



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### (株) リッカー

次ページの資金移動表は、(株) リッカーの1977年3月期～1982年3月期のものである(出所: 日経NEEDS)。

(株) リッカーは国内ミシン業界のトップメーカーであったが、1984年7月に会社ぐるみの粉飾決算が明るみに出て、倒産した。当時の新聞によれば、倒産の背景として次のような要因が指摘されていた。

- (1) 国内のミシン需要が頭打ちになったにもかかわらず、マーケティング戦略を変更することなく、既存製品の売上至上主義に固執した。
- (2) マイコン搭載のミシンが主流になる中で、技術革新に遅れ、旧モデルに依存したため競争力が低下した。

資金移動表から、(株) リッカーが倒産に至った要因を分析推論し、説明してください。

(注) 資金移動表の中の数値は、プラス数値は資金支出または資金減少を、マイナス数値は資金流入または資金増加を、それぞれ表している。

---

このケースは、慶應義塾大学ビジネススクール助教授・山根節がクラス討議の資料として作成した。

(1997年4月)

## 資金移動表

(1977年3月期～1982年3月期)

(株) リッカー

(単位:百万円)

	77/3	78/3	79/3	80/3	81/3	82/3
売上高	50,670	53,047	57,787	58,721	58,845	52,999
営業外収益	2,122	2,293	2,306	2,888	3,297	3,558
売上債権	-2,570	-2,011	-3,551	-1,422	-4,264	-3,467
前受金・前受収益	327	190	-787	-2,516	-3,545	-1,801
未収金・未収収益	-1,451	330	102	-49	-167	383
経常収入合計	49,098	53,849	55,857	57,622	54,166	51,672
売上原価	-21,043	-20,061	-22,147	-22,441	-22,554	-22,269
販売管理費	-27,225	-30,051	-32,560	-33,318	-32,800	-28,421
営業外費用	-2,650	-2,373	-2,263	-3,128	-4,343	-4,922
仕入債務	-781	-153	-15	-439	776	1,339
棚卸資産	904	-229	-1,066	-818	-131	-1,405
前渡金・前払費用		119	53	-126	-64	-51
未払金・未払費用	-40	-40	296	-22	145	75
小計	-50,835	-52,788	-57,702	-60,292	-58,971	-55,654
減価償却費	491	507	607	689	839	1,063
貸倒引当金	50	54	43			
債権償却特別勘定						
短期引当金	-122	45	102	-31	2	-48
長期引当金	211	306	7	211		61
非資金項目計	630	912	759	869	841	1,076
経常支出合計	-50,205	-51,876	-56,943	-59,423	-58,130	-54,578
経常収支	-1,107	1,973	-1,086	-1,801	-3,964	-2,906
特別利益	109	56	96	10	168	578
特別損失	-100	-75	-138	-32	-40	-79
特別損益収支	9	-19	-42	-22	128	499
有形固定資産	-815	-692	-1,159	-1,231	-1,396	-1,202
土地	-224	-46	-56	-142	-251	-42
無形固定資産	-29	1	-4	2	7	-9
投資等	-2,083	2,256	1,048	-806	268	-114
繰延資産	-2	46	-41	-115	-117	-72
設備関係債務	39	-23	72	74	-164	-75
その他流動資産	2,900	73	903	288	268	378
その他流動負債	57	687	326	65	850	1,996
長期支払手形						
その他固定負債等	-39	-9	7		319	-37
設備関係収支	-196	2,293	1,096	-1,865	-216	823
法人税等支払額	-89	-1,357	-1,680	-1,723	-1,511	-1,188
決算社外流出	-514	-644	-680	-686	-678	-695
決算関係収支	-603	-2,001	-2,360	-2,409	-2,189	-1,883
有価証券				-502	264	-223
手形割引・譲渡高						
短期借入金	566	6	2,160	2,180	4,884	4,967
長期借入金	359	-1,068	1,746	5,763	671	765
資本金・資本準備金	1,510		11		1,020	
財務収支	2,435	-1,062	3,917	7,441	6,839	5,509
総合収支(合計)	538	1,184	1,525	1,344	598	2,042
現金・預金増	538	1,184	1,525	1,344	598	2,042
経常収支比率	97.8	103.8	98.1	97.0	93.2	94.7

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール