



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 弥生精機株式会社

昭和48年の春、金属切削機用の工具メーカーである弥生精機株式会社の経営陣は、最近顧客との関係で増加傾向にある納入上のトラブルの問題および、業界における同社のシェア低下の問題に関してどのように対処してゆくべきか頭を悩ましていた。

#### 会社概要と営業活動

10

弥生精機株式会社は、金属切削機械用のカッター、ノコ刃、スリッターなど工具類の専門メーカーであった。これら同社の製品は、主として数十社にのぼる同社の代理店を通じて、関東、中部、関西地域にあるカメラ、時計、望遠鏡、顕微鏡などの精密機器メーカーおよびその下請部品メーカーに納められ、これらユーザーの間ではその安定した品質で定評を得ていた。昭和48年当時、同社の製品ラインを構成する製品は、細かい型式の違いまで入れると1000種類を超える傾向にあった。製品価格の点からみても製品タイプ、サイズ、精度などによって大きな開きがあり、安いものでは1個数百円のものから、高いものになると1個1万円を超すものまであった。

昭和47年度の同社の売上高、税引前利益は、それぞれ26億1900万円と2億5300万円に上り、この種の製品の業界では5指に入る大手企業の1つであった。昭和30年代の後半から、同社は、カメラ、時計産業の成長を背景に年20~25パーセントの成長を続け、最近に到っても、望遠鏡、顕微鏡などの業界向けの需要増を加えて、20パーセント台の成長を維持していた（附表1に最近3年間の営業実績を示す）。しかしながら、業界全体との比較からみると、業界全体の総出荷高が過去2年間年率平均で約25パーセントの伸びを実現したものと推定されたことから、同社のシェアはわずかながら低下傾向にあるとみられ、経営陣の間でも懸念されていた。業界においては、トップ・メーカーである青山精機株式会社が、その売上高、利益ともに同業他社を大きく引き離していた。（青山精機株式会社の昭和47年度売上高は約50億円であった）。青山精機社は、その製品ラインの性格が他社とは大分異っていた。同社は、弥生精機を含む他の主要会社がほとんどJIS規格品を主に生産販売しているのに対し、JIS規格外品がその製品ラインの90パーセント近くを占め、この分野ではこれまで他社を全く圧倒していた。

弥生精機社は、その製品の大半を数十社にのぼる同社の代理店を通じてその最終ユーザーである精密機器メーカーやそれらの下請部品メーカーに販売していた。同社の代理店網は関東、中部、関西に及んだが、このうち関東地区だけで売上高全体の70パーセントを超えていた。

昭和45年の秋、同社はそれまでほとんど手がけてこなかったJIS規格外品の分野にも本格的に進出することを決定した。同社は、これらの規格外品については、従来からの代理店ルートのほかにユーザー

---

このケースは、慶應義塾大学 ビジネス・スクール専任講師 小野桂之介が、クラス討議の基礎として作成したものであり、経営管理の適切あるいは不適切な例を示そうとするものではない。

35

なお、このケースに記述されている個有名詞および数値等は、全て変装されている。〔1986年9月改訂〕