



慶應義塾大学ビジネス・スクール

身延製作所

身延製作所は、1960年に、身延耕平氏と扇津 好氏の両氏により創設された小規模機械の製造会社である。両氏はともに熟練した機械職人であり、業界でも有名であった。特に、扇津 好氏は、顧客向け製品の開発過程で、特殊工具の開発、全く新しい原理に基づき作動する機械の発明などで、幾つかの特許も取得していた。顧客需要先は、第1次産業から第3次産業に至るまで、広く分布していたが、それぞれは、小規模需要であり、注文性もかなり高かった。それが、多数の中小企業が存在する一方で、比較的高い収益性が保証されているという当業界の競争状況を特徴付けていた。最近の2～3年に関して言えば、設備は、100%稼働水準で操業され、機械工場の増設が懸案となっていた。

扇津 修平氏（扇津 好氏の長男）は、日本で経営学修士の学位を取得したばかりであった。経営大学院で学ぶ前は、8年ほど、地域では比較的大きな自動車販売会社に勤めていた。販売会社には、自動車の整備・修理部門があり、各職場を経験してゆく内に、彼の興味は、次第にモーター・スポーツ分野から経営管理全般に移ってきており、自分自身の会社を経営するという考えに大いに関心がある、と語っていた。

2人の共同経営者は、創業間もない過小資本時に、銀行へ融資の申し込みに行って拒絶された苦い経験を持っていた。このような理由から、外部からの借入れは、2人とも根っから嫌っていたため、成長に必要な運転資本や設備投資資金は、これまで、すべて、内部で生み出される資金のみに依存してきた。2人は、また、それまでの経験から販売にも精通しており、専門の販売業者よりも巧みに売る術を心得ており、販売予想に関しても、信頼に足る予測を出せる自信があった。

扇津 修平氏が、事業を引き継いだ折、会社には、行動規範となるべき、向こう5カ年の経営計画が存在しなかった。1986年度の決算期末が近付くにつれ、次年度における生産能力不足問題の解決は不可避に思えてきた。生産能力を拡大するためには、どうしても、次年度内で、約5千万円の設備投資（償却期間は平均して8年）を行なう必要があった。資金調達先の候補は、銀行であった。銀行の意向は、経済状況、会社業績とも、大きな落ち込みが予想されないようであれば、プライム・レート上乗せ2%の利率でローンを組むことが可能、というものであった。そうなれば、年利11～12%の借入金利になるものと思われた。設備増設を行なう場合、工場建屋には、余裕が

このケースは、慶應義塾大学教授の太田康信が、同大学大学院経営管理研究科でのクラス討議のために作成したものである。本ケースは、HAMCO Inc. (英文ケース名) (著者には現在出所不明) の内容に触発されて開発されたものであるが、教育目的のためと考えられる箇所で、様々な脚色が織り込まれている。このケースは、経営の巧拙を例示しようとするためのものではない。(1997年11月作成)

5

10

15

20

25

30

あり、少なくとも現行水準の 50 %の増産までは、何ら問題がなかった。更に、工場建屋が一杯になつたとしても、工場敷地には、工場の増設のために十二分なゆとりがあった。

工場の生産能力不足の問題解決には、2シフト制を敷くことでも対処可能と考えられた。しかし、そのためには、夕刻からの第2シフトの従業員に対しては、少なく見積もっても時間当たり 5 100円の追加支給が必要と思われた。また、夜間における安全性を顧慮するために、現場監督を追加的に雇用することと、恐らく、増産に伴つて貯蔵・在庫の費用も嵩むことが予想された。これらの追加的な費用を考慮すると、2シフト制は望ましい解決案には思えなかつた。

製品の工場出荷数量 10%増大に見合つて、販売担当の社員を2人増員しなければならなかつた。販売担当社員の雇用コストは、種々の費用を含めて1人当たり年間400万円と見積もられた。

