



慶應義塾大学ビジネス・スクール

不二家株式会社

1990年初め、不二家の藤井俊一社長は、1990年3月期の業績が予想を大幅に下回り、営業段階で赤字を計上せざるをえなくなると見ていた。このような業績不振のもとで、今後の配当政策も含めた再建計画を再検討していた。

10

会社の概要

不二家は、明治43年（1910年）に、藤井林右衛門氏が、日本人としては初めて、横浜の元町で最初の洋菓子店を開いたことに始まる。昭和13年（1938年）に、株式会社「不二家」に改組し現在に至っていた。

15

現在は、レストランおよびケーキ等の自社製品のみを直販する小売チェーン部門とチョコレートやキャンデー等の自社製品を問屋経由で卸す商事部門との二つの部門からなっていた。1989年3月末、小売チェーン部門は、全国で直営チェーン店180店、フランチャイズ・チェーン店828店の合計1,008店を有していた。卸売（商事）部門では、販売所78カ所を通じて、量販店、菓子特約店3,000店、食品特約店1,000店と取引をしていた。売上高は、小売部門588億円で、卸売部門697億円であった。

20

しかし、最近では、出生率の低下や消費者の菓子離れで、菓子業界全体の売上の伸びは鈍化していた。これに加えて、円高の進行によって、輸入菓子との競争から、製品価格の本格的な値上げも難しくなっていた。また、スーパー等に対する少量多頻度の納入方式などで物流費も増加していた。

25

一方、不二家についてみると、全国に張り巡らされたチェーン網は魅力的であり、この活性化が図れば、不二家の業績は回復するとみられていた。しかし、藤井社長の努力にもかかわらず、菓子部門におけるその効果は見えなかった。

このような状況において、1987年10月には、確実な事業展開を求めて、不動産事業も始めた。最初に、遊休化した工場跡地を再開発することによって賃貸収入を期待することになった。

30

ところで、不二家では、創設以来、社長は藤井一族が占めていた。二代目社長を、

このケースは、慶應義塾大学経営管理研究科でのクラス討議のために、同大学教授の鈴木貞彦が公開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（1990年5月作成）