



慶應義塾大学ビジネス・スクール

新鋭プレス工業会社

昭和55年(1980年)8月の初め、新鋭プレス工業代表取締役会長の杉浦公三氏は、同社が金沢機械金属団地協同組合を通じて神奈川県に提出中の高度化資金融資申請の内容を変更すべきか否かについて決断しようとしていた。

新鋭プレス工業(資本金400万円)は、昭和55年8月当時、大和市深見に本社工場を持ち電機製品向けを中心とするプレス部品を製造する会社であり、その昭和54年度(12月31日決算)の売上高と税引き後純利益は、それぞれおよそ3億3,099万円と318万円を計上していた。なお、杉浦公三氏の統括下には、同社のほか、株式会社新鋭産業とシンガポール・シンエイサンギョウの2社があり、新鋭プレス工業の生産物は全てグループ会社の新鋭産業によって顧客に販売されていた(上記3社の現状に関しては、後述する「新鋭グループの現状」の項を参照)。

当時すでに杉浦氏は、神奈川県大和市の準工業地域にある同社を、横浜市が新たに造成中の金沢工業団地内に移転する意志を固め、同団地への集団移転を目的として設立された金沢機械金属団地協同組合に加入すると共に、その資金的裏付け策の一環として、昭和55年1月、高度化資金の融資申請を神奈川県に行っていた。しかしながら、その後、当初計画の段階では考えていなかったいくつかの事情変化が起こり、杉浦氏には、申請済みの計画が次第に不適當なもののように思われてきたのであった。中でも、とりわけ、地盤強化の基礎工事費と公害対策投資を中心とした新工場建設工事予算の増加は、杉浦氏にとって頭の痛い問題であった。これらによる投資額の増大が移転後の同社の資金繰りに及ぼす圧迫を考えると、むしろこの際、当初の融資(借入れ)申請額を増やしてでも、事業規模を拡大することによって返済能力を高めるという積極的政策をとった方が良いのではないか、と考え始めたのであった。また、こうして考えをめぐらせる過程で、同社ともう一つのグループ会社である新鋭産業を合併させるという考えも杉浦氏の胸中で明確な姿を現わし始めていた。当時新鋭プレス工業が操業している工場の土地と建屋は新鋭産業が所有する資産であり、新鋭プレス工業はこれを新鋭産業から賃借するという形をとっていた。もし両社を合併させれば、両会社の企業体力は新鋭プレス工業単独の場合よりもはるかに強固となるし、合併によって新会社の資産となる跡地(土地・建屋)をこの際売却すれば

このケースは、中小企業振興事業団の支援と表記企業の好意ある協力の下に、慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授 小野桂之介が、クラス討議の資料として作成したものであり、経営管理上の適切または不適切な処理を例示するものではない。尚、本ケースの作成にあたっては、中小企業大学校の北郷辰夫氏より多大なる協力を得た。

(1981年5月作成、1998年改訂)

「買換資産の課税の特例」を受けられることも有利な機会であるように思われた。

したがって、もし変更の申請を行うとすれば、その変更内容は、単に借入れ額の増加というだけでなく、新工場建屋床面積の拡大さらにはグループ企業である新鋭産業との合併という企業構造の変更をも含む可能性もあった。

5

杉浦公三氏と新鋭グループの歩みと現状

生立ちと新鋭産業の設立

杉浦公三氏は、昭和8年(1933年)9月大阪に生まれたが、戦時疎開のため移った山口県豊浦で少年期を送った。終戦後、北九州小倉の小倉中学(現在の小倉高校)を卒業すると間もなく、学校の先輩が大阪で経営するメッキ・ラック(メッキ用治具)の工場に就職し、主として営業関係の仕事に従事した。その後(昭和26年頃)、同工場が東京の蒲田に支店を開設するに伴い、杉浦氏も東京に移り、この新支店の営業活動を担当した。戦後の経済的混乱とりわけ物資不足の中での仕事は決して楽ではなかったが、新支店の活動も間もなく軌道に乗るようになり、杉浦氏自身も昭和29年に身を固めた。その後も、このメッキ・ラック会社の事業は順調であったが、経験を重ね責任範囲も大きくなるにつれて、杉浦氏は、この会社の持つ強い同族的雰囲気の中で勤め続けてゆくことに疑問を抱くようになった。人間関係上の問題を含む色々なことがあった後、杉浦氏は昭和40年(1965年)、仕事を通じてかねてから親交のあった守野智氏の経営する守野工業株式会社に移ることになった。

10

15

20

守野工業は、当時月商250万円の小規模なメッキ工場(本社：東京都品川区)で、その主要な事業内容は三菱電機系の下請会社から受ける懐中電灯の筒のメッキであった。守野工業に入社した杉浦氏は、ここでも営業面を担当し、新日本電気、日立製作所、ビクターといった大手電気機器メーカーをはじめとする新たな取引先の開拓などにその手腕を発揮した。また、守野工業がメッキだけでなくプレス部品の製造にまで事業活動範囲を広げた時も、杉浦氏の果たした役割は小さくなかった。そうした経緯もあって、杉浦氏の入社した昭和40年当時には月商250万円内外であった守野工業の事業規模は、3年後の昭和43年にはおよそ月商7,000万円に、さらにその翌年の昭和44年には同じく8,500万円へという具合に急速な成長を遂げた。こうして、守野社長の右腕として活躍し、同社長の信任も厚い杉浦氏であったが、入社後数年を経る頃になると、やはり同族的経営の中での自分の人生に関する限界を感じずようになっていた。

25

30

昭和45年(1970年)6月1日、独立を決意した杉浦公三氏は、神奈川県川崎市矢向町に10坪足らずの小さな事務所を借り、プレス品および金型の製造販売を事業目的とする資本金100万円の株式会社新鋭産業を設立した。新会社は実質的には杉浦氏の個人事業ともいえるものであったが、形の上では親族共同出資の株式会社形式をとり、杉浦氏

35

自身は一取締役となり、社長には親族の一人である伊藤仁三郎氏（当時60才）に就任してもらったことにした。当時の事情について、杉浦氏は、ケースライターに次のように語った。

「いよいよ俺自身の事業が始まるのだぞ、と何度も自分にいいかかせました。実働社員は、私を含めて男4人の営業担当と女性2人の事務員という体制でした。社長を伊藤仁三郎氏にお願いしたのは、やはり社長にはそれらしい人が必要だと思ったからです。実をいうと、最初は守野社長にお願いしたのですが断われました。そこで身内の人に頼んだというわけです。私自身は、取締役ということにしましたが、名刺にはそれも書かず、営業主任という肩書きで通しました。注文取りにお客さんのところへ行った時、30代半ばの若造が社長ではあまりにも頼りない会社と思われてしまいます。ところが私が営業主任ならば、その上に当然もっとしっかりした課長がおり、部長がおり、さらに社長がいるという風に、相手さんは新鋭産業という会社をイメージしてくれる、そう考えたからです。」

こうして新会社はスタートしたが、その船出は決して順風満帆というわけではなかった。杉浦氏は、当時の苦労を回想しながら、ケースライターに次のように語ってくれた。

「独立していざ始めてみると、なかなか大変でした。守野工業を辞するに当って、他のお得意さんへは行かないが、新日本電気さんへだけは出入りをさせてもらう、ということで守野社長と了解ができていました。当時、同社の資材課長さんだった音川一美という方がなかなか太っ腹の方で、『うちとしては安くて良いものが入手できれば結構』といわれ、独立したての私の出入りを認めてくれました。それでも、すぐ明日から注文がどんどん来るといわけではありません。最初の6カ月位は小口の試作品注文などを中心とする1カ月当たり10万円そこそこの売上高で、どうにもならず、質屋通いの連続で何とか糊口をしのぐ生活が続きました。この間、私をはじめとする営業担当者は、それこそ血みどろになって顧客の開拓に努めました。家電メーカーその他プレス部品を使いそうな工場の購買部門やその担当者のお宅やらを次から次へと訪問し、『取引きさせて下さい。注文を下さい。』とお願いして回ったわけです。その際、セールスポイントとしたのは『下請管理の手間を省いて差し上げます。』ということです。当時、こうしたメーカーの工場の多くは、下請け企業に単品納入させ、自工場ないし別の下請けで塗装やメッキ処理を施すというやり方で部品を調達していました。一つ一つの下請け（いわゆるプレス屋さん）が零細なため、多種類にのぼる必要部品の調達には数多くの下請けを使わなければならず、その管理の手間が大変なことを知っていたからです。そこで、『私のところへ一括して注文を下されば、プレス加工、メッキ、塗装をすべて済ませ、しかも多種類の部品をまとめて責任をもって納入して差し上げます。』という売込み方をしたのです。お蔭様で、私共の熱意が通じたのでしょうか、ぼつぼつと注文が取れ出しました。そうなりますと次は生産の

