



慶應義塾大学ビジネス・スクール

愛鋼工業株式会社 (A)

愛鋼工業株式会社の沿革

愛鋼工業株式会社は昭和 33 年 5 月に創業者高海氏（現代表取締役会長：資本金 125 万円）により鉄鋼業向け保温材の製造を目的に設立された会社（本社は東京都）で、本業であった保温材以外にも昭和 39 年には非鉄化学品の子会社、昭和 41 年には鍍金化学品の子会社と多角化経営を成功裏に進め、当時開始されたばかりの東京証券取引所の店頭登録を果たすなど、成長企業としても著名な存在であった。

その後も、昭和 57 年には更正会社を買収し研磨剤へ進出、そして昭和 60 年には自社技術の開発に成功し脱臭剤へ進出した。このように同社は、その多角化の速度を緩めず、平成元年には米国にも脱臭剤の販売会社を設立、平成 5 年には産業廃棄物再生事業、平成 8 年には産業基盤整備基金からの債務保証により回収アルミを加工した鉄鋼業用不純物除去材“ファージド・アルミ”に乗り出すなど順調な経営を続け、日本の鉄鋼業の生産性向上に寄与したことで黄綬褒章の受賞を受けた。同社は、鉄鋼業界をはじめとする金属加工業界の発展を支えた会社として金属業界では知られた存在であった。

昭和 9 年には住友金属工業などから出資を受け資本金も 19 億円を越えるまでになっていたし、平成 9 年には通産省の「民活法 16 号イ」による特定施設の認定を得て、アルミ缶リサイクル事業にも進出準備を進めていた。

本ケースは「経営再建論」の講座のために作成した。社名や氏名は仮称である。現在破産手続き中につき複写を禁じる。（許斐義信）

本ケース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 年作成)

技術的は、鉄鋼・非鉄金属用化学品、連続铸造用吹き付け内張りコーティング剤、炉内温度測定用のガス攪拌多孔質耐火物などの冶金用セラミックスと、鍍金用化学品や脱臭剤などのケミカル品、そして産業廃棄物から金属アルミを抽出加工した鍛造金属という大別して3種類に区分される。

5

製造工場も全国に展開されており、主力製品の鉄鋼用か化学品は新潟と大分で製造、奈良の2工場では非鉄金属用化学品と鍍金用化学品の製造し、研磨砥石工場は天津、脱臭剤工場は栃木にあった。そして栃木第2工場を取得して鍛造用アルミ工場の建設計画を進めていた。

10

製品の概要

同社の製品について、その概要を紹介しておこう。

15

鉄鋼用化学品

溶鉄用—高炉で溶解された溶鉄から鋼精錬のための脱硫剤や省エネ剤

転炉用—転炉や電気炉の造さい時間および還元期迅速化、歩留向上用

取鍋用—溶解炉から取鍋に移した溶銑・溶鋼の不純物浮上と溶鋼の酸化防止剤

20

連続铸造用—吹き付けライニングおよび内張り耐火材による鋼片清浄化など

造塊用—発熱性（断熱性）押湯側面保温剤や頂面保温剤

圧延用—鋼片圧延時のスケール・脱炭浸炭防止用耐熱塗膜剤

鋳物用—押し湯量の減少、引巣防止用断熱・発熱保温剤など

鋳鉄・非鉄金属用化学品

25

鋳物用各種添加剤、脱ガス剤、過熱剤など鋳鋼用、および非鉄用不純物除去製品

鍍金用化学品

メッキ（鍍金）用前処理剤、研磨剤、剥離剤、部分メッキ剤およびシステム、無電解メッキなど

脱臭剤

30

物理的吸着や香料によるマスキング脱臭とは異なり、悪臭そのものを化学的に除去する化学分解型脱臭剤で、著名な脱臭剤メーカーへOEM供給をしている。用途は、トイレ、生ごみなど家庭用や汚水・排水用、業務用、農業畜産業用、食品用など、幅広い分野で利用されている。

その他

金属・機械部品用の研削砥石やバッテリー用セラミック・フィルターなど。

顧客と販売経路

顧客は、鉄鋼業では新日本製鉄を筆頭に、住友金属工業、川崎製鉄、日本鋼管、神戸製鋼所、日新製鋼、東京製鉄、中山製鋼所、大同特殊鋼、山陽特殊鋼、三菱製鋼などの他、鉄鋼関連企業や三菱重工業などであった。

