



慶應義塾大学ビジネス・スクール

矢野製作所 (F)

— 矢野製作所経営に関する私見 —

本資料は「経営再建論」の講座で「矢野製作所」の事例研究を行うために作成された。

利用方法はインシデント・プロセスの中で活用される。

本提案書は矢野製作所の経営に関して、債権者が経営権を持ち、会社経営をすることを想定して、作成されたものである。

尚、本資料の著作権は作成者の（許斐義信）に帰属している。

本資料は慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 許斐義信（2010年7月作成）

目 的

本報告書は債権者がメーカーである矢野製作所を経営できるのか、その場合にどのような課題が重要なポイントとなるのかについての私見を述べる為に作成した。

① 収益性について

矢野の平成4年2月～3月の収益性は改善が進行しており、その結果は過去に実施された別の分析とは異なり、営業利益を出せる可能性が高い。それは今回の製品別の特殊セグメント会計でも分析できた結論である。同社の収益性は顕著な改善を見せている原因は、

- (1) 受注が不況の影響を余り受けずに高く、むしろ上昇している。
また、年間を通して稼働率が低かった NC 工程でも、最近では深井戸用のジョイントの NC 加工の生産が多忙であり、残業を要する程になっている。
- (2) 懸案であった生産面での作業性が、一部の工程で改善され、その効果が出てきている。特に主要工程である Centerless Grinder で顕著に効果が現れている。それは砥石の改善とそれに依る生産速度の向上を達成している。
- (3) 銀行が平成4年1月から元本の返済猶予と金利の全額の棚上げを実施していて営業外費用が極端に圧縮されている。

と評価できる。

その結果、もしかしたら短期間であるかもしれないが、平成4年3月は月次で損益バランスが改善され利益が出る可能性さえ出てきている。

このような現状を鑑みると、同社の基礎体力は次第に改善されてきていて、決して沈んだ儘で推移しているという状況ではない。つまり、基礎体力が無ければ、生産の根本からの手直しを要する可能性があり、生産の知見が乏しい商社による経営は機能的な課題を背負うこととなる可能性もあり、その意味で難しい状況に陥らないとも限らない。

しかし、上記したように現状の矢野の基礎体力はそれなりに維持、改善されつつあることを示していると言えよう。

② 関係する企業の活動

延命や再建には支援を要する会社の状況であることは間違いない。そこで誰がどのような支援や肩代わりを実行するのか興味が集中してくる。特に同社の場合、幸か不幸か、多くの政権者以外の会社が興味を持っていると判断できる。そのような状況であることは会社の再建には前向けに取り組む素地があると言えなくもない。

矢野の経営再建の方法は同社にとって非常に重要な課題であるが、同社では少なくとも、「独自再建の可能性は捨てるを得ない。」という方向で提携乃至は支援会社の模索が続いている。勿論、中には相手企業からの提案もあるのだが、その概要は以下の通りである。

(1) 金融機関

金融機関は債権者に「経営の全てを任せる」ことを提案している。

また、日立製作所との提携も提案しているようであり、矢野では日立金属の材料供給の可能性や日立製作所のユーザーとしての魅力を評価しているようである。

このように同社の対応は土地を担保にして融資をしている立場の金融機関にとってもトップ・マターとなっており、経営幹部との会合も進んでいると推察される。

(2) トーメン

トーメンは中東向けの同社の商内の約8割を取り扱う、現地の販売会社である Yano Pump Shaft Corporation の51%の出資者であり、「同様の協力関係を米国向けの取引でも構築したい」と申し出ているようである。

(3) 競争会社

三菱は「債権者が手を引く事を前提にして95億円という買収資金を用意している」という。その背景と近年の市況から「矢野の20億円でも旨味のある取引だ」との認識があると伝えられている。その提案の中では、三菱重工（既に原子力機器用にNC加工の商内がある。）や三菱自動車との取引を併せて、検討しているようである。

