

## 東京特殊鋼（B） —参加型予算—

東京特殊鋼株式会社社長室企画部長の田中良介氏は、昭和60年の上半期の利益計画の実績をかえりみて、この計画はその作成制度上の問題から、未達になるべくして未達になったと分析していた。そして、今後はこの種の制度上の問題を解決する必要があるのかもしれないと思っていた。しかし、各計画を責任をもって提出してくる販売部と工場の立場、特にそれを指揮し・承認する販売担当役員と生産担当役員の立場を考えると、実績が計画どおりにいかないことが最初から分かっている場合でも、計画の再作成を命じることはかなり難しく、この解決は、「現場からの積み上げ」型という現在の利益計画作成手順の根本に修正を加えなければできないのかもしれないと感じていた。

### 特殊鋼鋼材の出荷形態

東京特殊鋼の売上の約7割を占める特殊鋼鋼材の製品出荷形態には、3種類ある。工場からの直接出荷品（国内一般品と輸出品）、工場外の製品倉庫からの出荷品（計画在庫）、鋼材問屋への委託販売品（積送品）の3つである。

国内一般品は、特殊鋼鋼材売上の約60%を占め、ユーザーとの受注契約にもとづいて生産・出荷される製品である。業界慣習として、納入日の明確な設定は契約時点では行われず、N月圧延分として発注される（圧延とは、半製品を受注寸法に変形加工すること）。ただし、常に受注残のある運営が行われているので、N月圧延分の圧延は必ず暦上のN月に実施されるのではなく、N月15日ごろから(N+1)月15日ごろの間に行われる。また、圧延は一般に寸法順に行われるが、当月分の圧延スタートの日には、受注残の状況で変化するので、毎月同じ寸法の製品が同じ日にちに圧延されるということはない。国内一般品のユーザーは、メーカー販売部と相談しながら自分の注文の圧延日を大まかに想定して、必要な発注を行うのである。そして、現実には材料消費が速く手配が遅れそうになった時には、メーカー販売部と相談して納入必要日の指定を行い、2次加工等の特急化をはかってもらう。しかし、多くの場合は、材料手配が遅れそうになることはなく、具体的納入日は2週間ぐらいの幅でメーカー側の都合による融通がきく形になっている。

輸出品は、約10%を占める。工場への発注は、受注契約にもとづいて行われ、出荷は

---

このケースは、クラス討議の資料として慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授柴田典男と徳山大学助手根来龍之とが作成した。ケースは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。数字は事実を歪曲しない程度に仮装してある。(昭和61年11月)