手配です。何しろ自分のところには工場はおろか1台の機械も無いわけですから、全て委託生産です。プレス屋さん、メッキ屋さん、塗装屋さんを回って信頼できそうなところを探し歩きました。多くは、3～5人の従業員でやっている町工場です。そうした零細規模のプレス屋さんなどの場合、特別の営業担当者を置いているところなどはまれで、大ていはいは経営者（おやじさん）自身が現場監督のかたわら自分の自動車でウロウロする程度なわけです。そこで、こちらの方へは『私が注文を持って来ます。そうすれば、あなたの方は営業の手間が省けて生産だけに専念できるでしょう。その代り私の方で5～10%のマージンをとらせて下さい。』という論法で説得しました。自分達は文字通り何も持っていないわけですから、顧客側とこうした協力工場の両方が私共を信用してくれるかどうか、が鍵でした。」

杉浦氏等の苦勞の甲斐あって、創業後半年を過ぎる頃から新会社の事業はようやく軌道に乗り始めた。一番の頼りであった新日本電気からもテレビや音響機器用の部品の注文が来始めたほか、いくつかの新規顧客との取引も始まり、最初の6カ月間には合計100万円にも満たなかった同社の売上高は、次の6カ月間に約1億円（このうち新日本電気分は約2割）へと急速に拡大した。受注内容は、テレビ、各種音響製品、通信機器、自動車等の一部に使われるプレス部品が大半を占めたが、昭和46年2月からは道路標識板の最大手メーカー保安工業(株)からの仕事も始まった。

こうして事業が軌道に乗り出すと、わずか10坪足らずの借事務所は凶面や書類の山で埋まり見る見るうちに手狭まになってしまった。そこで、杉浦氏は、将来の発展のため自前の社屋の建設を思い立った。幸い、新会社設立以来取引のあった協和銀行（綱島支店）の支援が得られ、昭和46年（1971年）3月に横浜市港北区新羽町に345平方メートル（約105坪）の土地を求め、同年6月に床面積約150坪（建坪約50坪、3階建て）の新社屋が完成した。土地代の約1,300万円は協和銀行からの借入れ金、建築費約1,000万円の大半は支払い手形でまかなった。

新鋭プレス工業の設立とその後の事業展開

新社屋への移転が済むと、杉浦氏自身も他の社員たちも、以前に増して張り切って仕事に精を出した。移転時まで6人のままだった社員数も、約半年後には10人（杉浦氏自身を含む）に増えていた。しかしながら、この頃になると、営業面で一つ困った問題が表面化し始めていた。それは、同社の供給面を支える協力工場の工程能力の確保が難しくなりだしたことであった。当時、景気状況は、2年前のいわゆるドルショックに端を発した不況からようやく抜け出し、上向き始めていた。そして、景気回復に伴って各種製品のメーカーが以前よりも積極的に外注工場の活用に取り出し、そうした影響が一次下請けたるこれら外注工場を通じて順に波及し、新鋭産業が生産面を依存していた零細な町工場にも及んできたのであった。その結果、「最近どうも協力工場が言うことを聞いてくれない。」

「使いにくくなった。」「約束通りに物ができてこない。」といった声が社員から頻りに聞かれるようになった。しばらくすると、そうした社員たちの声は、「いっそのこと、思い切って自前の工場を持ってみませんか」という声に変わってきた。杉浦氏としても、自前の工場の建設は前々から考えないわけではなかったが、多額の固定投資に伴うリスクの大きさを考えるとなかなか決心がつきかねていたのであった。そうしたある日、彼は、意を決して社員たちに意見を求め、この意思決定問題に決着をつけることにした。この時のことについて、杉浦氏は、ケースライターに次のように語った。

「私は、彼らにこう聞きました。『自前の工場を持ったら全てが必ずうまくゆくというわけではない。もし、具合が悪くなれば皆の給料も払えなくなるかもしれない。食う飯くらいは何とでもしてみせる積りだが、給料まで保証するだけの自信はない。それでも自前の工場を持つべきだと思うか。』とね。そうしましたら、皆、『それでもいいから我々自身の工場を持ちましょう。』といてくれました。それで私としてもふんぎりがついたので。」

工場は、本社から少し離れた場所（本社と同じ横浜市港北区新羽町）に見つけた既存の工場建屋（土地：200坪、建物：120坪）を借りることにした。こうして、工場建屋は借地借屋で済ませることができた。一方、総額数千万円に上る機械設備（150tプレス1台、100tプレス1台、35～70tプレス8台、溶接機2台、成形研磨機2台、旋盤、セーパー、コッター、グラインダー各1台）の方は、守野工業時代に親交のあった山二産機(株)〔ワシノ機械(株)の代理店〕の山本社長の計らいで、「1年間据置き後2年間の分割払い」という条件で手当てすることができた。販売と生産を別会社にした方がよいと考えていた杉浦氏は、この工場を有限会社新鋭プレス工業（資本金100万円）として組織化した。昭和47年（1972年）6月のことであった。社長には主要顧客の一つであった新日本電気(株)を退職した音川一美氏に就任してもらい、杉浦氏自身は専務取締役になることにした。尚、これに少し先立つ頃、新鋭産業の社長であった伊藤仁三郎氏が亡くなったのに伴い、杉浦氏自身が同社の社長に就任していた。ところが、ここで、不幸なできごとが起こった。新会社（新鋭プレス工業）の社長就任が決定していた音川一美氏が癌を病んでいたことがわかり、同氏は新会社がスタートしてからわずか数カ月後に急逝してしまった。同氏の死去に伴い、新会社の社長には、新鋭産業創立以来の社員の一人である早川氏が就任したが、同氏も数カ月後個人的事情で退社していったため、社長の座はやはり創業以来の社員の一人であった松永道和氏に引き継がれた。（なお、杉浦氏自身もこの新会社の代表権をもつ会長に就任した。）

このように人事面で多難なスタートを切った新会社（新鋭プレス工業）であったが、事業活動自体は順調な歩みを始めることができた。こうして自らの生産部門を持つことになったが、多数の下請け工場との取引も継続された。「プレス業を営むならば金型まで自製すべき」と考えていた杉浦氏は、当初から金型部門を設け、これを徐々に増強していっ

た。また昭和49年(1974年)12月に、プレス機械を一部入れ替えて自動化ラインも敷設した。さらに、昭和51年(1976年)11月には、早くも手狭になった新羽工場を引きはらい、神奈川県大和市深見に新工場を設けて、ここに移転することになった。新工場の用地と建物(土地:約400坪、建物:306坪)は、ある自動車会社の系列の下請け工場が倒産した跡を、協和銀行の紹介を経て管財人から購入した。土地(約6,500万円)と建物(約2,500万円)とで総額約9,000万円の取得額のほか、建物の改修に約2,000万を投ずることになったが、広くなった建屋に新鋭産業を含む本社機能も移すことができた。当時を回想して、杉浦氏は、ケースライターに次の様に語った。

「倒産会社の跡地なんて縁起でもないからやめなさい、と注告してくれる人も沢山いました。しかし、私はむしろこれは良い買い物だと考えました。値段の上でも割安でしたし、私自身を含め、我々にとってむしろ良い勉強材料になると思いました。早速、荒れ放題の空き家になっていた建屋内の跡片けと掃除を自分達自身の手で行うことから始めました。これに先立って、私は社員全員を集めてこう言いました。『会社が倒産するとどういうことになるのか、良い機会だからよく見ておこう。また、倒産する会社には必ず多くの無駄があった筈だ。片付けと掃除をしながら、どんな無駄があったかよく目をこらして観察しておこう。』案の定、あまり意味のなさそうな資料のようなものや、使われないまま部屋の隅に積まれたままの印刷物など沢山のものが目につきました。あの時は、私自身を含めて、大変良い“生きた”勉強をしたと今も思っています。」

