



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。

10

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、20
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25
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)