また非鉄金属業界では神戸製鋼所を筆頭にアルミ製造会社やトヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業などの自動車会社、旭テックなどのアルミホイール会社、リョウビなどであった。

この種の企業へは、代理店や特約店を経由して販売を行っていたが、技術的な問題が大きな販売上の課題となることから、同社のエンジニアが試験段階では直接顧客に出向くことが求められていた。代理店は、鉄鋼メーカーではメーカー毎の専門商社であった。例えば、神戸製鋼所向けには神鋼商事とか、住友金属工業向けは住友商事などで、合計 11 社の主要商社（メーカー系商社や日商岩井や丸紅などの一部の総合商社）を経由しての取引であった。

但し、脱臭剤やアルミ製品そして研磨砥石では販売子会社を経由していたし、米国向けには米国に設立した子会社を経由していた。更に、脱臭剤やアルミ製品では中同興業という高海氏の子息が社長（出資も）をしている会社を利用していたが、同社からは各種の基礎材料の仕入れも行っていた。

金融機関

取引している金融機関は、日本長期信用銀行（現新生銀行）をメインに、産業基盤整備基金の資金の受け皿であった中央信託銀行や、さくら銀行、足利銀行から長期資金を、そして同様に日本長期信用銀行、さくら銀行、足利銀行を筆頭に短期資金の融資を受けていた。

平成 9 年度には住友金属工業が増資に応じたこともあって住友銀行が長期資金を貸し付け、百十四銀行がそれに加わっていた（この 2 社はいずれも産業基盤整備基金の保証）。しかし、取引先が増加する一方で、さくら銀行や足利銀行が長期資金の供与を止め貸付金を引き上げるなど、

主要取引先の一部に入れ替わりがおきてもいた。

特に、日本長期信用銀行は工場財団を担保にした長期資金の供与では最大手で金融機関では、愛鋼工業は「長銀がメインバンクだ」と、見なされていた。

5

子会社群

同社の企業集団としては子会社 6 社、関連会社 3 社から成っていたが、その主な企業の状況は以下の如くであった。

(1) 冶金関連の連結子会社

愛鋼フラックス社は非鉄関連の化学品の製造を行っていたが、販売は本社愛鋼工業を経由していた。

(100%出資、役員 3 名は兼務、資本金 72 百万円) 材料は本社から供給されていた。

15

(2) 化成品の連結子会社

愛綱化学社は鍍金関連製品を製造していたが、販売は本社を経由していたが、原料は上記企業同様、本社から仕入れていた。

(100%出資、役員 3 名は兼務、資本金 10 百万円)

20

(3) 脱臭剤の連結子会社

エレガンス社は脱臭剤の国内外の販売をしていた。

因みに米国は愛鋼工業の関連会社であったが、そこでは高島社長の親戚が経営支援のための顧問的役割を果たしていた。

(100%出資、役員 3 名は兼務、資本金 16 百万円、貸付金 2.67 億円あり)

25

(4) 研磨剤の連結子会社

日本研磨砥石社は研磨砥石の販売機能を果たしていた。

(100%出資、役員 3 名は兼務、資本金 10 百万円、貸付金 66 百万円あり)

30

(5) 非連結子会社 2 社

企業グループの物流会社 (保有株式比率は子会社経由を含めて 90%) と産業廃棄物処理

事業の準備会社（資本金 1 億円で出資比率 51%）の 2 社は、資産・売上高利益及び剰余金の面から見て連結決算に対する影響度が小さいことから非連結会社となっている。

(6) 関連会社

持分法適用となる関連会社 3 社も利益の観点から連結対象とはなっていない。

2 社はいずれも特定商品の販売機能を司っていたので、愛鋼工業の立場では、売上債権が合計で数千万円あった。またその他の 1 社は、2 千万円程度の貸付金がありいずれもが順調な経営をしていたとは見なされなかった。

(7) その他の問題

高海氏の子息が経営する中同という商社は資本の関連がないことから子会社でもまた関連会社でもなかったが、化成品の材料の仕入れや販売面で機能していた。

しかし、その会社からの購入価格は一般市況に比較して相当程度高いという情報があった。さらに化成品の販売価格も不透明であった。

同社は支払手形の残高で 2 位、買掛金順位では 7 位であり、取引金額に比較して残高が大きく、資金繰りの支援迄、愛鋼工業で行っているのではないかという噂すら囁かれていた。

