



慶應義塾大学ビジネス・スクール

永大産業株式会社 (B)

1977年夏の終り頃、永大産業の川上社長は「1978年下期には黒字経営に転換する」ことを目標にしていたが、当面の業績はいっこうに回復せず、資金繰り悪化は深刻な状態になった。このため永大産業としては、今後の資金繰りを早急に改善するために、これまでとってきた多角化戦略の見直しを、一部事業からの撤退案を含めて、検討せざるをえなくなった。

1973年秋以降の経緯

1973年秋にオイル・ショックが日本経済を襲った。この結果、1974年に入ってから、住宅需要にかげりが見え始めた。このため、永大産業では1974年2月から6カ月間にわたって、プレハブ住宅売上高の20%に相当する22種製品の販売価格を凍結した。住宅需要の低下とはほぼ時を同じくして、合板需要も極端に落込み始め、合板の市況は軟化した。加えて、合板の原材料であった南洋木材の高騰によって合板事業は損益分岐点を割るほどになった。このような最中の1974年5月、永大産業はヨーロッパにおいて、転換社債10百万ドルを発行した。(この転換社債の条件は、15年満期、利子率7.5%、転換価格520円であり、当時の為替相場は276.65円であった。)ところが、その後、オイル・ショックの影響は住宅機器にも及び、永大産業は一部の製品について値下げを実行せざるをえなくなった。一方、このような業績の先行きに不安が出て来たこともあって、ゴルフ場建設計画は1~2年延期されることになった。また、50才以上の現場従業員を中心に約450人の希望退職を募集することについて労働組合に協力を要請した。

さらに、1974年夏になると、住宅金融公庫は一般個人向け住宅融資の申込み受け付けを打ち切った。この状況下において、永大産業は7月から標準プレハブ住宅より2~3割安い新製品を発売した。そして、合板・建材の各工場から住宅・住宅機器の販売部門に200人近くを配置転換した。しかし、業績は回復せず、永大産業のプレハブ住宅分野におけるシェアは5位に落ちてしまった。^(注)一方、この頃になって、永大産業が融通手形を

注)シェアの低下がどれほど怖いかについて、あるプレハブ業界首脳は次のように述べていた。

「住宅は販売後の2年間に平均して1戸当り20万円~30万円のクレーム処理費用がかかる。この費用をどこからねん出するかといえば、より多くの新規顧客を獲得してまかなう。完全な自転車操業です。だから、シェアが下がると、クレーム処理だけが、重くのしかかってくる。」

日経ビジネス(1978年3月27日) P.145

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、経営の功拙を例示するためのものではない。(1981年6月作成)

発行しているという噂が流れた。このため、会社側では「関係会社を含めて、資金繰りに窮迫している事実はない」と否定した。しかし、金融不安についての噂は根強く、株価は急落した。

また、合板事業については、9月に入って永大木材工業が男子季節工を解雇する等の対策をとり始めた。10月に入り、合板業界は不況カルテルを農林省に申請した。それとともに、永大産業は合板建材工場において、30%減産を実行するとともに、普通合板については本社工場を年内閉鎖して、永大木材工業での生産にしばることとした。しかし、この頃になると永大産業が関連会社を含めて、合板の超割安ダンピングをしているとの批判が強まってきた。事実、関連会社でのダンピングに対抗するために永大産業自体もダンピングするという状態になってきた。^(注1) この間、10月に入ってからの株価は再び急落した。10これは永大産業の幹部の自殺説、業績不振による会社更生法適用申請が近いという噂、永大木材工業の資金繰り難に端を発したものであった。この噂を会社側はすべて否定したが、銀行や商社もそれらをデマであるとしてその打消しに協力した。

しかし、業績の悪化は深刻化しつつあった。このため、12月期には決算対策上から会計処理方法を変更することによって、従来の方法によるよりも4億円強の営業利益を多く^(注2) 計上した。そして、それまで株主に約束していた無償交付を見送った。11月からは、課長以上の管理職の平均15%賃金カットを実施した。また、12月期の役員賞与をゼロとした。さらに、1975年2月と3月には、建材部門の3工場を毎月12日間にわたって休止するとともに、プリント合板を永大木材工業に集中するという措置をとった。この間、従業員1,000人について一時帰休（基本給を全額保証）を実施するとともに、管理職500人を営業部門へ配置転換した。20

木内社長の就任

このような対策にもかかわらず、永大産業の業績は一向に回復せず、1975年6月の中間決算では経常段階で約38億円の赤字を計上した。特に合板・建材部門で約40億円の経常赤字となり、経営全体の足を引っ張った。このため、永大産業は、前期に見送った無償交付10%を実行したものの、現金配当をゼロとすることになった。この間、取引金融機関の間では今後の支援や再建の方法について意見が分かれるようになった。そこで、メイン・バンクである大和銀行が、他行の協力を求め、説得に回ることになった。また、大蔵省や日本銀行としても、興人の倒産や安宅産業の経営困難が表面化していたこともあって、これ以上の大型倒産発生に伴う社会的混乱を避けたいとして、永大産業への支援を^(注3) 「誘導」した。このようなことから、取引金融機関としても足並みをひとまずそろえた。30

注1) 週刊読売(1978年3月12日) P.27

注2) 週刊東洋経済(1975年12月6日) P.95

注3) 日経ビジネス(1975年12月22日) P.107

そして、1975年11月、主要取引銀行5行（大和，東京，三菱信託，第一勧銀，富士）および三菱商事は、次のような対策をとることを条件にして支援体制をとることになった。

- (1) 深尾社長を代表権のない会長にするとともに、社長に大和銀行の人材を派遣する。
- (2) 効率の悪い本社合板工場（200人）の閉鎖、秋田永大木材工業（300人）の休止。 5
- (3) 敦賀事務所（820人），永大木材工業（1500人）などから400人の現場従業員を住宅・住宅機器両部門の営業部に配転する。
- (4) 希望退職者を450人とする。
- (5) シンガポール永大（マレーシアからの原木供給ストップで操業低下）をはじめ海外拠点の閉鎖または縮小。 10
- (6) 住宅・住宅機器両部門の拡充（住宅50％，住宅機器35％へ引上げる）。建材部門の全売上高に占める割合を15％以下（1975年11月現在約38％）に低減させる。^(注1)

このような対策の発表を行なうにあたって、大和銀行の古川頭取は「永大産業は元来深尾家のものだから、再建に成功した後は再び深尾家にお返ししたいとも考えている」^(注2)旨を付け加えた。 15

11月28日、大和銀行の古川頭取は永大産業の新社長として、元江口証券投資信託委託社長の木内正英氏（69才）^(注3)を派遣することを発表した。^(注4)同時に、諸留大和銀行取締役、井上東京銀行日比谷支店長を役員として派遣することも発表した。古川頭取としては、このような役員派遣によって、「3年目には累積赤字を解消できよう。目下、一部金利のタナ上げも含めて検討中だが、人員削減，規模縮小はドラスチックに行なわなかつもりだ。この面では現役員陣の考えでいいと思う」^(注5)とも付け加えていた。 20

このような支援体制が出来上がったことに伴って、主力銀行5行は12月に約50億円の協調融資（大和40％，東京20％，残り3行各10％）を行なった。さらに、1976年2月には運転資金として50億円を追加融資し、金利についてもプライム・レートを採用することになった。それと同時に、主力銀行5行を除く56金融機関も永大産業に対する貸付金（合計450億円）の返済期限を1976年末まで延期するとともに、貸付金利 25

注1) 日経ビジネス（1975年12月22日） P.110

注2) 日本経済新聞（1975年11月21日） P.7

注3) 野村銀行（現大和銀行）から野村証券を経て、1961年から1963年まで江口証券投資信託委託の社長、その後、1975年2月までゼネラル（事務機メーカー）の常務監査役。

注4) この人選に対して協調銀行のなかには「メインの大和さんが本気の姿勢を示していない（註，木内という“無名”の社長しか出さなかったことを指す）のに、こちらが一本気になることはないよ」と批判的な銀行もみられた。角間隆 会社の減されかた（東京：経済界 1978年）、P.228

注5) 日本経済新聞（1975年11月29日） P.8

に準プライム・レート（長期9.3％，短期7％）を適用することに決めた。

一方、3月に入って、永大産業の原木消費量の約60％を供給していた三菱商事と住友商事の両社は、永大産業に対して合板の原料である原木を長期安定供給することを保証した。ただし、これには銀行の支払い保証が要求されていた。そして、三菱商事では3月末（注1）大林大阪支社木材部長を営業担当専務として派遣した。4月には、住友商事もようやく萩野建材部建材住宅課長を派遣した。（注2）

1976年4月、木内氏は社長に就任した。木内氏は経営立て直しの方向を次のように語った。（注3）

1. 現在の建材中心の事業内容から住宅事業中心の体制に脱皮するのが当面の課題だ。最近、大手建設会社の協力を得て現行の住宅事業の中身を総点検した結果、現行の戦略に自信を持てたので、年末までに販売員を600人までふやし、拡充強化したい。住宅販売員は、来年中には1200人まで増員の予定で2，3年後には住宅部門を売り上げの50～60％まで高めたい。
2. 建材，住宅設備機器は現在特約店ルートで販売しているが、これからは三菱商事，住友商事の販売網も活用していく。このほか大口需要家に対しては直接販売する体制を強化することを考えており、半年後には新しい販売体制の成果が出て来るとみている。
3. 海外子会社のうちシンガポールにある合板の製造販売会社，エイダイ・シンガポールは、すでに従業員を70人（ピーク時は300人）まで減らしており、夏ごろまでには生産設備を売却し、撤収作業を終える予定だ。また、ニューヨーク近郊にある建材販売会社，エイダイ・プラザは土地・建物合計で売却方針を決めており、近く決算がつく見込み。このほか、マレーシアの合板製造会社も縮小もしくは撤収することになるかもしれない。

さらに、永大木材工業等子会社全体で約125億円の累積損をかかえていることも問題であった。特に「建材部門の付加価値を高める」ということで投資をしてきた販売子会社のうち、永大建材（九州），菊水（大阪），丸二商事（名古屋），東京住宅資材（東京）などの同族会社は、株価を維持するための押し込み販売に利用されるようになってしまい、

