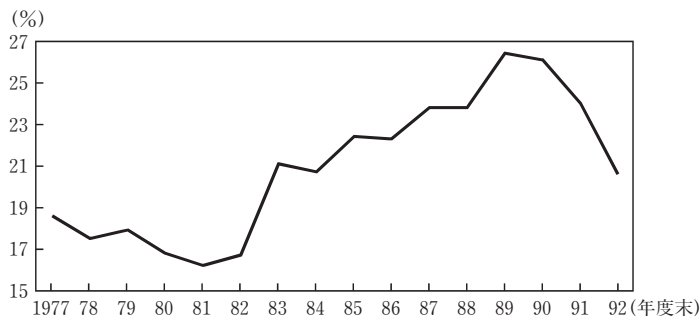
の輸出増加は、貿易収支の黒字化をもたらした。一方、アメリカの貿易収支赤字は拡大をつづけ、2国間の貿易不均衡が政治問題になった。83年11月、アメリカのレーガン大統領の来日に先立って、日本政府はあわただしく総合経済対策を決定し、経常収支の黒字減らし策を盛り込んだ。

このような経済環境下で、沖電気の経営も明らかに好転した。1983年度には売上高3000億円を達成し、当期利益は54億円に増加した。輸出比率は81年度の16%から、83年度には29%へと上昇した。さらに、84年度の売上高は19%増の3618億円、輸出比率は31%を占めるにいたった。

業績の向上を背景に、沖電気の設備投資は活発化した。1984年度の設備投資は、各部門から事業拡大の要求を受けて積極的な計画となった。83年度末、設備投資予算は対前年度比40%増の306億円程度であったが、84年度末には500億円を突破した。そのうち、宮崎沖電気を中心とした半導体関連が300億円であった。橋本社長は、「抑え込めと指示はしているが、最終的にどこまでいくか見当がつかない」という感想をもらっていた。^(注11)84年度の設備投資実績額は、過去最高の513億円となったのである(図6-9)。

橋本社長は、1984年度において「超LSI関連では、256キロビットDRAMの量産工場

図 6-10 自己資本比率の推移 (1977~92年度末)



である宮崎沖電気株式会社第2期工場が完成し、本格的に稼働を開始するとともに、昭和59年9月に宮城県に次期半導体工場の進出を決定いたしました。また、プリンタ関連では、新商品の製造設備を高崎工場に増設し、量産を進めております^(注12)と報告しましたが、巨額な設備投資資金は、沖電気の経営にとって大きな負担であった。宮崎沖電気工場の建設以来、IC事業を中心に膨らんだ設備投資は、84年度まで増加傾向で推移した。いきおい投資資金は借入金に依存することになり、外部資本の比率が高まっていった。したがって、金利負担は大きく、投資拡大による償却費負担は利益の低迷をもたらした。

一方、1980年代に入ると、国内・海外で転換社債が盛んに発行されるようになった。転換社債によるエクイティ・ファイナンス（資本発行による資金調達）は、沖電気の財務体質改善に寄与し、83年ごろからの自己資本比率の回復に貢献したと考えられる（図6-10）。スイスフラン建て転換社債は、81年6月から85年まで毎年発行され、ドル建て転換社債は、84年9月に発行された。沖電気はグローバルな資金調達を含めて、設備投資の拡大に対処したのである。

エクセレントカンパニーをめざす「1990年シナリオ」

橋本社長は、1984（昭和59）年の年頭あいさつのなかで、「沖電気を一兆円企業に」という経営スローガンを掲げた。2年後の86年度に売上高5000億円、6年後の90年度には1兆円企業に、というのが具体的な目標であった。

「1990年シナリオ」と名づけられた長期計画は、「永年培ってきた伝統と技術を基盤として、来るべき高度情報社会に向けて、電気通信、情報処理、電子デバイスの各分

表6-2 「1990年シナリオ」の目標値 (単位：億円)

	売上高		年平均 伸び率
	1990年目標	83年実績	
ESS	440	276	6.9%
複合	370	123	17.0
無線	230	60	21.2
伝送	570	81	32.1
CMP	340	38	36.8
計	1,950	578	19.0
OA	900	110	35.0
ファクシミリ	480	132	20.3
TA	280	47	29.0
計	1,660	289	28.4
制御	200	100	10.4
測機	200	103	9.9
金融	900	504	8.6
情報システム	500	140	19.9
端末	2,000	697	16.3
計	3,800	1,544	13.7
IC	2,600	486	27.1
部品	400	85	24.8
計	3,000	571	26.7
その他	190	53	—
全社計	10,600	3,035	19.6

野の総力を結集して、先導的な役割を果たすことをその責務と考える^(注13)という基本方針を明らかにしたうえで、沖電気が目標とする事業領域を、つぎのように設定した。