しかし中同には、売掛債権もあったが、その額は仕入債務の額よりも小さく、ほぼ 2 分の 1 の程度であった。

愛鋼工業の連結決算上の未処理損失は単独決算の△1,763 百万円（平成 10 年 3 月 31 日現在）に比較して大きく、2,376 百万円となっていた。つまり連結ベースでは自己資本比率は平成 9 年度末には僅かに 6.4%に迄に低下していた。

資金繰りの問題を抱えだしていた愛鋼工業では、土地などの不動産には金融機関の担保が設定されていたが、子会社の株式については質権が設定されていなかったこともあって一部の商社は子会社の株式に質権を設定して、相当額の融資を行う会社もあった。その中には、同時に本社と子会社間の取引にも介在し、愛鋼工業に対する債権と債務とをバランスさせようとする会社もなくはなかった。それはただでさえ欲しい利益を商社マージンの形で流出させることになるのだが、止むを得ない措置と見なされていた。それ程までも金融機関と愛鋼工業の間の信用は低下していたことになる。

更に関係会社の中には、その不動産が担保に入っていないケースもなくはなかったが、魅力的で事業を行っていると思っていた子会社に関しては、評価眼が優れた商社の中には、その個々の資産内容を洗ったり、その担保設定状態を確認しながら、追加的資金支援を実施する場合もあった。しかしこの種の取引は公にはされず、情報通で資金供与による経営再建に協力的な一部の商社との間だけが知る事実であった。

事業構造の転換

愛鋼工業の基盤製品と見なされていた鉄鋼関連製品は、出荷先である鉄鋼業界の不況と連像鋳造技術の進展との影響で、一部の製品、特に連続鋳造用と造塊用の化学品の市場が急速に減少した。また同時に金属・非鉄金属用や鍍金用の化学品も景気の影響で減退してきていた。

同社の経営者であった高海氏は、このような経営環境の変化に対応すべく、新規事業を開始していたが、それは産業廃棄物であるアルミ缶やアルミ鋳造品のスクラップそしてアルミ製品の金属加工屑である切粉などを利用した鉄鋼用不純物除去剤への進出であった。それは従来から利用していたセラミックスを代替する機能を有しており、しかも安価な製品に加工するもので、産業基盤整備基金からの債務保証を得たプロジェクトの申請にも合格していた。

この製品を同社では“フォード・アルミ”と称し、平成7年には新潟製造所で、そして平成8年には九州製造所で製造を開始していた。

この技術の利用面に着目した住友金属工業は平成6年に約6億円（1株284円、4,200千株）、アルミ回収としてアルミ缶の処理に着目した自動販売機を利用した飲料メーカー、ユニマット（平成11年度に飲料部門を日本たばこ産業に譲渡）が平成8年に約4.8億円（1株500円、1,900千株）の時価発行増資（第三者割当増資）を行い、10億円強の資金を調達していた。これにより、アイコー資本構成はトップの高海氏を間に上位株主になっていた。

（注：1位：住友金属工業6.68%、2位：高海氏6.12%、3位ユニマット：4.45%、長銀関連〔長銀、ビル会社、ベンチャーファンドの合計〕：9.88%、住友商事：2.61%）

また、上記したように産業基盤整備基金の保証が取れたことで、平成8年度には中央信託銀行から7億円、平成9年には住友銀行（5億円）、百十四銀行（2.5億円）の長期資金の融資を受けていた。

増資資金の約10億円と長期借入金の約15億円の合計25億円は、この事業に対する投資に振り向けられていた。

収益構造改善の難題

しかし愛鋼工業の収益構造は基盤製品の落ち込みと新規事業への投資の立ち上がり期の過渡的現象とが加わり、悪化の一途を辿っていた。

その状況は概ね以下の如くであった。

(単位：百万円)

年 度	売 上 高	経常損益	当期純損益	自己資本比率
5	5,724	△119	△234	27.5%
6	5,272	△364	△728	20.2
7	5,290	△440	△497	13.3
8	5,603	△473	△581	16.9
9	6,581	△402	△451	12.5

(注)平成4年度は売上高6,566百万円、経常利益178億円であった。

このような厳しい経営状況の結果、平成5年度には121.84円であった1株当たり純資産も平成9年度末には53.32円にまで低下し、額面の価格50円を下回ることは避けがたい状態に陥っていた。

(注：株価は平成8年度では最高値681円、最低225円、
平成9年度では最高値342円、最低75円)