この間、事業規模の拡大に伴い、昭和51年(1976年)4月には、新鋭産業の方の資本金を400万円に増額した。その後、昭和52年7月にはそれをさらに1,000万円に増やすと同時に、新鋭プレス工業の資本金も100万円から400万円に引き上げた。また、顧客の範囲も拡大し、昭和48年の暮からは東芝、昭和53年3月からはゼネラル・エレクトリック社(以下GE社)の日本子会社も加わり、大和市に移転した昭和51年の頃には、販売面を担当する新鋭産業の売上高は月商約5,000万円という規模にまで拡大していた。昭和52年12月には、GE社(シンガポール)向け関係の原材料・製品(保税品のアルミ・コイル使用)の保管のため、保税工場の許可も受けた。さらに、その後も日本ビクター(昭和53年1月)、ナカミチ(同53年7月)、日本フィリップス(同54年4月)、トリオ(同54年9月)といった新規の有力顧客との取引が始まり、事業は着実な拡大を遂げた。その結果、昭和54年度における新鋭産業の売上高(昭和54年6月1日~同55年5月31日)は約13億1,850万円にまで拡大し、生産面を担当する新鋭プレス工業の方の売上高(昭和54年1月1日~同12月31日)も約3億3,100万円に上るまでになっていた(後述〔新鋭グループの現状〕の項参照)。こうした営業面での拡大に伴い、生産面を担当する新鋭プレス工業においても、昭和54年には200tプレスと放電加工機を導入したほか、昭和55年にはワイヤカット機(2台)とラジアル

ボール盤の導入、フライス盤とコンデンサ溶接機の追加など、プレス部門・金型部門共に生産能力の増強と近代化が図られた。また、人事面についても、従業員が総員33名〔新鋭産業：12名、新鋭プレス工業：21名（うち臨時要員5名）〕に増大したほか、昭和54年にはメインバンクである協和銀行から宮本祥氏を、新鋭産業、新鋭プレス工業両社の取締役として迎え、経営陣も強化された。

シンガポール・シンエイサンギョウの設立

以上に述べた新鋭産業と新鋭プレス工業の発展の間、新鋭グループにもう一つの姉妹会社が生じた。それは昭和53年（1978年）2月にシンガポールの現地法人として発足したシンガポール・シンエイサンギョウ（Singapore Shinei Sangzo Pte., Ltd.）であった。この姉妹会社設立の経緯は、昭和49年（1974年）にまで遡る。

この年（昭和49年）の10月、杉浦氏は仕事上の仲間から「マニラ（フィリピン）行きのグループ旅行の切符が1枚余ってしまったので付き合わないか」との誘いを受け、一行に同行した。現地へ到着後1日ほどは見物したりカジノに行ったりしてみたが大して興が乗らなかった。そこで、出発前にある友人から紹介されて書き留めておいたシンガポールGE社の所在地を頼りにシンガポールまで足を伸ばすことにし、別の航空券を購入して一人だけシンガポールへ出かけた。現地では、シンガポールGE社（当時、従業員約2,000人を擁し、テレビ等を生産）の工場を見学したが、その際同社で勤務（購買および製品設計担当）していた中垣忠彦氏と知り合った。見学を終えた翌日、マニラにいるグループ旅行の一行と合流すべくシンガポール空港まで来たが、ここで一つのトラブルに直面した。それは、マニラ（フィリピン）まで飛んでもフィリピン以遠の航空券を携帯していないと入国を許されないであろう、と空港の係官から知らされたことであった（杉浦氏のマニラ—東京の航空券は旅行グループ幹事の手に残してきていた）。あいにく、その日は休日、シンガポール日本大使館とも連絡がとれず、マニラで予想される面倒な議論を英語でやり合う自信のなかった杉浦氏は、ホテルへ戻り、前日知り合ったばかりの中垣氏宅へ連絡して援助を求めた。結局、杉浦氏は、別の航空券を購入して直接東京へ帰ることになったが、この予定外のシンガポール滞在は、中垣氏と深く知り合う機会をもたらした。二人は、その晩、深夜まで杯を傾けながら語り合った。

その後、中垣氏は、1975年（昭和50年）にGE社の極東地区バイヤーとして日本に帰国し、初会以来知己となっていた杉浦氏の経営する新鋭産業（生産：新鋭プレス工業）からGE社のシンガポール工場へテレビ用プレス部品を輸出するプロジェクトをまとめた。これによって、それまで米国のGE社からシンガポール工場へ供給されていた部品が、距離的にも近い日本からずっと安く供給されるようになった。その後、仕事を通じて会合を重ねていくうちに、「いっそのことシンガポールに工場をもって、そこからGE社の工場へ部品を供給したらどうか」という考えがいつしか具体的なイメージとなってきていた。

杉浦氏は、中垣氏と共にアイデアを具体化する作業に入り、東京のシンガポール大使館との交渉や現地へ出向いての調査という1年余りの事前準備の後、昭和52年(1977年)12月、シンガポール政府に対してパイオニア・ステータス(Pioneer Status: 創始産業資格: シンガポールにおいてまだ経済的規模で生産されておらず、かつ将来性のある商品の生産を目的として投資する外資に対して与えられる資格で、この資格が認められると、各種の減・免税を含む優遇措置が受けられる)取得の申請を行った。また、中垣氏も同年12月31日付でGE社を退社し、取締役として新鋭産業に加わった。申請していたパイオニア・ステータス許可の決定が杉浦氏にもたらされたのは、明けて昭和53年の1月3日のことであった。この時を回想して、杉浦氏は、ケースライターに、次のように語った。

「パイオニア・ステータスが認められればやる、認められなければやらない、と私の腹は固まっていた。許可が下りたとの電話連絡がシンガポール大使館から入ったのは、正月3日の朝、丁度初荷の出を前に、私が社員一同を集めて新年の訓辞をしている最中でした。私は『よし、やるぞ!』と自分にもう一度いきかせ、その場で皆にその旨を発表しました。その後まもなく、シンガポール政府(EDB: 経済開発局)による本社工場視察があり、最終的にOKということになりました。」

こうして、シンガポール・シンエイサンギョウ(Singapore Shinei Sangyo Pte., Ltd.)は、1978年2月21日、資本金15万シンガポール・ドル(1Sドル: 約100円)の現地法人として、同国政府が運営するジュロン工業団地1号地1番地にその産声をあげた。15万Sドルの資本金は、杉浦氏、中垣氏それに守野工業社長の守野氏がそれぞれ3分の1ずつ出資することとし、新会社の社長には中垣氏が就任した。工場は同年5月末までにはほぼ生産体制を整え、6月に入ると試験的操業を開始した。当初はGE(シンガポール)社向けだけであった新会社の事業活動も、その後、東芝、フィリップス、GM(共に現地法人子会社)向けを加えて順調に拡大した。試験的操業開始からわずか半年間ほどしかなかった初年度(1978年度)こそ41万Sドルの売上高で45万Sドルの損失を計上したものの、翌1979年度(1979年1月1日~同12月31日)には、約525万Sドルの売上高と111万Sドルの純利益(税引き前)を計上し、早速18万Sドルの配当を実施した。

新鋭グループの現状

以上述べてきたように、昭和45年(1970年)6月に杉浦氏が独立して以来丁度10年を経たケース時点当時、杉浦氏の統率する新鋭グループは、新鋭産業、新鋭プレス工業、シンガポール・シンエイサンギョウという3つの姉妹会社を擁するまでに成長し、3社はそれぞれ着実な発展を遂げつつあった。ケース作成時点におけるこれら3社の特徴を要約すると、以下の如くであった(尚、表1、2に、過去2年間における3社の財務状況の概

要を、表 3 に、新鋭プレス工業の原価構成の概要を、それぞれ示してある)。

新鋭産業	新鋭プレス工業	シンガポール・シンエイサンギョウ
創 立 年：1 9 7 0 年	1 9 7 2 年	1 9 7 8 年
資 本 金：1,000 万円	400 万円	30 万 S ドル
売 上 高：約 14 億円	約 3 億円	525 万 S ドル
従業員数：12 名	21 名	70 名
事業内容：プレス品及び 金型の販売	プレス品及び 金型の生産	プレス品の生産・販売
主要顧客：新日本電気 G E (日本) 保安工業	新鋭産業による販売	G E フィリップス 東 芝
株主構成：杉浦公三 (70.0%)	杉浦公三 (62.5%)	杉浦公三 (33.3%)
酒屋輝夫 (12.0%)	古見態喜 (12.5%)	中垣忠彦 (33.3%)
宮本 洋 (10.0%)	松永道和 (7.5%)	守野 智 (33.3%)
松永道和 (8.0%)	ほ か (17.5%)	

