

1. 経営再建への努力

平成不況の始まり

バブルの崩壊が公に認められるにはいささか時間を要した。1992（平成4）年2月、経済企画庁の月例経済報告が5年ぶりの「景気後退」を発表すると、バブルの崩壊がようやくだれの目にも明らかになった。92年度の経済成長率は0.4%にとどまり、これ以降94年度までの3年間は実質的なゼロ成長がつづいた。平成不況の始まりである。

長期にわたって経済成長率が低迷した主要な要因は設備投資の減少であり、民間設備投資は92～94年度に対前年度比でそれぞれ7.2%、10.5%、2.8%のマイナスを記録した。たとえば、自動車産業の設備投資の減退によって、自動車関連産業の需要がバブル期の30%程度に落ち込むという大打撃を受けたケースもあった。

これと並行して消費の停滞が生じた。個人消費の伸び率は、1992年度に1.2%、93年度に1.7%と低迷し、94年度には5兆4700億円という大規模な減税が行われたにもかかわらず、1.5%の低い伸びにとどまった。バブル期に需要が拡大した耐久消費財への影響はとりわけ大きく、自動車・電化製品の消費はいずれもマイナス成長となった。とくに、大型テレビや高級乗用車といった高価な耐久消費財の需要減少が著しかった。

企業はバブル期に過大な設備投資を行うとともに、雇用を拡大していた。終身雇用を前提とした日本的経営のもとでは、いったん雇用した従業員を解雇することはむずかしく、人件費は変動費ではなく固定費という性格をもつ。バブルがはじけて売り上げが減少する一方で、固定費がかさむことによって支出の弾力性は失われており、企業収益は赤字に転じた。収益の改善を図るには固定費の削減が求められたが、終身雇

用を守ろうとすれば固定費である人件費を減らすことは容易ではなかったのである。

1992年9月期の中間決算において、経常損益で赤字を計上した上場企業は154社にのぼり、これは上場企業全体の9.3%に相当した。赤字企業数は円高不況の直撃を受けた87年3月期ほどではなかったものの、比率ではそのときの10.4%につぐ水準であった。電機メーカー各社の中間決算も振るわず、10月27日に発表された大手電機メーカーの中間決算はいずれも厳しい内容となった。総合電機3社（日立製作所、東芝、三菱電機）の93年3月期における経常利益見通しは、合計で前期比27%減という、いっそうの下方修正が見込まれていた。

神宮司順社長の就任

バブル崩壊による経営不振が深刻化するなか、沖電気は1992（平成4）年10月30日の取締役会において、神宮司順専務が社長に昇格し、小杉社長が会長となる人事を決定した。また、橋本会長は相談役に、増田義雄と野上正夫の両副社長は顧問に就任した。これによって、神宮司社長と沢村紫光専務が代表権をもち、新たに常務に就任した西沢定律と篠塚勝正、田中洋一取締役がこれを補佐する新体制がスタートした。

沖電気の1992年9月中間決算は、上期の売上高が前年同期比で9%減、経常損益も193億円という大幅な欠損となり、14年ぶりの無配を余儀なくされた。メモリ不況の直撃を受けた電子デバイス部門が巨額の損失を計上し、金融機関向け情報処理システムの販売も低迷したためであった。減収減益のなかで半導体を中心とした多額の設備投資による固定費負担が重くなり、金融収支の赤字幅も拡大した。また、株価低落による有価証券の含み損は100億円を超えた。沖電気は、78年の経営危機以来最大の難局を



神宮司順

迎え、神宮司社長は沖電気の経営再建に全力をあげて取り組むことになった。

この経営危機にあたって神宮司社長は、「信用される商品をタイミングよく市場に提供し、当社を繁栄させること」こそが、経営者そして従業員にとって「最大の仕事」であると訴え^(注1)た。そのためには、市場のニーズをしっかりとつかみ、それに応えた商品を提供できる体質に沖電気を改革する必要があった。

神宮司社長は電電公社の出身で、1978年に沖電気に入社した。電電公社時代には武蔵野電気通信研究所で交換機研究に取り組んだ根っからの技術者であり、沖電気入社後も電気通信事業の担当役員として技術畑一筋を歩んできた。このような経歴をもつ神宮司にとって、社長就任はまさに「青天の霹靂」であったが、社長に就任して初めての常務会で「今後、提案事項の根回しはいっさい受け付けない」と宣言し、常務会を真剣勝負の場に変えたと評された。

小杉社長から引き継いだ「リストラ92」計画を推進するのが、神宮司社長の当面の課題であった。収益改善のための全社行動計画である「リストラ92」は、1993年度の損益をプラスにすることを目標に、92年末からいくつかの施策が実行に移されていた。

「リストラ92」では、第1に沖電気の各事業領域について収益性の観点から見直しを行った。中止する事業、延期するもの、提案型の商品開発を加速させるものなど、それぞれ実行計画が立てられた。

第2は、わが国全体が低成長期に突入した以上、人件費構造の見直し、償却費の抑制など固定費の削減によって、低成長時代に見合った企業運営を行うことであった。

第3は、市場ニーズを製品に還元しない限り、企業として生き残れないので、従来の市場対応型であった営業組織を、事業本部の役割と呼応して営業・技術が一体とな

って仕事ができる体制に移行し、同時に技術出身の営業マンを育成するなど営業力の強化を図っていくことであった。

そして第4は、生産・営業をはじめとする各拠点の効率面からの見直しであった。

経営再建計画と神宮司社長の経営指針

1992（平成4）年末から翌93年3月までに、土曜・日曜を使って合計10回の休日常務会が開催され、新たな経営計画の立案作業がつづけられた。その結果、93年4月に沖電気は、「リストラ92」にかわる短期的な経営改善策と、中期的な戦略目標を掲げた「経営再建計画」を発表した。前者の経営改善策では、①生産部門の再編成、②新規採用数の削減、役員報酬のカット、人員削減計画の前倒しなどによる人件費削減、③ファクシミリ・プリンタ部門の分社化、などの項目が示された。

その内容を具体的にみると、まず生産部門の再編については、老朽化により生産効率が低下している東京工場を沼津工場に移転し、清水工場の着工は見送ること、高崎地区（高崎工場、富岡工場）の生産マップを見直して高崎工場から富岡工場への移転を実施すること、八王子工場の一部を閉鎖すること、などがあげられた。人件費の削減は、「リストラ92」でも1995年3月をめどに2000人の削減を進めていたが、これを前倒しして実施すること、50歳以上を対象とした早期退職優遇制度を40歳以上に繰り上げること、94年度の新規採用は技術系のみ100人に限定すること、すでに実施している役員報酬カットを上積みすること、課長職以上約2000人を対象に管理職手当の5～7%カットを実施することとした。また、分社化については、売上高1000億円、従業員2000人を抱えるプリンタ・ファクシミリ部門を独立させること、およびプリント基板

の技術開発部門と販売部門を子会社に移管すること、などを実施することとされた。

しかしながら、神宮司社長が経営再建計画によってめざしたのは、こうした単なる短期的なリストラ策だけではなかった。神宮司社長は新たな経営指針を、1993年の新春インタビューのなかで、つぎのように明らかにした。

過去の事業の在り方を見ますと、事業計画と実績との間のギャップが大きいままに実行に移されていたものが、かなり目立ちます。従って、今後はPDCAをキチッと回すことで、なぜ実績が計画値と合致しないのか等々の理由・原因を分析し、計画をきめ細かく修正するなど改めるようにします。大きなテーマは我々経営陣が、小さなものは各事業部門のマネージャーがチェックし、問題があれば早く、それぞれアクションを起こすという習慣を社内に定着させることで、ある日突然、売り上げが減ったとか、コストが高くなりますなどといった問題をなくしていかなければならない、と思っています。私は、このチェック、アクションの鍵が、「勇気」と「寛容」「忍耐」にあると考えており、これが実行できるように、社員のベクトルを合わせ、会社の風土を変えていきたいと考えています。

