



慶應義塾大学ビジネス・スクール

しなの工業株式会社

しなの工業株式会社の専務取締役である千曲氏は、かねて技術開発をすすめてきた新製品分野への参入戦略について、早急な意思決定を迫られていた。この新製品市場は今後かなり高い成長が見込まれるので、この分野への積極的な参入は長期的にみてかなり大きな収益を約束してくれそうに思われた。同社の財務状態はかなり安定しており、投下資金の調達については親会社のバックアップもあるので余り心配する必要はないものと考えられた。ただこの新規分野は、当面はまだ市場規模が小さいために、いまたぐ大規模投資をして積極的に参入すると、はじめの1~2年は投資に見合うだけの果実が得られず、経理上の業績をかなり圧迫しそうだということが、千曲氏にとっては気がかりであった。

既存事業の概要

しなの工業株式会社は、大手の精密・電子機器メーカーあずま産業株式会社の系列会社の1つであり、汎用の電子部品を量産（主としてOEM生産）する中小メーカーの1つであった。1984年度の同社の損益計算書および貸借対照表の大要是付表1および2のようであった。同社は1年決算を採用し、利益計画などの計画計算もこれに合わせている。ケースの時点は1984年度の第4四半期に入ったところであり、決算の1カ月余り前であった。付表1の損益計算書には残り1カ月余りの事業予測分が含まれている。また、貸借対照表も残り1カ月余りを了ったとの利益処分後の数値として見積られている（計画計算では便宜上、1984年度を第0期、85年度以降を第1期、第2期……等と呼んでいる）。

しなの工業は、精密機器および関連部品の分野でかなりの歴史をもつメーカーであり、堅実経営の地方企業として知られていたが、10年余り前にあずま産業株式会社の系列下に入り、経営の近代化に努めてきた。専務取締役の千曲氏は、数年前にあずま産業から出向して、しなの工業会社の最高責任者の役割を担ってきた（しなの工業の社長はあずま工業の社長が兼務しているが、実質的な経営責任は千曲氏に委ねられていた）。

このケースは、クラス討議のための資料として作成されたものであり、経営管理に関する適切また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。ケース中の社名、人名、および事象の一部は仮装されている。
(作成 1988年(1996年8月訂正版) : ケースライター 伏見多美雄)