



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本電気株式会社

1986年2月、日本電気株式会社では、国内外の資本市場における資本型証券の発行に踏み切るべきかどうか検討していた。日本電気は、1984年12月に、日本国内で500億円の転換社債を発行して以来、すでに1年以上にわたって、資本型証券の発行を見合わせていた。その最大の理由は、半導体の需要鈍化と価格の低下であった。しかし、日本電気のトップ経営陣は、半導体の需要鈍化も、「1985年の10月から11月にかけて底は脱出した」と考えていた。ところが、一方で、1985年秋以降の急激な円高もあって、輸出も落ち込んできた。このため、1986年3月期の経常利益は、期初の増益予想から一転して15%ほどの減益になる公算が大きくなった。それにもかかわらず、今後とも引き続き設備投資、研究開発、販売促進のための資金需要は多額にのぼるものと予想していた。

半導体部門

1980年代に入って、日本電気の業績は、通信機器、コンピュータ、半導体および家電の各部門の売上高がいずれも大幅に伸びていた。これに伴って、日本電気では、研究・開発および設備投資額を大幅に伸ばしていた。特に、技術革新の激しい半導体部門では、その投資額は、1976年以降、群を抜いており、全社の設備投資額の半分近くを占める程になっていた。しかも、一方では、日本電気は急速な設備更新に備えて、1985年3月期には、64KDRAM等の半導体製造設備について多額の有税償却を進めることによって割増償却を行ない、減価償却をほぼ済ませていた(注1)。

1985年に入って、日本国内での家庭用パーソナル・コンピュータの売れ行きは鈍化していた。また、アメリカでも、VTRやパソコン等のOA機器の売れ行きが鈍化していた。このため、半導体に対する需要も鈍化していた。しかし、このような状況にもかかわらず、1984年以降、各メーカーが半導体の増産体制をとったこともあいまって、半導体は供給超過になり、半導体の価格は、予想を上回って、急速に低下していた。

ところで、日本電気は、オイルショック直後、他社が業績悪化のために半導体への設備投資を削減した時に、逆に投資を大胆に進め、半導体分野でトップの地位を日立製作所から奪ったという経験をもっていた。このため、今回の半導体の需給バランスの悪化に直面しても、半導体部門を担当していた大内副会長は「シェアを落とす気はさらさない

(注1) 1985年3月期には、日本電気の申告所得と税引前利益の差額は406億円にも達していた。日経産業新聞(1985年9月30日), p.29

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールでのクラス討議に用いるために同スクール教授鈴木貞彦が、公表資料にもと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6月作成)