ベクトルをあわせる努力とは、建設的な意見を臆することなくいえるような環境を社内につくり出していくということであった。神宮司社長は、「私は今後、自分がこうした社内のベクトルを合わせるうえでの『扇の要』の役割を担い、どうしたら売り上げが伸びるか、利益が増えるか、コストが低減できるか等々といった、具体的な提言をするつもりでいます。また、これらのすべては、タイムリーにやらなければ、つまり時間的に間に合わなければ、結果はまったく無意味なものになります。ですから、PDCAのすべてにおいて、何よりもタイミングが大切だ」と述べていた。

また、ビジネススタイルについても、「市場のニーズがどんどん変化するのですか

ら、コミュニケーションを通じて、お客様から最新で確実な情報をいただき、これをもとに商品を企画・提案し、再度コミュニケーションを重ねることで、品質の高い商品に育てあげられるからです。従って、従来の、受注開発型であった商品開発の仕組みを、提案型の仕組みに変えていかなければなりません」と、従来のやり方を転換する必要を訴えた。

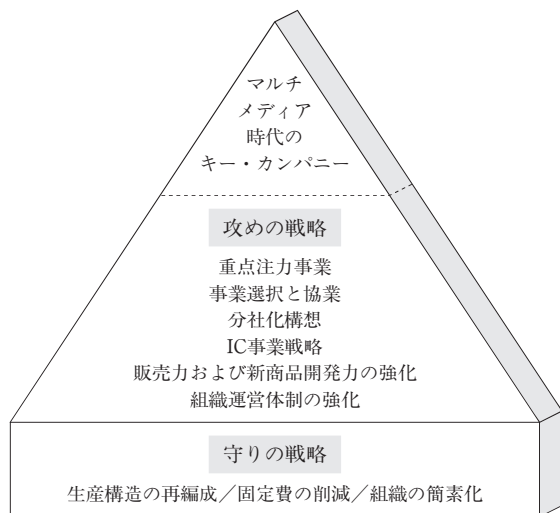
のちの沢村社長、篠塚社長時代に受け継がれ、本格化する沖電気の経営体質転換が、すでにこのころから意識されつつあったのである。

「沖電気新生への道」

経営スローガンを従業員に提示し、それにもとづいて事業計画を策定するという方式は、これまでもとられてきたが、神宮司社長は「沖電気新生への道」と題したパンフレットのなかで「事業理念」、「経営目標」、「行動指針」をそれぞれ定め、そのうえで経営再建計画への協力を全従業員に求めた。

「社員の皆さんと共に考え、共に行動したい」という神宮司社長の呼びかけは、沖電気が置かれた厳しい状況を反映していた。「現在、沖電気は創業以来といっても過言ではない危急存亡の時を迎えております。今回、皆様に私の考えと沖電気新生への施策をお示しするのは、まず、沖電気の現状について認識を共有し、悪さ加減についても我々全員が同じ自覚をすることが出発点だと思うからです。そして、そこから再建・新生の為にどこへ向かって、いつ、何をして行くのかを共に考え、一丸となって行動する事こそが、名門復活への絶対条件だと思います」と、神宮司社長が述べているように、もはや「リストラ92」による対応では不十分といえるほど、沖電気の現状はき

図7-1 「沖電気新生への道」の攻めの戦略と守りの戦略



わめて厳しいとの認識がその背景にあった。神宮司社長は、沖電気のあるべき将来像を全従業員に示し、それにもとづく具体的な目標と行動指

針を明らかにして、スピードにあふれた企業行動を実現しようとしたのである。

事業理念として掲げられたのは、「情報通信及びヒューマン・インターフェースシステムとそれを支えるデバイス製品の提供を通して、マルチメディア・コミュニケーション時代のキーカンパニーを目指す」ことであり、経営目標は、「1993年度予算必達、94年度黒字化、95年度復配」とされた。また、行動指針は、顧客の満足をつねに考え、①自由に議論し、創造しよう、②「スピード」を重視した行動をとろう、③PDCAを的確に回そう、という目標が掲げられた。

さらに、事業展開については、「当社がマルチメディアコミュニケーション時代に向けた情報通信市場と、ヒューマンインタフェースシステムの高度化、多様化に向けて、会社として努力することで、将来、大きなパイを手にすることが可能だと私は確信しています。そして、こうしたシステム事業の競争力をサポートするには、デバイス技術が必須です。そこで当社のデバイス分野については、事業として成立するいくつかの条件を考慮しながら、体力に見合った事業戦略を確立したい」と語り、システム事業とそれを支えるデバイス技術の重要性を強調した。

神宮司社長は、「マルチメディア時代のキー・カンパニー」をめざすという目標に向かって、沖電気が勝ち抜いていくための攻めの戦略、そして収益構造を改善するための守りの戦略を、図7-1のように区分して経営再建計画を進めることによって、沖電

気の経営体質を強化しようとしたのである。

経営再建計画は、攻めの戦略としての重点注力事業を明確にし、激しい競争に打ち勝とうとする一方で、投入資源の分散を避けるためにも事業分野の選択を実施しようとした。重点注力事業とされたのは、以下のような事業であった。

①情報通信システム

基幹通信事業……ギガビットコミュニケーション時代を視野に入れ、ネットワークの高度化、情報通信機器の多様化・多機能化・パーソナル化に着目し、オリジナリティーあふれる商品開発と事業展開を行う。

高付加価値システムインテグレーション事業……オープン化の進行が加速するなかで、コンピュータネットワークに対応したマルチメディア通信システムと、クライアント/サーバーシステムとを中核として、ソフトウェア、サポート、メカトロニクス、認識、ヒューマン・インターフェース技術などで高付加価値化を図る。

②ヒューマン・インターフェース・システム

差別化システム事業……沖電気の得意とするメカトロ技術（金融自動機、発券端末、プリンタなど）を生かしつつ、マルチメディアに対応した差別化商品を創出する。

③デバイス製品

電子デバイス事業……社内戦略デバイスの供給を重視し、収益安定化のために商品開発力強化による市場カスタム・ユーザーカスタム商品（市場、ユーザーを特定した商品群）を軸に事業を進める。

これらの重点注力事業において、効果的な収益向上が実現できるように資源をシフ

トすることが必要であり、そのため一定期間内に採算化の見通しの立たない事業分野については、事業の収束を行う考え方を明確にしたのである。

経営再建計画の実施にともなって、1993年3月には組織が改正された。組織改正の要点は、第1に経営推進室にかわって総合企画室を設置し、全社各部門の上位に位置づけたこと、第2に各事業部門（情報通信機器事業本部を除く）の経理部門と各地区総務部門を切り離し、全社支援部門としたこと、そして第3に民需対応の営業本部を市場別組織から製品別組織に変更するとともに、営業統括本部の企画部門を営業部門へ移行したことであった。

これら組織変更の意図は、素早く市場ニーズを把握して、それを製品開発・製造に結びつける仕組みをつくることであり、同時に組織簡素化を実施して意思決定のスピードアップと人的資源の効率的な運用を図るため、部レベルの組織を20%削減する措置もとられた。

規制緩和とボーダレス時代の到来

1993（平成5）年は景気の低迷がつづくなかで、戦後日本社会の変貌が明確な現象となって現れた年であった。同年7月18日の総選挙で、自民党は223議席と過半数割れする一方、社会党も70議席という惨敗に終わり、自社両党による「55年体制」は終わりを告げた。8月5日の国会では、日本新党、新生党、さきがけの3党連立による細川護熙内閣が誕生し、また女性で初めて土井たか子が衆議院議長に選出された。非自民政権の成立は38年ぶりであり、日本の政治にとって画期的な年になった。50年代に始まった高度経済成長とともに戦後日本社会の枠組みは形づくられた。その枠組みは

大きく変わりつつあったが、従来の枠組みにかわる新しい仕組みがすぐに見つかるわけもなく、試行錯誤をとまなう混迷の時代がやってきたのである。

1993年には「規制緩和」が流行語となった。成立したばかりの細川内閣は本格的な規制緩和に着手した。アメリカの要求に応えるためではなく、日本経済回復のため規制緩和によって民間の経済活力を発揮させるという視点から、規制緩和が取り上げられたのである。細川首相は経済改革委員会を設置し、93年12月に経済規制を原則廃止、社会的規制は自己責任を原則に必要な最小限の規制にとどめるという結論を打ち出した。細川内閣が崩壊したあとも、村山連立内閣は規制緩和政策を継続し、95年3月に持株会社の解禁などを含む規制緩和推進5カ年計画を決定した。

