

た。

これにともなって、半導体事業の安定収益をめざした事業構造の変化が課題とされるようになった。「沖らしい」デバイス事業を確立するために、量のビジネスから質のビジネスへ転換し、2000年にはロジック製品とメモリ製品の比率を1：1にすることによって、市況悪化時の損失を最小にすることをめざしたのである。2000年における製品の構成比をメモリが48%、ロジックが40%、システム品が12%と見込み、メモリの比率が5割を切ることを目標にした。

このような半導体事業の戦略転換には、その前提に「現状の延長線上には解が見えない」という厳しい認識があった。つまり、現状は厳しいが、成長する半導体市場には大きなチャンスがあるはずであり、沖電気の潜在的な成長力は高いと考えられたのである。新しい戦略の方針は、ロジックへの段階的拡張型事業展開によって安定した収益を確保すること、すなわちロジック事業は沖電気のコアコンピタンスである通信関連とデジタル民生市場に注力するという内容であった。沖電気の半導体事業は新しい方向性を得て、再生の道を探り始めたのである。

5. プリンタ事業の分社化と海外生産

プリンタ、ファクシミリの分社化

バブル崩壊後の業績悪化のなかで、プリンタおよびファクシミリ事業の分社化が緊急のテーマになった。「リストラ92」で収益改善策の1つとして検討が始まったプリン

タおよびファクシミリ事業の分社化は、「経営再建計画」にそのプランが引き継がれて具体化された。

たしかに分社化計画が検討され始めた当初は、不採算事業のリストラクチャリングという色彩が拭えなかったが、「経営再建計画」が実施されるプロセスで、プリンタおよびファクシミリ事業の分社化はより積極的な経営方針へと姿を変えていった。

プリンタおよびファクシミリ事業の分社化は、1993（平成5）年3月から積極経営としての分社経営構想がさまざまな角度から検討された。それは、「早期収益安定化」という経営再建計画における課題を、分社化によるメリットを生かすことによって果たそうという構想であった。同年9月に確認された分社経営の基本方針は、①沖電気の基幹事業とは生産・販売などで異なった側面をもつプリンタおよびファクシミリ事業を積極経営の手段として分社化する、②事業本部制では実現できなかった営業・技術・生産が一体となった完全な分権体制を実現するために独立の子会社を設立し、プリンタおよびファクシミリ事業を営業譲渡する、③新会社が早期に安定収益事業体に脱皮することを義務づける、④結果的に沖グループの発展・成長が期待される、という内容であった。

その最終案は、1994年4月になって固められ、①間接販売主体で商品を展開できるチャンネル主導の事業推進を行う、②技術の先行性を維持し、特許で勝てる商品を絶えず創造する、③グローバルに展開された軽い工場で低コスト生産を実現する、④クイックな決定が行えるシンプルな組織・管理を実現する、という目標が掲げられた。そして、94年6月の株主総会で沖電気の全額出資子会社である沖データシステムズに、プリンタ、ファクシミリ、およびこれに関連する事業を譲渡することが決定された。



沖データ発足

沖データシステムズの社長に就任が予定された山本正隆沖電気専務は、「格式ある日本庭園の横に、新しい芝生を植える気持ちで望む」と新体制に臨む心構えを披瀝する一方、従来は「生産と販売が別々であったため、意思決定に素早さが欠けていた」と反省し、分社化を契機に「あらゆる意味で変化を求めていく」という意欲を語って^(注6)いた。

営業譲渡の目的は、「プリンタ、ファクシミリ事業を取り巻く環境は近年厳しさを増しており、国内と同様に重要な市場である海外市場においても熾烈な競争がおこなわれており、さらに一昨年来急速な円高の進行が加わり、開発、生産、販売のあらゆる面に於いて抜本的な改革なしにはこれに勝ち抜いていくことは難しいとの結論に達しました。営業・技術・生産を一体化し独立させることにより、迅速な意思決定・事業推進が可能な体制を実現し、将来の展望が開けるものと判断し分離独立を決意したものです」とされた。

1994年10月1日、沖データシステムズは名称変更を行い、株式会社沖データが発足した。新会社沖データは、沖データシステムズと沖電気情報通信機器事業本部の経営資源を引き継ぎ、資本金40億円、従業員約1200人で新たな出発を期したのである。沖データの企業理念は、つぎのとおりであった。

