

バブル崩壊 後の苦境と 経営改革

1990（平成2）年ごろから見られた地価の急落や株価暴落に始まる景気後退はバブル崩壊といわれ、金融機関の破綻を招き、日本全体が長期不況に陥った。当社も75周年を迎えた1993年度より前年比を大幅に下回る長期低迷が続き、経営危機に瀕した。こうした状況にあって、当社では幾度となく経営改革を実施したが、本稿では1997年から2006年ごろまでの、経営的に最も苦境にあった時代を振り返る。 ※本稿内の経営成績に関する数値は全て連結の値である。

R80・R80-II計画(1997年6月～2000年5月)

当社は、1997年度に経営改善計画「R80計画」をスタートさせた。1998年の創立80周年に向けて全社的Revolutionを行ったが、外部環境は急速に悪化し、日本経済がマイナス成長になるなど、深刻な事態に陥った。当初の計画は1年で見直しとなり、より抜本的なリストラチャリングを織り込んだ事業構造再編計画「R80-II計画」に変更することとなった。その内容は、不採算分野の縮小・撤収、工場・研究所・営業拠点の集約、管理部門の大幅スリム化をはじめ、帰休や賃金水準の引き下げを含む厳しいものであった。

これらの計画のなかで相模製作所の閉鎖が決まり、1999年7月、同製作所を横浜製作所に統合した。広島営業所・四国営業所も1999年5月に閉鎖となり、賃金の10%カットなど、厳しい施策を実行した。

その結果、1999年度（139期）は受注高287億円・売上高303億円となり、売上高は対前期比より減少したが、固定費圧縮などの効果で、営業利益は7,900万円ではあるが黒字となった。実に8期ぶりの黒字であった。

キックオフ21計画(2000年6月～2002年1月)

1999年8月、甲斐邦朗が新社長に就任し、2000年度から新3カ年中期経営計画「キックオフ21計画」がスタートした。売上高増による経常利益の黒字化を目指したが、外部環境のさらなる悪化もあり同期の売上高は5.5%減少、営業利益は5億9,100万円の赤字となり、経常利益も7億8,300万円の赤字となった。

この時期、金融機関自体の行き詰まりが目立つようになり、返済圧力が強まった。当社は当時135億円の借入があり、すべて短期借入であったため、この返済にも早急に対応する必要があった。そこで当社は、グループを挙げて資産処分を進め、当面の資金ショートを乗り切るとともに東洋工機を合併し、同社の北品川の用地を売却



甲斐 邦朗社長（1999年）

して返済に充て、さらに返済を1年猶予してもらうなど、もう後がない状況に追い込まれた。

プロジェクト0計画(2002年2月～2003年5月)

2001年後半になると、ITバブル崩壊の景気低迷に加えて、米国での同時多発テロの影響などで輸出や個人消費、民間設備投資が減少し、さらに厳しい経済環境になった。なかでも金融機関の不良債権問題が深刻化し、貸し渋りの常態化による製造業の倒産が急増、株価100円割れ企業も続出し、当社の株価も2001年12月には66円となった。

こうした状況の中、メインバンクの三和銀行（現 三菱UFJ銀行）から「再建協力すべき会社」として当社もその指定を受け、再建指導を受け入れることとなった。ソリューション会社である日本ビジネスサポートと、コンサルタント会社の中央青山コンサルタントが新たに加わり、自力再生への支援が始まった。社内でも2001年12月5日にプロジェクトチームを立ち上げ、待ったなしの本格改革がスタートした。メンバーには、各分野から“過去に引きずられない人”7人を社長の命によって強制的に引き抜き、専任とした。

プロジェクトチームは、短期集中で一気に黒字化を図る強力な再建実行プランを作り上げた。その内容は今までにない厳しいものであったが、最終目標である“当社の再建”に向けて全社員が改革に立ち向かう意向を固めた。

甲斐社長は当時、通達で「改革の中核テーマは選択と集中にある。言い換えれば、老朽化したシステムの淘汰と代謝である。陳腐化したものの退場と明日を担うものの登場である。不可触の聖域はなく痛みを伴うことも避けられない。いま革命的な変革をやり遂げなければ自力再生の機会はない」と、並々ならぬ決意を語っている。

経営改革案の策定と経営改革室の発足

2002年2月1日、社長通達（通第682）によって改革計画の実行が宣言され、さらに一段踏み込んだ新しい経営改革計画「プロジェクト0計画」（2002年2月～2003年5月）が実行に移された。それに伴い、社長直轄の改革実行組織である「経営改革室」が発足し、田中啓資が室長に就任した。当時、経営改革で成功を収めていた日産自動車を参考に「コミットメント（誓約）」の徹底と「クロスファンクショナルチーム（CFT）」を導入した。改革実行に向けて10チームのCFTが組成され、それぞれに責任者とメンバーを発令、目標をコミットさせると同時に、やり遂げることを強調した。さらに、経営改革計画と実施内容を全社員に徹底させるため、同年2月以降、1



当社経営改革についての新聞記事
(2002年2月15日 日本工業新聞)

