

図 6-12 対ドル円為替レートの推移 (1972~99年)



(注) 期中の平均値。

3. 円高とバブル経済の奔流

プラザ合意と円高

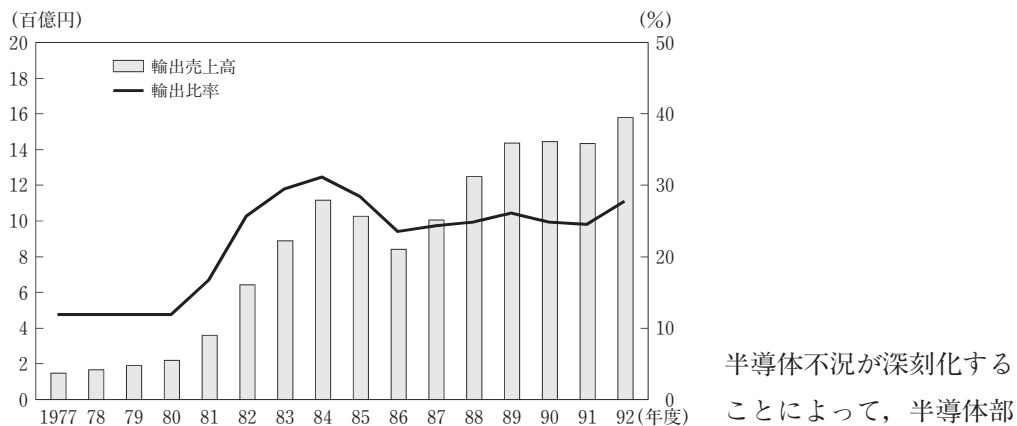
1985 (昭和60) 年 9 月 22 日, ニューヨークのプラザホテルに, アメリカ, イギリス, フランス, 西ドイツ, 日本の 5 カ国の蔵相, そして中央銀行総裁ら 10 名が緊急に集まって, いわゆる G 5 (Group of Five) が開催された。

ドル高は「強いアメリカ」の証明だと, ドル高を容認してきたレーガン政権は, 一転してドル高是正のために, G 5 諸国が為替市場に協調介入する方針が変わった。5 カ国の蔵相が会談した結果, 「主要通貨の対ドルレートは, いっそうの秩序ある上昇をしたほうが望ましい」という, いわゆる「プラザ合意」が, ドル高転換のシナリオライターであったベーカー財務長官から発表された。

東京外国為替市場の円相場は, 1985 年 9 月 20 日には 1 ドル 242 円であった。これが, 87 年 10 月 19 日には 1 ドル 141 円 35 銭になるという円高が進行した (図 6-12)。主要通貨の為替レートとしては, まれにみる変化のスピードとあってよい。沖電気の 86 年上期の社内為替レートは, 1 ドル 180 円に設定されており, 86 年 5 月において橋本社長は, 「一ドル=一六〇円を突破した現状では輸出品について赤字を覚悟しなければならない」^(注15)と語っていた。沖電気の輸出品の 3 本柱である自動車電話, プリンタ, IC のうち, 自動車電話は末端価格を 7% 値上げ (86 年 3 月), IC は価格引き上げをユーザーに提示, プリンタは検討中と, 競争の激しい業界では, 末端価格への転嫁は容易に進まなかった。

急速な円高の進行は輸出採算の悪化をもたらし, さらに 1985 年度から始まっていた

図 6-13 輸出売上高と輸出比率 (1977~92年度)



半導体不況が深刻化することによって、半導体部門は大幅な損失を出し、沖電気の業績を悪化させた。85年度の売上高は前年度に比べて微減の3616億円であったが、図 6-13のように輸出比率が低下し、経常利益は対前年度比92%減の13億9000万円となった。

1986年度のスタートにあたって橋本社長は、「市場要求品質の確保」「新商品開発納期の厳守」「営業力強化による市場拡大」の3つを社長方針として掲げ、全社あげて目標達成にチャレンジすることを要請した。

しかし、1986年度の上期中間決算は、49年に沖電気が設立されて以来初めての営業利益段階でのマイナスを記録し、77億円という大幅な経常損失を計上した。結局、86年度の業績は、受注高こそ対前年度比4%増の3628億円を達成したものの、売上高は前年度より微減の3610億円にとどまり、経常利益は74億円の損失となった。半導体部門の大幅な欠損、OA事業と輸出採算の悪化が響いたのである。

