慶應義塾大学ビジネス・スクール

東芝：ソード

1985年2月中旬、東芝株式会社の情報システム事業本部長の岡野貞夫氏は、財務担当の山田雄一副社長の指示を受けて、ソード株式会社との提携について検討していたが、資本提携にあたって、ソードの株価をどのように評価すべきかの検討も行なっていた。

これより先の1984年も押し詰った頃、東芝の山田副社長は、新日本証券株式会社からソードが提携先を探している旨の打診を受けていた。これに対して、山田副社長は、関心がある旨を伝えた。それを受けて、1984年12月27日、ソードの椎名堯慶社長が、東芝の山田副社長を訪ね、東芝との提携の話を直接打診してきた。その際、椎名社長は、ソードが東芝以外の企業にも提携の話を打診している旨を付け加えていた。

このようなことから、1985年の年明け早々に、東芝は、ソードとの提携のメリット・デメリットを早急に判断する必要に迫られていた。もし、提携するほうが有利と判断する場合には、ソードとの提携をどのような形で行なうべきか、について早急に結論を下す必要があった。

1月末、経営調査と工場視察の結果を踏まえて、岡野本部長は、東芝としてソードの経営に本格的に関与していくことが有利と判断した。そして、2月中旬、東芝は、ソードの資本の過半数を所有することと、役員も東芝から派遣する方針で提携話を進めていた。しかし、具体的な条件の多くについては、ソードの椎名社長と詰める必要があった。このため、とりあえず、ソードの決算日である2月20日の翌日に仮調印をして、具体的な取り決めの詳細については、3月5日を目処に、正式調印をすることにしていた。

しかし、このような問題のなかでも、東芝がソードに資本参加するにあたっては、東芝の投資額に目処を付ける必要があり、そのために東芝が所有することになるソードの株式の価格を速やかに決める必要があった。

東芝の概要

東芝株式会社は、1875年（明治8年）に開業した日本で初めての電信機工場に源を発している会社であった。その後、日本でも屈指の電信機工場となり、1904年には芝浦製作所と社名を変更した。1939年には「マツダランプ」で有名であった軽電の東京電

このケースは、慶応義塾大学ビジネス・スクール助教授鈴木貞彦が、同スクールでのクラス討議のために、公表資料に基づいて作成したものである。

このケースは、経営の巧拙を例示するためのものではない。（1986年7月作成：1988年12月改訂）