注1,2) 三菱商事では「営業担当の専務として参加するだけで経営には一切タッチしない」という付帯条件を付けていた。角間隆 前提書 P.229。住友商事も「営業のみの面倒しかみないよ」という約束であった。P.230

注3) 日経産業新聞（1976年4月8日） P.9

注4) 1976年春現在で住宅販売員は300人。週刊東洋経済（1976年4月10日） P.109

注5) このように住宅機器が建材ルートで「兼販」されていたために販売コストの配分が建材に多くかぶせられ、住宅機器部門の収益が高くなっているという見方もあった。それによると、合理的基準で配分を直せば、おそらく赤字になるものと思われていた。週刊東洋経済（1975年12月6日） P.97

その影響もあって多額の累積損を計上した。^(注1)なかには不動産の買い戻しを必要とする会社さえ出て来ていた。このような状況のなかで、1976年8月には、関連会社4社の首脳陣が刷新された。すなわち、深尾会長が社長を兼務していた永大木材工業（合板・パーティクルボードなどを生産する事実上の山口工場）、永大ハウジング（近畿地区での建材・住宅機器販売会社）、日本モニエル（屋根がわらの専門会社）、深尾会長が会長、豊田前副社長が社長を兼務していた永大住宅金融のうち、深尾会長は永大木材工業の取締役としてとどまるほかは他の3社の役員をすべて退任した。代って、諸留専務が永大木材工業、永大住宅金融、日本モニエル各社の社長を兼務するとともに、笠井取締役が永大ハウジングの社長を兼務することになった。

一方、銀行でも、1975年秋になって、このような実態悪に気付き、1975年11月以降、これら販売子会社に対する貸付の金利の棚上げ措置をとった。^(注2)しかし、このような措置によっても実態は回復せず、経営陣もこれら販売子会社の見通しについて「数が多く複雑で時間がかかる」として対策に苦慮していた。^(注3)

この間、経営陣は生産の集約や商品の絞り込みによる努力を続けていた。すなわち、休止中の秋田永大木材工業については残っていた全従業員200人を敦賀事務所、小名浜合板、第一合板の3工場と名古屋以東の約30カ所の営業所へ配置転換した。さらに、住宅機器部門の厚木工場（ポリバス）の生産を事実上ストップして大阪・美原工場（流し台など）に生産を集約した。それとともに、品目を26種類から8重要商品にしぼって販売活動を展開することにしていった。

ところが、肝心の再建の柱とされていた住宅部門は依然として低迷を続けていた。住宅需要は冷え込んでいた。資金力でも積水ハウス等の他の大手メーカーに後れをとっていた。さらに、1976年初めに何回となく信用不安説が流れたことによって消費者に警戒ムードが出てきていた。受注自体は上向いてはいたものの、一度侵蝕されたシェアの回復は簡単ではなかった。そして、1976年6月の中間決算では、5,794百万円の経常赤字を計上することになった。

注1) 国内の31社（建材・住宅機器販売会社10社、ハウス販売会社5社、合板などの製造会社5社、販売金融会社1社、その他2社、休眠会社8社）のうち黒字会社は5～6社にすぎなかった。ちなみに、関係会社グループ（深尾家関係者所有の会社を除く）を含んだ連結決算は次のようになることであった。

()内は単独決算の数字である。(単位10億円)

	1971年	1972年	1973年	1974年	1975年
売上高	73.0 (78.3)	91.4 (100.0)	137.7 (149.8)	138.9 (153.3)	101.0 (101.7)
税引後利益	2.5 (3.0)	1.6 (2.8)	8.3 (7.6)	△2.0 (3.2)	△24.5 (△19.3)

日本経済新聞（1978年3月21日） P.15

注2) 週刊東洋経済（1976年4月10日） P.109

注3) 週刊東洋経済（1977年2月12日） P.89

下期に入っても、住宅部門は低迷を続け、合板部門もいったん上向いたものの反落して
しまった。通期での赤字幅はさらに拡大し、13,988百万円の赤字を計上してしまった。
このため、主力銀行5行は下期分として約11億円の金利を軽減することにした。しかし、
それも焼け石に水の状態であった。

5

川上社長の就任

一向に業績が上向いてこないことに対して、銀行、商社の支援グループでは、再び意見
の相異が表面化するようになった。特に、木内氏は病弱の状態であり、金融機関の間では
大和銀行がもっと本腰を入れて再建計画にあたるべきであるという批判が強まった。この
ため、1977年初め、大和銀行は新社長として大和銀行ナンバー・スリーと言われている
川上隆三専務を派遣することにした。それと同時に、木内社長の会長就任、深尾会長の
非常勤取締役就任を発表した。川上専務は主に審査畑を歩き、永大産業の内容についても
精通していた。しかし、川上氏が社長に就任しても業績の改善は困難ではないのかという
非観的見方も多かった。例えば、三菱商事の木戸常務は「永大産業には体質的な欠陥があ
るほか、トヨタ自動車の住宅産業進出で（業界の）競争が厳しくなるため、自主再建は難
しい。これまでも再建のために応援してきたが、大和銀行の新社長派遣に伴う再建策が出
るまで、当面は販売面での応援にとどめたい。再建策としては、合併もあり得ることだ。」
という反応を示していた。そのほかにも、永大産業の再建に対して疑問を呈する人々が多
くみられた。

川上社長は就任に際して、1977年12月期について負債超過にならないように赤字幅
を自己資本の6,047百万円の範囲内にとどめたいと述べた。そして、1977年12月
期には6,000百万円程度の経常赤字を予想せざるを得ないが、1978年には「経常段
階で収支とんとんに持ち込む計画」を示した。その具体的対策として、第1に、従業員
（4,700人）の数を1978年度までに約1200人削減したいと考えており、第1
段階として1977年上期に975人の希望退職者をつのことにしていた。第2の方法
は、資産の売却であった。すでに、1976年3月にはボート部門を日産へ譲渡していた
が、さらに1977年12月までには、とりあえず一部売却済みの厚木工場の残りの用地、
工事用地として取得していた埼玉県入間郡の土地等20件を売却して、今期中に30億円
ほどを捻出したいと考えていた。第3には、本社工場、堺工場、小名浜工場の一部を閉鎖

注1) 日本経済新聞(1977年2月11日) P.6

注2) 永大産業の所有していたモータボート、和・漁船の営業権の譲渡、製品開発、生産販売のノウハウ提携。
それに伴って永大ボート設計者、技術者など数人が日産自動車にスカウトされた。

財界(1977年3月15日) P.89

注3) 1976年における厚木工場の土地・建物売却益は229百万円であり、1977年には同工場の残りの
部分で340百万円の売却益を見積っていた。また、1977年末までには、造成中のゴルフ場(建設仮
勘定に含まれている)の売却も予定していたが、売却損が410百万円を若干上回るものと予想されてい
た。

することも考えていた。第4には、小山ハウス工場内のユニット住宅生産工場を閉鎖し、ユニット住宅部門から撤退し、住宅部門の主力商品である鉄骨系プレハブ住宅や会社独自のツーバイフォー工法住宅などに商品を絞って販売を拡大することを考えていた。^(注1)

川上社長は永大産業の再建を可能とみていたが、その根拠は「住宅、建材、住宅機器それぞれの専門企業に黒字のところがある」ということであった。そして、上述のような対策をとることによって、7月以降には業績回復の兆候が出てくるはずであり、そのような兆候が出てこない場合には、再建が難しくなるとみていた。特に、プレハブ住宅の「シェア拡大をなんとしても図らねばならない」と考えており、住宅部門の営業体制の強化によって売り上げを伸ばしたいとしていた。このため、(1) 大和銀行の全国支店150支店を活用して各支店の取引先企業に持家制度として「永大ハウス」を採用してもらう体制をとる。(2) 販売拠点拡大のため、首都圏での拠点づくりを急ぎ、東京営業所を細分化して、東京都内で三営業体制によるキメ細かい市場開拓に乗り出し、住宅部門の売り上げに占める首都圏の比率を現在の約20%から来年をメドに30%にまで引上げる。(3) 鉄骨系プレハブ住宅「新富士」の改良型を、7、8月頃から全国約20カ所に展示住宅を建設し、展示即売の形で9月から本格販売をする。販売価格は3.3㎡当り300,000円前後にする。(4) 住宅本部の全国14カ所の営業所に「住まいの相談課」(各営業所で5～10人：全国では営業系60人、技術系40人)を新設し、アフターサービスを強化するとともに、顧客の「くちコミ」をもとに販売を拡大する。これにより、1978年末をメドに全住宅販売戸数の中での顧客からの紹介による販売戸数の比率を現在の20%から50%に高める。

一方、主力銀行5行は上期についても金利減免を行ない、その金額を19億円に拡大するとともに、プライムレートの適用を続けることになった。しかし、このような支援にもかかわらず、1977年6月の中間決算では、期初予想を上回る54億円の損失を計上した(経常段階では期初予想15億円に対して49億円を計上)。住宅需要は伸び悩み、永大産業の建材、ハウス、住宅機器の3部門とも予想よりも悪く、引続き営業損益段階で赤字になってしまった。特に、予想と相違したのは合板部門であった。期初見通しでは、損益分岐点を上回るものとみられていたのに、合板市況が引続き低迷したことに加えて、原料価格の高騰がみられ、大幅な採算割れになってしまった。

さらに、1977年12月期には、債務超過に陥る危険さえ出てきた。すなわち、下期に入れば、合板の不況カルテルが8月末に期限切れとなるうえに、住宅需要の先行きにも

注1) 以前から消息通の間ではこの問題が指摘されていた。

「同社は各種の住宅をやっているのが、逆に販売面で一本にしぼることを妨げ、勢力を分散することになっているのではないか。プレハブ住宅の分野で 昨年同社が5位に転落したのはそのためとはいえないだろうか。」

週刊東洋経済(1975年1月18日) P.95

それほど大きな期待をもてなかった。人件費の面についても、7月には永大産業グループ全体で900人の希望退職者があり、半期で15億円の人件費減となるはずであった。しかし、それも下期には退職金（特別退職金約16.8億円）が増加することによって、損益を改善することには貢献しなかった。このようなことから、下期には営業損益で約10億円の損失、営業外損益で約10億円、さらに特別損益も加わって、赤字額が20億円を超える危険性が強まった。