- ①沖電気は、AT&T社に代表される通信技術と、IBM社のような情報処理技術をあわせもつ数少ない企業であり、高度情報化社会に製品を提供する最短距離にいる。
- ②高度情報化社会に提供する製品の範囲は、部品、装置、システムの全域である。
- ③具体的には、プリンタのような端末分野を収益の柱とする。
- ④他社に侵食されない確固たる事業領域としてシステム事業を位置づけ、端末事業の収益をシステム開発に投ずる。システムの範囲は、INSのような企業内システム、テレトピアのような地域システム、大規模VANなどである。
- ⑤以上の事業を支えるのが、部品とソフト事業である。ICは秩序ある設備投資のもとで、安定した収益事業へ発展させる。ソフトウェアは十分な社内体制を整える。沖電気の「金のなる木」を端末事業とし、その収益をシステム事業に投入する。そして、端末事業、システム事業に必要な「コメ」を供給するのが、ICを中心とした部品事業とソフトウェア事業であった。

「1990年シナリオ」は、全般的な事業拡大をめざしており、そのなかでもOA事業と半導体事業の伸び率を高くみていた(表6-2)。OA事業については、ファクシミリ中心からパソコンのようなOA機器に重点が移り、収益事業に転換することを想定し、また情報処理事業では、プリンタなど端末事業の比率が高まるという見込みであった。海外売上高の構成比についても、1983年の29%から、90年には43%に上昇すると予測していた。

「経営体質改善計画PART II」のころまでは、事業選択の問題が検討されていたが、その後の業績好転のなかで事業選択の発想は姿を消していった。そして民需事業、とくにIC事業やプリンタ事業のように、対米輸出に重点を置いた事業に期待がかけられるようになったのである。しかし、後述するように、「1990年シナリオ」は、1985年9月のプラザ合意に始まる国際環境の急変によって、シナリオの修正を余儀なくされる。

CWQC活動の導入

橋本社長は、1984(昭和59)年に「1990年シナリオ」とともに、CWQC活動の導入という2大テーマを打ち出した。CWQC活動の導入について、橋本社長は、85年1月の時点で、つぎのように語っていた。

ここ数年、事業環境に恵まれたことと、合理化以後の全社一致した努力が相まって順調に会社は成長してまいりましたが、私の見るところ、未だ困難な環境の下でも強く成長できるだけの経営基盤を確立したとはいえません。特にこれから飛躍的な発展を遂げるためには、やはり品質重視の強固な経営基盤を作り上げなければならない、と考え、その手段として、CWQCを導入いたしました訳であります。昨年は、まず、教育・導入期とし

て、①QC的な考え方、手法を身につける、②管理改善活動による仕事の質の向上、③QCサークルの活性化、を狙いとして活動を開始いたしました。

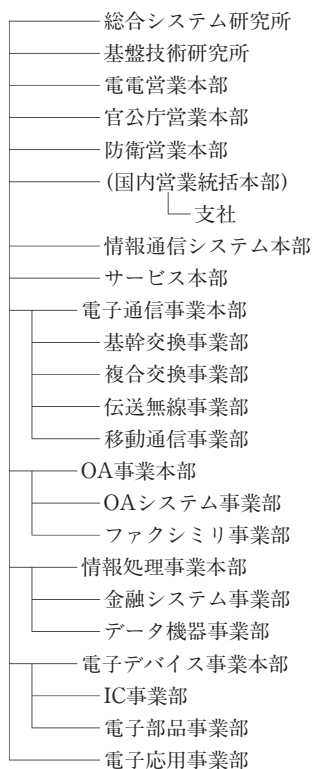
本年は、4月からCWQCの浸透期として、方針管理の導入を図るつもりであります。昨年の教育・導入期から、今年は本格的にCWQCの展開が始まる訳であります。この方針管理の導入によって会社の方針が、私から、役席、部課長、そして全社員に至る迄、上下左右の話合いを通じて、一貫して展開されるわけで、これを狙い通りに実施するには、大変な努力を要すると思われませんが、この方針管理をきちんと定着させることができるかどうか、CWQCを成功に導き、その結果として、強い経営基盤を築くための鍵になると思われます。^(注14)

業績は回復したとはいうものの、沖電気の経営基盤が強固とはいえないことを橋本社長は感じていた。今後の飛躍的な発展のためには、「品質重視の強固な経営基盤」が必要であり、その手段がCWQC活動であった。QCの基本的な教育から始まり、小集団活動の再活性化を行って、1985年度から「方針管理」を全社的に展開しよう、というのが橋本社長の意図であった。85年4月に橋本社長は、つぎのような3大方針を発表した。

- ①全社をあげて知恵と行動力を結集するとともに、無駄の徹底的排除を行い、利益の確保を図る。
- ②商品開発の重点指向を徹底し、世界に通用する一流商品と品質をつくり出す。
- ③全社員がお客様第一主義の考えと行動に徹する。