バブル後の不況がつづくなかで、円為替レートは上昇傾向にあった。1990年4月2日の1ドル159円95銭から、93年8月16日に101円25銭、95年4月19日には一時最高値の79円75銭を記録するといったように、この5年間に円の対ドル相場はほとんど2倍にも切り上がったのである。このような円高は、日本の製造業の国際競争力を低下させ、国内の不況をいっそう深刻なものにした。それまで、ありとあらゆる手段によってコストダウンに努めてきた企業も、この円高には耐え切れず、94年ごろからいっせいに生産拠点の海外移転に踏み切った。

急速な円高が進むなかで、商品・サービスの内外価格差が目されるようになった。1995年6月の調査では、東京の物価は、ニューヨークに対して1.59、ロンドンに対して1.52、パリに対して1.34と、いずれも高いという結果が報告された。内外価格差は、食料品のような貿易財だけでなく、電力・エネルギー、運輸、通信などの非貿易財にも存在し、消費者の生活水準を引き下げる役割を果たしていた。通信に関しては、

ニューヨークに対する東京の指数は1.23であった。内外価格差を解消するためには、規制緩和を実施して輸入の自由化を推進することが必要という論議が高まったのである。

一方、国内市場においても、この内外価格差を解消する動きが現れ、「価格破壊」という言葉が1994年ごろから頻繁に登場するようになった。円高によって海外製品が安価に輸入されると、従来の価格体系は破壊され、国内製品は価格競争力を失うことになる。情報通信機器の場合も例外ではなく、製品価格は下落し、エレクトロニクス企業の収益を圧迫した。

これら「規制緩和」、「円高」、「価格破壊」というキーワードは、いずれも沖電気の経営に直結していた。通信事業の「規制緩和」は、国内電機メーカーや海外企業の通信機器市場への参入を促し、沖電気をはじめとする旧「電電ファミリー」の優位性を揺るがせるにいたった。ボーダレスな競争の時代が到来したのである。また、「円高」は、沖電気が部品・原材料などの海外調達を行い、完成品・部品などの海外生産を拡大する必要性を高めた。そして、情報通信機器にまで及んだ「価格破壊」は、高い原価率に悩む沖電気の経営を直撃し、利益を圧迫した。1990年代の沖電気は、このような経営環境の激変のなかで苦闘をつづけたのである。

業務プロセスの革新によるスピードアップ

沖電気の経営・業績は、当初の予想を上回って回復し始めた（図7-2，図7-3）。1993（平成5）年度の単独決算は、受注高が対前年度2%増の5710億円、売上高が対前年度微増の5655億円であった。経常利益も前期の383億円の損失に比べて、38億円の

図7-2 売上高・総資産利益率の推移
(1992～2000年度)

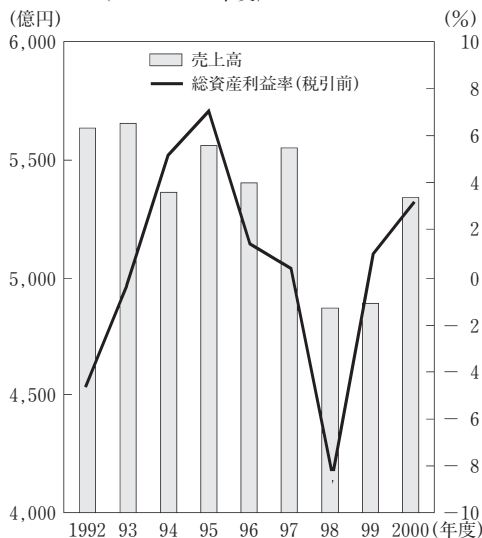
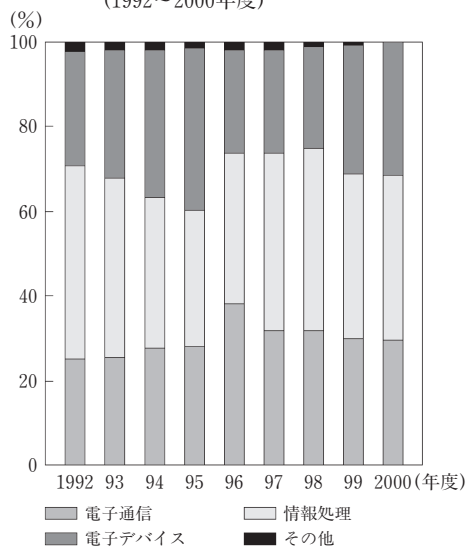


図7-3 機種別売上高の構成比
(1992～2000年度)



利益を計上した。当期損益については、経営再建計画の一環である早期退職優遇措置の実施による特別退職金53億円を特別損失に計上したため、29億円の損失に終わったものの、沖電気の業績は着実に改善された。業績改善の要因は、アメリカを中心としたメモリ需要の好調さを受けて電子デバイス部門の収益が黒字に転換したこと、電子通信部門の利益が拡大したことであった。しかしながら、金融システム部門の収益はかえって悪化し、情報処理部門全体の収益は低迷していた。

業績は回復したものの、基幹事業の前途は予断を許さなかった。1993年12月に行われた経営再建計画の見直し作業では、収益優先を前提とした売上高確保、変動費改善を中心とするコスト構造改革、円高対策、固定費対策などが検討され、それぞれ具体策が実施されていった。

そのなかで注目すべき点は、「仕組みと業務の革新によるスピードアップ」が経営再建計画の一環に盛り込まれたことである。従来の業務プロセスやビジネスの仕組みがスピードアップを阻んでおり、顧客へのレスポンスの遅いことが在庫増や間接員増につながって、収益性の向上をむずかしくするという悪循環が存在した。このような悪循環を断ち切り、業務プロセスや仕組みを革新するために、①ホワイトカラーの高付加価値業務への30%シフト、②在庫の30%削減、③労働生産性の30%アップによっ

て、沖電気の業務スピードを2倍にする目標が設定された。

このビジネスプロセス・リエンジニアリング (BPR) の推進にあたっては、1994年2月に業務革新推進本部が設置された。具体的には、量販 (プリンタ)、セミ量販 (PBX)、システム (OKITAC-9000) の各業務プロセスを対象として、パイロットプロジェクトが動き出した。たとえば、PBXのiOX100の場合、本庄工場の新しい生産システムとあわせて業務プロセスの革新を実現し、生産リードタイムを従来の2分の1にする計画が策定された。「ドッグイヤー」と呼ばれるスピードで進行する情報通信技術の革新とボーダレスな競争に対応するため、沖電気はBPRによる収益確保に生き残りをかけたのである。

経営再建計画PART IIのスタート

沖電気の1994 (平成6) 年度の売上高は、単独で5363億円と対前期比マイナス5%、連結では6569億円、対前期比0.8%増と停滞ぎみであった。単独売上高が減少した要因は、プリンタ事業の分社化によって情報システム部門の売り上げが減少したためであり、電子デバイスおよび電子通信部門の売り上げは増加した。経営再建計画の実施による経費削減などで原価率が改善され、さらに半導体事業の利益拡大もあって、経常利益は単独で415億円、連結で464億円と、これまでの最高額を記録したのである。

経営再建計画が一応の成果をあげたことを前提に神宮司社長は、つぎのステップとして経営再建計画PART IIをスタートさせ、1995年4月に「安定した経営に向けてさらにダイナミックな変革を」めざそうと、全社員に対して以下のように呼びかけた。

再建計画は確かに一応の成果を上げているとはいえ、当社には今なお、数多くの課題

が残っております。また、今後の経営環境を見ますと、低成長経済、急激な円高、ボーダレス化、価格破壊、空洞化そして規制緩和等々の厳しい環境が予測される事に加え、96年には今までの収益の中心であった、IC事業やNTT事業に困難な状況が予想されます。将来の経営の見通しは楽観できるものではありません。