公害苦情問題の発生と移転の意思決定

新鋭プレス工業の移転に至る導火線に直接火をつけたのは、近くに住む一人の住民の苦情申立てであった。昭和 54 年 (1979 年) 8 月 31 日、新鋭プレス工業との間に約 1,000 坪ほどの空地を隔てて住む住民の一人が、同社の工場の騒音と振動に関する苦情申立てを大和市の公害課に行ったことが、事の発端であった (図 1 は、同社周辺の概要図を示したものである)。翌日、早速、騒音と振動の測定装置を携えた公害課の職員が同社を訪れた。測定は、大和市の公害課による測定と、同課の指示に基づいて新鋭プレス工業側が市の指定業者に行わせた測定と 2 度行われた。両者の測定結果は必ずしも一致しなかったが、「騒音・振動共、神奈川県 of 公害防止条例の定めた基準 (騒音は 65 ホン以下、振動は 65 デシベル以下：共に準工業地域に対する昼間規制基準) をオーバーしている」と判定された。

この判定に基づき、同年 9 月 21 日に「改善指示書」が大和市 (公害課) から新鋭プレス工業にもたらされた。これを受けた同社では、具体的な対応策を検討した後、同年 12 月 7 日付けで「改善計画書」を大和市に提出した。改善計画書の内容は、(1)騒音については、工場の窓を二重化したうえ内壁の一部に木毛板を張り、振動については、一部の機械に防振装置を旋す、(2)恒久対策としては、近い将来金沢工業団地へ移転の予定、という 2 点を要旨とするものであった。この第 2 項でも明らかなように、杉浦氏は、この改善計画

書提出の時点までに、大和工場を金沢工業団地へ移転する意志をすでに固めていたのであった。この間の事情について、杉浦氏は、ケースライターに、次のように語った。

「最終的な引き金となったのはこの苦情問題ですが、いずれどこかへ移らなければならないだろうとは前々から考えていました。それとなく、良さそうな土地を物色もしていたんです。細かいことをいえば、私共が数年前ここに来た時、周囲は空地と工場だけで、何の問題もありませんでした。しかし、工場があるのを承知で後から家を建てて住みついた住民がうるさいといえ、それが通る世の中になってきているわけです。大体、世の中全体の流れが工場を隔離する方向に動いています。方々に工業団地を設けたり、移転工場に各種の恩典を与えたりしていることなどはその端的な現われでしょう。公害防止関係の条例なども、将来まだまだ厳しくなってゆくでしょう。そうした中で、工住混在地域で工場を営むことは、まるで重装備をしてマラソンに参加するようなものです。それと比較して、工業団地内での操業の方はパンツ一枚で走ることができるわけです。このハンディの違いは、結局コストの違いとしてはね返ってくることは明白です。まあ、こんな風に考えていましたから、今度の問題が持ち上がった時、私は、ここいらが潮時だと思いました。丁度その頃神奈川県商工会議所で、金沢工業団地に関する情報を入手しました。建設主体の横浜市（経済局）へ行っているいろいろ調べてみますとなかなか良さそうです。県（神奈川県商工部）へ出向いて相談したところ、今の組合（金沢機械金属団地協同組合）がその準備会を進めていることを紹介してくれました。県の方の斡旋で関係者の方々に会ってみると、皆なかなか良さそうな方達でした。準備会の方も、約1年前に結成されたようですが、当時15社ほどが集まり、もう数社ほど経営内容の良いメンバーを探しているところでした。

（集団化事業の協同組合は、最終的に20社以上を目標とする行政指導があった。）

もちろん、この頃はわずかなお付合しかなかったわけですから、少なくとも15年間一諸にやってゆかなければならない人達とどのくらい事前に分かり合えるかという点について、若干の不安はありました。一方、2.7%という低い利子で資金が得られしかも相手（融資元および土地造成者）が政府系機関であることも大きな魅力でした。地理的な面についても問題はありませんでした。新日本電気さんをはじめとする国内へのお客さんへの納品についてみると、距離的に近くなるというわけではありませんが、第三京浜や横羽線が使いやすくなるので問題はありません。GE社向けの輸出船積み（横浜港ないしは東京港）には便利になります。資材関係も、私共が購入している東京の間屋さんは方々にデポをもっていますから、これも大丈夫です。こうした諸般の事情を考えると、この決断をするのに大した時間はかかりませんでした。」

その後、新鋭プレス工業では、提出した改善計画書の内容に沿って防音・防振対策の工事を実行した。工事は、改善計画書提出直後の昭和54年12月にまず防音工事をを行い、かなりの資金を要する防振工事の方は翌年6月に実施した。防音・防振両方の対策工事が

終ると、同年（昭和55年）7月に再度測定が行われた。その結果、振動の方は県条例の基準値内に納っていたが、音の方はまだ基準値をオーバーしていることが判明した。そこで、次の対策として、工場の周囲に高さ2.5m、三層の遮音壁を設けることになり、これも同年末までには施工することになっていた。ここまでの費用を合計すると、この防音・防振対策に約1,800万円（工事建屋内の防音工事：300万円強、機械の防振工事：400万円強、遮音壁：1,000万円強）の金を投ずることになっていた。この間、杉浦氏は、もうすぐ工業団地へ移転するのだから、今からの現工場への大がかりな工事は猶予してくれるよう県にも市にも度々訴えたが、「現実には苦情が来ている以上、それで良いというわけにはいかない。」と、とり上げてはもらえなかった。そうかといって工場を一時的にでも止めれば、顧客に迷惑をかけるし、会社の将来も成り立たなくなる。杉浦氏としては、もったいないとは思いながらもこれらの工事を進めるほかはなかった。こうした難題に取り組んでいた杉浦氏を、もう一つの大きな不幸が襲った。それは、思いもかけぬ形でやってきた娘の死であった。杉浦氏には一男一女の子供があった。長男の謙二氏（シンガポール・シンエイ勤務）は、大学を出るとすぐに米国へ渡り留学中であった。長女的美樹ちゃんは、この年（昭和55年）の春高校へ進学し、スポーツと絵画の得意な明るい少女で、「将来、私は画家になるんだ」と目を輝かせて言う彼女は、仕事一途の杉浦氏にとって生きがいといってもよい存在であった。そんな美樹ちゃんが体の変調を訴えたのは春の頃だった。最初は近くの医院で診てもらっていたが、はかばかしくないので大病院で精密検査をしたところ、白血病と診断されもう手遅れだった。6月21日、美樹ちゃんは15才の短い生涯を閉じた。この時、杉浦氏は、自分の張りつめた心と体から、力が一拳に抜けてゆくを感じた。

協同組合への加入と高度化資金融資申請

新鋭プレス工業が移転を決めた金沢工業団地は、横浜市経済局が、(1)市街地の再開発（都心部にある立地上問題のある工場等の移転）、(2)企業の経営基盤強化（集団化・共同化による体質改善）、(3)都市開発（各種都市機能の集約立地）を三大目的として、横浜市金沢区の海岸沿いに埋立て造成中の工業団地であった（昭和56年度に完成予定：附録Aに、同団地の概観を示す）。

一方、神奈川県商工部の団地育成課は、中小企業振興事業団の統轄する「高度化資金助成制度」の実施機能を受けて、集団化事業の推進を担当していた。昭和54年の初秋、横浜市で上記の金沢工業団地に関する基礎調査を済ませて同課を訪れた杉浦氏は、ここで金沢機械金属団地協同組合（この段階ではまだ設立準備中だが、以下協同組合と呼ぶ）を紹介され斡旋を受けた。同協同組合は、その2年程前から同課による相互紹介・斡旋の積重ねを経て集まった横浜市内の機械金属工業関係の中小企業が、高度化資金を利用して金沢工業団地へ集団進出を図ることを前提として準備作業を行っているものであった。前年

(昭和53年)の暮に正式に準備会を発足させた同協同組合は、その後若干の出入りはあったが、杉浦氏が加入を打診した時15社のメンバーを擁し、団地育成課と工業貿易課の指導の下で、「集団化事業実施計画書」の策定に取り組んでいた。県から紹介・斡旋を受けた杉浦氏と協同組合(準備会メンバー)は幸い相互に気に入り、新鋭プレス工業の同協同組合への加入は短時日の間に決定した。杉浦氏と新鋭プレス工業の経営陣は、直ちに移転計画の策定に取り組んだ。同協同組合の正式設立と集団化事業計画診断は、もうすぐ目前に迫っていた。

協同組合メンバー(当時16社)間の相互調整の結果、新鋭プレス工業の立地場所は、同協同組合に割当てられた3号地中央部の北側道路に面した角地(地割面積:3,191㎡:約967坪)に決まった。手狭まになった現工場で日頃感じていた問題点を念頭にまず構想を練り、設計事務所の協力を得て新工場の基本設計が出来上ったのは、もうその年も暮に近い頃であった(現工場のレイアウトおよび新工場の基本設計に関しては、図2,3を参照)。これと並行して、工事予算の見積り、資金手当の計画なども進められた。その結果、下記に要約されるような移転の基本計画がまとまり、高度化資金の融資を求める協同組合(準備会)集団化事業実施計画書の一部として、神奈川県(工業貿易課)へ提出された。

