



慶應義塾大学ビジネス・スクール

セーラー万年筆株式会社 (B)

1981年初め、セーラー万年筆株式会社(以下、セーラー社)の経営陣は、従来から検討を加えていたロボットマシン(自動取出装置)工場の生産能力拡大策を具体化する必要にせまられていた。現在ロボットマシンの生産は八王子工場で行なわれていたが、生産能力は月産80台(うち標準機で50台)程度にとどまっていた。このため、注文の急増加に生産が追いつけず、受注残は7カ月分にも増加していた。

10

ところが、セーラー社の経営陣は、新工場を建設するのであれば、少なくとも5年先程度までは十分な生産能力をもつ工場にしたいと考えており、標準機で月産200台の生産能力をもてる工場規模が最低限必要であると判断していた。そして、そのためには、少なくとも、建坪500坪程度の建物と土地1,000坪程度が必要になると思われた。しかし、その希望を満たすためには、建物と機械設備関係で約7億円、土地まで購入するとすれば、さらに約5億円の追加投資が必要になるものと思われた。

15

一方、全社的にみると、1981年から1984年にかけて、大規模投資計画がすでに出されていた。すなわち、天応工場(広島)の建物建替えと機械設備の更新のために12億円強、1980年秋に稼動したばかりの埼玉工場の内製率引上げ等のための追加投資に4億円強、合計約17億円の設備投資が予定されていた。

20

このような状況の下で、セーラー社の経営陣は、ロボットマシン工場関係の設備投資のタイミングと方法について、無理なく実行出来る案を出す必要にせまられていた。

会社概要

25

1911年、セーラー万年筆株式会社の前身である阪田諸金属製工所が、阪田社長の父親によって、広島で、設立された。戦後の1949年、会社は広島証券取引所において株式を公開した。1960年には、社名を現在のセーラー万年筆株式会社とするとともに、翌1961年に、東京証券取引所第2部市場にも上場した。

30

この間、セーラー社は、1948年に、日本で初めてボールペンの開発に成功した。翌1949年には、射出成型機によってプラスチック軸の製造を開始した。さらに、

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科におけるクラス討義の資料として用いるために、同研究科助教鈴木貞彦が作成した。このケースは、経営管理上の巧拙を例示するためのものではない。(1982年10月作成)