このような利益の悪化は、永大産業の死命を制する問題を含んでいた。すなわち、永大産業は、他の大手プレハブ住宅メーカーと同様に、1974年11月に特定請負業の認可をうけており、これによって、10百万円以上の工事を下請けに出せる資格が与えられていた。ところが、この特定請負の場合には、累積赤字が資本金の20%以下でなければならないという条件が付けられていた。しかも、その認可の更新が1977年11月に到来することになっていた。特定請負業から一段ランクを下げたもう一つの一般請負認可への道は残されていたが、これも債務超過ではその可能性も無理であった。そして、もし請負が出来ないということになると、頼みの綱のプレハブ住宅の直販が出来なくなるはずであった。

再建案の検討

このような業績悪化によって、資金繰りは非常に苦しいものになった。このため、一部には、これまでの多角化政策を見直して、一部事業を切り離すことも含めたドラステックな再建策を早急にたてる必要があるという意見が強まってきていた。しかし、今後、永大産業を存続させていくにあたって、どの事業に重点をおくべきかについて意見は分かれていた。そして、いくつかの再建案を整理すると、それらは、大旨、住宅事業へ集約化、合板事業への集約化、および主要3事業（住宅、合板、住宅機器）の維持・縮小化という三つの案に分類出来るものと思われた。

1. 住宅部門に集約化するとともに、合板・建材関係を縮小し清算会社に移すという再建案^(注)

この再建案は住宅を中心にして永大産業の再建をはかろうとするものであった。合板事業を切り離すことについての最大の理由としてあげられていたのは、日本の合板事業の国際競争力が極端に弱まってきており、構造的に不況から脱出出来ないということであった。輸入についてみても、現在は政治力によって20%の関税を課すことによって抑えていたが、それでも韓国のほうが安かった。日本

注) 週刊読売 (1978年3月12日) P.25

で200社強の会社で生産している合板の数量が韓国の僅か4工場の生産数量と同じであり、韓国のほうの近代化が進んでいると言われていた。20%の関税の保護を廃止すれば、過剰設備は3割どころではなく、半分もいらなくなるかもしれないと予想されていた。^(注1)このため、協調銀行のなかには「合板事業を日本でするのは無理」とさえ主張する銀行があった。一方、国会に提出される予定になっていた「特定不況産業安定臨時措置法案」にもとづいて、林野庁は、1977年夏現在で、全国にある194社(230工場)が有していた合板製造設備の12%にあたる年間3億平方メートルの生産能力をもつ設備を、1978年から3年間にわたって廃業することを目標にして、検討している最中であった。

一方、住宅部門については、大幅な改革が必要になると思われていた。住宅の生産体制については、小山ハウス工場を閉鎖して堺工場に集約することが検討されていた。住宅の営業体制では、地方都市から撤収して、関東・中部・近畿の3大都市圏に絞っていく必要があると考えられていた。この立場をとる人々は「永大産業の再建は、住宅部門が軌道に乗らなければむずかしい」と主張していた。

2. 住宅部門を売却するという再建案

この再建案は合板事業という会社設立当初の事業に専念することによって永大産業の再建をはかろうとするものであった。この合板中心案を主張する人々は、「合板の工場には、この低迷市況でも、まだ黒字の工場があるが、住宅の工場は二つとも大赤字、合板を分離したら会社がなくなってしまう」という危機感をもっていた。^(注2)また、永大産業は合板業界でのトップ・メーカーではなくなっていたとしても、現在でも西北ベニヤ、段谷産業に続いて第3位(生産シェア7%)を維持しており、^(注3)「建材はまだやりようによってはもうかる」し「合板市況は今が底。これ以上悪くなることはない」という見通しをもっていた。^(注4)^(注5)

さらに、この再建案を支持する人々は、永大産業のプレハブ住宅業界における相対的地盤低下を問題視していた。^(注6)すなわち、積水ハウスを筆頭としてプレハブ住宅事業で多額の利益を出している企業があるのに、永大産業のハウス部門の赤字は拡大していた。かつて、永大産業は、10,000戸以上を販売したことがあったにもかかわらず、ここ数年間時々出された信用不安の噂さにも影響されて、競争他社に

注1) サンデー毎日(1978年3月12日) P.20

注2) 週刊ダイヤモンド(1977年12月19日) P.73

注3) 日本経済新聞(1978年2月21日) P.7

注4) 朝日新聞(1978年2月19日) P.1

注5) 日本経済新聞(1978年2月23日) P.8

注6) 朝日新聞(1978年2月19日) P.9

大きく水をあけられるようになり、そのことが値引き販売を常態化させていた。そして、年間9,000戸の生産能力をもちながら、やっと3,000戸強を販売するという超低操業状態に陥っていた。^(注1) しかも、この状態から販売を回復させるためには、会社の信用回復が不可欠であるというディレンマに立たされていた。また、この立場の人々は「ハウスはオヤジ（故深尾茂会長）の道楽です。ライバル・メーカーに比べ、コストは高いし、第一、再建中の会社の住宅を誰が買いますか。これに対し、合板は本業。やせても枯れても、生産性・技術力ではどのメーカーにも負けない。」とさえ述べていた。^(注2)

このようなことから、「このまま、合板（建材）、住宅機器、住宅の三本柱経営を進めたら、行きつくところまで行ってしまふ。・・・住宅、住宅機器を切り離し、^(注3) 残りを安宅処理のケース同様に清算会社に移すこと」を検討すべきであるという意見が出されていた。そして、建材部門については、生産を敦賀工場と、永大産業の事実上の山口工場である永大木材工場とに、集約する必要があると思われた。さらに、販売面についても、従来、永大産業は代理店・特約店（全国で約300社）を通じてのルート販売が多かったが、今後は、これと併行して、ゼネコンとか組織需要に対して直接に販売することも重視する必要があると思われた。

ところが、このような住宅事業清算案には若干問題がなくなかった。すなわち、永大産業は1963年以来約50,000戸のプレハブ住宅を販売していたが、そのうちの約10,000戸についてはまだアフターサービスの責任をもっていた。さらに、現在契約中のものが1,000戸あり、その前受金として17億円前後がすでに払込まれていた。このため、工事中の住宅についての完成責任、工事未着工契約の解約希望者への前受金返還、アフターサービスの責任等の問題が残っており、これらの責任をどのようにして、はたすべきなのかということと、そのために必要とされる資金をどうするのかということが、大きな問題になると思われた。^(注4)

このような事情から、一方では、住宅部門を、他社との合併や他社への売却によって、継承してもらうという案も出されていた。しかし、その場合には、住宅部門の赤字を交渉相手に負担させるということでは、交渉が成立しにくいものと思われた。そこで、もう一步進めて、住宅部門を分離させた上で、その赤字を主力銀行に負担してもらい、その後で他社に引き取ってもらってはどうかという意見もみられた。^(注5) このような売却案の実現性はないわけでもなかった。事実、住宅分野に進出し

注1) 朝日新聞(1978年2月19日) P.9

注2) 日経ビジネス編、ドキュメント決断(日本経済新聞社、1982年) P.171

注3) 朝日新聞(1977年8月4日) P.6

注4) 日本経済新聞(1978年2月20日夕刊) P.1

注5) 朝日新聞(1978年2月19日) P.1

たトヨタ自動車工業では、今年の3月頃には、永大産業の加工技術を高く評価して
おり、「乗らない相談でもない」とか、「銀行から打診でもあれば考えてみる」と
いうことを示唆していた。^(注1)

しかし、この合板中心の再建案に対しては、「永大産業は住まいの総合メーカー」
であるというイメージをこれまで作ってきており、住宅部門こそ永大産業を再建す
る柱であるという考えも強く、「住宅部門の分離など現段階で機構改革などを行な
えば、悪循環となるだけ」という反対意見も強かった。^(注2)

3. 合板・住宅・住宅機器の3本柱維持

住宅事業集約化案および合板事業集約化案は、いずれも永大産業の3本柱のうち
の一部を切り離すというドラスティックな再建案であり、この情報が外部に流れる
ことは永大産業の「金融不安」説を一層深刻なものとして印象付ける恐れがあった。
それは、原材料の仕入やプレハブ住宅の販売に直ちに大きな影響を及ぼすだけでな
く、株価の面でも暴落の引き金になる危険は多分にあった。

このため、従来の3事業について、それぞれの事業におけるコスト・ダウンや資
産売却等の整理によって再建を考えたいという意見も強かった。さらに、この3本
柱案を主張する人々は、永大産業の足を引っぱっていた関連会社群を清算・整理す
ることによって、資金の流出のかなり大きな部分をふさぐことが出来るという見通
しをもっていた。^(注3)

このようないくつかの代替案を前にして、永大産業の経営陣およびメイン・バンクの大
和銀行の首脳は、短期的な資金繰対策に加えて、長期的観点からみても望ましい再建策を
早急に打ち出す必要にせまられていた。今や、永大産業は、その意思決定を伸ばしている
間にも、資金繰り状況は益々悪化するという事態に陥っていた。このため、何らかの見通
しのたつ抜本的で具体的な再建案を直ちに打ち出さない限り、他の協調融資銀行からの協
力を受けることにも限界があり、メイン・バンクの大和銀行としても、しだいに強まりつ
つある圧力を感じとっていた。事実、支援銀行の間では、「永大は金の問題ではない。黒
字にならない体質に問題がある」という批判が強くなっていた。^(注4) さらに、商社でも、「(原
材料の納入については)社会的責任から続けざるを得ないが、よほど協調融資団の足並み
がそろい、保証をしてくれない限り、見合わせるケースもある」と述べるようになった。

注1) 財界(1977年3月15日) P.89;サンデー毎日(1978年3月12日) P.20

注2) 日本経済新聞(1978年1月26日)

注3) 週刊文春(1978年3月9日) P.156

注4) 朝日新聞(1978年2月19日) P.9

付属資料 1

永大産業の貸借対照表

(単位 10億円)