システム化に挑む市場別営業体制

橋本社長は、環境変化に耐えられる強固な経営構造をつくるため、1986（昭和61）年10月に組織改正を行った。今回の組織変更の特徴は、小事業部制を基本としつつ、①従来の機種別営業部門を市場別に再編成したこと、②OA事業本部にあったOAシステム事業部を情報処理事業本部に統合し、金融システム事業部との協力・協調をめざしたこと、③複合システム事業部を新設し、システム事業の充実を図ったこと、④新研究所を設置し、研究所を統合した研究開発本部を設置したこと、である。

これまで沖電気では、支社を除けば、国内民需および海外営業体制は、ともに機種別に編成されていた。しかし、国内民需の大口ユーザーは、システム化、ネットワーク化の指向が強くなり、従来別々であった通信機器・情報処理機器の購入検討窓口と購入窓口部門が一体化するとともに、システム提案の要求が増えてきた。ユーザーからも、沖電気の窓口は機種別に分かれていて不便だとの声があり、また沖電気からみても、1人のユーザーに複数の部門が対応するのは効率的でないという判断があった。そこで、電子デバイス部門など一部を除いて、国内直販営業部門を業種別に再編成したのである。さらに、海外営業部門も地域別営業とし、アメリカ、ヨーロッパを中心に、その他地域への拡販をも視野に入れた「攻めの営業体制」を意図した。

研究開発体制の充実については、1986年10月に研究開発本部が設置され、従来の総合システム研究所、基盤技術研究所に加えて、通信技術研究所および半導体技術研究所が新設された。これによって、デジタル信号処理などの技術、および16M級超LSIの研究開発体制が強化された。

円高を克服して経営構造改善へ

円高不況下の経営悪化に対処するため、橋本社長は、1986（昭和61）年12月に経営構造改善委員会を設置し、改善計画の作成にとりかかる一方、87年度社長方針としてつぎのような内容を発表し、社員の奮起を促した。^(注16)

〈指針〉 沖の新しい変化を引き起こそう。円高・価格競争の激化など、経営環境には厳しいものがある。早期での環境の好転は望めず、現状の延長線上には解はない。

本年度は、私を中心に経営構造改善策を進めるが、日常活動の面では斬新な発

想と果敢な行動により、商品品質を中心とした改善をさらに進め、現市場の確実な維持と新規ユーザーの拡大をはかるとともに、競争に打ち勝つコストダウンと新商品の提供を着実に実施し、沖の大変革へ力強い第一歩を踏み出そう。

〈目標〉 部門間連携を密にして方針を展開する

- ・市場ニーズにマッチした新商品の開発と提供
- ・既存ユーザーの深耕・新規ユーザーの拡大
- ・コストダウンの徹底
- ・商品品質回復の徹底

「現状の延長線上には解はない」という言葉によって、橋本社長は、いま沖電気の大転換が必要であると全社員に訴えた。経営構造改善計画が実を結ぶためには、社員一人ひとりが何をなすべきかを認識し、果敢に行動することが求められた。「部分最適は必ずしも全体最適とはならない」として、改めて沖電気全体の利益という立場から、部門を超えて目標にチャレンジするようにとの趣旨であった。

経営構造改善計画は、沖電気の事業領域を3つの分野に区分し、それぞれの基本的方向を定めた。3つの事業領域は、以下のとおりであった。

①単体ビジネス

データ機器、ファクシミリ、自動車電話、電子部品などの単体ビジネスとして完結度の高い領域は、参入障壁が低く、競争が激しいため、商品企画力、特徴ある技術、コスト低減力などが強く要求される。このため、事業構造をスリム化し、負担の軽減を図るとともに、機種・市場の重点化を行い、徹底した収益力の強化をめざす。

②システム事業

交換，伝送無線，OAシステム，金融システム，複合システムなどのシステム事業は，今後とも沖電気の中核ビジネスとして保持・強化する。最先端の技術水準を維持するため，大規模な開発投資が必要であり，ソフトウェアにも大量の人的資源が必要である。さらに，OS/NA（Network Architecture）標準化動向への対応など，事業の継続・拡大に課題が多い。

