



慶應義塾大学ビジネス・スクール

永大産業株式会社

1973年夏、永大産業株式会社では今後1年間の資金需要に対して約50億円の資金を資本市場から、普通株式の時価発行あるいは転換社債の発行のいずれかによって、調達したいと考えていた。一方、資本市場からの資金調達との兼ね合いで、今後の配当政策についても再検討をせまられていた。すなわち、5月に急死した前会長の深尾茂氏は死亡する直前の4月24日に今6月期に「1割無償増資のほか年15円の特別増配を行なうが、株主優遇のため、普通配当10円と合わせ25円配当を1974年6月期まで3期連続実施したい」と発表したばかりであった。しかし、深尾照夫社長としては、このまま5割という高率配当を継続する案のほかに、2～3割を安定配当として毎年1割程度の無償交付を継続させるという案についても、新規に見直しをしたいと考えていた。

10

15

会社の沿革

永大産業株式会社は、1946年に前会長の深尾茂氏によってベニヤ板製造会社として設立された。当時、この業果には全国で220の単板工場、168の合板専門工場があったものと推定されており、ほとんどが100人以下の町工場であった。しかも、「ベニヤ板屋は従業員が300人を超せば倒産する」とさえ云われており、会社や業界も古い体質をもっていた。例えば、販売は問屋とのコネによって支配されており、在日米軍からの大口の注文についても合板工業会と農林省との関係にもとづく配分がなされていた。このため、永大産業のように新規参入者が伸びようとするれば、そこには新しい方法が必要であったし、摩擦も大きかった。

20

このような状況において、永大産業はいくつかの新しい経営方法を採用した。第1は販売面において問屋や商社に依存しない直接販売方法を重視したことであった。この方針の実現のために、日本の各地に営業所・出張所等の販売拠点を作る必要があった。また、販売促進のためにセールスマンを強化する方針がとられた。第2の重要な点は輸出を重視したことであった。それまで、日本の合板メーカーで輸出をしている企業はなかった。しかし、深尾氏は、朝鮮動乱後の進駐軍による特需は減少するものと予想して、アメリカ市場へ直接輸出することを実行した。当初は自分で注文を開拓して、商社を通じない方法を使った。1952年頃、通産省の統計では、合板の輸出が対米雑貨輸出品目中のベストテン

25

30

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授鈴木貞彦が公表されている資料にもとづいて作成したものである。このケースはクラス討議のために作成されたものであり、経営の巧拙を例示するためのものではない。(1981年2月作成)