	1972年	1973年	1974年	1975年	1976年	1977年6月
現金及び預金	37.9	41.5	24.5	16.3	22.7	16.9
受取手形*	22.7	22.6	17.9	15.4	12.9	} 16.9
関係会社受取手形*	5.3	8.0	4.9	3.1	6.5	
売掛金	14.9	13.9	17.9	10.5	11.0	} 15.0
関係会社売掛金	0.9	2.9	4.0	3.7	3.7	
製品	3.5	4.7	15.4	13.8	8.4	} 25.5
販売用土地建物	6.3	21.2	27.9	21.7	16.0	
原材料・仕掛品・貯蔵品	3.4	8.2	6.1	5.6	5.2	
前渡金	3.2	4.6	1.2	0.3	0.3	
短期貸付金	0.9	2.6	4.0	3.1	2.5	
関係会社短期貸付金	0.2	1.5	5.6	5.5	1.3	
貸倒引当金	△0.8	△1.3	△1.4	△5.3	△3.7	△4.3
流動資産合計	100.0	132.9	134.2	109.2	95.4	83.2
建物・構築物・機械等	12.5	15.4	19.4	19.7	18.5	
差引：減価償却引当金	△5.0	△5.5	△6.6	△7.6	△8.0	
土地	2.9	3.3	3.8	4.0	3.7	
建設仮勘定	0.0	1.3	1.0	2.6	2.8	
有形固定資産合計	10.5	14.5	17.6	18.8	17.1	16.5
投資有価証券	7.4	12.0	9.0	0.2	1.0	
関係会社株式	1.1	1.9	5.6	5.3	5.2	
長期貸付	0.6	0.5	1.2	7.7	14.3	
関係会社長期貸付金	2.2	1.7	3.7	8.0	17.9	
貸倒引当金	—	—	—	△7.1	△12.7	△13.1
投資合計	12.3	17.5	22.5	17.8	28.3	46.4
固定資産合計	22.9	32.2	40.2	36.7	45.6	49.9
資産合計	123.1	165.3	174.7	146.0	141.0	133.2
支払手形	19.4	27.6	24.7	22.3	24.8	} 27.7
関係会社支払手形	5.6	7.1	7.7	7.1	8.4	
買掛金	9.6	10.3	6.9	4.7	5.0	} 6.7
関係会社買掛金	1.8	2.6	2.9	1.5	1.6	
短期借入金	23.3	32.0	32.8	31.9	25.1	} 21.4
長期借入金(1年以内返済)	4.4	6.0	8.4	10.4	0.2	
前受金	2.0	4.1	3.5	2.4	1.7	
法人税等引当金	1.1	2.7	1.1	—	—	
設備関係支払手形	1.4	3.9	2.8	0.6	0.3	
流動負債合計	71.5	99.0	94.2	86.2	71.7	63.8
社債	1.9	1.7	1.5	1.2	0.9	0.5
転換社債	1.9	1.5	4.0	3.4	2.5	2.2
長期借入金	11.7	19.1	29.0	30.8	55.9	62.1
退職給与引当金	0.6	0.8	1.3	1.6	1.6	1.7
設備関係支払手形	0.8	1.2	0.5	0.1	—	
預り保証金	1.4	2.1	2.9	2.1	1.7	
固定負債合計	18.3	26.6	39.3	39.3	62.8	68.2
引当金合計	0.7	1.2	1.6	0.4	0.4	0.4
負債合計	90.5	126.9	135.3	125.9	135.0	132.5
資本金	5.3	6.9	7.0	7.7	7.7	7.7
資本剰余金	17.4	16.1	16.3	15.8	15.8	15.8
利益剰余金	9.9	15.4	16.0	△3.5	△17.5	△22.9
資本合計	32.6	38.4	39.4	20.0	6.0	0.6
*この外受取手形割引高	9.7	11.2	11.7	11.4	11.3	10.2
(うち関係会社受取手形割引高)	(4.8)	(3.5)	(3.7)	(3.9)	(2.8)	

付属資料 2

永大産業の損益計算書

(単位 10億円)

	1972年	1973年	1974年	1975年	1976年	1977年1月1日 - 6月30日
売上高*	100.04	149.86	153.09	101.66	103.08	47.05
売上原価	82.27	118.32	120.98	90.56	93.47	45.34
（商品仕入高）**	(51.34)	(83.81)	(78.79)	(48.63)	(49.33)	
（製品製造原価）	(34.36)	(52.32)	(62.10)	(37.52)	(34.99)	
売上総利益	17.77	31.53	32.11	11.09	9.61	3.51
荷造・運送費	1.85	2.32	2.34	1.96	1.70	
広告費	1.37	1.98	2.09	1.63	1.63	
販売手数料	2.28	2.91	5.67	0.95***	0.57	
職員給料手当	2.23	3.47	3.80	4.50	4.37	
福利厚生費	0.17	0.22	0.19	0.21	0.34	
租税公課	0.57	1.26	1.78	0.31	0.24	
減価償却費	0.30	0.35	0.31	0.22	0.24	
保険料	0.08	0.16	0.23	0.25	0.19	
賃借料	0.26	0.40	0.49	0.61	0.82	
手数料	—	—	—	0.63	0.57	
貸倒引当金繰入額	0.20	0.51	0.31	4.59	0.03	
販売費及び一般管理費	11.56	16.19	20.62	19.14	14.07	7.15
営業利益	6.21	15.34	11.49	△ 8.05	△ 4.46	△ 3.64
受取利息・配当金	1.10	2.04	2.58	2.60	2.13	
有価証券売却益	0.75	1.99	0.33	1.02	0.70	
営業外収益	2.13	4.58	3.73	4.49	3.94	1.61
支払利息及び割引料 ⁺	2.99	4.52	6.79	8.76	7.58	2.17
貸倒引当金繰入額 ⁺⁺	—	—	—	3.37	1.24	
操短経費	—	—	—	0.61	0.34	
投資有価証券評価損	—	1.22	0.57	0.16	0.24	
” 売却損	—	—	0.14	0.07	0.04	
営業外費用	3.48	6.54	8.41	13.96	10.15	2.85
経常利益	4.57	13.39	6.81	△ 17.52	△ 10.68	△ 4.89
固定資産売却益	—	—	1.33 ⁺⁺⁺	0.57	0.61	0.22
特別利益	—	0.09	1.55	0.70	0.66	0.23
前期損益修正損	—	—	0.25	1.81	0.30	0.34
固定資産売却損	—	—	0.09	0.00	0.04	
” 除却損	—	0.21	—	0.10	0.32	
関係会社株式評価損	—	—	—	0.59	0.12	
貸倒引当金繰入額	—	—	—	3.30	2.79	0.43
特別損失	—	0.21	0.39	5.81	4.00	0.86
税引前利益（損失）	4.57	12.77	7.58	△ 21.44	△ 13.98	△ 5.52
法人税等引当金	1.81	5.14	4.40	—	—	—
追徴税額	—	—	—	1.01	—	—
還付税額	—	—	—	3.18	—	0.13
税引後利益（損失）	2.76	7.63	3.18	△ 19.27	△ 13.98	△ 5.39

付属資料2 (続き)

貸借対照表・損益計算書の注記

	1972年	1973年	1974年	1975年	1976年	1977年1月 1日 — 6月30日
* 関係会社等 への売上高	—	—	48.86	30.68	15.18	
** 関係会社から の商品仕入	15.80	23.00	25.40	19.68	22.08	
*** 前期まで建材及び住宅機器の販売高に応じて支出していた販売手数料を中止し、販売価格自体を引き下げた。 + 1974年6月期から土地取得のための支払利息を土地原価に算入 ++ 大部分が子会社・関連会社への貸付金および売掛金の回収不能分 +++ 関係会社等への土地等の売却益						
<u>売上高内訳</u> (輸出の部)						
輸出合板他	3.3	1.2	1.7	1.8	2.0	0.2
(市販の部)						
建 材	32.9	63.8	53.5	39.6	44.0	20.9
ハウス及び土地*	44.7	60.5	64.1	38.9	35.1	15.4
住宅機器他	19.2	24.2	33.5	21.2	21.7	10.4
* 総受注高	57.7	66.9	66.3	49.1	36.8	14.8
受注残高	37.4	28.0	30.1	16.1	15.7	15.1
<u>仕入高内訳</u>						
原 木	3.7	8.2	7.5	3.5	4.8	
接着剤	—	1.1	1.5	1.2	0.9	
プリント合板・ 加工合板資材	2.1	2.2	2.1	0.9	1.1	
ハウス資材	7.0	13.3	11.8	6.6	6.4	
住宅機器資材	—	—	—	2.4	1.7	
<u>総製造費用内訳</u>						
材料費	15.52	26.00	27.94	28.18	32.74	
労務費	3.34	4.98	5.80	7.30	8.54	
委託加工費	14.26	21.90	23.55	22.64	24.88	
経 費	2.16	2.83	3.18	4.04	5.26	
合 計	35.30	55.71	60.47	62.17	71.41	
<u>保証債務</u> (注)						
子会社等他社の 債務に対する保証	12.2	17.7	18.9	22.5	18.1	
永大ハウス購入者の住 宅ローンに対する保証	20.2	28.6	36.2	41.7	38.8	
	32.4	46.3	55.1	64.3	57.0	54.4
(注) 「保証額については相当額以上の担保を取得」						
(参考資料)						
1株当たり利益 (円)	26.03	55.29	2.27	△125.13	△90.78	
1株当たり配当金 (円)	12.05	12.50	3.75	0	0	0
減価償却費合計*	1.11	1.29	1.27	1.17	1.14	0.51
* 1974年12月期から償却法を定率法から定額法に変更						

付属資料3

永大産業の設備および従業員の状況
(1976年12月31日現在：単位百万円)