そのための重点課題を，次世代交換システムのコンセプト決定と具体的な開発体制の整備，通信と情報処理の融合を前提に通信とのOS共通化を配慮した次期コンピュータ開発の方向づけの明確化，ソフトウェア生産性倍増計画の立案と実施，の3点とする。

③IC事業

単体ビジネスとシステム事業を支える基幹領域として，IC事業は重要であるが，好不況の波が激しいため，自立的な事業展開を図り，安定的な収益構造をつくり出す。変動の大きいメモリビジネスへの依存度を下げ，安定的で成長性の高いASICビジネスへの取り組みを強化する。これとあわせて生産拠点の展開策を立案する。

④人員のスリム化による固定費削減と企業体質の強化

具体的には，雇用の確保を前提に，現行の1万4000人規模を維持し，全社員の活性化をベースとする業務の効率化，生産性の向上，沖グループ全体としての新規雇用機会の創出をめざす。

さらに，橋本社長は，計画の実行過程の評価を行う姿勢を強めると明言した。

このように経営構造改善計画は，事業のスリム化をめざすことによって，急激な円

高による危機を回避しようとするプランであった。しかし、経営構造改善計画の具体的な効果が現れる前に、1986年度中からの内需拡大とともに、沖電気の業績は回復し始めた。

小杉信光社長の就任

1986（昭和61）年の円高不況を契機に、日本経済は外需主導型成長から内需主導型成長に転換した。円高による輸入価格の低下は消費を活気づけ、設備投資も87年から回復した。87年には、のちに「平成景気」と呼ばれる長期好況が本格化した。OECD諸国の平均成長率も、80年代前半に比べて高まり、アジアNIES諸国は、86年から88年にかけて10%を超える高度成長を記録した。

沖電気の業績も、1987年度に入って急速に回復した。受注高は対前年度比19%増の4315億円、売上高は15%増の4162億円であり、当期損益は41億円の利益を出した。半導体市況の回復と価格安定、交換機など通信装置の好調などが、売上高の伸びを支えていた。

このように経営環境が好転するなかで、1988年6月、3期6年間社長を務めた橋本南海男は会長となり、かわって小杉信光副社長が社長に就任した。小杉社長は、入社以来営業畑を歩き、とくに電電公社を長く担当した経験をもっていた。三宅社長時代からは社長室長として、さらに役員として沖電気の将来像を描く作業に携わってきた。

小杉社長は、就任あいさつのなかで、「構造改善が軌道に乗り出したこの時期に、社長を引きついだ私は、橋本前社長の下で敷かれた路線を踏襲し、昭和六十五年度二百五十億円以上の経常利益の創出と、より強固な経営基盤を作り上げることを経営目標



小杉信光

とし、最大限の努力を傾けてまいります^(注17)」と述べ、さらに外部環境の厳しさと沖電気が直面する課題を、つぎのように説明した。

当面する危機を脱し、収益力を回復したとはいえ、世界的な経済構造の変革の中で、またISDN時代の幕開けをむかえ、進展するシステム化、通信と情報処理の融合化、マイクロエレクトロニクス化の中で、経営環境は大きく変貌をとげつつあります。

環境の急速な変化の中であって、将来にわたって収益力を確保していくためには、今後とも、新たな課題に対しチャレンジするとともに、時代の変化を先取りして、自らを常に「リニューアル」できる企業のみが生き残れるものと思います。

この「リニューアル」は、企業活動全般にわたって実行してゆかねばなりません、特に当面する重要課題は、第一に、先に述べた、市場のシステム化・通信と情報処理の融合といった流れの中で、ニーズにマッチした、世に問いかけのできるシステムや商品、いかにして創出してゆくか、ということです。そしてそのためには、沖電気としてのポリシーやコンセプトを明確に持ち、目標に向けて資源の集中化を図り、持てる力を最大限に発揮しうる体制や仕組みを早急に構築しなければなりません。

もうひとつの重要な課題は、組織の活性化です。変化の激しい、多様化する企業環境にあっては、経営の意思決定は、組織の中で正しい情報をもとに形づくられた的確な判断をベースにしなければならず、また、決定された方針をどこまで実行できるかも、組織の力によります。この意味で、各部門が、当社の行動指針である「進取の精神」を持った、創造性のあるものとなり、また、目づまりのない情報伝達が行いうるよう、組織風土の改革に取り組んでゆくことが必要^(注18)です。