つまり増資資金も焼け石に水の状態で、財務的健全性を回復できる迄には至らなかったのである。

経費の圧縮も課題となっており、平成6年度には大津工場の閉鎖と事業移管、本社の管理部門の合理化など必死の対応が続けられてきた。配当も平成5年度以来、無配が継続していたのである。

このような事態を受けて、株主から高海氏の経営に対する疑念も増大し、同時に同氏を個人的にも支援していた住友金属工業の副社長が退任したことから、株主や金融機関の批判が高まり、平成9年6月の定時株主総会で、昭和33年以来社長をしていた高海氏は会長（代表取締役は留任）に退き、当時常務取締役で卒業大学の後輩であった月氏が社長に就任、あらたな体制で経営的危機を切り抜けることを高海氏は決断した。

新社長の再建への努力

5 新任の月社長は、就任後、金融機関を回り資金面での支援の継続を取り付けた。特に、長期信用銀行では、新社長に対する期待も大きく、他の金融機関が追加融資を渋る中でも積極的支援継続を表明していた。

10 しかし、材料購入や販売面では以前として高海会長主導で他の担当役員に指示を出していたため、月氏は経営再建計画の策定と金融機関対応とを中心に会社の経営を行うという会長と社長との分業体制が続いていた。このように実質的な事業活動は、依然として高海氏の指示の下で旧来の担当役員が個別職能分野毎の経営を継続していたが、取引先の中には、その担当制について、社長は会長の傀儡政権であり、取引に関する各種の不透明性が一向に解決していないと、問題視する会社も少なくはなかった。

15 毎週行われていた取締役会も会長が議長として切り盛りしていたことから、月社長は外部のパワーを利用して経営権の獲得に動いていた。それは、同じ学校の後輩であるにも係わらず経営責任だけを押しつけているのではないかという危惧を月社長が抱いていたからであった。中でも鉄鋼メーカーへの販売機能を果たしていた商社筋では、買掛金の回収、つまり貸倒を心配しはじめていたので、月社長の経営再建計画策定の意向を支援するために経営再建計画策定支援のために人材派遣をする会社も出てきていた。

20 つまり、本業の事業縮小のバランス点を模索すること、新規事業の事業性を明確にして再建の道を探ることに注目が集まっていたのである。しかし、子会社の財務諸表には、相当程度評価替えが必要な勘定があり、それを落とせば、本社の決算はもしかして債務超過になるおそれがあった。そのことは店頭登録抹消に繋がる危険性もあったし、特に近年出資した株主にとっては、その出資の資金投下先であった新規事業の成否の判断の問題にも繋がるため、当然大きな問題であった。

添付資料

愛鋼工業株式会社
財務諸表

(a) 連結貸借対照表

(単位：千円)

期 別 科 目	前連結会計年度 (平成9年3月31日)		当連結会計年度 (平成10年3月31日)	
	金 額	構成比	金 額	構成比
資 産 の 部		%		%
I 流 動 資 産				
現金及び預金	604,638		436,122	
受取手形及び売掛金※1	1,421,595		1,251,986	
棚卸資産	501,247		563,330	
前払費用	27,531		21,082	
貸付金※2	851,809		817,370	
未収金※3	251,069		260,948	
その他の流動資産※4	389,490		449,498	
貸借引当金	△ 32,300		△ 30,000	
流動資産合計	4,015,079	43.3	3,770,336	41.3
II 固 定 資 産				
1. 有形固定資産				
建物及び構築物	2,082,170		2,181,444	
減価償却累計額	1,162,561	919,609	1,223,958	957,486
機械及び装置	2,461,326		2,956,954	
減価償却累計額	1,379,737	1,081,589	1,487,795	1,469,159
車輛運搬具	18,404		17,462	
減価償却累計額	16,508	1,896	15,591	1,871
工具器具備品	503,615		507,955	
減価償却累計額	465,222	38,393	467,768	40,187
土地		693,933		693,933
建設仮勘定		186,671		28,854
有形固定資産合計	2,922,091	31.5	3,191,490	34.9
2. 無形固定資産				
特許権	25,305		20,601	
その他	6,556		6,557	
無形固定資産合計	31,861	0.3	27,158	0.3
3. 投資その他の資産				
投資有価証券※5	113,126		135,768	
長期受取手形	218,902		188,680	
長期未収金	1,500,000		1,500,000	
その他の投資	123,276		105,538	
投資その他の資産合計	1,955,304	21.1	1,929,986	21.1
固定資産合計	4,909,256	52.9	5,148,634	56.3
III 繰 延 資 産				
開発費	345,433		214,122	
新株発行費	13,440		6,720	
繰延資産合計	358,873	3.8	220,842	2.4
資 産 合 計	9,283,208	100.0	9,139,812	100.0