I 設備

事業内容	土地		建物		機械・車輛 工具・備品	投下資本 合計	従業員 (人)	
	面積 (千m ²)	金額	面積 (千m ²)	金額				
営業設備								
本社	事務・販売	22.2 (1.6)	191.3	22.1	1,227.8	225.5	1,644.6	625
出張所・営業所	販売	156.4 (22.6)	2,329.6	74.7 (2.5)	2,060.8	125.6	4,516.0	1,390
生産設備								
本社工場								
エイロック工場	バルブ・セメント板	(54.6)	—	3.4	103.1	463.7	566.8	32
プリント工場	プリント合板	—	—	5.0	12.7	24.4	37.1	39
その他工場		—	—	21.8	130.8	360.7	491.5	29
堺工場								
堺ハウス工場	永大ハウス	72.5	488.5	11.3	104.9	69.9	663.4	77
第一工場	加工合板	—	—	4.5	34.8	41.6	76.4	13
無煙材工場	ロックウール { 吸音板	—	—	6.5	185.4	445.1	630.5	0
共通部門		—	—	9.7	114.8	73.3	188.2	21
小山ハウス工場	永大ハウス	105.1	426.2	38.0	1,062.4	532.2	2,020.9	118
敦賀工場	合板床板 { パーティクルボード	140.6	221.6	52.0	781.2	969.8	1,972.8	659
美原工場(大阪)	住宅機器	(7.7)	—	8.3	329.6	633.3	962.9	149
厚生設備								
社宅・寮		7.3 (1.4)	55.1	13.5	399.9	—	455.0	18
合計		504.4 (88.1)	3,712.5	271.3 (2.5)	6,548.7	3,965.6	14,226.9	3,170*

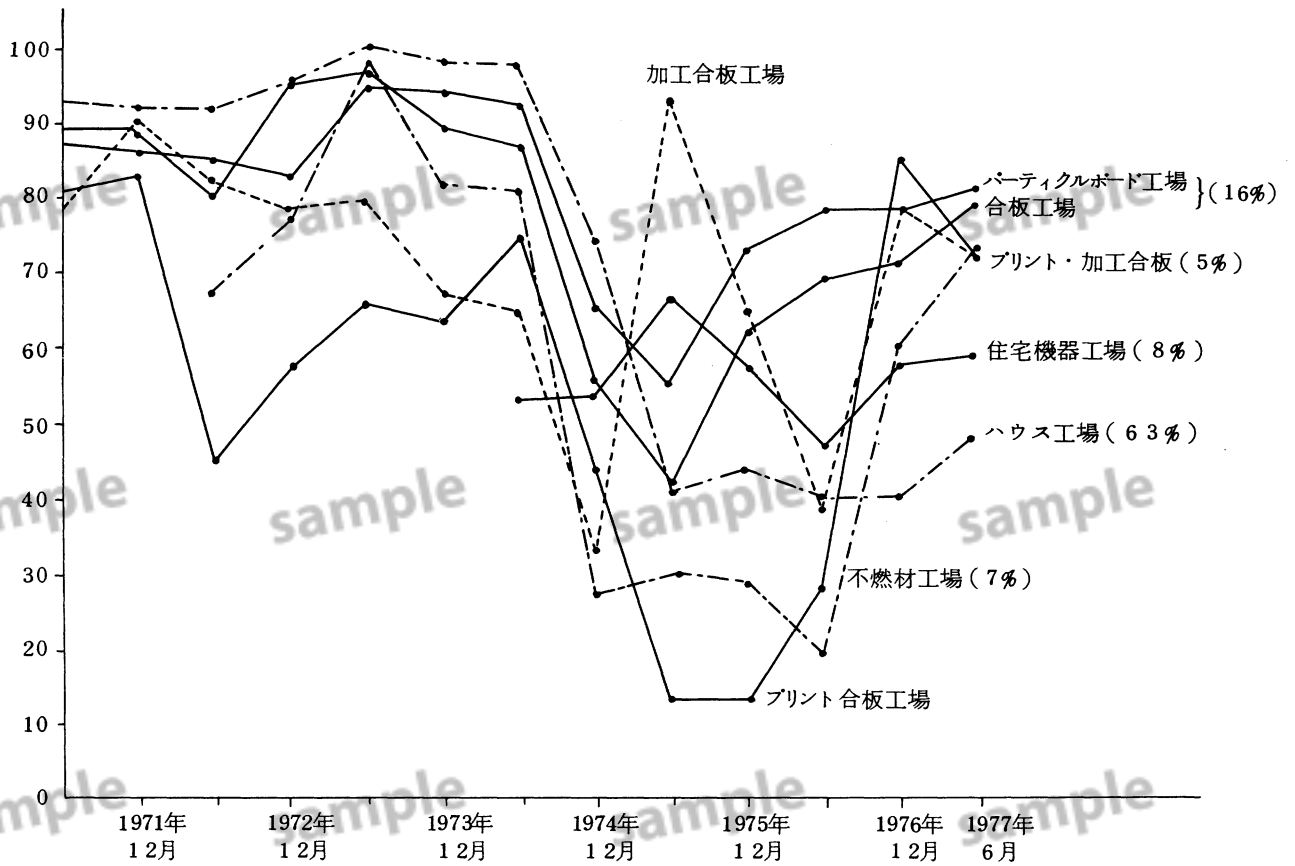
()は外数で借用している部分。

* 1977年6月30日現在で3080人

II 従業員

	12月31日現在					1977年 6月30日
	1972年	1973年	1974年	1975年	1976年	
従業員数	3,878	4,182	4,060	3,520	3,170	3,080
(うち男)	(3,430)	(3,667)	(3,471)	(3,087)	(2,739)	(2,658)
平均年齢(男,年)	27.53	28.25	28.44	29.49	30.23	
平均勤続年数(男,年)	6.18	6.54	6.56	7.54	8.29	

付属資料4
永大産業の稼働率



注1. 稼働率 = $\frac{\text{生産実績}}{\text{稼働能力}} \times 100$

2. () は1977年1月～6月の生産実績合計に占める製造原価金額ベースでの構成比である。1976年1月～12月もほぼ同じ構成比である。

付属資料5

永大産業の売上総利益の分野別内訳

	建 材			ハウ ス (販売用土地を含む)	住 宅 機 器	そ の 他	合 計
	一 次 合 板	プ リ ン ト ・ 合 板 合 板	不 燃 材				
1972年1月～12月							
売上高	36,149*			44,654	19,239**		100,042
製造原価	708	9,476	2,646**	21,530			34,360
商品仕入高	20,761			17,055	12,819***		50,635
計	33,591			38,585	12,819		84,995
期首製品商品棚卸高	113	3,247		3,740	924**		8,024
期末 "	137	1,817		6,347	1,571**		9,873
売上総利益	1,152			8,676	7,067		16,896 ⁺
1973年1月～12月							
売上高	65,089*			60,551	24,223**		149,863
製造原価	2,381	13,073	3,216**	33,655			52,326
商品仕入高	28,740			28,331	26,561***		83,632
計	47,410			61,986	26,561		135,958
期首製品商品棚卸高	137	1,817		6,347	1,571**		9,873
期末 "	426	1,465		21,210	2,801**		25,902
売上総利益	17,616			13,428	△1,108		29,934 ⁺
1974年1月～12月							
売上高	55,360*			64,173	33,563**		153,096
製造原価	1,725	15,053	5,262**	40,066			62,105
商品仕入高	32,361			16,465	28,747**		77,573
計	54,401			56,531	28,747		139,678
期首製品商品棚卸高	426	1,465		21,210	2,801**		25,902
期末 "	265	8,794		27,908	3,454	2,955	43,377
売上総利益	8,127			14,340	5,469		30,893 ⁺

付属資料5(続き)

	建 材			ハウスの 販売用土地 を含む)	住宅機器	その他	合計
	一次合板	プリント加工 合板	不 燃 材				
<u>1975年1月～12月</u>							
売上高	41,453*			38,981	21,224**		101,659
製造原価	1,002	7,907	2,471**	22,674	3,467		37,523
商品仕入高	28,873			4,155	15,603**		48,632
計	40,253			26,829	19,070		86,155
期首製品商品棚卸高	265	8,794		27,907	3,454	2,955	43,376
期末 "	294	7,849		21,726	3,690	1,985	35,546
売上総利益	284			5,971	1,421		12,694+
<u>1976年1月～12月</u>							
売上高	46,161*			35,178	21,746		103,086
製造原価	5,551	3,183	2,241**	21,416	2,605		34,999
商品仕入高	28,498			3,096	17,741**		49,336
計	39,473			24,512	20,346		84,335
期首製品商品棚卸高	294	7,849		21,726	3,690	1,985	35,546
期末 "	202	4,232		16,055	2,804	1,214	24,508
売上総利益	2,979			4,995	△257		7,713+
<u>1977年1月～6月</u>							
売上高	21,196*			15,401	10,455		47,052
製造原価	2,903	2,080	1,193**	9,849	1,168		1,793
商品仕入高	13,499			1,547	8,710**		23,756
計	19,675			11,396	9,878		25,549
営業損失 ⁺⁺	△1,731			△1,661	△40		△3,644
<u>1977年7月～12月(予想)⁺⁺</u>							
売上高	25,000			18,500	12,500		56,000
営業損失	△500			△500	0		△1,000

* 輸出のなかのその他を含む

** その他を含む

*** その他

+ 他勘定振替高を外したため、その金額だけ損益計算書の売上総利益と一致しない。

++ 週刊東洋経済(1977年9月17日), P149

付 属 資 料 6

永大産業の主な子会社及び関連会社
(1976年12月現在)