旺盛な国内需要に助けられて沖電気の業績は回復していったが、小杉社長は、業績好転は外部環境に負うところが大きく、沖電気の内部変革が十分になされた結果とはいえないと認識していた。そこで、1989年の年頭あいさつにおいて、収益向上計画を

実施することを明らかにした。収益向上計画の柱は、民需および海外ビジネスの再点検による採算向上、重点商品開発の加速、SE・ソフト力の向上、競争に勝てるコスト・品質の実現、などからなっていた。

さらに、1989年度から91年度にかけての中期経営計画を立案し、沖電気の経営課題とその解決策を明らかにしようとした。その際、「従来なりがちであった計画倒れを厳に戒め、着実に問題点の発掘とその解決を行うこと」が要請された。小杉社長は、この時期を沖電気にとっての転機であり、かつチャンスであるにとらえ、社員の行動力に大きな期待を寄せたのである。

能力育成をめざす人事制度へ

人事部では、1984（昭和59）年から人事制度全般の見直しを行い、労働組合とも協議を進めていった。新しい人事制度の基本構想は、能力にもとづく育成型人事制度に転換することであった。すなわち、能力育成・活用に主眼を置いた人事施策を展開するとともに、各人の能力に見合った処遇を行ううえで、裏づけとなる資格制度・賃金制度を整備するという内容である。

このうち、資格制度・賃金制度について、1987年10月に新しい資格・職能級号への移行が行われ、さらに88年4月には新資格制度・新賃金制度への全面的な移行が実施された。資格制度の主要な変更点は、資格階層を10区分から12区分に増やし、資格構成のかたよりと各資格への長期滞留傾向を是正したこと、管理職クラスに対する面接試験制度の適用範囲を広げ、能力主義的な運用を図ったことなどである。また、賃金制度については、資格制度と密接な関連をもつ職能給が賃金の柱と位置づけられ、資

格の増加に見合うよう区分を増やして金額差を20%拡大した。さらに、賃金の柱にふさわしいように、賃金全体に職能給が占める比率を高めた。

バブルに踊る日本経済

ゴッホの名画「ひまわり」が、1987（昭和62）年7月、日本に到着した。同年10月23日（夕刊）の『日本経済新聞』は、「今年は高額絵画の輸入ラッシュで、八月までの絵画の輸入総額がすでに過去最高を記録、欧米からの輸入絵画の平均単価は五百三十八万円と昨年の約三倍に達していることが二十三日、東京税関のまとめた全国通関統計でわかった。（中略）億単位の高額絵画の輸入が相次ぎ、平均単価をつり上げた」と報道している。国内の「金余り」現象が、円高によって海外にも波及し、ロンドンやニューヨークのオークションでジャパンマネーの威力を発揮したのである。

円高が進行するなかで、日銀は2.5%という当時世界最低の水準にまで公定歩合を引き下げ、また一方で、円売りドル買い介入によって多額の円資金が供給されたため、マネーサプライの増加率は10%を超えた。このマネーサプライは、株式や土地という資産購入に向かった。

一般の人びとの間でも預金よりも有価証券の購入を選択する傾向が現れ、企業はエクイティ・ファイナンス（資本発行による資金調達）によって資金を調達し、その多くを株式や土地の購入に向けるようになった。大企業の銀行離れに直面した金融機関は、新たな貸し出し先として中小企業、とくに不動産業への貸し出しを積極化せざるをえなかった。家計、企業ともに、株式・土地はもちろん、絵画やゴルフ場の会員権など、資産取得に殺到する条件がそろっていたのである。

1987年10月19日の月曜日、ベーカー財務長官のドル安容認発言をきっかけに、ニューヨーク株式市場は、前週末比22%もの暴落株価に見舞われた。アメリカのバブル崩壊を示す「ブラックマンデー」は、日銀の金融政策への判断を拘束し、逆に日本のバブルを促進する結果になった。日本発の世界的な株価暴落を恐れた日銀は、引き締め政策に転じるきっかけを失い、89年5月まで超低金利をつづけることになる。

