



## 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、地域では比較的に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