投 資 額

土地:専用面積(2,776㎡)	153,790	千円
緑地分(415㎡)	}	32,908
組合分負担(179㎡)		
建物等:工場(1,456㎡)	120,120	
事務所(252㎡)	20,716	
構築物	1,515	
組合建物分	2,929	
共同施設分(注)	6,785	
その他:機械設備	1,500	
移転費	4,778	
その他	6,694	
合計:	351,734	千円

(注)組合会館、共同駐車場、フェンス、緑化、防犯灯、防犯・防災施設等。

資金調達

自己資金：手元余裕金及び

銀行借入金（ 5 年間；年利 9 % ） 7 4, 7 2 7 千円

増資 6, 0 0 0

公的借入金：高度化資金（ 1 5 年間；年利 2. 7 % ） 2 2 0, 1 9 5

商工中金（ 1 0 年間；年利 7 % ） 5 0, 8 1 2

合計： 3 5 1, 7 3 4 千円

昭和 5 5 年 1 月 2 3 日、金沢機械金属団地協同組合が正式に設立登記された。組合員は、10
新鋭プレス工業を含めて 1 6 社であり、全て機械金属工業という範疇には入るものの、他
の 1 5 社の事業内容は、自動車部品製造業、金属屑加工業、重電機修理業などバラエティ
ーに富んでいた（表 4 参照）。続いて、2 月に入ると、神奈川県商工指導センターが主催
し、神奈川県商工部、横浜市工業課、商工中金、（社）神奈川県経営診断協会、それに中小
企業振興事業団指導部が参加した集団化事業計画診断（以下、単に計画診断と呼ぶ）が実
15
施された。計画診断は 3 月末に完了し、7 月末に勧告会が開かれ、同時に「計画診断勧告
書」が協同組合に手渡された。同勧告書には、協同組合全体の事業計画に関する勧告と、
各組合員の事業計画に関するものが含まれていた。このうち、新鋭プレス工業に対する勧
告の要点は、「同社は現在、営業、資金両面について同系の新鋭産業(株)に依存しているが、
20
移転後は、これらの面でも独立企業としての管理体制と、人材等の整備を図る必要がある。
また、プレス加工による騒音・振動等の公害問題の可能性があり、この点について、隣接
企業との関係等に十分配慮すること。」ということであった。なお、新鋭プレス工業の新
団地移転はその第 1 期工事に含まれ、移転完了は昭和 5 7 年 3 月と計画された。

団地進出計画提出後の状況変化とその対応

上記の計画診断の勧告がもたらされると、各組合員企業は、これを参考としながら、具
体的な建設・移転計画に本格的に取り組むことになった。また、それと同時に、協同組合
の事業運営計画や建設計画（組合会館、協同駐車場、防犯・防災施設その他）に関する詳
20
細な検討も本格化した。協同組合事業運営計画に関する会合が月 2 ～ 3 回の頻度で開かれ
30
各種積立金の計画、計画診断への対応準備、共同事業の費用分担、警備保障システムの整
備計画等々にわたる検討が行われた。また、組合決算税務事務手続き、地域特定問題、新
設組合、新設法人税務等の講習会にも参加させられたほか、協同組合独自でも税理士、警
備保障会社、既存団地協同組合関係者などを招いた講習会を開催した。

詳細計画の段階に入ると、さらに、いろいろな問題が出てきた。まず、進出を予定して 35

いた16社のうちの1社が進出を取止めることになった。同協同組合の場合、それまでも、準備会の段階以来数社の出入りがあったが、こうしたことが起きると、その度に共同事業分担金の変更をはじめとする各種の調整作業が必要となった。それでなくとも、組合員数を原則として20社以上とする行政指導（計画診断勧告でも指摘）があり、同協同組合ではさらに新たなメンバーを探し求めなければならなかった。

5

新鋭プレス工業自体についても、いろいろな事態の展開があった。たとえば、工場建設の詳細計画に入ると、基礎工事の費用が当初予想していたものよりかなり余分にかかりそうなことが分ってきた。団地用地の造成（埋立て）はまだ完了して間もなく、ごく最近横浜市の手で地盤強度に関するボーリング調査も行われたが、その調査結果はまだ発表されていないかった。「一体地耐圧はどの位あると考えたらよいのか？」と市の担当官に質問したところ、「まだはっきりしたことは言えません。強いていえば地耐圧はゼロです。まだ現状より沈んで土地が下がりますから。」という答を受けて憤慨するという経験もした。現在でも200トン設備を持ち、将来はさらに大型のプレス機を導入するかも知れない同社としては、地盤強化用の杭をかなり多数打ち込まなければならなくなりそうであった。

10

防音・防振をはじめとする公害対策工事についても、思ったより工事費が増えそうであった。「もちろん、こうした対策はやればやるだけそれに越したことはない。しかし、完璧を目指せばきりが無い問題であるし、その投下資金の重荷で会社がおかしくなったのでは本末転倒になってしまう。そのために、わざわざ工住混在の現在地を離れて工場だけの工業団地へ移転するのだ。」と考えた杉浦氏は、新工場の基本計画を策定する際、総合的に見て自分で妥当だと考える各種の対策工事を盛り込んだのであった。しかしながら、建設工事の詳細計画に入り、市の関係各課へ出向いて細かい点の詰めに入ると、いろいろな問題点が出てきた。関係各課の説明が必ずしも一貫しない上、疑問点を詳細に追求してゆくと管轄範囲の違いを理由にあっちこっちたらい回しにされるのにも腹だたしかった。そこで、ある時、杉浦氏は、関係各課（公害課、建設課、消防課、水道課、下水課等）の担当官が一室に集まってくれるよう依頼し、相互に関連する諸問題についての統一見解を求めると共に、「神奈川県条例の適用の厳格さが、一般地（とりわけ工住混在地）の場合と工場だけの工業団地の場合とで違いうるのかどうか」という点についても確かめようとした。この点についての解答は、初めは「まあ、いろいろな場合がありますから……」というような曖昧なものであったが、「イエスカノーかはっきりしてほしい。」という杉浦氏の求めに対し、最終的には「適用の厳格さは、一般地も工業団地も同じです。」という答が返ってきた。「会社の財務的安全性を考えるとそうした対策工事投資はできるだけ抑えたいが、新工場ができ上がってしまってから後でゴチャゴチャ工事のやり直しはしたくない。」というのが杉浦氏の偽らざる本心であった。

15

20

25

30

こうした経緯があった後、杉浦氏は、結局、「県条例に十二分に耐えうるだけの対策工事をする。」ということに腹を固めた。その他、細かいものまで入れると数えきれないほ

35

どいろいろな点で当初の予定とは異なることができた。その結果、建設工事関係の予算だけについてみても、当初の計画を2,000万円近く上回るものになることが予想された。一方、現工場（大和）の方で発生する予定外の出費（約1,800万円）についても考えなければならなかった。

以上のような事態の展開への対応、とりわけ将来の資金計画について検討している間に、杉浦氏の頭に一つの考えが浮び、それは次第に明確な輪郭を見せ始めた。それは、「現状計画のまま新たな民間借入れをして、移転後の新鋭プレス工業に過重な返済計画を担わせるくらいならば、さらに高度化資金の融資額を増額申請してでも、この際、事業規模を拡大することによって返済能力を高めるという積極的政策をとった方がよいのではないか」という考えに端を発したものであった。この考えは、さらに、新鋭プレス工業と新鋭産業の合併、現有地（新鋭産業が保有し、新鋭プレス工業の工場および両者の管理・事務機能が存在）の売却、という方策案にまで発展していった。この案が実現すれば、高度化資金等への返済能力が増すだけでなく、合併によって生まれる新会社の企業体力は、新鋭プレス工業単独の場合よりもはるかに強固なものになると考えられた。また、合併による新会社の資産となる跡地（大和）を昭和61年3月末までに売却すれば、「買換え資産の特例」を受けられることも、有利な機会であるように思われた。大和市の本社工場用地（400坪）は、坪50万円程度の価格ならば、すぐに買手を探すのも難しくないものと考えられ、この土地の譲渡益にかかる1億円近い税金が、この特例措置によって実質上ゼロになることは、大きな魅力であった。その一方、計画診断まで終えたこの段階で、こうした企業構造の変更まで伴う変更を申し出た場合、同社に対する高度化資金適用の計画自体が宙に浮いてしまうことも考えられ、もしそうなれば、その影響は新鋭プレス工業だけでなく、協同組合の仲間たちの事業計画にも及ぶことになりかねなかった。

杉浦氏は、変更申請する場合の基本プランを机上で作成してみた。もう土地に関する条件は動かしようがなかったし、1階の建坪を拡張する余地もほとんどなかった。新会社の事業計画を拡大するための床面積を増やすには、現状の計画ではほとんどが1階建ての工場建屋を2階建てにするしかなかった。幸い、将来のフレキシビリティを考えて、工場部分の建屋の天井の高さは十二分に高く設計してあった。そこで、これを利用して床の建設をし、建屋全体の輪郭を変えずに2階を設ける案を作成した。「無論、ここにプレス機を据えるわけにはゆかない。しかし、組立て作業を行う工程ならば設置できる。」手書きの図面をスケッチしながら、杉浦氏の頭は、もう、そこで組立てる各種の製品の候補までイメージし始めていた。一応でき上がったスケッチをもとに試算してみると、工場用の床面積としては、およそ660㎡程度が新たに増えそうであった。また、この他に、事業拡大に伴って必要となる管理事務部門用のスペースもおおよそ175㎡程度増やせそうであった。こうした前提をもとに、変更申請する場合の投資計画の概要を描いてみると、それは概ね次のような姿になった。

投 資 額

土 地：専用面積（ 2,776 m ² ）	153,790	千円
緑 地 分（ 415 m ² ）	}	32,908
組合分負担（ 179 m ² ）		
工 場：工 場（ 2,118 m ² ）	194,000	
事 務 所 等（ 427 m ² ）	40,000	
構 築 物	2,000	
組合建物分	2,929	
共同施設分	6,785	
その他：機械設備	20,000	
移 転 費	6,000	
そ の 他	7,000	
合 計：	465,412	千円

資 金 調 達

自 己 資 金：手元余裕金及び		
銀行借入金（ 5年間；年利9% ）	100,818	千円
増 資	6,000	
公的借入金：高度化資金（ 15年間；年利2.7% ）	291,360	
商 工 中 金（ 10年間；年利7% ）	67,234	
合 計	465,412	千円

この概算メモを前にして、杉浦氏は、この後の処置について早急に決断を下さなければならぬと考えていた。

表1 グループ3社の財務実績概要（貸借対照表）

	新 鋭 産 業 (千円)		新 鋭 プ レ ス 工 業 (千円)		ジ ン ガ ポ ー ル ・ シ ン エ イ サ ン ギ ョ ウ (Sドル)	
	1978年度末	1979年度末	1978年度末	1979年度末	1978年度末	1979年度末
(流動資産)						
現金・預金	(329,663)	(553,569)	(38,812)	(56,212)	(204,997)	(3,056,282)
売掛金・受取手形	110,067	157,720	11,298	17,673	19,704	1,317,698
棚卸資産	206,240	354,452	12,810	22,304	87,659	1,015,361
その他流動資産	13,307	37,338	14,673	16,105	80,395	678,343
差引：貸倒引当金	5,513	10,152	32	131	17,239	44,880
(固定資産)	▲5,465	▲6,092	0	0	0	0
建物	(265,410)	(232,620)	(54,718)	(44,663)	(1,455,350)	(1,301,713)
機械設備・車両等	44,948	42,326	0	0	0	0
土地	51,632	41,013	54,140	44,227	0	0
電話加入権	77,100	77,100	0	0	0	0
投資等	167	167	0	0	0	0
投資資産合計)	91,563	72,013	579	436	0	0
	(595,073)	(786,188)	(95,530)	(100,875)	(1,660,347)	(4,357,995)
(流動負債)						
買掛金・支払手形	(496,241)	(703,452)	(80,344)	(59,505)	(156,710)	(1,923,092)
短期借入金	250,814	334,997	2,411	28,794	63,939	1,549,568
その他流動負債	207,634	219,813	51,200	27,738	0	567
法人税等引当金	31,977	148,642	4,814	2,842	92,771	372,957*2
(固定負債)	5,815	0	1,918	130	0	0
長期借入金	(23,200)	(4,700)	(0)	(25,000)	(1,656,900)	(1,656,900)
長期支払手形	0	0	0	25,000	1,656,900	1,656,900
(特定引当金)	23,200	4,700	0	0	0	0
(負債合計)	(14,426)	(19,420)	(0)	(0)	(0)	(0)
(資本金)	(533,866)	(727,572)	(80,344)	(84,505)	(1,813,610)	(3,579,992)
(法定準備金)	10,000	(10,000)	(4,000)	(4,000)	(300,000)	(300,000)
(法定引当金)	(2,500)	(2,500)	(0)	(0)	(0)	(0)
(剰余金)	(48,706)*1	(46,117)*1	(9,186)*1	(12,370)*1	(▲45,326)*1	(478,003)
(資本合計)	(61,206)	(58,617)	(13,186)	(16,370)	(▲15,326)*1	(778,003)

*1. 当期利益を含む。

*2. 未払配当金(180,000 Sドル)を含む。

新鋭産業：各年6月1日～翌年5月31日

新鋭プレス工業：各年1月1日～12月31日

シンガポール・シンエイサングョウ：各年1月1日～12月31日

〔出所〕各社資料

(注2) 合計値等の不整合は、千円未満を四捨五入した誤差による。

表2 グループ3社の財務実績概要（損益計算書）

	新 鋭 産 業 (千円)		新 鋭 プ レ ス 工 業 (千円)		シンガポール・シンエイサンギョウ(Sドル)	
	1978年度	1979年度	1978年度	1979年度	1978年度	1979年度
売上高	1,082,095	1,318,508	256,554	330,994	413,836	5,245,154
売上原価	959,951	1,139,586	231,846	291,786	568,400	3,163,648
売上総利益	122,144	178,922	24,708	39,208	▲154,564	1,631,506
一般管理販売費	102,159	129,240	18,052	31,102	241,405	577,993
人件費	43,039	52,301	11,334	15,450		
運賃荷造費	9,773	9,854	0	0		
旅費交通費	9,013	8,747	506	450		
減価償却費	13,878	14,706	14	8		
租税公課	3,652	7,976	1,265	1,133		
その他	2,2804	35,656	4,933	14,061		
営業利益	19,985	49,682	6,656	8,106	▲39,569	1,053,513
営業外収益	20,992	51,595	879	931	11,328	151,071
営業外費用	12,478	19,545	943	1,679	6,8622	93,318
経常利益	28,498	81,732	6,592	7,358	▲45,3263	1,111,266
特別利益	3,641	2,157	2,194	0	0	0
特別損失	11,565*1	81,478*2	0	4,044	0	0
税引前利益	20,575	2,410	8,787	3,314	▲45,3263	1,111,266
法人税等引当額	8,000	0	1,918	130	0	0
当期純利益	12,574	2,410	6,868	3,184	▲45,3263	1,111,266

*1. 過年度事業税(約107万円)のほかは全て各種準備金繰入額。

*2. 役員退職慰労金(7,400万円)を含む。

新鋭産業：各年6月1日～翌年5月31日

(注1) 会計年度 新鋭プレス工業：各年1月1日～12月31日

シンガポール・シンエイサンギョウ：各年1月1日～12月31日

(注2) 合計値等の不整合は、千円未満を四捨五入した誤差による。

〔出所〕各社資料

表3 新鋭プレス工業の製造原価計算の概要

(単位：千円)

	1977年度 ^{*1}	1978年度	1979年度
1. 材料費	76,228	153,799	204,777
2. 労務費			
賃金	27,148	46,484	43,564
法定福利費	2,444	3,608	4,684
福利厚生費	795	2,640	2,364
合計	30,387	52,731	50,611
3. 経費			
消耗品費	1,666	2,821	2,453
旅費交通費	676	1,181	1,051
租税公課	265	843	1,699
交際接待費	1,310	1,851	2,003
賃借料	36	0	0
燃料費	251	1,262	1,413
運搬費	6	7	2
地代家賃	8,000	10,250	9,041
修繕費	808	1,734	6,660
減価償却費	7,507	9,514	9,423
合計	20,525	29,464	33,743
4. 外注費	100	388	427
当期製造費用合計	127,239	236,383	289,558
期首仕掛品棚卸高	2,350	1,413	5,950
期末仕掛品棚卸高	1,413	5,950	3,723
当期製品売上原価	128,176	231,846	291,786