- ・ People to People (Communication) の理念に沿い、世界平和と繁栄、美しい文化の創造と向上に貢献する。
- ・ 技術立社を基本とし、知的な創造型企業を目指す。
- ・ 事業の開発、推進は市場指向で計画、実行する。
- ・ 従業員各々の自己実現がアイデンティティーを持った企業実現に結実する組織体を

目指す。

プリンタ生産拠点の海外移転

プリンタおよびファクシミリ事業は、1985（昭和60）年のプラザ合意を契機に進行した円高のなかで損失を出すことも多く、このため収支改善策として分社化が検討されるようになったのであるが、93年4月の「経営再建計画」が実施されるなかで、生産拠点の再編成が進行するとともに、円高に対応するための海外生産も推進されていった。

「経営再建計画」にもとづいて、沖電気の高崎事業所にあったプリンタおよびファクシミリの製造部門は、100人弱の従業員とともに沖データの福島事業所に移管され、高崎事業所は開発・設計に専念する体制がつくられた。その結果、設計者は自らの「創造性」と「マーケット至上主義の考え方」によるコスト意識の徹底が求められるようになった。製造部門にとってもコスト削減は最優先の課題であり、円高の進行につれて海外への生産移転は避けられない状況であった。

1993年7月、沖電気はプリンタ用主要部品の海外生産を拡大すると発表した。LED式プリンタ用現像ユニットをオキ・タイランドに、トナーカートリッジをアメリカのオキ・データ・グループとイギリスのオキ（UK）にそれぞれ生産を一部移管する、というのがその内容であった。高崎工場と富岡工場で生産していたLED式プリンタ用現像ユニットのうち輸出向けについて、LSI工場であったオキ・タイランドに新工場を建設し、移管することとしたのである。

しかも、沖データが設立されるプロセスで急速な円高が進行したため、海外市場向

けが80%を占めるプリンタの海外生産をすみやかに推進することは、新会社の収益性を確保するうえで必須の条件となった。沖データは生産コストの削減策として、1995年5月を目標に福島事業所のプリンタおよびファクシミリ生産の50%をタイにシフトさせ、海外生産を拡大することにした。また、当時タイの通貨バーツは対ドル為替相場が安定しており、為替リスクも軽減できるとの見通しをもっていた。

ただし、プリンタの生産コストのうち、人件費が占める比率は10%に満たないくらいであったから、タイにおける人件費の安さはメリットとしてさほど反映されない。したがって、生産コストを下げるためには、原材料コストを削減する必要があり、日本から部品を輸出するのではなく、国際的な部品調達が求められた。タイの生産では海外での部品調達率が70%を超える予定で、「日本から持ち込むのはLED（発光ダイオード）ヘッド一点のみ」というほど、徹底した海外部品の利用がもくろまれた。そのため、1994年にはシンガポールに部品調達拠点を設け、専属スタッフを配置した。

1994年7月、オキ・タイランドに建設していたプリンタ工場が完成し、竣工式が行われた。プリンタ工場は既存の半導体工場に隣接して建てられ、2階建て、総面積1万1000㎡の規模であった。当初はLEDプリンタの現像ユニットを生産し、95年度からプリンタとファクシミリの生産を開始する予定で工場の増築にとりかかった。

沖データでは、円高が社内為替レート95円を超えて1ドル85円に近づくという状況を前にして、1995年4月に円高対策組織を設置し、海外生産シフトの加速、海外部品調達の効率化、国内販売の強化などを打ち出した。まず、設計部隊出身の部品調達要員をタイ工場に駐在させ、スピーディーで効率的な調達をめざした。海外生産は、95年5月からタイ工場ではプリンタおよびファクシミリ生産を開始するとともに、オキ（UK）

でドットマトリクスプリンタに加えてページプリンタの製造を開始した。これによって、イギリスでの生産量は全体の10%程度から20%程度に増加した。

国内販売の強化策としては、これまで沖データの販売代理店は通信機器に強いところが多かったが、新たに事務機器系の4特約店を増やすなど販売チャネルを拡大した。その結果、沖データの1次代理店は約70店、2次代理店は約800店となり、営業組織が弱かった関西地方にも支店を設置してテコ入れを図った。