橋本社長の3大方針にもとづいて全社的に具体的な目標を設定し、さらにレビューを実行することによって、全社員が目標達成に向けて努力することを求めたのである。

図 6-11 事業本部・新事業部制
(1985年3月)



小事業部制とシステム対応力の強化

「1990年シナリオ」の第一歩を踏み出した1985(昭和60)年3月, SBU体制導入以来の大規模な組織変更が行われた(図6-11)。組織変更の要点は、以下の4点であった。

第1に、従来の4事業部を11の小事業部に分割し、それぞれの事業部に企画・技術・生産の各部門を置いた。これによって事業部は、事業戦略の立案、推進、評価という事業運営を担う中心となり、プロフィットセンターになった。

第2に、従来の4事業部はそれぞれ事業本部となり、事業部を統括した。事業本部の役割は、総合企画、事業部の支援、事業部間の調整、未来型事業の育成などであった。また、民需部門の事業本部には営業部が所属するようになったが、これは、ユーザーにとって窓口が細分化されすぎるという判断からであった。

第3に、マーケットでは通信と情報処理の融合が進み、システム化の流れが起こっていたことに対応して、情報通信システム本部を新設した。情報通信システム本部は、既存の事業本部間にまたがるシステムを、各事業本部と協力しつつ、沖電気としての統一したアーキテクチャーにもとづいてシステム構築を行うことが使命であった。

第4に、事業部編成の変更点は、①TA (Telecom Application) 事業を技術シナジの観点から複合交換事業部に統合したこと、②OA事業と情報システム事業をOAシステム事業部としてOA事業本部のもとに置いたこと(これはユーザーのシステムニー

ズに応え、資源を集中する意図であった)、③従来、情報処理事業部にあった測機事業と制御事業は、事業の独自性を考慮して電子応用事業部として社長直属にしたこと、であった。

これらの改革にともなって、従来のSBU体制は廃止されたが、SBU体制における事業単位ごとに戦略立案、推進、評価を行い責任をもつという考え方は、小事業部に受け継がれたのである。

電気通信事業の自由化

戦後33年間、電電公社によって担われてきた電気通信事業は、1985（昭和60）年4月、歴史的な転換点を迎えた。新たに民営化された日本電信電話株式会社（NTT）が誕生したからである。

国の財政赤字解消を課題として、1981年に設置された臨時行政調査会は、事業効率化の観点から、3公社などの見直しを検討した。その結果、電気通信事業の回線利用の自由化、基幹幹線への新規参入などが可能な法体系の整備、これに対応するための電電公社の民営化案が具体化されていった。

石川島播磨重工業から迎えられて、電電公社総裁になった真藤恒の強力なリーダーシップのもとで、電電公社は自己変革を進めていた。「電電話をやめて、だれにでも通じる日本語で話そう」という真藤総裁の呼びかけは、電電公社内の反発を呼びながらも、その意識改革を進め、民営化への道を開いた。

1984年12月、電気通信改革三法（日本電信電話株式会社法、電気通信事業法、同関連法）が国会を通過し、85年4月から民営化されたNTTがスタートした。同時に、電

電気通信事業は自由化され、新規事業者の参入が可能になった。わが国最大の株式会社になったNTTは、多数の子会社を設立し、移動体通信のような新しい事業分野にも積極的に手を広げていった。

自由化によって、電気通信事業には多くの新規参入者が誕生した。自ら設備を保有してサービスを提供する第1種電気通信事業者と、設備を借りてサービスを提供する第2種電気通信事業者があり、第1種事業者としては、DDI(第二電電)、JT(日本テレコム)、TWJ(日本高速通信)の3社が市外通信サービスを開始した。第2種事業者には、VANなどさまざまな事業が含まれていた。とくに、第1種事業者であるNCC(New Common Carrier)3社が参入することによって、電気通信市場は競争的になっていった。

電気通信市場の自由化にともなって、通信機器のマーケットにも「自由化」の波が押し寄せた。すでに電電公社は日米貿易摩擦をきっかけに、これまでの「交換4社」(沖電気、日本電気、富士通、日立製作所)を中心とした調達から、海外メーカーに門戸を開放しつつあった。日米交渉の結果、電電公社の資材調達については、1980年12月に大来政府代表とアスキューUSTR代表との間の交換書簡によって、国際調達の手続きについて合意が成立した。これにもとづいて、アメリカの通信機器メーカーはデジタル交換機の売り込みを行うなど、市場開放が進行しつつあった。

民営化後のNTTは、海外メーカーを含めて無差別な調達に方向転換していった。さらに、端末機器についても、電電公社を介した発注方式はなくなり、自由な製造・販売が行われるようになった。このような電気通信市場の自由化は、沖電気の経営環境にも大きな影響を及ぼすようになる。