(単位：千円)

期 別 科 目	前連結会計年度 (平成9年3月31日)		当連結会計年度 (平成10年3月31日)	
	金 額	構成比	金 額	構成比
負債の部		%		%
I 流動負債				
支払手形及び買掛金※6	1,450,454		1,551,386	
短期借入金	5,904,340		5,481,598	
未払費用	79,218		62,071	
その他の流動負債	65,785		67,642	
流動負債合計	7,499,797	80.8	7,162,697	78.3
II 固定負債				
長期借入金	765,098		1,398,300	
固定負債合計	765,098	8.2	1,398,300	15.3
負債合計	8,264,895	89.0	8,560,997	93.6
資本の部				
I 資本金	1,939,601	20.9	1,939,601	21.2
II 資本準備金	1,020,600	11.0	1,020,600	11.2
III 利益準備金	7,716	0.1	325	0.0
	2,967,917	32.0	2,960,526	32.4
IV 欠損金	1,945,590	△ 21.0	2,376,382	△ 26.0
	1,022,327	11.0	584,144	6.4
V 自己株式	△ 4,014	△ 0.0	△ 5,329	△ 0.0
資本合計	1,018,313	11.0	578,815	6.4
負債・資本合計	9,283,208	100.0	9,139,812	100.0

(b) 連結損益計算書

(単位：千円)

期 別 科 目	前連結会計年度 〔自 平成8年4月1日〕 〔至 平成9年3月31日〕			当連結会計年度 〔自 平成9年4月1日〕 〔至 平成10年3月31日〕		
	金 額	金 額	百分比	金 額	金 額	百分比
I 売 上 高		5,329,626	100.0		6,322,490	100.0
II 売 上 原 価		4,196,811	78.7		5,040,061	79.7
売 上 総 利 益		1,132,815	21.3		1,282,429	20.3
III 販売費及び一般管理費						
1. 製 品 発 送 費	353,149			411,306		
2. 給 料 諸 手 当	428,466			379,350		
3. 開 発 費 償 却	155,534			131,311		
4. そ の 他	587,426	1,524,575	28.6	585,689	1,507,656	23.8
営 業 損 失		391,760	△ 7.3		△ 225,227	△ 3.5
IV 営 業 外 収 益						
1. 受 取 利 息※1	30,994			5,767		
2. そ の 他	18,659	49,653	0.9	30,499	36,266	0.5
V 営 業 外 費 用						
1. 支払利息及び割引料	194,610			183,692		
2. そ の 他	14,666	209,276	3.9	15,417	199,109	3.1
経 常 損 失		551,385	△ 10.3		388,070	△ 6.1
VI 特 別 利 益	—	—		—	—	
VII 特 別 損 失						
1. 工 場 閉 鎖 整 理 損※2	38,862			31,302		
2. 原 料 廃 棄 損	46,564			—		
3. 特 別 退 職 金	11,742			—		
4. 固 定 資 産 除 却 損	—	97,168	1.8	7,511	38,813	0.6
預金等調整前当期純損失		648,553	△ 12.1		426,883	△ 6.7
法人税及び住民税		11,000	0.2		11,300	0.2
当 期 純 損 失		659,553	△ 12.3		438,183	△ 6.9

(c) 連結余剰金計算書

(単位：千円)

科 目	前連結会計年度 〔自 平成8年4月1日〕 〔至 平成9年3月31日〕		当連結会計年度 〔自 平成9年4月1日〕 〔至 平成10年3月31日〕	
	金 額		金 額	
I 欠 損 金 期 首 残 高		1,286,037		1,945,590
II 欠 損 金 減 少 高 利 益 準 備 金 繰 入 高		—		7,391
III 当 期 純 損 失		659,553		438,183
IV 欠 損 金 期 末 残 高		1,945,590		2,376,382

(単位：千円)