しかし一方で、規制緩和や情報通信技術の高度化等により、来るべきマルチメディア社会においては、大きなビジネスチャンスが生まれてきます。このチャンスをうまくつかむ事により、沖電気が飛躍的な発展を遂げることができるはずです。

そこで今回、よりダイナミックな経営の変革を目指し、経営再建計画PARTII「変革への挑戦」を策定致しました。これは、予想される厳しい環境に打ち勝ち、事業チャンスを捉え安定して利益を創出できる企業になるために、更なる「事業構造の変革」と「企業風土の革新」を実現するものです。

就中、^{なかんずく}「資源の集中と事業選択」をすることにより、「世界に通用する独創的な新商品・システムの創造」そして「価格革命に対抗できるコスト」を実現することが重要であります。経営再建計画PARTIIでは、次の3年間を下記のように位置づけ、これ等の課題を解決し来るべき21世紀へとつなげて行きたいと考えます。輝かしい未来を信じて、厳しいハードルを乗り越えて行こうではありませんか。

1995年 復配/再建計画を達成する

1996年 経営を安定した軌道へ乗せる

1997年 将来の飛躍への足掛りを掴む

(経常利益目標 各年 200億円)

21世紀への課題 沖電気としてのコアコンピタンスの確立^(注2)

神宮司社長のあいさつは、経営再建計画の成果を伝えながらも、けっして楽観的な内容ではなかった。むしろ残された課題の困難さを自覚し、沖電気の「事業構造の変

革」とそれを下支えする「企業風土の革新」という厳しい目標を社員に周知・徹底する意図から発せられたものであった。経営再建計画と同PART IIを対比すると、表7-1のとおりである。

経営再建計画PART IIでは、事業構造の変革として、第1に「資源の集中と事業選択」を取り上げていた。そこでは、事業単位（Business Unit, BU）群を収益性および成長性から5つの事業分野（基盤事業分野、重点事業分野、事業性検証分野、事業効率向上分野、収束検討分野）に分類した。そのうえで、各BUの事業性を3年を基本として評価し、戦略的資源配分を行うことによって、沖電気を高収益・高成長で強固な経営体質に変革していくことを目標にした。事業ポートフォリオ・マネジメントの必要性は、「リストラ92」や経営再建計画のなかでも触れられてきたが、経営再建計画PART IIではBU単位の事業評価に3年の期間をあてて行うことを明示するなど、事業ポートフォリオ・マネジメントの適用による事業選択が、より具体的な課題として掲げられていた。

第2に、「価格革命への挑戦、新商品の創出」として、1997年度までに原価を50%低減すること、経営再建計画PART IIの期間中に過去3年間に提供された新商品の2倍の新商品を創出することを目標に掲げた。まさに進行しつつある価格破壊とボーダレスな競争に対応するために、具体的な数値目標を掲げて事業構造の変革を図ったのである。

そして、事業構造の変革を実行するためには、沖電気の企業風土の革新が不可欠であった。事業責任の明確化、MBO（目標によるマネジメント）と組織フラット化による業務運営の革新、電子メールの導入による社内コミュニケーションの円滑化、人事

表 7-1 経営再建計画と同PARTIIの比較

経営再建計画		経営再建計画PART II	
項目	内容	項目	内容
重点注力事業	<ul style="list-style-type: none"> ・基幹通信事業 ・高付加価値SI事業 ・差別化システム事業 ・電子デバイス事業 	〈事業構造の変革〉	
事業選択と協業	<ul style="list-style-type: none"> ・市場や商品の絞り込みを全事業分野で行い、資源シフトを行う ・不採算事業の早期収益化と、一定期間内に採算化の見通しの立たない事業の収束 ・積極的な協業の展開 	資源の集中と事業の選択	<ul style="list-style-type: none"> ・基盤事業分野 ・重点事業分野 ・事業性検証分野 ・事業効率向上分野 ・収束検討分野
		価格革命への挑戦と新商品の創出	<ul style="list-style-type: none"> ・97年度までに原価の50%低減 ・過去3年間実績の2倍の新商品創出 ・新規顧客数の増大
分社化構想	<ul style="list-style-type: none"> ・プリンタ・ファクシミリ・プリント基板の分社化を検討 	生産構造の変革	<ul style="list-style-type: none"> ・海外調達，海外生産の拡大
販売力・新商品開発力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・機種別販売責任の明確化と、カスタマー・エンジニアリングの増強，営業一線への技術者の強化，営業のSE化を図る ・事業部門と営業部門にマーケティング機能を充実させ，新商品開発と拡販体制を構築する 	人件費の最適化	<ul style="list-style-type: none"> ・人員配置の最適化や労務構成の是正
		海外事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・アジアに重点を置いた戦略の実行
		ビジネスプロセス・リエンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> ・業務プロセスの大幅短縮
		研究開発	<ul style="list-style-type: none"> ・研究費用負担方式の変更 ・研究開発連絡会議の設置
組織運営体制の強化と簡素化	<ul style="list-style-type: none"> ・営業，技術，生産の一体化による事業採算責任を明確化し，経営目標達成の推進力を高める ・組織を簡素化し，管理の適正化と情報伝達および意思決定のスピードアップを図る 	本 社	<ul style="list-style-type: none"> ・小さな本社をめざし，組織を見直す
		オフィス・マップ	<ul style="list-style-type: none"> ・芝浦地区の老朽化，高崎地区の空きスペースなどを軸に長期展望を行う
生産構造の再編成	<ul style="list-style-type: none"> ・東京工場の地方化 ・高崎地区の技術開発センター化構想を中心とする北関東拠点の整備 ・八王子H1棟の段階的収束 	〈企業風土の革新〉	
		コミュニケーションの円滑化	<ul style="list-style-type: none"> ・目標によるマネジメント(MBO) ・電子メールの導入 ・役席によるワークアウト
固定費の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・総人件費の削減 ・最小でもっとも効率のよい設備投資 ・研究開発テーマの削減 ・最小レベルまで経費の絞り込み 	人事制度の改革	<ul style="list-style-type: none"> ・個性の尊重，公正な処遇をめざしたオープンな人事制度への改革
		経営情報システムの再構築	<ul style="list-style-type: none"> ・小回りのきく経営情報システム(分散システム，オープン環境)に再構築

評価の刷新などの施策を導入したのも、これらによって沖電気の企業風土が活性化し、柔軟性をもってアグレッシブに変貌することをねらいとしていた。

このように、経営再建計画PART IIは従来の経営再建計画と比べて、事業構造の面で「集中と選択」をより明確に打ち出し、さらに事業を支える「企業風土の革新」を重要な柱に据えたことに特徴があった。経営再建計画では明確にされていなかった企業風土、すなわち伝統的に形づくられてきた沖電気の経営体質そのものが変革の対象になったのである。

沢村紫光社長の就任

1995（平成7）年8月28日の取締役会において、かねてから病氣療養中であった神宮司社長が辞任し、かわって沢村紫光副社長が社長に就任することが承認された。同時に、今井実専務（総務・海外担当）と東忠男専務（研究開発担当）が副社長に就任し、新社長を事務・技術の両面からサポートすることになった。

これまで神宮司社長を総合企画室長として補佐し、経営再建計画の立案・推進にあたってきた沢村紫光社長は、「突然のリリーフで戸惑いを感じているが、経営の安定・飛躍のために全力を尽くす」と決意を明らかにし、事業構造の変革と企業風土の革新を目的とした経営再建計画PART IIをひきつづき推進すると発表した。経営再建計画PART IIの目標は飽くなき「変革への挑戦」であり、沢村社長はつぎのような抱負を語った。^(注3)

私のミッションは明確であります。事業構造の変革や企業風土の革新を通して、いかなる経営環境の中でも安定して収益を上げうる会社を創造すること、すなわち95年度を



沢村紫光

初年度とする、経営再建計画PARTII「変革への挑戦」を完遂することであります。そしてその中で、沖のコアコンピタンス、換言すれば21世紀に向けたビジョンを確立したいと考えています。