「金余り」によって、株価・地価の上昇が加速化された。株価は1986年から急騰を始め、日経平均株価は86年1月の1万3000円から89年末にかけておよそ3倍になった。「サラリーマン投資家は株をまくらに寝正月、OLは株を抱えて海外旅行^(注19)」というのが、89年歳末の雰囲気であった。89年12月30日、東京証券取引所の大納会は、日経平均3万8915円という史上最高値をつけて終わった。あたかも、バブルは終わりなくつづくように思われた。

一方、地価（大都市商業地）も同時期にほぼ3倍になった。首都圏、とくに東京のオフィス需要の増大などによって地価上昇が始まり、1987年に入ると地方都市へも波及していった。「地上げ」、「土地転がし」といった言葉が日常化するようになり、88年ごろの都心部には、地上げによって小さな更地が点在する「虫食いの街」が出現した。

バブル経済下の積極投資

バブルの大波のなかで立案された沖電気の1988（昭和63）年度中期事業計画は、経営方針として以下の3点をあげた。

- ①通信のパイオニアである沖電気は、「情報通信システムのキー・カンパニー」として、高度情報社会に資する技術・システム・商品の提供を通じて社会に貢献する。

②経営環境の変化にあっても、柔軟な対応により、企業の使命・責任を果たすことのできる収益力・財務体質をつくりあげる。

③時代の大きな転換期のなかで、発展する企業となるための経営基盤の構築を行う。

小杉社長は、「情報通信システムのキー・カンパニー」としての収益力、財務体質、経営基盤を構築することを掲げ、経営基盤強化の具体的な目標としては、システム事業領域Ⅰ（交換、伝送、測機）、システム事業領域Ⅱ（金融システム、複合通信システム、情報システムなど）、量販機器事業領域（ファクシミリ、プリンタなどのデータ機器、セルラーなど）、電子デバイス事業領域（ICおよび電子部品）という市場特性別に分類した4つの事業分野を強化することとした。

具体的には、システム事業領域Ⅰ・Ⅱについては、中期経営計画の重点注力分野と認識し、事業基盤の確立とシェアアップにより利益の拡大を図る、また量販機器事業領域については、沖電気が成長するために不可欠な事業領域として拡大を指向するが、まずは採算化のため事業構造の改革を実施する、そして電子デバイス事業領域については、システム事業領域を支えるとともに、先端デバイス外販での安定的な事業推進を図る、という戦略が立てられた。

平成景気のもとで沖電気の業績は回復したものの、1988年度において、量販機器事業領域はファクシミリ、プリンタ、データ機器、OA機器、セルラーともに損失を出し、複合通信システムの利益は低く、情報システムは赤字という状況であった。円高を経て、沖電気の収益構造は、従来の交換機事業と不安定なIC事業に依存する構造になったのである。

しかし、好況のなかで各事業は拡大し、それにつれて1988年度から91年度にかけて

のバブル期に、沖電気の設備投資は積極化した(前掲図6-9)。1990年度には、「生産面では、宮城沖電気の4MDRAM増産体制の確立、宮崎沖電気に16MDRAM級の超LSI工場の建設、福島市のプリンター専門の子会社である沖データシステムズの稼働開始など国内生産体制の強化をはかるとともに、米国オレゴン州の半導体工場の稼働開始、プエルトリコにおける米国ヒューレット・パッカード社との合弁事業によるプリント基板工場の建設、タイ国のLSI組立工場の建設着工など、通商構造の変化に対応した生産体制の構築に努めました^(注20)」と、小杉社長が事業報告を行っているように、半導体投資を中心とした国内設備投資と、半導体を含めた海外生産の展開にともなう投資が増加した。

これに要する資金は、400億円の転換社債発行(1989年9月)、海外における3億米ドルの新株引受権付社債の発行(89年9月)、ユーロ市場における200億円の円建て普通社債発行(90年11月)などによって調達された。この時期、資本市場からの資金調達が進んだため自己資本比率は上昇し、いっそうのグローバル化が進展した。

1989年度の社長方針は、全社活性化運動として「チャレンジ91」を、90年4月からスタートさせることを明らかにした。「チャレンジ91」では、91年度の売上高7000億円以上、利益350億円以上、ROS(売上高利益率)5%以上を実現し、沖電気が「情報通信のキー・カンパニー」として社会に貢献することを目標とした。