プリンタ事業の「チェンジ」が成功するためには、コンシューマーが受け入れる製品開発が不可欠であったが、プリンタ市場の動向は、沖データが優位をもっていたドットマトリクス方式から、電子写真方式、さらにはカラーインクジェット方式へと転換しつつあった。沖データはLEDプリントヘッドを用いたページプリンタを主力商品にしており、LEDは技術的にすぐれた方式ではあるものの、普及度の低さもあってコスト競争力に難点を抱えていた。しかし沖データは、あえてLEDプリントヘッドによって差別化を図る戦略を採用し、プリンタ市場での激戦に臨んだのである。

沖グループの再編

1980年代から企業業績を本社のみではなく、関係会社を含めた連結業績で評価するという傾向が明確になりつつあった。これは同時に、企業の成長戦略をグループ全体で考える必要があることを意味していた。すでに沖電気は、1979（昭和54）年2月に関係会社をA～Dに区分し、それぞれの役割を明確にしていた。しかし、90年代に入ってバブル崩壊による業績悪化が明らかになるとともに、関係会社の統廃合の必要性が高まり、さらに関係会社の業績を評価して業績改善へのインセンティブを与えること

が、沖グループとしての成長戦略を進めるうえで不可欠になった。

1993年度に導入された関係会社業績評価制度は、①自主性を基盤にした独自経営の確立・発展、②激しい環境変化に対応できる企業体質の確立を目標にグループ全体の業績管理を行い、各社の経営努力の促進とグループ活性化にインセンティブを与えることを目的にしていた。業績評価については改善度を中心としたため、会社設立3年後から評価対象とされた。対象企業は、メーカー系、設計・ソフトウェア系、サービス・販売系、用役系の4グループに分けられ、各グループから優秀賞の1社が表彰された。評価の内容は、客観的な数値による計数基準と、各社が自己申告する非計数基準、さらに事業本部による評価が加えられ、93年度の優秀賞は、宮城沖電気、沖ファームウェアシステムズ、沖テレコム、沖シーテックが受賞した。

一方、市場環境の変化に対応して、関係会社の統廃合も進められた。1992年10月には「リストラ92」のなかにソフトウェア関係会社の統廃合が課題に追加され、統合による効率化とソフトウェア・情報サービス事業による自立化がめざされた。具体的には、93年8月に通信系の沖システムソフトを沖通信システムに合併し、さらに同年9月からは情報系の地域別システム開発会社の合併・統合を進め、沖ソフトウェアを中心とするグループ運営体制に再編した。そのほか、テクノセンターの廃止・集約などによって、22カ所の事務所の統廃合を行った。

また、沖電気は「リストラ92」の一環として、1992年8月に保守・サービスを担当するサービス本部を分離・独立させ、株式会社沖電気カスタマアドテック（OCA）を設立した（資本金4億円、社長には沖電気の沢村紫光専務が就任）。分社化のねらいは、保守業務を切り離すことで役割分担を明確にし、24時間保守・休日保守といった

市場ニーズの多様化への柔軟な対応など、従来型の保守・サービスからの脱却をめざすとともに、経営資源やノウハウを高付加価値の新規事業に集中させて、収益構造の改善を図ることにあった。OCAは、発足当初約1750人の従業員を擁して、全国に164カ所の拠点を展開する、沖電気グループでは最大級の規模をもつ関係会社となった。

その後も進行しつづけた円高とボーダレスな競争のなかで、生産子会社の再編成が重要な課題として取り上げられるようになった。これまでも円高によるリストラクチャリングは行われていたが、1990年代半ば以降、グループ経営という視点から根本的な対応が迫られたのである。東北沖電気は、44年の沖電気福島工場の設置にまでさかのぼる歴史をもつ会社であったが、98年10月に再編成され、沖電気の傘下に入る電源会社（沖パワーテック）とモーター会社（沖マイクロ技研）、沖データの傘下に入るヘッド会社（沖プレシジョン）と部品加工会社（沖エアフォルク）の4社に分割された。

(注1) 『沖ニュース』 No.256, 1993年1月

(注2) 特長・強みを発揮できる中核技術および能力。

(注3) 『沖ニュース』 No.272, 1995年10月

(注4) 「1998年社長年頭挨拶」(『ほっとすていしょん』第120号, 1998年1月)

(注5) 『日本半導体年鑑』1992年, 242頁

(注6) 『日経産業新聞』1994年6月24日