また、「議論と創造」「スピードある行動」「的確なPDCA」という行動指針を、改めて徹底してまいります。「議論と創造」によって、横並びの発想によらない、創造性のある一流の商品、一流の技術、革新的な風土を作り上げるとともに、「スピードある行動」によって、好機を逸することなく、時代の流れに敏感に反応できる会社を目指します。そして環境変化の激しい時代に対応する柔軟性と変更する勇気を持ちつつ、「的確なPDCA」を回し、経営にあたりたいと考えています。

さらに、良き企業市民として社会からの支持と顧客からの信頼を得るため、沖電気らしい社会貢献を積極的に進めてまいります。

業績は改善されてまいりましたが、当社の変革はこれからが正念場です。この認識を社員の皆さんと改めて共有し、PARTII完遂への飽くなき挑戦を続けてまいりたいと考えます。一致団結して、「燃えて仕事のできる環境」を作り、21世紀へ向けて輝かしい未来を切り開いていこうではありませんか！

沢村紫光社長は、1953年に沖電気に入社して以来一貫して営業畑を歩み、電子デバイスの営業部門を長く担当したのち、神宮司社長を専務取締役および副社長・総合企画室長として補佐してきた。経営再建計画はまさに神宮司と沢村の二人三脚によって実行され、さらに経営再建計画PARTIIのプランづくりを行った矢先であった。その意味で、沢村社長は経営再建計画PARTIIについて熟知しており、さらに沖電気の課題についてもっとも正確な、そして全社的な判断が可能な立場にあったといえよう。

経営再建計画PARTIIはすでにスタートしており、企業風土変革のための施策がつ

ぎつぎと採用されていった。まず、1995年4月に管理職に対して電子メールを導入した。企業体質を変革するさまざまな施策のうちでも、電子メールは情報の風通しをよくし、業務効率をアップする有効な手段として期待された。社内各地区ではすでに独自のメールシステムを運用していたが、4月以降各地区のシステムを相互に接続し、部長職以上の全員と情報発信の多い課長職を対象に、電子メールソフト「Open Mail」による情報交換が行われるようになった。その後、97年度には全社員が電子メールシステムに加入した。

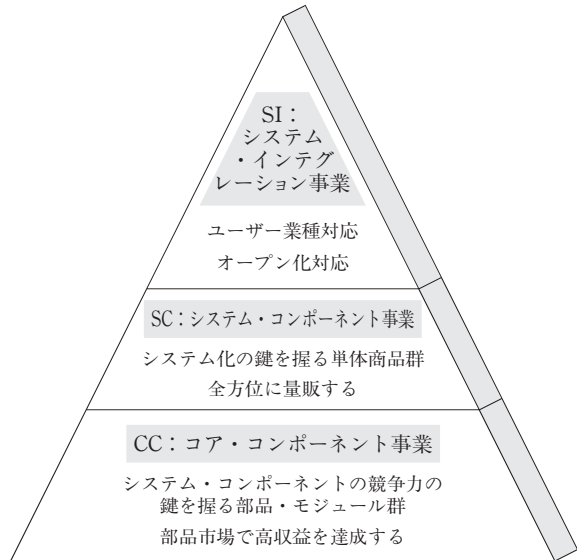
「目標によるマネジメント」の導入

経営再建計画PART IIを着実に実行する一方、沖電気は、1995(平成7)年度にMBO(Management By Objectives)を取り入れ、1年間の試行期間を経て、翌96年度から本格的に導入した。そのMBOの出発点は、「96年度全社目標」に置かれた。

「96年度全社目標」は、「2000年に向けた戦略目標」を踏まえて作成されたもので、①経営再建計画PART IIの完遂を確実なものにする、②3つの事業フレームごとに97年度実施に向けて、内容(事業計画・組織構想)を具体化する、③96年度予算を達成する、という3点を主要な内容としていた。この全社目標を展開することによって、経営再建計画PART IIおよび「2000年に向けた戦略目標」の達成を実現しようとしたのである。

沢村社長らトップマネジメントは、泊まり込みの合宿を含めた検討会のなかで全社目標の検討を重ねた。第1の目標「PART IIの完遂」は、1996年が3カ年計画の2年目で「経営を安定した軌道に乗せる」正念場の年という決意の表明であり、また第3

図 7-4 「3層の事業フレーム」



の目標「予算の必達」は、まずこれを実現しなければ計画は成功しないという認識から掲げられた目標であった。

検討のプロセスでもっとも議論の対象になったのが、第2の目標であった。「2000年に向けた戦略目標」に示された図7-4のような3つの事業フレームで、事業計画と組織構想を具体化することが求められ、97年度からのスタートをめざしていた。経営再建計画PARTIIで打ち出された「事業構造の変革」をよりいっそう深める視点を提供するという位置づけであったが、この時点では具体的な全貌はまだ明らかになっていなかった。

「96年度全社目標」は各部門のミッションを加味したうえで、担当役員から各部門に提示され、さらに部門長、部長、課長、各人の目標へと展開された。各職場ではファミリートレーニングと称される話し合いがもたれ、全員参加のもとで「本音の話し合い」による組織目標の設定、役割分担の決定が行われていった。

MBOのコンセプトは「信頼と変革」であった。すべての職場・階層における「本音」のコミュニケーションを業務遂行の原点とし、上下の信頼関係を醸成し合意にもとづく組織目標を設定して、目標に対する個人の役割を明確化することをねらいとしていた。MBOは、制度運用のシンプルさ、部門中心の活動、組織目標の共有・オープン性という原則のもとに推進された。

MBOの手法は必ずしも新しいものではなかった。1984年に始まったCWQCの方針管理や情報のキャッチボールは、それぞれMBOの目標管理と上下のコミュニケーション

ンに等しいといってよい。しかしながら、CWQCとMBOには大きな差異があった。第1は「個々人の目標と企業目標の統合」という視点であり、第2は創造性に富んだ下からの発想が湧出してくる職場環境をつくることであった。「企業風土の変革」を実現しない限り、沖電気は生き残れないという厳しい現状認識にもとづいて、これを推進する役割がMBOに期待されたのである。

インターネット元年と業績回復

1995（平成7）年1月17日、死者6308人という大被害を出した阪神・淡路大震災が起こった。悲慘なニュースで始まった95年であったが、実質経済成長率は2.2%に回復し、経済指標が示す範囲では、バブル崩壊から4年たった日本経済は、長い不況から抜け出して、ようやく曙光が見えてきたように思われた。

情報通信革命も加速的に進行し、1995年8月24日にはマイクロソフト社のWindows 95が世界25カ国でいっせいに発売された。また、パソコンが一般家庭に普及するだけでなく、インターネットの利用が爆発的に広がっていった。アメリカに比べて情報通信革命におくれをとった日本であったが、この年、日本でもインターネットが流行語になり、インターネット元年と呼ばれるようになった。

沖電気の経営・業績は、1994年度から電子デバイスに引っ張られる形で回復してきた。この回復は、95年度に入るとさらにはっきりし、同年度の単独売上高は対前年度4%増の5563億円、経常利益は483億円となった。経常利益の額は前年度を上回り、史上最高額を更新した。

電子通信部門は交換機と伝送装置が好調で、1995年度には対前年度比5%増の売上

高をあげた。情報処理部門は金融業界向けなどが伸長したものの、プリンタの沖データへの営業譲渡によって、売上高は前年度比6%減となった。電子デバイス部門はメモリの好調を受けて、売上高は対前年度比14%増を記録し、前年度にひきつづき沖電気全体の収益回復に貢献した。

半導体市況の急変と業績悪化

沖電気の経営は、再び半導体市況に振り回されることとなった。1996（平成8）年度の単独決算は、売上高では5406億円と対前年度比3%の微減であったが、経常利益は対前年度比マイナス78%の108億円と大幅に減少したのである。連結決算においても、売上高は対前年度比2.1%減、経常利益は84%減であった。事業部門別にみると、通信事業の売上高が対前年度比32%増、情報処理事業が対前年度比8%増と、いずれも好調であったのに対し、半導体事業の売上高は対前年度比39%減と、急激な業績悪化に陥っていた。半導体事業の売上高が減少したのは、メモリ価格が急速に低下したためであり、93年度から95年度まで沖電気の収益を支えてきた半導体事業は、一挙に大幅な損失に転じたのである。

