



慶應義塾大学ビジネス・スクール

東京ゴム株式会社(A)

1996年6月、Kゴム工業株式会社専務取締役の高木氏は、東京ゴム株式会社の代表取締役社長に就任した。4年連続して売上が減少し、ここ2年間は赤字決算であった当社の経営政策を練り直していた高木新社長は、当社の原価計算システムが経営計画・管理に役立たないことを知って愕然としていた。どの製品にどれだけの材料が投入され、加工に何時間かかったのか、という実績が全くわからず、月次損益や製品ラインごとの採算性すら、わからなかつたのである。

15

東京ゴム株式会社は、自動車用ゴムホースを中心にゴムホース製品を製造・販売している企業である。現在、埼玉、九州、栃木とアジアに工場を設置している。当社の平成8年度売上高は、96億円であった。

当社の沿革

20

東京ゴム株式会社は、1943年に農工用布巻ホースおよび軍艦用伝声管の製造販売を目的として、東京都豊島区巣鴨に設立された。

終戦後の1954年、工業用製品サクションホース事業へ本格的に参入し、巣鴨の工場敷地内に専門工場を設置した。そして、その4年後には、A自動車株式会社（以下、A自動車と略す）の協力会社で組織している団体に加盟して、同社向けの自動車用ゴムホースの製造販売を開始した。

こうした事業の拡大とともに、1967年には、埼玉県に自動車用各種ゴムホースを製造する埼玉工場を建設し、生産能力の拡張を図った。そして、A自動車と取引関係にある大手部品メーカーのC株式会社（以下、C社と略す）と1971年に、またKゴム工業株式会

本ケースは、討議の資料としてまとめられたものであり、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。

ケース作成は、慶應義塾大学教授・柴田典男の指導のもと、拓殖大学商学部専任講師・末松栄一郎が行った。
作成にあたっては、取材会社の経営陣の皆様や多くのスタッフの皆様から絶大なご支援・ご協力をいただいた。ここに記してお礼申し上げます。

なお、本ケースに記述されている会社名、人名、製品名および原価データは全て偽装されている。