*1 1977年度は、決算日変更のため8カ月間(5月1日～12月31日)分のみ。

(注) 合計値等の不整合は、千円未満を四捨五入した誤差による。

[出所] 会社資料

表4 金沢機械金属団地協同組合員構成（組合設立時）

企業名	現在地	資本金 (千円)	従業員 (人)	主要製品
A	横浜市金沢区	5,000	15	自動車部品
B	横浜市鶴見区	2,400	15	クレーン車、パワーショベル
C	横浜市金沢区	2,000	11	金属屑加工
D	横浜市港南区	2,000	8	ネームプレート
E	横浜市鶴見区	5,000	8	船舶部品
F	川崎市川崎区	1,000	12	電車部品
G	横浜市南区	10,000	25	船舶部品
H	横浜市中区	2,000	12	重電気修理
I	横浜市金沢区	15,000	35	ペアリングリターナー
J	横浜市港北区	100,000	102	メタルラス、エキスパンドメタル
K	横浜市金沢区	96,000	170	自動車部品
L	横浜市金沢区	5,000	10	リバーステール、新鋼
M	横浜市鶴見区	20,000	27	各種設備
N	横浜市港北区	8,000	59	自動車部品
O	横浜市港北区	10,000	20	鉄屑加工処理
P*	横浜市港北区	4,000	16	電気器機板

＊新鋭プレス工業

〔出所〕 金沢機械金属団地協同組合計画診断報告書より作成

図1 現工場周辺図

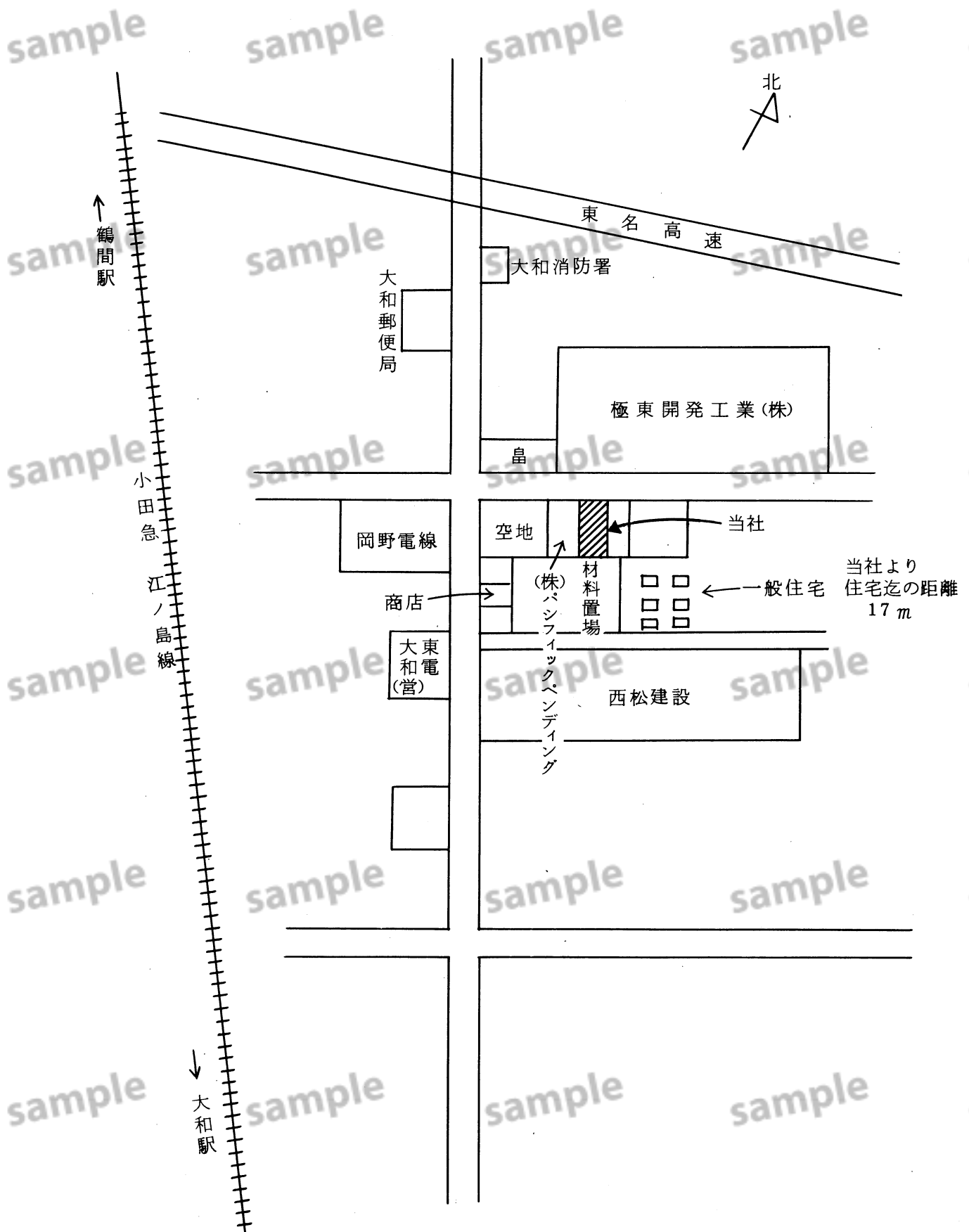
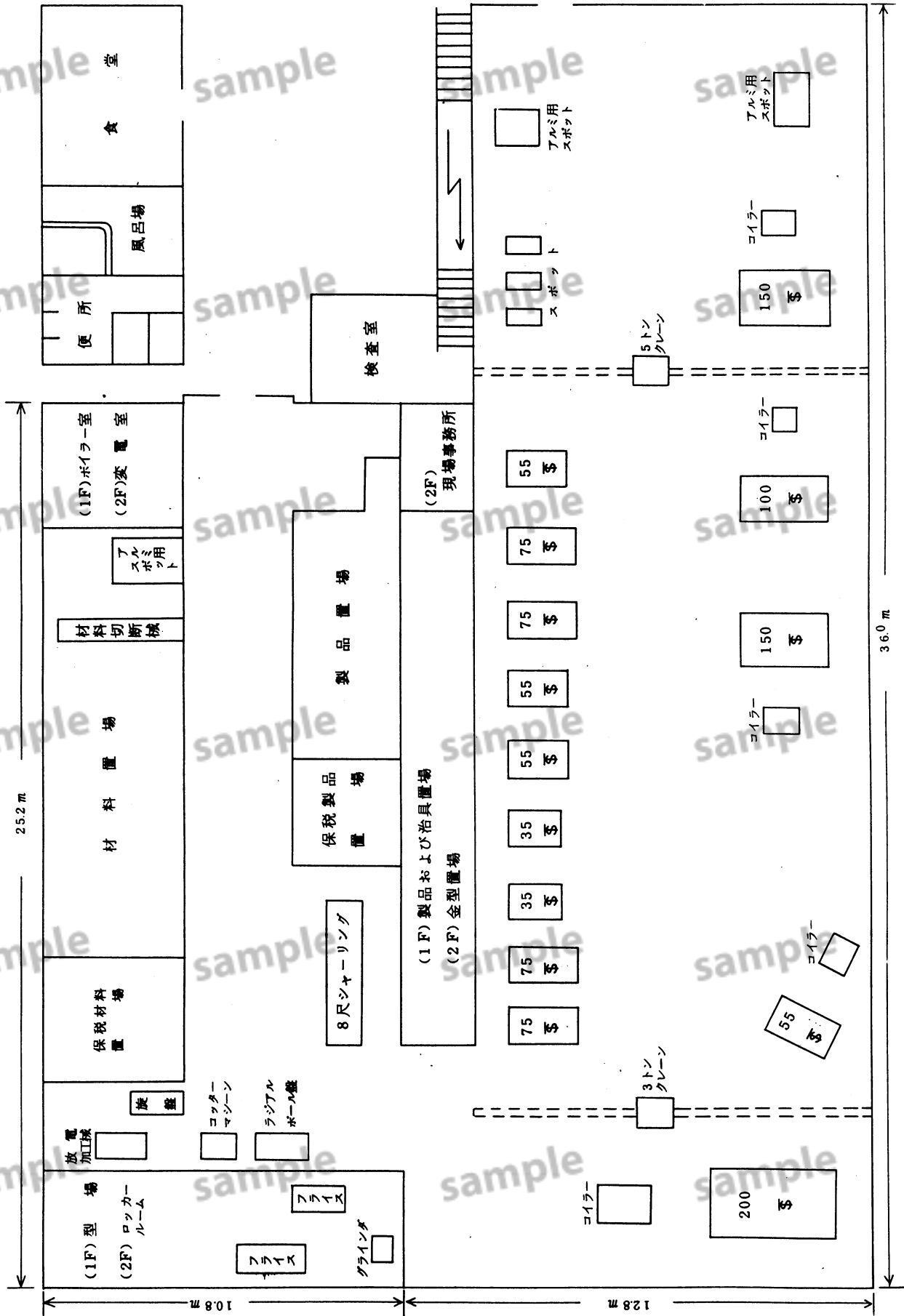
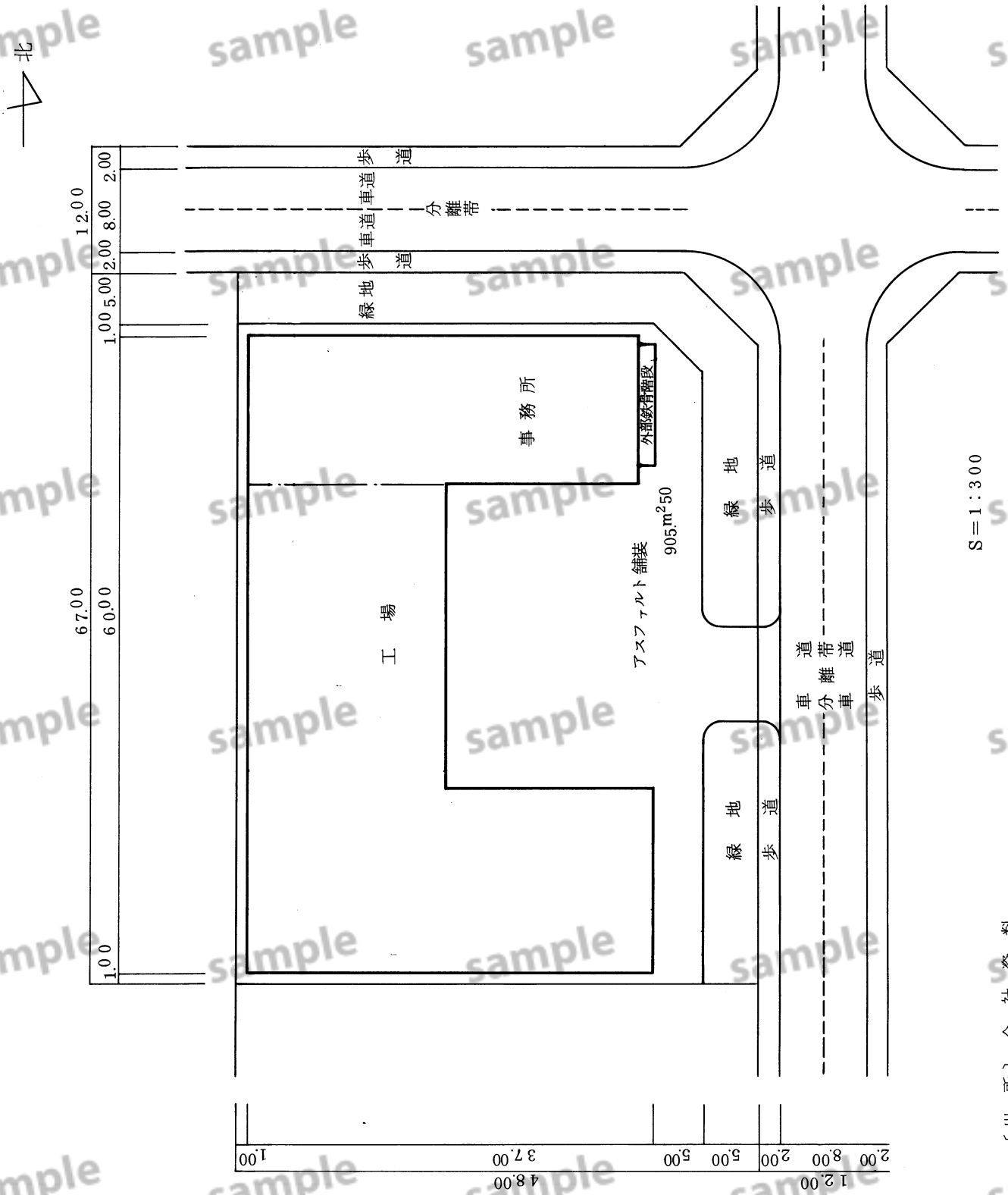