加えて三菱グループでは関東に同社を含めてアズマックという磨屋を既に持ち、「関西にも拠点を持ちたい」との意向が強く働いているようである。

(4) 大同特殊鋼

同社が矢野に興味を持つのは、材料メーカーの立場にある同社にとって矢野の存在は所謂、川下戦略の強化を意味する。そこで同社としては財務的なリスクも勘案してのことと推察されるが、「債権者は美味しい所だけ食べて、大同にだけリスクが来るではないか。」との危惧を持っているようであり、「それなら債権者抜きで独自に協力したい」旨の提案をしているという経緯もある。同社では「現在の債権者で無くても良い、どこにしる協力関係が明確になるならば、NC化の推進を含めて協力したい。」との意向を維持しているようである。

(5) 債権者

さて債権者との関わりであるが、矢野社長としては過去からの同社の生い立ちなどを考え、一旦は債権者に会社の経営を委ねて再建を進めるという決断をしたと想像される。しかし同社の債権者に対する認識では、「債権者が真剣に会社を残してくれるかどうか疑問もある。」という評価をしているようで、「体や心は債権者に向いていても、頭は他社を向かざるを得ない状況」、が継続しており、次第に時間切れの状態が近づいていると考えている様子である。

つまり、時間の経過と共に従業員の会社に対する不安定感などからモラルに影響してきており、金利の変動や元本の返済原資もない現状では、「時間が無くなっている。」

同社では「債権者が不可能なら、他社の支援ないしは他社への肩代わりを依頼せざるを得ない。その場合、潜在的に魅力的な顧客を持つ日立や三菱か、と比較して迷っている。」とも推察される。

③ 今後の経営課題

債権者の社内では「メーカー経営には素人には不向き」との議論があるようだが、他の会社ではどう考えているのであろうか。他社が矢野にしている提案が現実的であれば、他の会社がどう考えているかは明確である。

そこで同社の経営の課題が営業活動であり、その営業の力を駆使して受注を増加させることや、より収益性の高い市場の開拓が要請されているとした場合、商社の営業機能は正に同社にとって最大の支援となると考えられる。

問題はどのような市場にどのような製品を販売していくのかである。

日本市場の魅力を十分に享受できるような事務機器などの市場を開拓するには更に技術開発や生産設備投資が必要となるので、簡単ではない。仮に同社の製品は当分の間、太径の商品を主にして行くと考えた場合、以下の分野の市場開拓が先ず課題となろう。

(1) 太径の主要市場である中東と米国

この市場は同社にとっては主要市場であるが、報告書でも指摘したように採算性の課題を抱えている。この市場での採算性の回復の可否は、会社の再建の可能性を左右して、この時期を決める重要な課題である。

小生も中東や米国での現地の市場確認が出来てはいないが、債権者が矢野の経営を云々する場合、是非共、この2市場、その最終顧客、価格水準、競争状況などを早急に確認する必要がある。しかし、その採算性改善の方向は、

1. 短期的に価格を上げるなどの原単位当たりの収益性を改善する。
2. 「量的には市場規模は大きいですが、最近では社長も経営問題から2市場には出張もしていないので、他社に注文が逃げている可能性もある」との意見があるように、量的な拡大から開始すべきなのか。
その方向性の決定は、慎重に検討をしたい。

さて、この2市場の取引は次の図のようになっており、一部の地域での市場や客先の評価は簡単ではないように見受けられる。

もし仮に2市場を訪問しての営業活動乃至は調査活動を開始するとした場合、図の下に示したような調査課題が考えられる。

[矢野の輸出商内のスキーム]

[中東]———APSC (51% トーメン、49%矢野の資本)———加工屋
矢野

[米国]———Yano (矢野 100%)———米国の商社———加工屋
.....商社.....

