

1. 篠塚勝正社長の就任と「フェニックス21計画」

篠塚勝正社長の就任

1998（平成10）年6月、篠塚勝正専務が社長に就任した。しかし、就任したばかりの篠塚社長にとって、沖電気の経営環境はきわめて厳しいものがあつた。97年度連結決算は大幅な赤字であり、98年度の業績もにわかに好転することはむずかしいと予想された。そうしたなか、篠塚社長は就任のあいさつで、沖電気の進むべき道を「ネットワークソリューションの沖電気」という言葉で表現し、社員が新しい沖電気を自らの手でつくりあげていく必要を訴えた。

沢村社長時代の経営方針をベースにし、グローバルな規模で激しく変化している経営環境下、真に「スピードある自己変革」を行い、「安定した収益の上げられる事業構造を構築」し、世界中のお客様から、「ネットワークソリューションの沖電気」として認められることをグループ共通の目標として経営していきたいといます。そのためには、タイミングよく、スピーディな行動が大切であります。たとえ100点満点中51点くらいの計画であっても、これを早く実現できれば何倍もの効果を生み出せると考えます。そのためには走りながらでも考えてその時その時、最大限の努力をして行こうではありませんか。（中略）

従来、多くの技術・商品・システム開発が自力で行われてきましたが、それに必要な時間やリソースを考え合わせますと、今やこれが最善の策とは言えなくなっております。世の中はオープン化を軸に展開しており、我々もこれを十分に活用した策を積極的に実行していく必要があります。もちろん、当社には世界に誇るべき技術がたくさんあります。それらの中から本当に当社として注力すべき領域に集中してかわり、徹底して知



篠塚勝正

的部分に高付加価値を求め、世界一流を目指してチャレンジしていきたいと思えます。今こそ皆さんが、自信とプライドをもって挑戦する時です。また、その他の領域では、アライアンスも含め世界のパートナーと戦略的に協調していくことも重要です。このような変化の時代こそ、我々には、常に冷静に先を見る目、真実を聞く耳、客観的な分析が出来る力、大胆な方針決定、果敢な行動が必要であると思えます。私のモットーは「仕事は、厳しさの中にも明るく楽しく」です。明るい21世紀を迎えるため、共に努力をしていこうではありませんか。

篠塚社長は、就任後ただちに経営危機回避のための緊急施策に取り組み、1998年9月に再建骨子・緊急策の発表、12月に再建計画の具体的な施策の決定、99年3月に99年度実施計画の発表、というスケジュールを指示した。まず、98年9月にまとめられた緊急施策は、98～99年度の収益確保をめざして、以下のような対策を打ち出していた。

- ①先端汎用DRAM事業からの撤退、ロジック・システムLSI事業への集中、人員の削減、設備投資の抑制などによる半導体事業の見直し
- ②人員の圧縮、人件費の最適化、間接部門の効率化による固定費の削減
- ③有価証券、土地など資産の売却
- ④秩父工場の閉鎖およびその他生産拠点の整理、中国・東南アジアへの生産シフトによる生産構造の見直し
- ⑤不採算海外子会社の整理、北米マーケティング拠点の強化など海外展開の見直し
- ⑥カンパニー制の導入、一部業務のアウトソーシングなど本社機構の見直し
- ⑦関連企業の統廃合や事業移管、グループ経営会議の設置などグループ経営の強化

⑧戦略的重点化による先行投資の抑制

⑨沖電気の強みを伸ばし、弱みを補完してスピード経営を行うためのアライアンス（提携）の推進

大幅な経常赤字とこれにともなう金融機関の与信状況の悪化という会社存亡の危機が訪れるなか、篠塚社長は緊急施策に着手する一方で、中期経営計画の策定作業を進めた。新たな経営計画の立案にあたって、篠塚社長はこれまで沖電気の企業風土を転換させる必要性が認識されつつも、それが実現されなかったことの反省を踏まえて、1999年度から始まる「フェニックス21計画」を練り上げていった。