永大産業の出資	永大産業		子会社からの売上高の総売上仕入高に占める割合(%)		永大産業		子会社及び関連会社				
	出資比率(%)	原価(百万円)	B/S計上額(百万円)	子会社への売上高の総売上仕入高に占める割合(%)	債権(百万円)	債務(百万円)	売上高(百万円)	利益(百万円)	累積赤字(百万円)	負債総額(百万円)	従業員数(人)
永大木材工業(山口県)	58.3	3,780	3,780	6.6	6,025	7,613	約18,000	約△2,400*	約2,600	約17,000	約970
小名浜合板(福島県)	90.0	270	270	10.7	6,624	2,372	1,912			約11,000*	
永大ハウジング(大阪)	100.0	80	80	6.2	6,400	28	38,836	約△1,800*		約6,500*	
秋田永大木材工業(秋田県)	100.0	100	0.2	-	3,369	-	1,043				
永大住宅金融(大阪)	80.0	80	80	-	3,078	-	1,526				
日本モニエル(姫路)	47.0	176	176	-	199	-	-				
姫路永大ハウス販売(姫路)	50.0	1.2	1.2	-	-	-	-				
嶺南木材工業(敦賀)	100.0	1	1	-	36	-	250				15
永大建材(大分県)	100.0	38	-	-	7,535	5,240**	1,150			約12,000*	
永大モーターボート倶楽部(滋賀県)	100.0	1	1	-	5	-	-				
丸二商事(名古屋)	37.0	14	-	-	-	-	-				
日本合板流通機構(大阪)	100.0	80	80	-	-	-	約3,500			約2,000	
近畿プライウッド(大阪)	-	-	-	-	-	-	-			約3,000*	
第一合板工業(大阪泉北)	-	-	-	-	-	-	-			約7,800*	
三信ハウス建材(大阪)	0.0	-	-	-	2,605	1,300**	6,270***	△200	約4,000	約8,500*	
三陽ハウジング(東京)	-	-	-	-	-	-	-			約5,000*	
菊水(大阪)	20.0	8	-	-	-	-	3,027***	△372			85***
シンガポール・エイダイ	55.0	494.6	2.3	-	1,887	-	-				
エイダイ・ブラザ	100.0	90.6	0.0	-	73	-	-				
エイダイ・アメリカ	-	28.4	28.4	-	-	-	-				
エイダイ・インダストリーズ	100.0	35.8	35.8	-	1,144	-	-				
エイダイ・ド・ブラジル	50.0	664.1	664.1	-	425	-	-				

*推定

**1975年3月

***1977年3月

+永大ハウスの購入者が利用している住宅ローンの保証

資料:有価証券報告書(1976年12月)

週刊東洋経済(1975年12月6日)

マネジメント(1978年5月), P.22

(注) 秋田永大木材(3,350)、永大モーターボート(5)、シンガポール・エイダイ(1,887)、エイダイ・ブラザ(73)およびエイダイ・インダストリーズ(1,145)への貸付は無利息、永大木材(3,296)および小名浜合板(5,530)への貸付の利率は5%。

付属資料 7

主要借入先別借入額
(単位：百万円)

	1973年 12月	1974年 12月	1975年 12月	1976年 12月	1977年 6月
大和銀行					
短期借入金	4,673	3,890	5,910	5,102	
長期 "	1,971	5,765	9,545	17,450	
計	6,644	11,455	15,455	22,552	
第一勧業銀行					
短期借入金	1,840	1,875	2,080	1,761	
長期 "	1,359	2,209	2,407	4,092	
計	3,199	4,084	4,487	5,853	
三菱信託銀行					
短期借入金	524	923	—	823	
長期 "	4,416	6,484	7,079	9,079	
計	4,940	7,407	7,079	9,902	
東京銀行					
短期借入金	1,954	2,864	2,487	1,714	
長期 "	2,365	4,524	5,517	11,611	
計	4,319	7,388	7,994	13,325	
富士銀行					
短期借入金	2,663	2,602	2,046	1,535	
長期 "	1,579	2,362	2,981	4,666	
計	4,242	4,964	5,027	6,201	
合計					
短期借入金	31,995	32,848	31,874	25,091	25,324
長期 "	25,166	37,523	41,264	56,191	55,958
計	57,161	70,371	73,138	81,282	81,282
担保資産*					
預金	3,018	1,690	845	2,171	3,270
受取手形	11,376	15,186	15,135	16,373	15,106
株式等	5,038	7,536	8,009	4,450	4,037
有形固定資産	9,500	15,630	15,966	15,736	15,380
貸付金	—	—	—	—	3,310
販売用土地	—	11,770	17,045	13,281	10,384
製品及び商品	—	—	—	473	224
その他流動資産	—	—	—	148	148
計	28,932	51,812	57,000	52,632	51,859

* 社債および関係会社借入金に対する担保を含む。

付 属 資 料 8

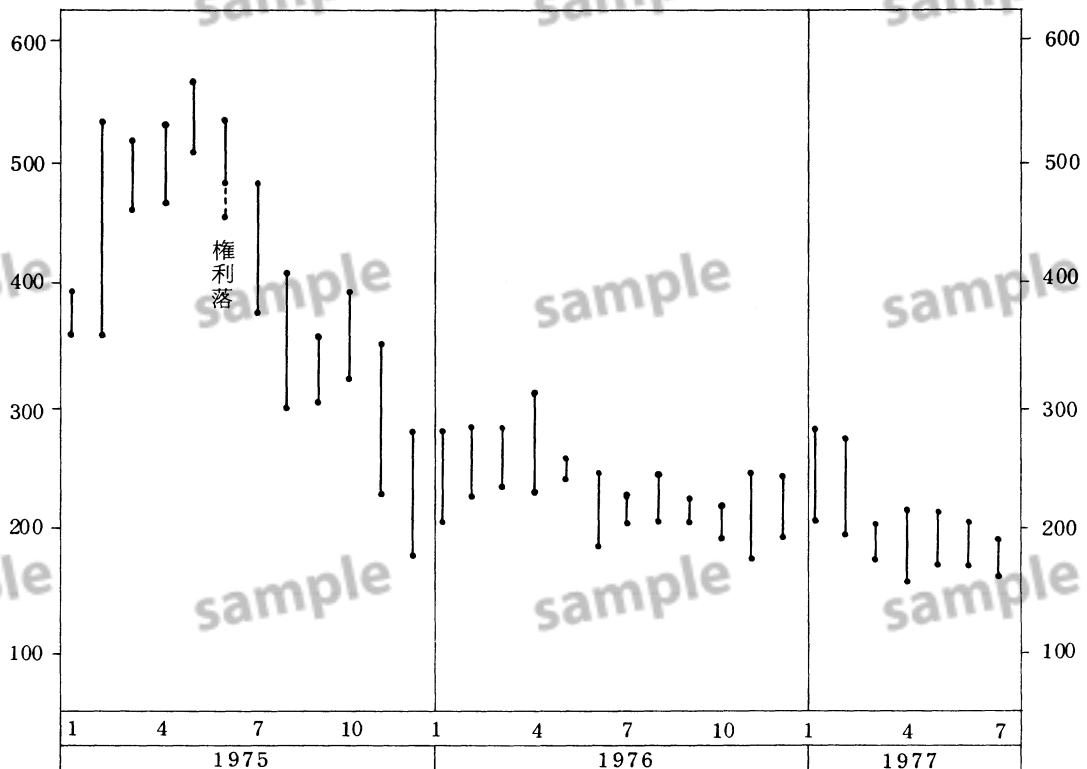
永大産業の大株主
(単位：百万株)

	1976年12月末	1977年6月末
大和銀行	11.8(7.6%)	11.8(7.6%)
日本証券金融	7.2(4.7)	9.2(5.9)
日本生命保険	10.0(6.5)	9.1(5.9)
朝日生命保険	7.1(4.6)	7.1(4.5)
第一勧業銀行	4.2(2.7)	4.2(2.7)
第一生命保険	5.0(3.2)	3.8(2.5)
三菱信託銀行	4.0(2.6)	3.7(2.5)
大正海上火災保険	3.6(2.3)	3.6(2.3)
千代田生命保険	3.3(2.1)	3.1(2.0)
三菱商事	3.1(2.0)	3.0(1.9)
	59.4(38.3)	59.1(38.2)

(注) 1976年12月末で、深尾照夫氏は385,711株を所有

付 属 資 料 9

永大産業の株価推移



付属資料10

永大産業の主要製品小売価格推移

	1973年 3月以降	12月以降	1974年 3月以降	12月以降	1975年 3月以降	1976年 3月以降	1977年 3月以降
プリント合板(1枚当り,円)							
3m/m×91cm×182cm	1,100	1,320	1,500	1,200	1,070	—	—
5m/m×61cm×243cm	1,250	1,500	1,850	1,500	1,350		
ドリーム合板(1枚当り,円)							
2.7m/m×91cm×182cm	950	1,140	1,290	800	720	—	—
4m/m×61cm×243cm	1,100	1,320	1,450	1,000	750	—	—
一番(3.3㎡当り,円)							
12m/m×30.3cm×182cm	7,500	8,600	9,600	6,000	5,400	5,800	6,100
永大ハウス(3.3㎡当り,千円)							
2階建	215	264	—	—	—	—	—
平家建	175	233	—	—	—	—	—
住宅機器(千円)							
キッチンセット(1セット当り)	n.a.	n.a.	171	—	185.4	—	243
化粧台(1台当り)	n.a.	n.a.	68.7	—	74.5	66.6	—

付属資料11

合板の出荷額および産出事業所数
(単位10億円)

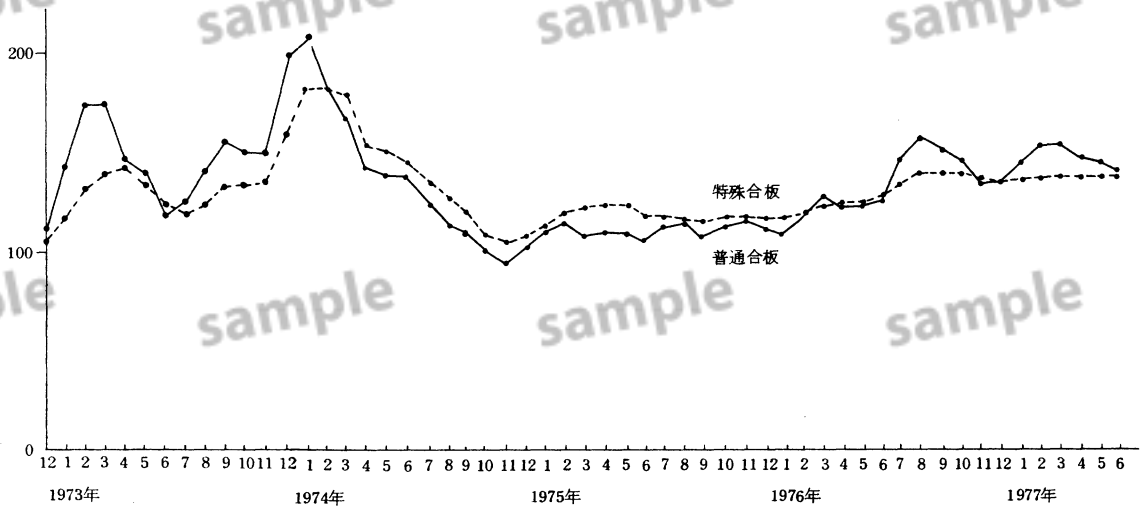
	銘板・銘木	普通合板	特殊合板	パーティクルボード
1972年	18.5(649)	287.5(410)	232.7(893)	11.0(23)
1973年	38.2(753)	478.8(433)	350.4(894)	17.9(21)
1974年	37.4(703)	459.3(440)	348.7(982)	22.0(36)
1975年	32.0(739)	357.3(422)	311.8(1016)	19.7(38)
1976年	38.3(744)	485.9(468)	357.8(984)	29.8(35)

