



慶應義塾大学ビジネス・スクール

SMC 株式会社

—経営政策とコスト・マネジメント—

1980年代の後半、東京証券取引所への上場を目指していたある日、SMC株式会社の専務取締役（のちに社長）の高田芳行氏は、証券会社と公認会計士から受け取った分厚い資料をめぐって、関係スタッフと検討をはじめていた。この資料には、新規上場を目指す企業が用意すべき書類や具備すべき諸条件に関する要綱などが記されていた（付属資料1を参照）。 5

そのなかでも特に高田専務の注意をひいたのは、原価管理制度に関するものであった。資料には、上場審査にパスするためには原価計算制度の導入が不可欠であると記されていた。高田専務は経理部その他関係者と各種の計算制度を検討した結果、公認会計士が勧める標準原価計算制度は、当社の「基本原価」方式に近い考え方であり、棚卸資産評価のための計算も迅速に行えるという利点があり、最も適当な計算制度らしいと思われた。 10

そこで高田専務は、公認会計士から標準原価計算制度の内容について一層詳しい説明を受けたが、この制度の導入によって、当社が独自に開発し定着させてきたコスト・マネジメント方式が歪められることになりはしないか、という不安を禁じえなかった。 15

基本原価管理と標準原価計算制度

当社の主要な事業領域は、自動化設備によく使われている空気圧機器である。空気圧機器業界は、1976年以来の10年間で年率平均9.5%の成長を続けてきた。業界全体で10年間にGNPの約2倍成長したことになる。この10年間に当社は、シェアを拡大することによって業界を上回る年率平均22.5%の成長を続けた。この事業成長のリーダーは、大村進社長と高田芳行専務の技術者経営者のコンビであった。また、経営管理の総括管理の役割は、主として、高田専務が果たしてきた。 25

本ケースは、クラス討議のための資料としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。

ケース作成は慶應義塾大学・伏見多美雄名誉教授の指導・監修のもとに、同大学院経営管理研究科博士課程・末松栄一郎が行った。

作成にあたっては、SMC株式会社の高田社長はじめ、企画、経理、技術等のスタッフの皆様方から絶大なご支援・ご協力をいただいた。ここに記して厚くお礼を申し上げます。 (1994年7月) 30