「フェニックス21計画」がめざすもの

フェニックスはギリシャ神話の中の鳥で、「不死鳥」と呼ばれている。

しかし、決して死なないわけではない。必ず老いる。

種を保存するために、数百年に一度自ら灰になり、そして再び蘇えるのである。

今、世界はまさに大競争の時代にある。当社もそのうねりに巻き込まれている。

この時期、もし、従来の延長線のままでいると座して死を待つことになる。

そこで当社は、敢えて過去を灰として新しい沖電気として蘇える必要がある。

そして、当社の120周年に当たる2001年を全員で明るく迎えたい。

1998年（平成10年）10月、沖電気がこれまでの生きざまから解放されて、あたかもフェニックスのように蘇えるために、99年4月から取り組むべき再建計画「フェニックス21計画」が打ち出された。そのなかで沖電気は新たな方針として、「沖の強みを生かせる事業ドメインに集中し一等企業を目指す」ことを掲げ、2001年度には連結売上

高8500億円、単独売上高6000億円、連結経常利益400億円、単独経常利益300億円を達成するという目標を示した。

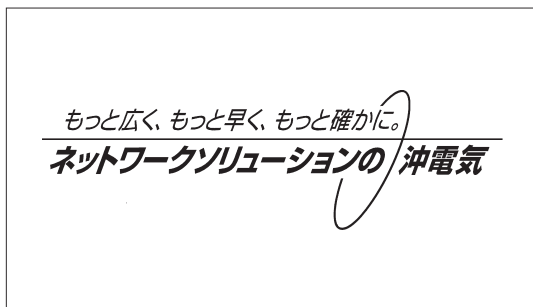
その基本的な施策は、収益を確保できるビジネスモデルに転換することであり、①安定的な成長をめざして事業構造の転換を敢行する、②事業環境の変化に即した経営マネジメントを確立する、③新たな企業ビジョンを掲げて将来に向けた指針を示す、という3つの方針を打ち出した。

「フェニックス21計画」でめざされた一等企業とは、総合型ではなく、選択・集中した事業セグメントにおいて競争優位を達成する一流専門企業（ニッチリーダー）であった。これを実現するための施策として、①重点事業への集中、②一等商品の創出、③不採算事業からの撤退、④選択と集中の継続実行による事業構造の転換、が打ち出され、さらに、①グローバルスタンダード経営体制の構築、②企業価値ベースの経営の推進、③グループ連結経営の強化、④カンパニー制の導入、という経営マネジメントの変革の必要性が強調された。再建スケジュールについては、1998年度が「止血の年」（赤字圧縮）、99年度は「実行の年」（黒字化必達）、2000年度は「向上の年」（経常利益200億円、復配）、2001年度は「成果の年」（ROS 5%以上）と設定された。

このような改革によって、企業ビジョンである「ネットワークソリューションの沖電気」を実現し、「創業120周年である2001年を新生沖電気の輝かしい年として迎える」というのが、篠塚社長の決意であった。

企業ビジョン「ネットワークソリューションの沖電気」

ネットワーク社会の形成が進展するなかで、新たな需要が生み出されつつある一方、



「ネットワークソリューションの沖電気」シンボルマーク

金融ビッグバンなど経済・産業構造の大きな変化が生じて、オープンな市場におけるグローバル競争が激化している。21世紀にはいっそうオープンなネットワークをベースとするグローバル競争時代が到来し、ビジネスのスピードが加速するとともに、事業領域はグローバルに変化していくであろう。このような時代における沖電気の役割は、大きな変化の渦のなかで顧客が抱えている課題を的確に把握し、タイムリーにソリューションを提供することである。篠塚社長はこうした信念のもと、21世紀のネットワーク社会に貢献するための「ネットワークソリューション」を提供し、顧客の満足と信頼を得る「ネットワークソリューションの沖電気」を、沖電気の新しい企業ビジョンとして掲げた。

沖電気の「ネットワークソリューション」とは、ネットワーク社会における顧客価値の創出をめざしたものである。そのため各事業領域では、沖電気が提供するソリューションによって創出される顧客にとっての「無形の価値」を具体的に把握し、価値を生み出せるような仕組みや、商品を企画・実現していくビジネスモデルが要求された。つまり、「ネットワークソリューションの沖電気」を実現することは、今までの沖電気の生きざまを変えて、真に「提案型・価値創出型企业」への変革を行うことを意味していたのである。これを具現化する事業領域として、1999（平成11）年には3つの「サービスブリッジ」（カスタマコンタクト、マルチメディアメッセージング、ネットワークアプリケーション）と「ネットワークインフラ」が提示された。