期 別 科 目	第 51 期 (平成9年3月31日)		第 52 期 (平成10年3月31日)	
	金 額	構成比	金 額	構成比
2. 無形固定資産		%		%
(1) 特 許 権	25,305		20,601	
(2) 電 話 加 入 権	4,909		4,909	
無形固定資産合計	30,214	0.3	25,510	0.3
3. 投資その他の資産				
(1) 投資有価証券	46,136		65,410	
(2) 関係会社株式	206,343		206,343	
(3) 関係会社出資金	2,000		2,000	
(4) 敷 金	638,387		58,572	
(5) 長期受取手形	218,902		188,680	
(6) 長期未収金	1,500,000		1,500,000	
(7) その他の投資	28,352		35,478	
投資その他の資産合計	2,065,120	21.2	2,056,483	21.5
固定資産合計	4,924,270	50.6	5,177,289	54.1
Ⅲ 繰延資産				
1. 開 発 費	345,433		214,122	
2. 新株発行費	13,440		6,720	
繰延資産合計	358,873	3.7	220,842	2.3
資 産 合 計	9,738,625	100.0	9,566,311	100.0
(負債の部)				
Ⅰ 流動負債				
1. 支 払 手 形	984,785		963,769	
2. 買 掛 金	392,309		506,448	
3. 短期借入金	4,726,000		4,411,500	
4. 一年以内に返済の長期借入金	1,008,520		955,400	
5. 未 払 金	86,237		84,203	
6. 未払法人税等	10,100		10,100	
7. 未 払 費 用	25,110		18,430	
8. 預 り 金	3,485		859	
9. 設備関係支払手形	153,317		92,006	
10. その他の流動負債	110		110	
流動負債合計	7,389,973	75.9	7,042,825	73.6
Ⅱ 固定負債				
1. 長期借入金	700,000		1,325,900	
固定負債合計	700,000	7.2	1,325,900	13.9
負 債 合 計	8,089,973	83.1	8,368,725	87.5

(単位：千円)

期 別 科 目	第 51 期 (平成9年3月31日)		第 52 期 (平成10年3月31日)	
	金 額	構成比	金 額	構成比
(資 本 の 部)		%		%
I 資 本 金 ※3	1,939,601	19.9	1,939,601	20.3
II 資 本 準 備 金	1,020,600	10.5	1,020,600	10.6
III 欠 損 金				
1. 当 期 未 処 理 損 失	1,311,549		1,762,615	
欠 損 金 合 計	1,311,549	△ 13.5	1,762,615	△ 18.4
資 本 合 計	1,648,652	16.9	1,197,586	12.5
負 債 資 本 合 計	9,738,625	100.0	9,566,311	100.0

1. 財務諸表
(1) 貸借対照表

(単位：千円)

期 別 科 目	第 51 期 (平成9年3月31日)			第 52 期 (平成10年3月31日)		
	金 額	構成比		金 額	構成比	
(資産の部)			%			%
I 流動資産						
1. 現金及び預金※1		516,058			336,908	
2. 受取手形		226,615			165,334	
3. 売掛金		1,217,161			1,099,162	
4. 自己株式		4,015			5,329	
5. 商品		20,145			18,911	
6. 製品		228,075			240,175	
7. 原材料		129,886			174,659	
8. 仕掛品		23,658			20,143	
9. 貯蔵品		10,260			11,690	
10. 前払費用		27,429			20,603	
11. 短期貸付金		672,582			654,493	
12. 関係会社短期貸付金		526,918			495,668	
13. 未収金		331,591			341,307	
14. 立替金		460,283			514,993	
15. その他の流動資産		93,106			98,805	
16. 貸倒引当金		△ 32,300			△ 30,000	
流動資産合計		4,455,482	45.8		4,168,180	43.6
II 固定資産						
1. 有形固定資産						
(1) 建物※2	1,756,293			1,855,568		
減価償却累計額	933,606	822,687		983,439	872,129	
(2) 構築物※2	188,583			188,583		
減価償却累計額	127,674	60,909		135,067	53,516	
(3) 機械及び装置※2	2,376,748			2,861,085		
減価償却累計額	1,310,176	1,066,572		1,413,788	1,447,297	
(4) 車両及び運搬具※2	13,727			12,785		
減価償却累計額	12,890	837		12,024	761	
(5) 工具器具及び備品※2	489,073			492,815		
減価償却累計額	452,010	37,063		454,273	38,542	
(6) 土地※2		654,197			654,197	
(7) 建設仮勘定		186,671			28,854	
有形固定資産合計		2,828,936	29.0		3,095,296	32.3

(2) 損益計算書

(単位：千円)