1996年度初めからの半導体市場の激変という緊急事態を前に、沢村社長は「棚卸2分の1」という目標を掲げた。96年7月、沢村社長は各事業本部長に対していっそうの収益改善を要請した。具体的には、新製品開発の前倒し、営業・技術一体となった売り上げ増強、設備投資・研究開発費の見直し、ビジネスプロセス・リエンジニアリングやコスト2分の1削減など、すでに取り組んできた施策の前倒し実施を要請するとともに、新たに棚卸資産の削減を提案した。

1992年度に1056億円であった沖電気の棚卸資産は、94年度には827億円に減少したが、翌95年度には再び952億円へと増加した。棚卸資産が多ければ金利負担が増えることになるし、保管のための工場・倉庫スペース、人件費、情報コストなど管理コストが必要となる。棚卸しを削減できれば、このような経費負担を減らせるばかりか、その分現金が増え、すなわち事業資金が生み出されることになる。さらに、棚卸削減の運動に社員が参加することによって、業務プロセスの改善を自らの問題としてとらえ、企業風土の革新にもつながると考えられた。

「コスト2分の1」や「棚卸2分の1」という発想は、その後1997年度から本格化したJIT (Just in Time) 生産方式の導入に受け継がれた。JITの手法はトヨタ生産方式の一部としてあまりにも有名であり、日本的生産システムの代名詞ともなっていたが、エレクトロニクスの生産現場では大型設備の導入による量産方式が基本になっていた。沖電気は、コスト競争力を再構築し、市場環境にフレキシブルに対応することを目的にJIT生産方式の導入を決定し、富岡地区と本庄地区では97年8月から、沼津地区では同年10月からその取り組みを開始した。富岡地区における生産性向上の実例としては、部品加工のプレス型の交換に311秒かかっていたものを、型をねじ止め式からクリップ式に変えることによって、所要時間を約5分の1の59秒に短縮するなどの成果をあげた。生産現場・間接部門とも徹底した無駄の排除が進められたのである。

「進取の精神」と社内ベンチャー制度

沖電気が時代の変化のなかで生き抜いていくためには、沖電気の経営姿勢と存在意義を明確にして、社員がどのような心構えで行動するかをオリエンテーションするこ

とが重要になってきた。すでに経営再建計画でも、事業理念、経営目標、行動指針という形で、沖電気の進む方向を社員に伝えようとする試みはなされていたが、これを受け継ぎつつ、社員の行動指針をいっそう具体的に方向づけする、より体系的で一貫性をもった企業理念、経営指標を提示することが必要と判断されたのである。

1996（平成8）年4月、沖牙太郎の「進取の精神」を基本に据えた恒久的な経営姿勢を示す企業理念が発表された（表7-2）。これにもとづき、時代に適した内容の経営指針として、旺盛なチャレンジ精神の評価、情報社会の発展に貢献する事業領域、創造的で世界的な競争力をもつ商品、適正な利益の確保と拡大などが明示された。経営再建計画の経営目標が3カ年の業績目標であったのに対して、今回はより具体的な事業やマネジメントの方向性を明らかにしたことに特徴があり、そのもとで経営再建計画から受け継いだ行動指針を機能させようとしたのである。

企業理念の実践を頂点とするマネジメント革新の一環として、社内ベンチャー制度が1996年5月に導入された。もともと社内ベンチャー制度の構想は、マルチメディア事業の推進を図るなかで生まれたもので、新規事業領域、とくにパーソナルユースへの事業領域拡大を検討していたマルチメディア事業推進本部が、ベンチャービジネスの機動性や活力を取り込む仕組みをつくることによって、沖電気の得意分野であるビジネスユース以外にも事業領域を拡大しようとしたことが発端であった。

社内ベンチャー制度は、創業者沖牙太郎の「進取の精神」こそがベンチャービジネスの精神そのものであるという認識に立ち、社内の独創的な発想を情報通信分野の新規事業に結びつけることを目的としてスタートした。ベンチャーアイデアの社内公募を実施し、提案されたアイデアについてベンチャー推進委員会が事業化の可能性を判

表7-2 「2000年ビジョン」の経営理念・経営指針・行動指針

項目	内容
企業理念	沖電気は「進取の精神」をもって、情報社会の発展に寄与する商品を提供し、世界の人々の快適で豊かな生活に貢献する。
経営指針	<ul style="list-style-type: none"> • 沖牙太郎の創業の精神である「進取の精神」を受け継ぎ、失敗を恐れず新たな課題に挑戦する。チャレンジ精神旺盛な人こそ評価される。 • 沖電気の事業領域は、情報社会の発展に貢献する分野である。提供する商品は、情報通信システム、それを支える半導体・部品のほか、ソフトウェア、サービス、コンテンツなどを含む。 • 提供する商品は、創造的で世界的な競争力をもち、人々に賞賛され受け入れられるものでなければならない。そのために、得意領域への集中・強化を図り、コアコンピタンスの確立に努める。その他の分野は、積極的に協業あるいは選択を行う。 • 企業の継続・発展のために、最善を尽くして適正な利益の確保と拡大をめざす。 • 全社員が燃えて仕事のできる環境づくりを行う。 • 目標によるマネジメント（MBO）導入による社員の相互理解と目標への挑戦意欲にもとづき、全社員が一体となって経営目標の完遂をめざす。 • 世界の人々の快適で豊かな生活の実現に貢献する商品を提供するだけでなく、かけがえのない地球環境の保全やよき企業市民としての活動においても、各地域でその役割を担っていく。
行動指針	<p>お客様の満足をつねに考え、</p> <ul style="list-style-type: none"> • お客様の立場になって行動することが真の「お客様第一主義」 • お客様に十分に満足いただけることが利益の源泉 <p>①自由に議論し、創造しよう</p> <ul style="list-style-type: none"> • 本音で活発な議論をしよう • 革新的な風土をつくりあげ、創造力あふれた先進的技術、競争力のある商品を生み出そう • 日々新たに創意工夫をこらし、創造的な仕事をしよう <p>②スピードを重視した行動をとろう</p> <ul style="list-style-type: none"> • 時代の流れに、敏感に反応しよう • 的確な状況判断と、それにもとづく迅速な意思決定と行動をしよう <p>③PDCAを的確に回そう</p> <ul style="list-style-type: none"> • プランにこだわりをもち、粘り強くPDCAを回し仕事の質を高めよう • 激変する環境に対応した柔軟性をもち、プラン変更の勇気をもとう
コーポレート・スローガン「People to People Technology」	

断する。そして、ベンチャー事業と認定されたものは、その後3～6カ月間、本社スタッフの支援を受けながら提案者が事業計画の細部を詰める。ここで策定されたマスタープランがベンチャー推進委員会によって認められると、本社の支援のもとに事業化を開始するという仕組みであった。事業の成否は3年をめどに評価され、かりに失敗してもチャレンジし努力したことをプラスに評価する方針を採用するなど、沖電気

の企業体質を活性化するのが制度の趣旨であった。

「2000年ビジョン」の発表

沖電気は、MBOの本格導入2年目を迎え、つぎのような「97年度全社目標」を全社員に配布して周知・徹底を図った。

「21世紀を先取りする企業の実現」に向け

1. 経営再建計画PART IIを完遂します。
2. 強い事業領域を創造します。
3. 97年度予算を達成します。

1997（平成9）年度はMBOを全社員に浸透させる年として位置づけるとともに、全社目標を自らの部門の役割にあわせて展開し、全社員が明確な目標をもつことを訴えたのである。また、「経営再建計画PART IIの完遂」および「強い事業領域の創造」については、表7-3のような重点課題とその達成レベルが設定された。