()内は事業所数

資料： 通商産業大臣官房調査統計部編 工業統計表品目編1977年
P. 29

付属資料 12

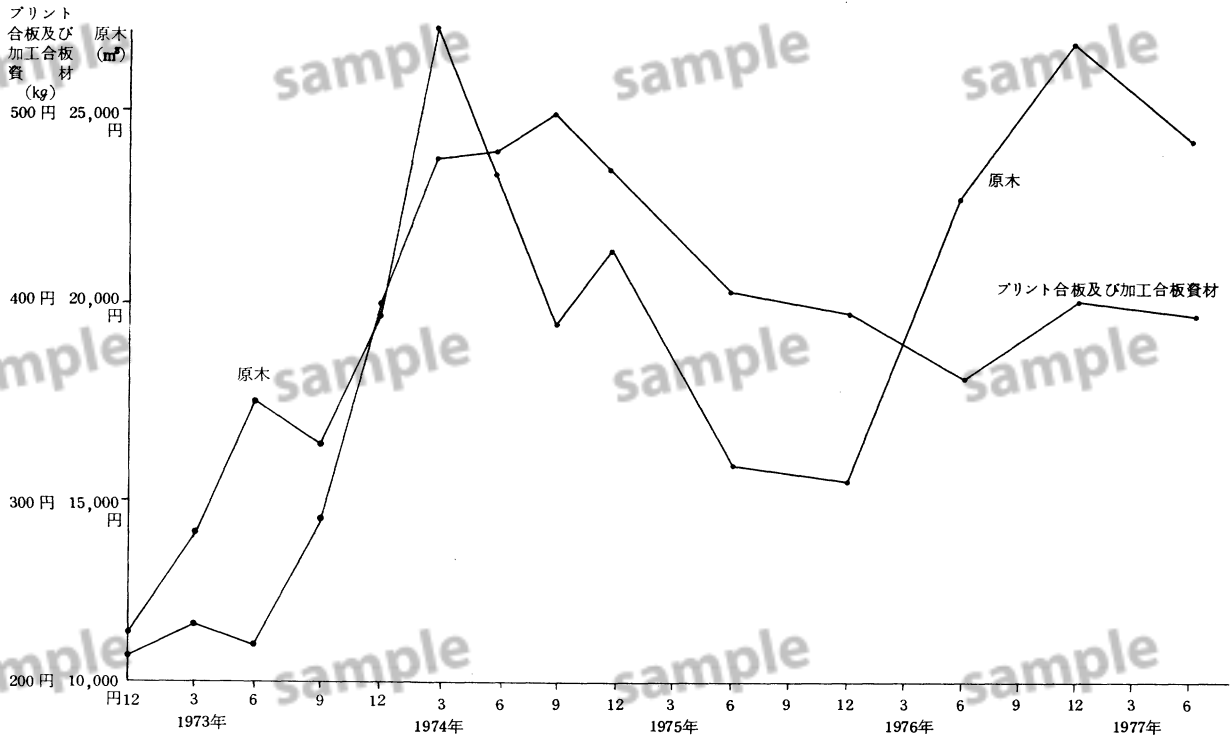
合板の卸売物価指数の推移
(1968=100)



資料： 日本銀行統計局，卸物価指数1976年版（P. 31），1977年版（P. 31）

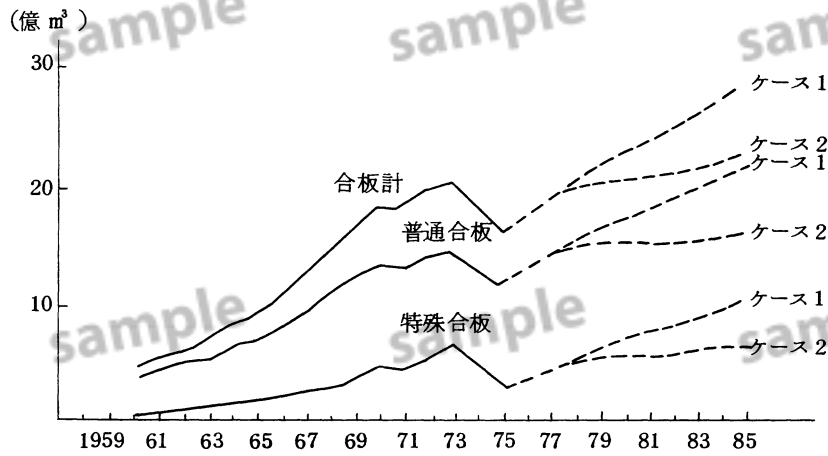
付属資料 13

主要原材料の価格推移



付属資料 14

合板出荷量予測



(注1) 年平均数量伸び率(%)

	1960年-1965年	1965年-1975年
普通合板	11.6	5.3
特殊合板	31.1	8.5
合板合計	14.5	6.1

合板需要予測(百万m³/年)

	1976年	1977年	1978年	1979年	1980年	1985年	1985年 1976年	伸び率 (年率)
ケース1	1,667	1,764	1,949	2,086	2,183	2,816	1.7倍	6.0%
ケース2	1,667	1,764	1,883	1,945	1,961	2,187	1.3	3.10

合板生産能力(百万m³/年)

2,210*

* 1973年を稼働率100%とすると、1976年は75%で、543百万m³/年の需給ギャップをかかえている(P.64)

(注2)

	ケース1(標準ケース)	ケース2(低成長ケース)
実質経済成長率(年率)	6%	4%
名目 " (")	12.75	12.75
実質政府固定資本形成	6.75	4.5

資料： 通商産業省生活産業局 建材産業の長期ビジョン(1978年8月31日), PP.5, 62,

64, 283

付属資料15

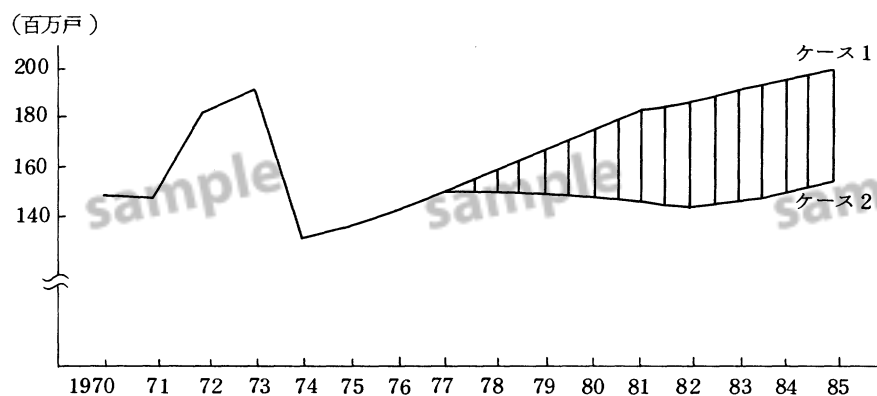
住宅着工数の推移
(単位千戸)

	1974年	1975年	1976年	1977年 1月-6月
持家	680	704	712	334
木造	869	707	992	464
プレハブ	145	135	153	59
総数	1316	1356	1523	720

資料： 矢野経済研究所，日本マーケットシェア事典1978
(東京：矢野経済研究所1978)，P. 553

付属資料16

住宅着工戸数予測



(注1) 今後の伸び率はケース1で年平均3.5%で、1985年には1.95百万戸となる予測。一方ケース2では現状維持程度である。

(注2) ケース1とケース2の前提については付属資料14を参照のこと。

資料： 通商産業省生活産業局，建材産業の長期ビジョン，P.P. 286-292

付属資料17

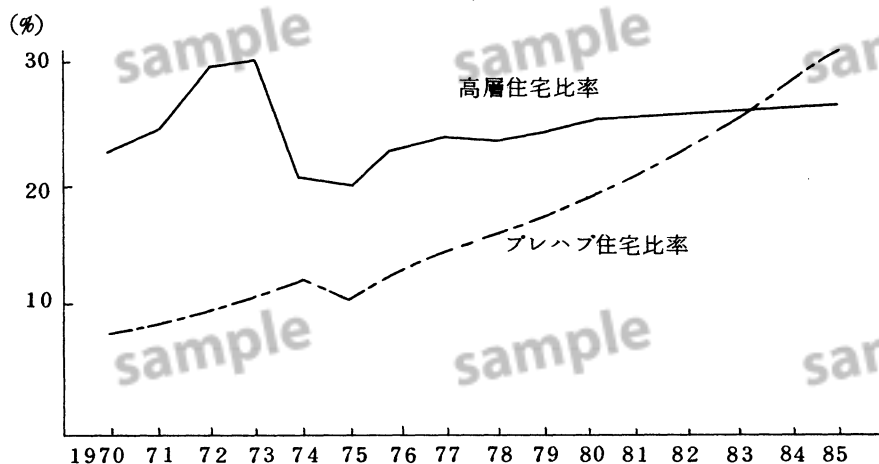
プレハブ建築物の販売実績
(単位千戸)

	1974年度	1975年度	1976年度
低層一戸建			
コンクリート系	4.3	4.8	4.6
鉄骨系	60.4	56.4	58.0
木質系	27.5	25.4	21.7
計	92.3	87.2	84.3
低層集合			
長屋建	—	—	3.9
コンクリート系	5.8	3.0	4.2
鉄骨系	12.0	15.7	25.1
木質系	0.3	2.5	6.7
計	18.0	21.3	36.0
中高層	45.1	43.7	30.8
合計	155.5	152.2	151.1
(ユニット型)	(6.4)	(8.9)	(10.9)