小杉社長は、グローバルな発想で「一等信頼されるOKI」にチャレンジしよう、そして社員一人ひとり、組織システムの活性化を通じて中期経営目標の実現を図ろうと社員に呼びかけたのである。

貿易摩擦下のグローバル化

海外生産に対する日本企業の行動は、1985（昭和60）年10月以降、円高が進行するプロセスで変化していった。とくに、日米構造協議におけるアメリカ側の要求は強いものがあつたし、日本政府もそれに応じて、海外生産、海外調達への指導を強化した。87年に1ドル130円の水準を突破したころから、日本企業はなだれをうって海外生産に踏み切るようになった。

沖電気は、1987年11月に経営構造改善委員会の検討結果として、海外生産に関する基本的な考え方をまとめた。このなかで海外生産の対象とされたのは、セルラー、プリンタ、IC、ファクシミリの4製品であり、その検討内容は以下のとおりであった。

- ①セルラー事業は、北米事業のスリム化と指揮系統の一元化によって、安定的な黒字化を図る。アメリカの営業、アトランタ工場、現地における製品開発をオキ・テレコム・グループ（OTG）に統合する。
- ②プリンタ事業は、対EC貿易摩擦の回避のため、黒字化を条件にオキ（UK）Ltd.における現地生産を承認する。
- ③ファクシミリ事業は、アメリカには自社販売ルートがないためリスクが大きく、さらに現地での部品供給ソースに不安があることから、国内でのコストダウンに重点を置く。
- ④IC事業は、前処理工程を現地化するための最低生産規模を確保することがむずかしく、ASIC最終工程の現地企業への委託、現地企業との提携強化を模索する。

円高が進行しても、Jカーブ効果の影響などで、貿易収支の黒字化はすぐに収まらず、日米貿易摩擦はさらに厳しい局面にさしかかった。通産省は貿易収支不均衡を是



オキ・セミコンダクター



オキ・データ

正するため、「輸出増過分については輸入を上乗せし、かつ通関ベースの輸入倍増」というガイドラインを守るよう、1989年9月から各企業に対して行政指導を開始した。

沖電気は、輸出を増大させないことを基本に、海外生産の拡充による輸出減少と製品逆輸入によって、貿易インバランスを解消するという方針をとった。海外生産比率は1989年度の5%から93年度には15%へ、資材調達は89年度から93年度にかけて2倍にすることが目標であった。これを実現するために、ファクシミリをヨーロッパに、プリンタをアメリカに、そしてICはアメリカ、ヨーロッパ、タイに生産拠点を設けるプランが検討され、それに対応する国内拠点の再編も検討対象になった。87年当時のプランと比べて、海外生産の大幅な拡大が計画に盛り込まれた。

1990年当時の海外事業体制

1980年代に入って活発化した沖電気の海外事業は、1990（平成2）年4月の時点で、つぎのような体制になっていた。

最大のマーケットであったアメリカには、現地法人オキ・アメリカInc. (OAI) のもとに3グループがあった。サンフランシスコのオキ・セミコンダクターInc.グループ (OSG)、プリンタの販売拠点であるオキ・データ・グループ (ODA)、そして自動車電話、AE（オートモーティブエレクトロニクス）製品をアトランタで生産しているオキ・テレコム・グループ (OTG) である。

OAIは、1989年6月、市場に密着した研究開発を行うため、ニューヨークとカリフォルニアにR&Dの拠点を新設することを決定した。これらR&Dの拠点には、国際標準化活動、大学・企業との技術交流、新商品企画などの役割も期待された。また、後述



オキ・テレコム



オキ (UK) のプリンタ工場

するように、オレゴン州には半導体の生産拠点が計画されていた。

ヨーロッパでは、ロンドンの販売会社オキ・ヨーロッパ (OEL) がヨーロッパ全域を対象に営業活動を行っており、生産会社としてはスコットランドのオキ (UK) がヨーロッパ向けにプリンタの生産を担当していた。そのほか、ドイツのデュッセルドルフには、半導体のヨーロッパ向け販売拠点としてオキ・エレクトリック・ヨーロッパ (OEE) が、プリンタのドイツ語圏への販売拠点としてオキ・データ GmbH (ODG) があった。