期 別 科 目	第 51 期 〔自 平成8年4月1日〕 〔至 平成9年3月31日〕			第 52 期 〔自 平成9年4月1日〕 〔至 平成10年3月31日〕		
	金 額	金 額	百分比	金 額	金 額	百分比
I 売 上 高			%			%
1. 製 品 売 上 高※1	2,651,176			3,272,874		
2. 商 品 売 上 高※1	2,952,253	5,603,429	100.0	3,407,656	6,680,530	100.0
II 売 上 原 価						
1. 製 品 商 品 期 首 棚 卸 高	257,134			248,220		
2. 当 期 製 品 製 造 原 価	2,355,136			2,888,982		
3. 商 品 仕 入 高※1	2,442,185			2,877,251		
4. 他 勘 定 振 替 高※2	22,333			3,308		
5. 製 品 商 品 期 末 棚 卸 高	248,220	4,783,902	85.4	259,086	5,752,059	86.1
売 上 総 利 益		819,527	14.6		928,471	13.9
III 販 売 費 及 び 一 般 管 理 費						
1. 製 品 発 送 費	265,694			321,828		
2. 販 売 手 数 料	136,784			201,748		
3. 広 告 宣 伝 費	6,358			1,106		
4. 役 員 報 酬	48,187			40,962		
5. 役 員 退 職 慰 労 金	2,145			9,800		
6. 給 料 及 び 諸 手 当	264,236			257,271		
7. 試 験 研 究 費	23,876			24,402		
8. 貸 借 料	49,359			56,906		
9. 福 利 厚 生 費	13,351			12,553		
10. 旅 費 交 通 費	46,122			48,188		
11. 通 信 費	14,687			13,508		
12. 交 際 費	19,067			26,002		
13. 事 務 用 消 耗 品 費	7,219			7,994		
14. 租 税 公 課	4,960			8,642		
15. 減 価 償 却 費	5,106			5,485		
16. 保 険 料	6,711			4,384		
17. 見 本 品 費	18			—		
18. 貸 倒 引 当 金 預 入 額	2,400			—		
19. 開 発 費 償 却	155,534			131,311		
20. 雑 費	71,725	1,143,539	20.4	46,054	1,218,144	18.2
営 業 損 失		324,012	△ 5.8		289,673	△ 4.3

(単位：千円)

期 別 科 目	第 51 期 〔自 平成8年4月1日 至 平成9年3月31日〕		第 52 期 〔自 平成9年4月1日 至 平成10年3月31日〕	
	金 額	百分比	金 額	百分比
IV 営業外収益		%		%
1. 受取利息※1	35,849		8,454	
2. 受取配当金	490		490	
3. その他の雑収入	8,995	45,334	68,391	77,335
		0.8		1.1
V 営業外費用				
1. 支払利息及び割引料	186,509		176,479	
2. その他の雑損失	8,288	194,797	13,352	189,831
経常損失		473,475		402,169
		△ 8.4		△ 6.0
VI 特別利益	—	—	—	—
VII 特別損失				
1. 工場閉鎖整理損※3	38,862		31,302	
2. 製品原料廃棄損※4	46,564		—	
3. 特別退職金※5	11,742		—	
4. 固定資産除却損※6	—	97,168	7,495	38,797
		1.7		0.6
税引前当期純損失		570,643		440,966
		△ 10.2		△ 6.6
法人税及び住民税		10,100		10,100
		0.2		0.2
当期純損失		580,743		451,066
		△ 10.4		△ 6.8
前期繰越損失		730,806		1,311,549
当期末処理損失		1,311,549		1,762,615

製造原価明細書

(単位：千円)

科 目	第 51 期 〔自 平成 8 年 4 月 1 日〕 〔至 平成 9 年 3 月 31 日〕		第 52 期 〔自 平成 9 年 4 月 1 日〕 〔至 平成 10 年 3 月 31 日〕	
	金 額	構 成 比	金 額	構 成 比
I 材 料 費	1,507,307	64.2 %	2,057,728	71.3 %
II 労 務 費	505,572	21.5	465,902	16.2
III 経 費 ※1	336,541	14.3	361,837	12.5
当期製造費用	2,349,420	100.0	2,885,467	100.0
期首仕掛品棚卸高	29,531		23,658	
合 計	2,378,951		2,909,125	
他勘定振替高	157		—	
期末仕掛品棚卸高	23,658		20,143	
当期製品製造原価	2,355,136		2,888,982	