資料： 矢野経済研究所、日本マーケットシェア事典1978（東京：矢野経済研究所，1978年）
P. 678

付属資料 18

プレハブ住宅比率の予測



(注) プレハブ住宅比率は1985年で32%

資料: 通商産業省生活産業局, 建材産業の長期ビジョン, P. 288

付属資料 19

プレハブメーカーの販売シェア
(単位千戸)

	1972年	1973年	1974年	1975年	1976年
1. 積水ハウス	14.5(18.1)	18.3(19.1)	20.2(21.7)	19.9(24.3)	20.0(23.8)
2. ミサワホーム	13.5(16.9)	19.0(19.9)	14.5(15.6)	14.1(17.2)	12.5(14.9)
3. 大和ハウス	12.0(15.0)	12.5(13.1)	10.0(10.7)	9.8(11.9)	11.0(13.1)
4. ナショナル住宅	10.8(13.5)	13.6(14.3)	10.7(11.5)	10.3(12.6)	10.6(12.6)
5. 積水化学	1.5(1.9)	2.5(2.6)	4.6(4.9)	5.2(6.3)	6.0(7.1)
6. 永大産業	10.0(12.5)	10.0(10.5)	7.0(7.5)	6.0(7.3)	3.5(4.2)
7. 東芝住宅*	2.1(2.6)	3.0(3.1)	3.3(3.5)	3.3(4.0)	3.5(4.2)
8. ニッセキハウス*	1.6(2.1)	3.0(3.1)	2.6(2.8)	2.7(3.3)	2.9(3.4)
9. 大成建設	—	2.0(2.1)	2.0(2.1)	1.5(1.8)	2.3(2.7)
10. クボタハウス	2.4(3.0)	3.6(3.8)	2.6(2.8)	1.8(2.3)	1.7(2.0)
その他	11.5(14.5)	8.1(8.4)	15.6(16.9)	7.3(9.0)	10.0(12.0)
低層プレハブ戸数計	80.0(100.0)	95.6(100.0)	93.2(100.0)	82.0(100.0)	84.0(100.0)

注 1. アパートは2戸1換算
2. ()内はシェア(%)

資料: 矢野経済研究所, 日本マーケットシェア事典 1978 (東京: 矢野経済研究所, 1978年) P. 679

* 1977年現在、売れ行き不振から赤字計上

付 属 資 料 20

永大産業の主要住宅設備商品のうち
マーケット・シェアの比較的高い商品

1. 洗面化粧品(千台)

	1973年	1974年	1975年	1976年
1. 松下電工		150(23.1)	127(15.9)	171(18.0)
2. 東陶機器		140(21.5)	125(15.6)	171(18.0)
3. タカラスタンダード		40(6.2)	70(8.8)	95(10.0)
4. 日本楽器製造		60(9.2)	65(8.1)	88(9.3)
5. 日立住宅機器(日立化成)		55(8.5)	60(7.5)	76(8.0)
6. 永大産業		60(9.2)	55(6.9)	n.a.
7. サンウェーブ		45(6.9)	50(6.2)	n.a.
8. 伊奈製陶		50(7.7)	n.a.	86(9.0)
出荷台数	900	650	850	1,000

2. 流し台(千台)

1. サンウェーブ			460(16.4)	485(16.5)
2. タカラスタンダード			440(15.7)	479(16.3)
3. 井上工業			380(13.6)	417(14.2)
4. 松下電産			310(11.1)	353(12.0)
5. ナスステンレス			290(10.4)	306(10.4)
6. 日東ステンレス			150(5.4)	162(5.5)
7. 永大産業			140(5.0)	n.a.
出荷台数	3,671	2,740	2,800	3,100

資料：矢野経済研究所 日本マーケットシェア事典(東京：矢野経済研究所)・各年版。

付 属 資 料 21

永大産業の競争会社の主要財務数値
(単位：10億円)

	積水ハウス 〔住宅業界のトップ〕		大和ハウス 〔鉄骨プレハブの 大 手〕		段 谷 産 業 (普通合板23, 特殊合板5, プリント・加工合 板29, 原木10, 住宅機材19, 住宅14)	
	1976年1月	1977年1月	1976年3月	1977年3月	1975年11月	1976年11月
現金及び預金	44.7	41.5	27.4	26.8	6.2	8.7
受取手形	3.4	3.3	5.4	17.2	4.4	7.1
(その他受取手形割引高)	(-)	(-)	(-)	(-)	(9.8)	(12.0)
売掛金	58.7	60.1	27.5	34.2	5.6	9.5
棚卸資産	71.1	73.5	58.8	76.9	13.8	11.9
短期貸付金	0.0	0.0	-	-	0.6	2.3
流動資産	185.6	187.1	127.1	167.7	32.9	40.6
土地	2.3	2.3	5.5	6.8	1.9	2.0
有形固定資産	11.5	14.2	22.6	25.6	7.0	7.4
投資	19.2	26.2	14.0	14.4	3.3	3.3
固定資産	30.9	40.6	36.7	40.1	10.6	10.7
総 資 産	217.2	228.4	163.9	208.1	43.6	51.4
支払手形	40.5	36.8	10.6	20.6	12.8	18.5
買掛金	21.2	24.2	17.6	19.4	2.6	4.1
短期借入金	40.4	42.1	31.5	45.8	5.7	7.0
流動負債	120.5	121.5	74.1	100.3	22.6	31.2
長期借入金	27.4	22.6	12.9	13.5	13.8	12.8
社 債	6.4	14.4	15.1	15.3	-	-
固定負債	34.2	37.9	33.4	36.8	14.0	13.2
負債合計	156.0	160.7	108.8	138.6	36.7	44.4
資 本 金	5.8	7.2	11.4	13.6	1.3	1.5
資本準備金	27.2	25.7	9.3	18.9	1.3	1.2
利益剰余金	27.7	34.1	34.4	37.1	4.1	4.2
資本合計	61.2	67.7	55.1	69.6	6.9	7.0
売 上 高	207.2	237.8	150.5	196.1	46.5	64.9
商品仕入高	-	-	-	-	21.1	25.0
売上原価	159.8	188.6	118.5	158.2	41.8	57.1
売上総利益	47.4	49.2	32.0	37.9	4.6	7.8
一般管理販売費	27.0	29.8	20.6	23.7	5.2	5.5
営業利益	20.4	19.4	11.3	14.2	△0.6	2.3
受取利息・配当金	2.2	3.8	1.5	1.7	0.5	0.6
営業外収益	3.2	5.4	2.2	2.9	1.0	1.2
支払利息割引料	6.6	7.0	5.2	5.3	2.6	3.0
営業外費用	7.3	8.1	5.5	6.0	2.7	3.1
経常利益	16.3	16.8	8.0	11.1	△2.3	0.3
税引前利益	16.4	16.7	8.4	10.4	△1.0	0.3
税引後利益 (1株当たり, 円)	8.0 (57.7)	8.5 (53.1)	4.0 (17.6)	5.2 (19.7)	△0.9 (-)	0.2 (8.4)
配 当 金 (1株当たり, 円)	1.7 (15.0)	2.1 (15.0)	2.3 (10.0)	2.7 (10.0)	0.1 (5.0)	0.1 (5.0)
役員賞与金	0.1	0.1	0.0	0.0	-	-
無償交付(%)	20	25	10	10	-	-
減価償却費	1.2	1.6	0.3	0.3	0.7	0.7
設備投資額(租)	2.2	4.3	-	-	△0.3	1.1
最近6ヶ月間の株価の幅(円)		940(2月)-756(7月)		545(1月)-381(6月)		395(2月)-295(7月)

付 属 資 料 21 (続 き)

永大産業の競争会社の主要財務数値

販売費・一般管理費内訳

(単位：百万円)

	積水ハウス		大和ハウス		段谷産業	
	1975年2月 1976年1月	1976年2月 1977年1月	1975年4月 1976年3月	1976年4月 1977年3月	1974年12月 1975年11月	1975年12月 1976年11月
材料費	38,312	39,230	44,082	56,954	9,952	13,536
労務費	5,219	6,167	6,304	7,080	3,012	3,152
経費	8,610	8,572	7,940	8,461	1,691	1,792
外注費	76,278	95,229	60,214	85,674	—	—
製造費用合計	128,419**	149,198**	118,540	158,169	14,656	18,480
役員報酬	96	115	169	168	72	95
従業員給与手当	5,027	6,227	6,059	6,550	1,174	1,247
従業員賞与	2,877	3,059	739	686	298	246
従業員退職給与	120	140	250	337	11	13
厚生年金基金掛金	154	226	—	—	88*	92*
福利厚生費	1,252	1,274	786	932	168	168
一般管理販売費の 人件費合計	9,626	11,041	8,044	8,731	1,811	1,861
広告宣伝費	6,697	7,046	2,389	3,187	497	545
販売促進費	917	1,370	3,818	4,084	—	—
取扱手数料	90	134	—	—	87	180
発送配達費	—	—	—	—	967	1,028
倉敷料	—	—	—	—	245	171
貸例引当金繰入額	566	204	114	214	104	192
旅費交通費	710	780	1,364	1,753	193	190
通信費	406	585	—	—	170	189
自動車諸費	783	932	—	—	177	174
接待交際費	567	557	234	243	155	93
賃借料	881	1,094	1,368	1,607	99	104
光熱費	181	169	221	277	28	33
消耗品費	609	564	562	583	57	60
試験研究費	182	112	115	110	81	109
調査費	109	88	—	—	—	—
保険料	139	484	60	409	35	32
修繕費	32	43	48	77	3	10
経営管理分担料	856	961	—	—	—	—
減価償却費	99	117	253	429	165	202
雑費	684	791	463	482	166	138
租税課金	2,707	2,580	1,535	1,492	142	142
従業員数(人)	5,386	5,796	4,938	5,056	2,263	2,108
(うち男)	(4,526)	(4,906)	(4,252)	(4,379)	(1,685)	(1,591)
平均年齢(男：年)	27.6	28.08	28.9	29.5	31.83	32.75
平均勤続年数(男：年)	3.4	4.47	6.5	6.8	8.67	9.67

* 適格退職年金拠出金

** 完成工事原価であり、分譲用土地売上原価(31,367; 39,385)を含まない。なお、分譲用土地売上原価の内訳は土地購入費(3,2626; 37,252)、外注工事費(2,334; 2,694)、経費(820; 1,629)である。

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.