



慶應義塾大学ビジネス・スクール

デルタ・モーター株式会社

1973年の秋、デルタ・モーター株式会社（DMC）の経営陣は、同社の工場の鋳造ショップがもつ余裕生産能力をどのように活用すべきかを検討していた。当時、同社は、月産110～140トン（1直操業）ある鋳造ショップの生産能力のうちおよそ30～35トンしか利用していなかった。この余裕能力の利用法としては、いくつかの案が考えられていた。その第1は、この余裕能力を利用して何種類かの自動車部品を生産し、同社の自動車事業におけるライセンサーであるトヨタ自動車工業株式会社に輸出するという案であった。その第2は、国内市場における主要な競争会社の1つであるゼネラル・モーターズ・フィリピン（GM Philippines）社のためにトランスミッション・ケースを生産するという案であった。これら2案のほかにもいくつかの代替案はあったが、それらはみな、その規模が小さいこととかなり低い価格しか期待できないことから、あまり魅力的な案とは考えられなかった。

デルタ・モーター社の沿革

デルタ・モーター株式会社は、1961年3月、日本最大の自動車メーカーであるトヨタ自動車工業の車をフィリピンで組立・販売するために、リカルド C. シルベリオ氏と数人のビジネスマンたちによって設立された会社であった。

組立生産は、1962年に開始された。当時、フィリピンの自動車市場は、アメリカ車とヨーロッパ車とによってそのほとんどが占められていた。この年、デルタ・モーター社は、170万ペソの使用総資産で160万ペソの売上高をあげた。その後、同社は着実な成長の途を歩み、1968年には6,600万ペソの売上高を記録し、この年、台数ベースで20.85パーセントという第1位のマーケット・シェアを達成するまでになった。その後、1969年と1970年には、中央銀行がコンプライト・ノックダウン（CKD）車輸入のための外貨割当てを制限したことから一時的な事業低下を余儀なくされたが、この制限が緩和されるに伴い従来を上回る成長過程に戻った。そして1972年には、およそ1億5,600万ペソの総売上高と約2,000万ペソの税引き後利益をあげ、自動車産

〔脚注1〕1ペソ=0.15米ドル=約43円（1973年11月）

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの小野桂之助教授がクラス討議の基礎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しようとするものではない。尚、ケース中の一部の数値は変装されている。〔昭和49年5月作成：昭和52年1月改訂〕