さらに、1997年4月に沢村紫光社長は、「2000年には沖電気がこう在りたい」という姿を描いた「2000年ビジョン」を発表した。

昨年、「沖電気は『進取の精神』をもって情報社会の発展に寄与する商品を提供し、世界の人々の快適で豊かな生活の実現に貢献する」という企業理念を定めました。これは、沖電気の恒久的な経営姿勢・存在意義を示すものでありますが、今般、2000年における沖電気のありたい姿を描いた「2000年ビジョン」を策定致しました。

このビジョンの骨格は、2000年に向けて沖電気グループの総合力を結集して、

1. 情報社会の発展に貢献し、高い成長と収益の確保を目指す

表7-3 1997年度全社目標達成のための課題

会社目標	課題	達成レベル
経営再建計画 PART IIの完遂	資源の集中と事業選択	集中・選択すべき分野が明らかになり、分野ごとの管理基準（集中・選択可否の最終決定諸元）が策定され、実行されている状態
	コスト1/2の達成	事業部門ごとにコスト削減対象商品が明確にされ、該当商品ごとの削減計画が実行されている状態
	棚卸の削減	問題点を分析し、棚卸削減のための改善策が立案され、実行されている状態
	MBOの浸透	担当者まで目標が展開され、PDCAが回っている状態
	人事制度の改革	評価制度・賃金制度・資格制度の改定が完了し、順次実行されている状態
強い事業領域の創造	三層組織体制の具体化	新しい組織が発足し、新組織のもとで事業戦略が明確になり、実行されている状態
	マーケティング機能の強化	事業領域ごとのマーケティングの機能と権限・責任が明確にされている状態
	新商品創出力の強化	事業部門ごとに新商品を定義し、その売上高比率が数値目標として掲げられ、計画が実行されている状態
	知的資産の創造と蓄積	知的資産戦略が事業計画に組み込まれ、実行されている状態
	戦略的アライアンスの推進	それぞれの事業部門で戦略的アライアンス計画を立て、実行されている状態
	グループ経営力の強化	沖グループとして、総合力が有機的に発揮されるための経営データが把握されている状態

売上高7500億円（連結で1兆円）

経常収益450億円（連結で550億円）

2. 燃えて仕事のできる環境作りを行う

3. 良い企業市民としての社会的責任を果たす、ことであります。

顧みますと我々は、1992年に383億円という巨額な経常損失を計上し、経営危機に陥りましたが、経営再建計画、それに引き続きPART IIを策定し、社をあげて実行してきた結果95年度に最大の懸案であった「復配」も実現する事が出来ました。しかし、振り返って見ますと、多少幸運に恵まれた面もないとは言えず、まだまだ未完となっている経営課題も多くあります。

ところで、沖電気の事業領域は21世紀に向けてどのような環境にあるのでしょうか。現在は「世界的な規模の大変革期」にあると言われております。即ち「近代工業社会」から「情報革命による知識社会」へと構造変化が起りつつあり、経済・産業の活動面では所謂ボーダレス化、グローバル化が進み、正に生き残りをかけた大競争時代が到来しつつあります。

そして、この変化の中核を担うのは情報通信分野における新技術・新商品・新サービスであり、それを必要とする多くのビジネスチャンスが生まれて参ります。我々はそのビジネスチャンスを、的確に掴むことで、21世紀に向けて情報社会の発展に貢献しつつ、高い成長を遂げることが可能になります。

しかし、この市場は高い成長分野であるが故に、グローバルな厳しい競争を覚悟せねばなりません。それは、世界の様々な有力企業と戦うことであり、互角に戦える新技術と事業のスピード、競争力のあるコストと商品によって顧客満足を獲得して行く努力が不可欠です。

とりわけ、世界に誇れる沖として存在感のある「コアコンピタンス」を持つことが必須の条件になります。「コアコンピタンス」をより強く育てる組織、その分野への資源の集中活用、他社との戦略的アライアンス、そして、その担い手の燃えて仕事ができる人、集団、すべて、我々は勝者となれるポテンシャルを十分有していると信じております。

また、今や、企業は日常の経済活動で評価されるだけでなく、良き企業市民として活動する事も求められます。地球環境の保全や冲らしい社会貢献活動にも注力して行きます。

経営再建計画PART IIにおいて多くの変革に挑戦してきましたが、未だ、途半ばであり、「2000年ビジョン」の中で、より一層の変革を成し遂げ、輝かしい21世紀を迎えたいと思います。

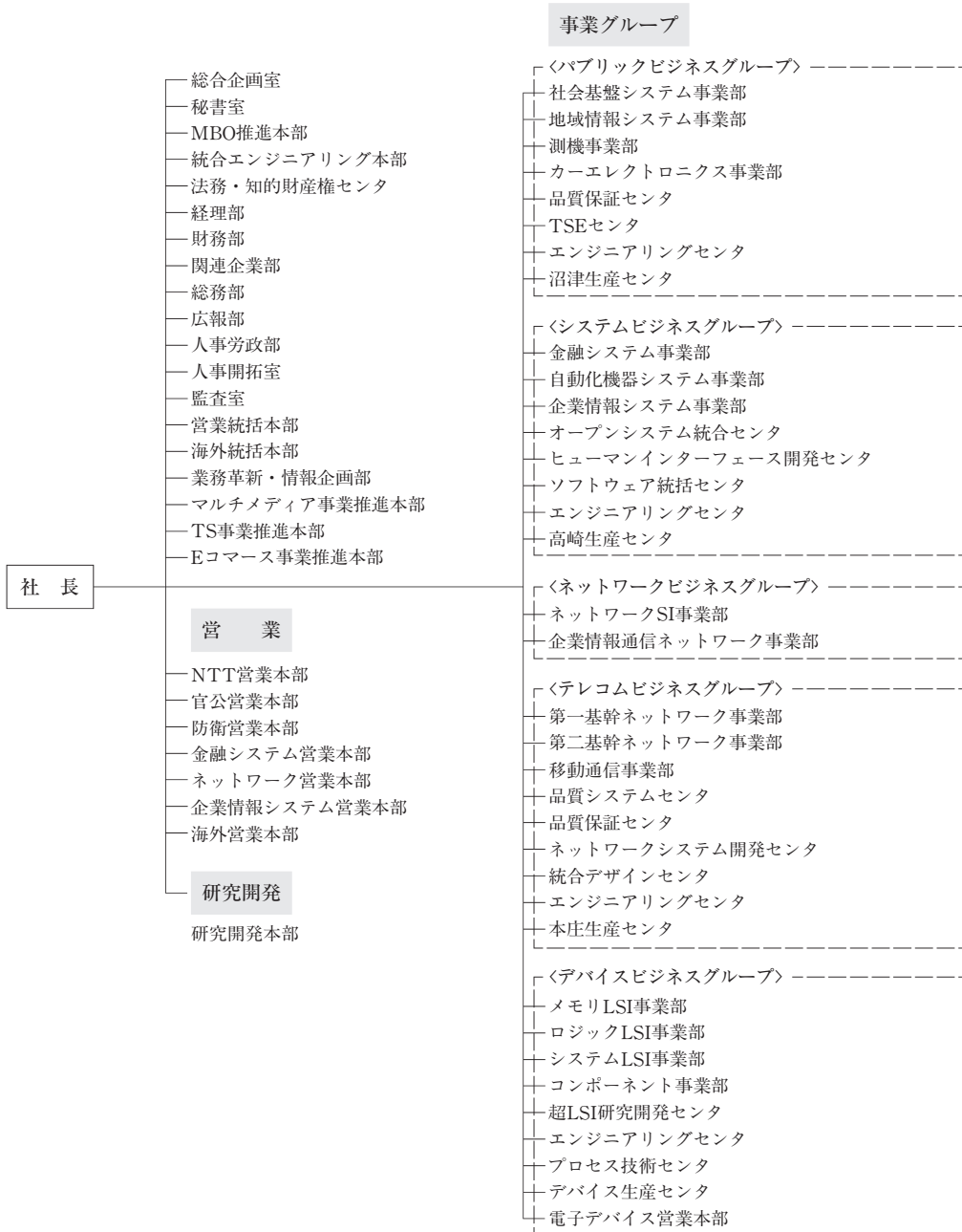
明るい未来を信じて、沖グループが一体となって、共にこの厳しいハードルを乗り越えて行こうではありませんか。

