

山川興産株式会社 (B)

昭和37年(1962年)9月,山川興産株式会社のセメント工場社内報は,セメント第2工場建設計画について次のように報じた。

「このたび当社ではセメント部門の強化のため,荏田新工場を建設する計画がたてられ,“荏田工場建設部”が発足し,具体的な内容検討に着手することになった。現在当社のセメント生産工場は当
5
工場のみで,現在の生産施設だけでは,将来更に激しくなるであろう,セメントの生産販売競争に耐えてゆくには不十分であり,加えて,当社炭坑部門の不況とあいまって,セメントについて何らかの
打開策が望まれる現状にあった。……昭和36年(1961年)度の全国のセメント生産高は約22,
600,000トン,そのうち当社は574,000トンでその割合はわずか2.5%にすぎない。生産能率に
15
しても全国の1人1か月当りの平均108.3トンに対して,当社は80.8トンで,毎年上昇の傾向にある
とはいえず,まだまだ他社にくらべて低い実績である。……その上当社工場は地域的に不利な立地条件
にある。……こうした不利な現状をどのように打開し,克服し,充実した経営内容をうちたて労
使ともども将来の繁栄を期すかということが,これからの当社に残された重要な課題であったわけで,
この打開策のひとつが今回の新工場建設となったのである。もちろん現工場においても更に合理化を
20
進め,生産能率を向上させるように努力しなければならないが,同時により近代化された新工場を建
設し生産能率を向上させ,コストの切下げをはかるという二面の対策が絶対に必要な現状にあったわ
けである。……前途にはさまざまな困難な問題が横たわっているが,当社の全命運をかけての計画
が一日も早く実現し,日本のセメント業界に雄躍して参加する日がくることを希望をもって望みたい。」

山川興産株式会社は資本金7億円,総従業員4,000人余,本社は九州筑豊炭坑地帯の一小都市にあ
25
った。昭和37年(1962年)度売上高約100億円の内訳は石炭41億円,セメント42億円となっ
ており,窯業部門の売上がはじめて石炭部門の売上を上まわった。

当社は明治以来石炭採掘を専業として来た山川鉱業株式会社が昭和29年(1954年)に,興産セ
メント株式会社と合併して成立し,現社長山川正夫氏は戦前から両社の社長であった。

合併当時,石炭産業が深刻な不況に見舞われていたのと対照的に,セメント業界は朝鮮動乱以降4
30
年間持続した空前の好景気を謳歌していた。合併以降,セメント産業は販売競争の激化から再度価格
低落,収益性の悪化を招き,以前の高利益水準から利益率の低下傾向があらわれていたが,ほぼ年率
15%の成長を遂げて来た。他方石炭産業はことに昭和32年(1957年)以降,液体燃料との競合に
よる構造的な不況に入ったことは明らかであった。(附図1参照)。

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールにおける教育資料として用いるために,同スクールの石田英夫によって作成された。このケースは経営管理にかんする適切なあるいは不適切な処理を例示しようとするものではない。ケース中の固有名詞は変装されている。