



慶應義塾大学ビジネススクール

経営戦略を読む [A]

--- 「X社の財務諸表—不況下の成長戦略」 ---

1973年12月(昭和48年)、いわゆるオイルショックによって、それまで絶好調の好景気を謳歌していた日本経済は、突然暗転した。その当時の日本を不況に陥れた要因は、現在の日本が抱えるそれと異なるものの、時代環境が求める日本の構造的な変化に対して、多くの企業が対応に遅れ、経済建て直しが長引いたことも事実である。⁵

それはともかくここに、ある製造企業(仮にX社とする)の1977年3月期～1979年3月期の3期間の財務諸表(単独)がある。これらの資料は当時のX社の有価証券報告書から抜粋した公表資料の一部に過ぎない。X社は有名な上場企業であり、その社名はおそらく、われわれ日本人なら誰もが知っているであろう。

1977年当時はまだオイルショックによる不況感が色濃く残っていた時代である。¹⁰ しかしこの時代に、X社は果敢に成長戦略を探ったと見受けられる。

結果の成否は別にして、X社はどのような成長戦略を描き、どんな戦術を打とうとしているのだろうか?

その戦術の巧拙はどのように評価できるだろうか?¹⁵

またこのような戦略を探ったとき、どのような問題が生じるだろうか?

その時、最も重要と考えられる組織マネジメント上の政策はどのようなものだろうか?

さらに、この戦略もし失敗に終わった場合に、企業の再構築(リストラクチャリング)をしなければならない事態を想定して、それにいち早く取り組みやすくするための布石をどのように打っておいたらよいのだろうか?²⁰

社名のわからないこれだけの公表財務諸表から、どれだけのことが推測できるのだろうか?

このケースは、慶應義塾大学ビジネススクール助教授・山根節がクラス討議のための資料として作成した。

(1999年4月作成)