(注) ※1. 主な内訳は次のとおりである。

項 目	第 51 期
減価償却費	146,452 千円
電力料	40,970 千円

(注) ※1. 主な内訳は次のとおりである。

項 目	第 52 期
減価償却費	167,293 千円
電力料	45,810 千円

(原価計算方法)
実際原価による総合原価計算である。

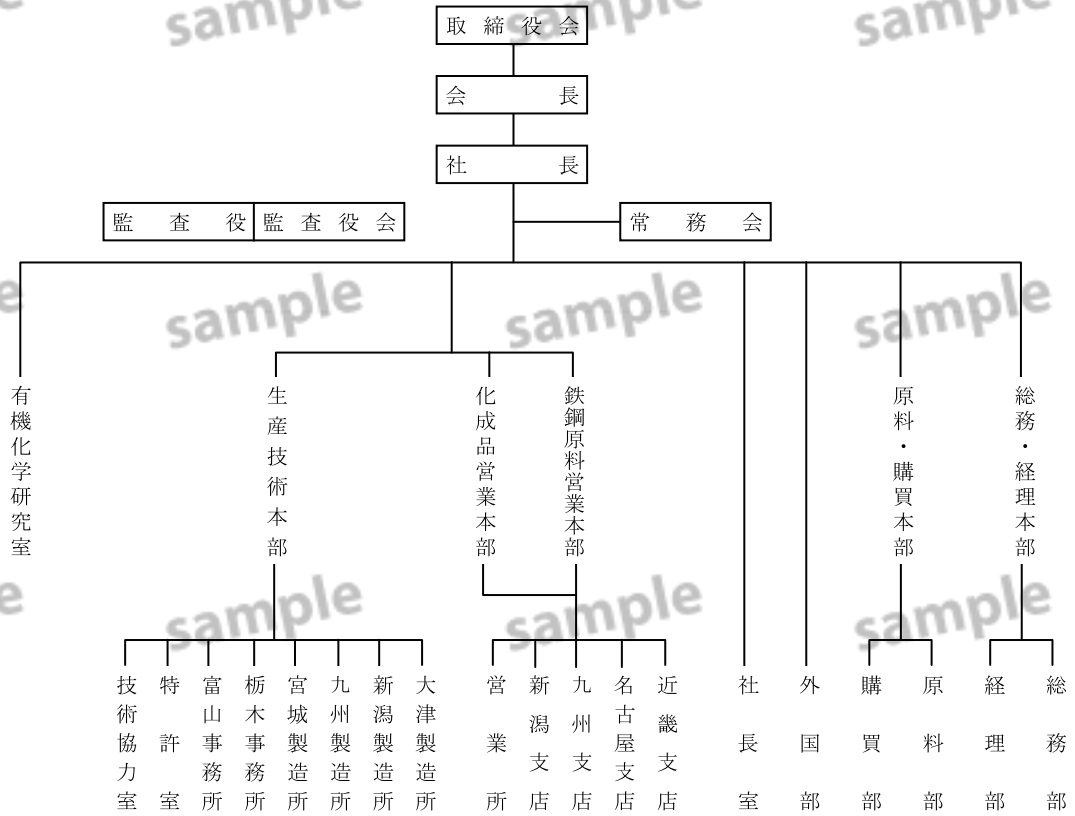
(原価計算方法)
実際原価による総合原価計算である。

(3) 損失処理計算書

(単位：千円)

株主総会承認年月日	第 51 期 平成 9 年 6 月 27 日		第 52 期 平成 10 年 6 月 26 日	
科 目	金 額		金 額	
I 当期未処理損失		1,311,549		1,762,615
II 損失処理額 資本準備金繰入額				451,066
III 次期機械損失		1,311,549		1,311,549

愛鋼工業株式会社
組織と社員構成



従業員数、平均年齢、平均勤続年数及び平均給与月額

(平成10年3月31日現在)

区分	単位	事務技術社員			作業社員			合計		
		男	女	計	男	女	計	男	女	計
従業員数	名	47	15	62	71	6	77	118	21	139
平均年齢	才	50.6	36.0	47.4	48.7	44.5	48.3	49.5	38.4	47.9
平均勤続年数	年	19.8	8.3	17.3	19.9	7.3	18.8	19.9	8.0	18.1
平均給与月額	円	366,687	188,655	326,829	259,855	156,645	251,254	306,934	179,508	287,682

愛鋼工業（A）

ケースの設問

- ① 愛鋼工業の再建可能性を評価する場合、どのような情報を入手し、どう分析したらよいのでしょうか。
- ② この状態が継続した場合、愛鋼工業はどうなると想像されますか。
- ③ 再建を果たすための条件は何でしょうか。

(許斐義信)

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

© 2010年9月・P90