東南アジアでは、台湾に由来からの合弁生産会社である遠東電器があり、香港には東南アジア全域をカバーする半導体販売拠点としてオキ・エレクトロニクス香港 Ltd. (OHK) があった。さらに、シンガポールには、通信・情報機器の販売拠点であるオキ・エレクトロニクス・シンガポール Ltd. (OSP)、ディジフォニックシステムズ (DSPL) という合弁販売会社があり、タイでは後述するように、オキ・タイランド Co., Ltd. (OTH) による半導体工場の建設が計画されていた。

また、駐在員事務所については、この時期にはオーストラリアのシドニー、中南米のホンジュラス、コロンビア、ボリビア、アジア地域ではインド、中国に置かれていた。

バブルの崩壊と「リストラ92」

1991 (平成3) 年に入って、バブルは急速に収縮していった。バブルによる地価の高騰は、都市部の平均的なサラリーマンが「一生家はもてない」と確信するような高水準に達し、「バブル退治」を政府に求める国民世論が高まった。89年12月に土地基本

法が公布され、92年には地価税の導入が実施されるとともに、不動産融資への総量規制という大蔵省の行政指導が行われた。そして、金利の引き上げにともない、地価は下落し始め、「土地神話」は崩壊に向かった。

一方、株価は1990年の年初から急速に下降していった。円安・株安・債券安というトリプル安が発生し、わずか2カ月間で株式時価総額88兆円のキャピタルロス（値下がり損）が生じた。これは、GNPの4分の1がバブルとなって吹き飛んだことになる。

1990年8月、イラクがクウェートに侵攻、湾岸戦争が勃発すると、石油供給に不安が生じ、さらに日銀が公定歩合の引き上げを発表したため、株価は足を引っ張られる格好になった。

バブルがはじけるとともに、損失補填、架空預金など、金融関係のスキャンダルが表面化した。証券会社による特定顧客への損失補填は国民の不信感をあおり、株価にも悪影響を及ぼした。1992年8月には、ついに1万4309円という最安値を記録した。

株価と地価のスパイラルな下落に象徴されるバブル経済の崩壊は、企業活動にさまざまな経路から波及した。土地・株式という資産価格の下落は消費を収縮させ、資本コストの上昇は設備投資の抑制を招いた。株価の下落は、企業が持ち合っている株式の含み益を消し去り、含み損に転ずるという図式で企業経営を直撃した。1991年の経済成長率は実質2.9%と、けっして不況を示す数値ではなかったが、あとから思えば、これが出口の見えない大不況への入り口であった。

沖電気の業績は、1990年度中から下降線をたどっていた。売上高は対前年度比5%増の5821億円と伸長したが、半導体部門の収益悪化などにより、経常利益は17%減の

201億円、当期利益は40%減の89億円と大幅な減益を記録した。91年度は売上高こそ微増の5855億円であったが、経常利益は対前年度比94%減の12億円、当期利益も84%減の14億円という減益になった。

業績の急速な悪化を前に、小杉社長は中期経営計画のとりまとめを延期して、緊急に着手すべき収益構造問題について、アクションプログラムを立案するよう、経営推進室に指示した。1991年9月から収益構造改善プログラムの本格的な検討が進められ、同年末には同プログラムの輪郭がつくられた。この作業は、翌92年度に入って「リストラ92」計画の一環として具体化されていった。

しかしながら、1992年度になると、沖電気の収益はさらに悪化の様相を呈してきた。バブル期の積極的な設備投資のツケは、固定費の増大となって収益を圧迫した。キャッシュフローの範囲内に投資規模を抑えるという方向が明確になった。9月中間決算は193億円という大幅な経常赤字を計上、半導体不況によってIC事業は大幅な損失を出し、また金融機関の経営悪化によるATMなど金融端末の不振も深刻であった。92年度決算が、これまでにない厳しい内容になることが明らかになったのである。

4. デジタル技術と通信自由化への対応

高度情報化社会とデジタル技術

高度情報化社会の到来が盛んにいわれるようになったのは、1970年代のことであった。しかし、一般の人たちにとって、電話もすぐに設置できなかった時代に、高度情