図2 現工場レイアウト図



(注) 現社屋は、ほぼ総二階建てであり、図中特に指定の無い部分の2階は、役員室、応接室、技術部門、事務部門などが占めている。

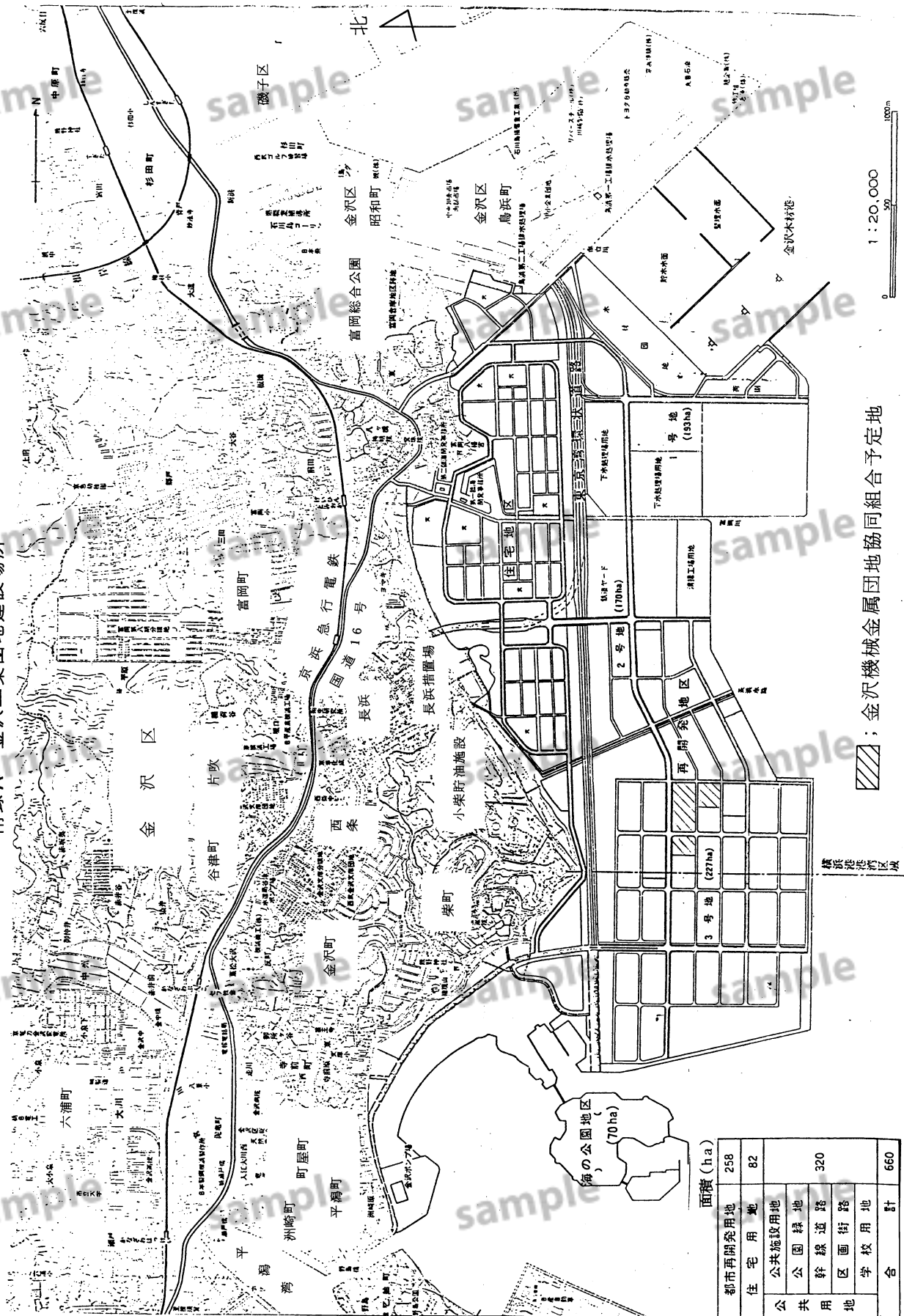
図3 新工場周辺図



S=1:300

〔出所〕会社資料

附録A 金沢工業団地建設場所



▨ ; 金沢機械金属団地協同組合予定地

面積 (ha)	
都市再開発用地	258
住宅用地	82
公共施設用地	
公園緑地	320
幹線道路	
区画街路	
学校用地	
合計	660

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.