(このルートにシフト中)

[調査項目 (案)]

- その用途が何で
- どの会社とどういった競争関係になつているのか
- 商内の拡大や採算性の改善に余地はあるか
- 新規の商内 (例えばジョイントのNC加工など) の開発
- 調達経路の変更の余地

などを明確にする必要があるだろう。

(2) 国内の太径市場

国内の太径市場は自動車（動力伝達シャフトやギヤなど）やボードなどのエンジンなどで、業種的には重機械や輸送機械は中心でその市場規模は大きい。

たとえば「三五」のように数千億円の売上をしていて投資を継続している会社もあるがその顧客は「トヨタ自動車」であり、加えて資本もトヨタが出資している。また同社は従来製品に加えて（マフラーの加工も手掛けている）と言う。このように鉄、特殊鋼の加工の事業は本来は面白い事業なのではないかと考えられる。

このような他の磨屋の市場開拓の実態を発見するにつけ、「同社は如何に市場の開拓が出来ていないかを痛感するし、同社で「磨の市場は見えている。」と言っているが、実際にはその逆の状況ではないか。」と危惧される。

三五が証明しているような市場を考慮した場合、松菱が三菱自動車を巻き込んだ事業展開をしているのも頷けるのである。因みに自動車メーカーと磨屋との関係は大略、以下の如くであると言う。

ヤマハとの関係構築もこの線に沿った良いテーマである。

【自動車メーカーと磨屋の関係】

トヨタ自動車 ← 三五
日産自動車 ← 松菱+その他の会社
本田技研 ← 松菱（松菱は三菱商事の系列）

このような市場特性を検討して、債権者としても、更に他の重工業の商内の可能性について検討をすることを勧めたい。

(3) 将来の市場の開拓

しかし「重工業の市場は成熟市場であり、今更参入は難しい。」と考えることも出来よう。その意味では長期的に磨市場の成長分野で、且つ同社でも利益事業である小径製品の拡販を手掛けるのが、潜在的に重要な市場開拓の課題となろう。

勿論、現段階では、極細の製品を生産する機械はない。しかし、現在は全く小径の商内ができていないという訳ではない。現状で生産している範囲の細径の商品から、事業拡大から手掛けて、次第に OA 機器などの市場を開拓することは、検討の価値がある。

④ 債権者が経営する場合の課題

仮に、債権者が矢野の経営に乗り出した場合、単独に経営が良いのかどうかは多くの代替案がある。ここでは極、常識的と考えられる対応を示しておきたい。

- (1) 最大の重荷である土地は何時か売却しないと解決しない。
その意味で金融機関との調整は不可避である。
- (2) 工場の設計の問題は無い訳ではないが、多少の手直し程度が経済計算上の可能な処置であろう。しかし調整の為に測定機の導入など外部の支援が必要な生産技術の協力を求めることが出来る外部との連携が好ましい。
- (3) もし仮に小径への参入などを本格的に展開する場合には、生産技術を含めて、製造業の技術者の指導は必要であろう。但しこの技術が素材メーカーなのか或いは加工メーカーなのかは判断を要する点である。
- (4) 市場が機械産業と関わりが強いことから、機械メーカーとの接点を重視した関係ができれば、技術指導だけではなく受注の増進などの面でも有利であり、検討の価値がある。

同社の主要な経営課題は、不動産の処理と営業活動に集約できると考えている。勿論、多くの問屋対策、人事労務的な苦勞、営業に役立つような原価計算制度の導入工場の活性化、工場間接部門の効率化、生産性向上の対応などの現状の問題を解決、改善して行く必要がある。この領域の課題は個々の対応で切り抜けられないことはない。

しかし、これらのオペレーショナルな課題に加えて、取り合えず現在の主要製品を当分の間継続していったとしても、将来の何時かは、製品戦略や市場戦略の転換が必要となろう。

このような過程を通じて、何とか再建の目処が出来た段階で、太径を中心として中東や米国の取引を主要な市場として経営を継続しなければならない場合には、中国などへ工場を移転ないしは設立するなどのグローバル化など、より広い視野で、対応の案が考えられない訳でもあるまい。

まだ時間の経過と共に、収益性の足を引っ張った減価償却費が急速に減少し、3～4年程度でその額が半減程度するので、相当にその負担は軽減していく。

以上

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