厳しい事業環境と課題

1998（平成10）年度の単独決算は景気の冷え込みを反映して、電子通信、情報処理、

電子デバイスの3事業部門がいずれも大幅に売上高を減らし、売上高合計は対前期比12%減の4866億円という厳しい結果であった。経常損益は443億円の損失であり、株式の評価損、そして事業構造転換のための特別損失を計上した結果、当期損益は323億円の損失となった。また、連結決算では売上高が対前期比12%減の6731億円、経常損益は477億円の損失、当期損益は474億円の損失を計上した。大幅な損失を出した電子デバイス部門をはじめとして、沖電気、さらには沖グループ全体が、いっそうの事業構造転換を進めることが緊急の課題になった。

ここで沖電気の事業環境を概観すると、通信事業ではNTTの調達方針の転換と価格破壊が生じ、しかもNTTの設備投資が端境期にあたったことや、調達がグローバルな市場へと変化したことによって、沖電気の将来的な位置は不透明になりつつあった。情報事業では金融機関におけるIT化投資の抑制などから、新規市場において新たな事業機会の拡大をめざす必要が高まっていた。さらに、半導体事業ではメモリ価格が低迷する一方で、パーソナル・モバイル分野を中心にロジック・システムLSIの需要が増大し、このチャンスを生かすことが急務となっていた。

「フェニックス21計画」では、具体的に各事業分野が取り組むべき課題として、以下のような諸点が掲げられた。

通信事業……………情報通信融合領域への注力

NTT向け事業の維持拡大

新通信キャリア市場への展開

情報事業……………金融・官公・旅客市場などをターゲットとしたソリューション提供

ITS、電子政府など新規市場への取り組み

半導体事業……先端汎用DRAMからの撤退

ロジック・システムLSI事業へのシフト加速

沖電気の再建を果たすためには、各事業分野が上記のような課題を解決し、さらにそのプロセスでビジネスモデルの転換を実現することが必要であった。

ビジネスモデルの転換

ビジネスモデルとは、企業が事業を営むうえで、どのような事業領域において、どのような事業構造により収益をあげるかを表すものであり、いわば事業の「成功方程式」をつくり出すことである。

ビジネスモデルの転換が「フェニックス21計画」に盛り込まれた背景には、既述のような経営環境の変化、各事業分野における沖電気のポジション低下という問題があった。沖電気のこれまでのビジネスモデルは「受注開発型ビジネス」であり、優良な顧客の要求仕様を満足するための商品を自前主義で開発・提供してきた。また、通信、情報、半導体の主要3事業領域でそれぞれ独自の得意分野に注力し、とくにハードウェアを核とした有形価値を提供することで収益をあげてきたという特徴があった。

「フェニックス21計画」では、このような「受注開発型ビジネス」モデルを「企画提案型ビジネス」に転換することが求められた。それは、グローバルに通用する商品を市場に提案・提供するソリューション型の企業活動を、アライアンスを含めて遂行することであり、同時に通信、情報、半導体を基盤とした融合事業領域を創造し、「ネットワークソリューションの沖電気」を実現することでもあった。そこでは、ソフトウェアやサービスなどの無形価値もあわせて提供することで収益の増強が図られ、また



第1回チャレンジ表彰式

沖グループ全体としての連結経営に資するものも大きかった。沖電気は、それらによってビジネスプロセスの変革を成し遂げようとしたのである。

ビジネスモデルを転換するにあたっては、失敗を恐れず「勇敢にチャレンジ」する企業文化への変革が求められた。そのために不可欠な人事制度の大幅な見直しが行われ、「フェニックス21計画」のなかで「人事諸施策の革新」として提示された。求められる社員像を「自律型社員」と定義し、人事システムの基本フレームを「コア人材化マネジメントの確立」、「複線型人事システムの確立」、「成果に見合った処遇システムの確立」の3つで構成するという内容であった。具体的な施策としては、コア人材の発掘・育成を目的とする選抜型研修の改革、自由と自己責任にもとづくキャリア形成を支援するためのFA（社内公募）制度の拡充、キャリアデザイン制度の充実、MBO（Management By Objectives）と人事評価の連動、HOP（High Objectives Performance）ワーク制度の導入、幹部社員年俸制の導入、結果だけではなくチャレンジしたことを評価するチャレンジ表彰制度の導入、などが順次実行に移された。