「2000年ビジョン」が提示した構想は、1998～2000年度を対象に、沖電気のコアコンピタンスをもつ事業領域を育て、さらにそのための組織、資源の集中、戦略的アライアンス、担い手である「燃える集団」をつくりあげるということであった。その具体的な事業領域は情報通信事業領域とされ、さらにシステム・インテグレーション事業領域、システム・コンポーネント事業領域、コア・コンポーネント事業領域という3層からなる事業フレームに、沖電気のコアコンピタンスを求めようとしたのである。また、事業ビジョンを実現するための重点施策としては、①「資源の集中と事業の選択」の継続的实施、②マーケティング機能の強化、③新商品開発力の強化、④コスト競争力の強化、⑤知的財産権戦略強化、⑥グループ総合力の強化、⑦海外事業展開の拡大があげられた。

事業本部制の廃止と組織のフラット化

「2000年ビジョン」を実現するために、1997（平成9）年7月には組織変更を実施した。この組織変更の意図は、柔軟かつスピーディーな事業運営を行うことにあり、図7-5のように、16の事業部は社長直轄とされ、事業本部は廃止された。さらに、マーケティングから設計、生産、品質保証、物流、サービスまで一貫して行えるように事業部の自己完結性を高め、事業部の権限と責任も強化した。これによって各事業部は、「3層の事業フレーム」のどの分野でコアコンピタンスを得るのかを明確にし、スムーズに行動することが可能になり、沖電気全体の事業発展につながるという考え方であ

図7-5 組織図(1997年7月)



った。そのほか、全社の戦略スタッフを総合企画室に集中して経営戦略機能を強化した。

もう1つの重要課題は、組織のフラット化であった。製造部門と一部の間接部門を除き、固定的な課・係制を原則的に廃止し、各部門の状況にあわせてチームを編成できるようにしたもので、このチーム制による組織のフラット化によって、情報伝達と意思決定のスピードアップをめざしたのである。また、従来の役職位にとらわれず、全社員がプレーヤーとして専門能力を発揮するという意図も込められていた。チームは部門長が自由にメンバーを設定できるため、上位資格の人が下位資格のチームリーダーのもとで一緒に仕事をする現象も生じ、これにともなって、担当部長、担当課長、主任研究員など専任職位は廃止された。さらに、役職位にとらわれず本音で活発な議論ができるように、「さん付け運動」（役職で呼ばない）を全社的に展開した。

1997年の組織変更は、沖電気の事業構造変革や企業風土の革新という課題と密接に関連するものだったのである。

沖電気「第三の創業期」へ

日本経済は、1997（平成9）年度から再び下降局面に入った。そのきっかけは、景気対策としての特別減税の終了であり、さらに消費税率の5%への引き上げが追い討ちをかけた。第4四半期には個人消費の大幅な減少が発生し、その後も個人消費の伸びは一進一退をつづけた。

消費の低迷に加えて、金融システムの動揺が日本経済を翻弄した。1997年11月には北海道拓殖銀行が破綻し、4大証券の一角である山一証券が自主廃業に追い込まれた。

これまでの大銀行は破綻しないという神話はもろくも崩れ去ったのである。設備投資も97年第4四半期から落ち込み、97年の実質経済成長率はマイナス0.7%に終わった。

沢村社長は、1997年を振り返って、「今日まで、各社ともメガコンペティション時代にむけて、企業体質の強化・改善を図ってきましたが、昨年はこの問題に対して真剣に、正面から取り組んだか否かが表面化した年でもありました。企業には絶対あってはならない総会屋への利益供与は言うまでもありませんが、表面的な一時凌ぎを続け、根本的な解決が出来なかった企業がマーケットより見捨てられました。抜本的な『変革』が企業存続の絶対条件であることをあらためて認識させられました^(注4)」と述べている。

1997年を「変革の実現」の年と位置づけていた沢村社長は、経営再建計画PART IIのこれまでの成果について、つぎのように評価していた。

最終年度にあたる97年度までの3年間にわたり、如何なる景気変動にも揺れないタフな会社を目指して、事業構造の変革に向け、「事業選択と資源の集中」や「価格革命への挑戦」など様々な課題に取り組んできましたが、残念ながら現状では、世の中のレベルに追いついておらず、満足といえる状況ではありません。

しかし、私は私共が掲げた「経営再建計画PART II」の考え方は、今でも立派に通用するものと考えております。今後も形は変わるかもしれませんが、継続して「PART II」の精神に基づき、「変革の実現」を追求していくつもりであります。

ここで「経営再建計画PART II」を総括致しますと、「事業の選択と資源の集中」につきましては、沖にとってふさわしい「魅力ある事業」とは何か、何に集中すべきかが次第に明確になって参りましたが、資源の再配分を十分に行うまでには至っておりません。従いまして、今後、集中すべき分野についての全社の合意づくりを完成させ、併せて、

緊急課題として、不採算事業の戦略的存在意義を検証し、存在意義を見出せない事業については移管、縮小、撤退を経営の強い意志をもって実行し、限りある資源を集中すべき事業にシフトすると共に、貴重な資金の外部流出を防ぎます。

又、「コスト半減プロジェクト」や「棚卸1/2の取組み」につきましても、業務の中にある問題点を根本的に見直して新しい仕事のやり方を再設計することを狙ってきましたが、その認識が十分浸透せず、従来の延長線上での改善活動にとどまっているきらいがあります。その結果、変動原価率の改善や棚卸の削減が思うに任せず業績悪化の大きな要因となっております。もはや対症療法はまったく機能しないことを一人ひとりが十分認識し、本当の問題にメスを入れ、抜本的な改善策を今すぐ実行しなければなりません。

本社部門も含め、間接部門が効率化という視点から、自部門の業務はアウトソーシングの方がよりローコストで、早い対応が可能ではないか等の検討も進めて頂きたいと思えます。

沢村社長は、経営再建計画PART IIが掲げた諸課題の正しさを確信しながらも、その課題を遂行するという点では、まだ緒についたばかりであることを認めていた。沖電気の将来的な事業構造については、「3層の事業フレーム」という新事業体制をめざして、1997年7月から組織改革などを含むチャレンジが始まっていたが、具体的に選択すべき事業については未確定であった。事業構造の変革や企業風土の革新の効果があがるいとまもなく、沖電気は情報通信機器市場の激変に翻弄され、さらに金融危機をともなう不況の直撃を受けた。日経平均株価は、96年6月の2万2666円から下降傾向に入っていたが、沖電気の株価も、97年には一時300円台を割り込む事態が訪れた。

1998年5月に発表された沖電気の97年度業績は、前年度よりもさらに厳しい内容で

あった。景気後退が鮮明になるなかで、沖電気は売上高の確保に努めた結果、単独売上高が5550億円と前年度比2.6%の微増、連結売上高も7645億円と対前年比4.4%増となった。単独売上高を事業部門別にみると、前年度に比べて電子デバイス部門が微増、情報処理部門も増加したものの、電子通信部門の減少が響いて、全体では横ばいに推移した。

不況下において売上高では健闘したものの、連結当期利益は赤字となった。その原因は、電子デバイス事業の損失が前期よりも拡大したことであり、電子通信部門の利益が大幅に減少したことも影響していた。DRAMの比率が高い電子デバイス事業の構造、そしてNTTへの依存度が高く、その設備投資減退の影響を受けやすい電子通信部門など、事業構造の変革が進まないことが、このような業績後退をもたらしたのである。

かつて神宮司社長の在任中、専務の沢村は社長と、新しい感覚をもつ若い世代のなかから後継者を選び、沖電気の将来を託すべきだと語り合ったことがあった。沢村社長は、グローバル化、そしてオープン化の荒波が予想を越えたスピードで迫りつつあるいま、つぎの世代にリーダーを譲り、沖電気の「第三の創業期」に乗り出す決意を固めた。