10 当社ライヴァル企業の大部分は、大手メーカーであり、価格を戦略的に利用しようとする傾向が看取れる。それに対して、当社は、当社製品の高品質性により、若干高めの価格設定が可能であったが、ライヴァル他社の価格が、当社製品価格を 10 %以上下回らぬように、引き続き絶えず警戒していくことも忘れてはならない。当業界の調査会社による調査レポートに依れば、業界では、企業は年に平均して1回、価格の改訂を行なつており、通常は、インフレーション率にはほぼ等しくなるような価格の調整がなされている、とのことであった。また、他の調査報告では、インフレーション率から 1 %価格が上下に乖離するとすれば、売上高は反対向きに約 3 %上下に変化しているということであった。当社の過去の記録を検討した結果、当社の価格改訂は、上位 2 社が価格変更した時に限られていた。

現在、従業員は59名おり、2年前に機械工業会の労働組合への加盟を決定していた。同社の賃金水準を業界並とするため、同社の組合代表は、12.5%の賃金引上げを要求していた。

20 扇津 修平氏は、差し迫つた生産能力増強問題の解決に関連した事柄を考慮しつつ、「来年度は大変な年になるのでは」と思った。そのような状況下で、新任間もないトップとして、指導力を発揮し、従業員からの信頼を得るためにも、この先 5 カ年間の事業計画作成は不可欠な作業と思われた。その計画書は、意想外の出来事にも対処策を講じるのに必要な柔軟さをもつと同時に、行動計画の基盤として確固としたものでもなければならなかつた。

25 以上全ての前提を勘案した上で、税引き前ベースで持分収益率が 20% を上回ることは、同社にとって絶対に必要なことと思われた。

附属資料 1

身延製作所 價格指數の推移

	1985.3	1986.3	1987.3
卸売物価指數 (1980年=100)	118	114	117
平均賃金指數 (1980年=100)	131.22	133.84	136.31
消費者物価指數 (1980年=100)	131	133	138

5

10

附属資料 2

身延製作所 貸借対照表（単位：千円）

	1985.3	1986.3	1987.3
売上高	535,601	570,515	600,116
経費：			
直接労務費	202,906	218,845	236,555
原材料	125,235	133,837	141,174
メインテナンス費用	19,987	21,505	22,011
光熱費	37,191	40,480	43,769
減価償却費	26,818	32,637	36,179
支払利息	7,084	5,894	4,817
管理費	38,203	40,480	42,757
販売費	26,059	27,071	28,842
間接費	18,216	19,734	21,252
経費計	501,699	540,483	577,356
税引前利益	33,902	30,032	22,760
法人所得税	10,451	9,258	7,016
税引後利益	23,451	20,774	15,744
売上高税引前利益率	6.330%	5.264%	3.793%

15

20

25

30

附属資料 3

身延製作所 貸借対照表（単位：千円）

		1985.3	1986.3	1987.3
	資産の部			
5	流動資産			
	現金	4,807	22,292	36,432
	売掛金	64,262	65,527	72,105
	流動資産 計	69,069	87,819	108,537
	固定資産			
10	土地	27,577	27,577	27,577
	建物	109,296	114,103	117,645
	減価償却引当金累積額	63,756	68,563	73,370
	設備	174,064	200,123	225,170
	減価償却引当金累積額	89,562	117,139	148,511
	固定資産 計	157,619	156,101	148,511
	資産 合計	226,688	243,920	257,048
	負債および資本の部			
15	負債の部			
	買掛金	35,167	36,938	37,950
	支払手形	31,625	26,312	22,684
	負債 合計	66,792	63,250	60,634
	資本の部			
20	普通株式	30,360	30,360	30,360
	利益剰余金	129,536	150,310	166,054
	資本 合計	159,896	180,670	196,414
	負債および資本 合計	226,688	243,920	257,048

税引前持ち分収益率 21.203% 16.623% 11.588%

25

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.