3 ビジネスグループ体制へ

1999（平成11）年度は「フェニックス21計画」を実行し、黒字化を達成すべき年と位置づけられていた。これを実現するため、同年4月に沖電気は大胆な組織改革を実施した。カンパニー制の導入は、当初の計画では2000年4月に試行、2001年4月に本格移行という予定であったが、これを1年前倒して2000年4月から本格移行することに変更された。99年4月の組織改革は、この変更にもともなう措置であり、カンパニー制の導入をスムーズに行う準備として、3ビジネスグループ（BG）体制へと移行す

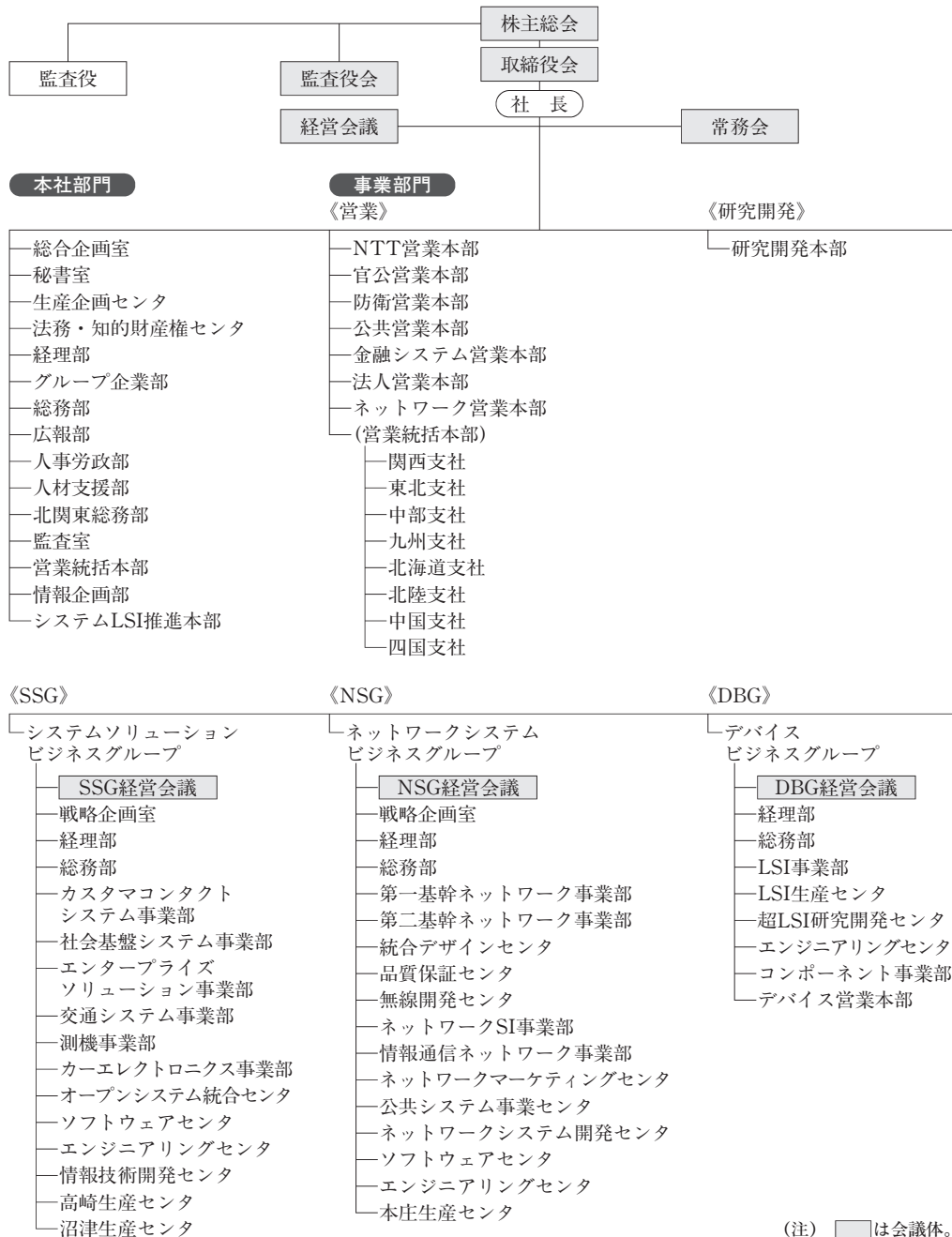
る改革であった。

カンパニー制への移行に先立ち、各ビジネスグループは大幅な権限委譲を受けて、「フェニックス21計画」の実行にあたることになった。図8-1のとおり、これまでの事業部門は統合されて、システムソリューションビジネスグループ(SSG)、ネットワークシステムビジネスグループ(NSG)、デバイスビジネスグループ(DBG)の3ビジネスグループにくくられた。2000年4月にはこの3ビジネスグループを母体にして、それぞれ独立した別会社であるかのような3つのカンパニーが社内にできあがる予定であった。