カ月をかけて全国12カ所で再建計画の狙いと実効策の説明会を実施した。こうして、全員参加の改革実行がスタートした。

経営改革の実行

CFT活動は毎月、全取締役・関係執行役員・部門長などの当社出席者の他、アドバイザーとしてコンサルタントの先生方も出席する役員報告会で結果報告され、月々の進捗を管理した。こうして経営改革は全社的に認知されていたが、当初は「総論賛成、各論反対」の気運一色であった。

経営改革は、数値効果の出るところから手を付けていき、まずは人件費の削減、続いて不要不急の資産売却を行った。その結果、2001年度(141期)は売上高288億円・営業利益3億7,000万円・経常利益1億800万円と、10期ぶりに黒字に転じた。一方、構造改善費の他、あえて特別損失を計上し、当期純利益は11億100万円の赤字となった。これは、改革スタート時に悪い膿を一気に出し切り、次期には大きな利益を出す方法であった。こうして、短期間で経常利益が黒字にこぎ着けたことは改革活動への大きな弾みとなった。

続く2002年度も、プロジェクト0のプランに基づき、売上減少を覚悟で赤字売上の撲滅に努め、併せてコストダウン徹底推進の方針で臨んだ。この計画実現に向けては、左記の6つの改革施策を掲げた。

さらに、責任と権限を集中し、改革計画をより確実に実現するため事業部制を廃止した。全社を一体的な経営管理組織に改め、経営管理本部・営業本部・開発本部・生産本部の4本部制へと改組し、営業・生産・開発力を強化した。また、子会社は8社から4社に集約し、グループ経営の効率化も徹底、2003年3月には旧相模製作所用地を売却した。

この改革活動は2003年1月、製造業の再建成功事例としてテレビ朝日の「サンデープロジェクト」の取材・撮影を受け、5月18日に当社の経営改革の様子が全国ネットで放送された。

強力な改革推進は16カ月続き、その結果2002年度(142期)の業績は、採算重視の「事業の選択と集中」を徹底したことにより、受注高は前期比4.3%減の298億円、売上高は前期比微増の290億円となった。一方、損益面では収益改善への取り組み効果により、営業利益は前期比14億円増の18億円、経常利益は前期比13億円増の14億円と、大幅な収益改善を実現した。また、当期純利益も32億円と対前期より大幅な増益となり、10年ぶりに念願の配当(1株2.5円)を実現した。まさに、当社が経営再建を達成した瞬間であった。

グローアップ123プラン(2003年6月~2006年5月)

収益体制改善を実現した当社では、その後も改革の手を緩めることなく、2003年度からは新3カ年中期経営計画「グローアップ123プラン」をスタートさせた。高収益・高効率経営への転換を図るとともに、海外市場の拡大・技術開発・新分野への参入などを柱に、業界ナンバーワン企業に上り詰めることを目指した。

2003年には成果主義に基づく人事制度を採用し、生産性向上を目的に「TSS推進室」を新設した。海外においては、2003年9月に米国ペンシルバニア州ピッツバーグに現地法人「TOYO DENKI USA, INC.」を設立したのを皮切りに、中国市場への進出のため、「湖南湘電東洋電気有限公司」をはじめ、合弁会社や駐在員事務所を相次いで開設した。

続く2004年度(144期)は売上高346億円、営業利益25億円、経常利益24億円となり、「グローアップ123プラン」最終年度の目標であった連結売上高310億円、連結営業利益23億円を1年前倒しで達成することができた。なお、この期の経常利益は当社の過去最高益となった。

2004年には品質第一をモットーに、顧客の信用を高めることを理念の下、「品質管理室」を新設し、またグループ経営の合理化・効率化を目的に「東洋シェアードセンター」を設立、グループ各社の管理部門共通業務を集中した。

「グローアップ123プラン」の最終年度に当たる2005年度(145期)は、受注高358億円、売上高324億円、損益面では営業利益25億円、経常利益25億円を計上、当期純利益は12億円であった。借入金48億円にまで減少し、銀行からの信頼も回復、社会的評価も向上した。

経営改革活動完了

この「グローアップ123プラン」の達成をもって、経営改革室のミッションは完了した。2006年度からは、新たな経営プラン「イノベーション90プラン」がスタートし、組織を事業部制に戻して、新体制での経営計画を遂行することとなった。2006年8月には大澤輝之が新社長に就任した。

こうして、10年連続赤字であった当社も、2002年度を境にV字回復を成し遂げ、その後は毎年黒字を計上、配当を継続できる企業へと変革した。会社存続への危機感が社員に緊張感を与え、一人一人の懸命な努力の積み重ねがこの改革を成功に導いたと言えよう。

プロジェクト0 (6つの改革施策)

- ① 赤字売上撲滅のため、「事業の選択と集中」を実施。
- ② 売上減少分と原材料の仕入れコストダウンによる、社外流出費の削減。
- ③ 人員、経費の見直しによる、固定費の削減。
- ④ 資産売却による、財務・キャッシュフローの改善。
- ⑤ 組織、人事の制度改革。
- ⑥ 子会社再編を含む連結経営改革。