なお、1999年4月の組織改革では、DBGを除いて営業部門はビジネスグループには含まれず、独立組織のままとされた。これは、99年度には黒字化が最優先の課題とされたことから、基準予算売上高を確保するには営業部門の組織を大きく変えるべきではないと判断されたためであり、2000年4月からは営業部門もカンパニー内の組織として再編成することが確認されていた。

各ビジネスグループには、ビジネスグループの長として「プレジデント」が置かれ、プレジデントはビジネスグループの意思決定会議である「BG経営会議」を主宰して、スピードあるビジネスグループの経営を実現した。さらに、企画スタッフとしてプレジデントをサポートする戦略企画室(DBGでは事業企画部)、事業運営の主体となる事業部、事業体の事業運営を支援するいくつかの共通センター、およびビジネスグループ全体を支援する経理部、総務部といった部門が置かれた。また、ビジネスグループにおける各事業のビジネスプロセスを補完する関係会社はビジネスグループ直属とし、経営方針の検討段階からビジネスグループと一体となった運営を実現することにより

図8-1 3 ビジネスグループ体制 (1999年4月)



グループ経営の強化を図った。

一方で、本社はヘッドクォータとして企業ビジョンにもとづき、沖グループの進むべき道を見きわめて強力にグループ全体を誘導する役割を担った。そのためには、本社の戦略企画機能の強化が必須であり、さらに本社業務のうち本来ビジネスグループで行うことが望ましい業務ないしそれに携わる人員はビジネスグループにシフトし、ビジネスグループの自己完結性を高めるとともに、本社をスリム化することも必要であった。いわば、小さくて強い本社の実現である。

1999（平成11）年4月の組織改革の結果、本社組織は23部門から15部門へと大幅に減少し、さらに2000年4月までに、99年3月との対比で100人減という300人強の本社体制とする目標が掲げられた。

「選択と集中」そして経営資源の補完

「フェニックス21計画」のキーワードの1つには「選択と集中」があり、これにともなって特定ドメインへの集中が打ち出されるとともに、不採算事業からは撤退するという方針が明確にされた。その一方で、企業ビジョンに沿ってビジネスの幅を広げるためには、不足する経営資源を買収・アライアンスなどによって補完することが不可欠であった。

その一例が、1998（平成10）年11月に沖電気と東芝との間で締結された金融機器事業（ATM、現金処理機など）などに関する営業譲渡契約であった。この契約によって、東芝は99年4月をもって同事業を沖電気に譲渡し、従業員は沖電気に出向することになった。沖電気はATM分野において、40%強のシェアを占める国内最大手のメー



東芝との共同記者会見

カーになったのである。

契約発表に際して篠塚社長は、「東芝の技術と質の高いサービス部門を統合することで、多様化する金融機関のニーズにこたえ、将来も高度なサービスの提供が可能になる」と述べ、また東芝の西室泰三社長は、「二十五年間継続してきた事業を手放すのは残念だが、両社の資源を沖電気に集中して規模を拡大することは顧客のためにも、社員のためにもなる選択だ」と語った。資源の集中によるメリットが強く意識されていたのである。

このほかにも沖電気は、さまざまな事業分野におけるアライアンスの展開、関係会社株式の売却などを通じて、経営資源の集中と一方における経営資源の外部調達を活発に行い、新しい事業構造への転換を模索した。

2. カンパニー制のスタート

企業ビジョンの実現をめざすカンパニー制マネジメント

1999（平成11）年後半から日本経済に回復の兆しが出てくるとともに、沖電気の業績にも曙光が見え始めた。99年度の単独決算は、売上高が前期比0.4%増の4886億円で、当期純利益が51億円であった。連結決算では、売上高は前期比0.5%減の6697億円にとどまったが、当期純利益は11億円を計上することができた。電子通信、情報処理事業はいずれも売上高が減少したものの、電子デバイスは半導体市況の好転と事業構造の抜本的改革が実を結び始めたことで、27%増の売上高を記録して収益の回復に貢