



慶應義塾大学ビジネス・スクール

矢野製作所 (D)

—製品力と事業力に関する分析 矢野製作所のセグメント会計—

本資料は「経営再建論」の講義のために作成された。
本資料はインシデント・プロセスの中で活用される。
尚、本資料の著作権は作成者の（許斐義信）にある。

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7月作成）

輸出／国内の事業強化の方向

上記の方法で分析した商内別の採算性から判った点を以下に列記したい。

(1) 国内商内は利益が出ているが輸出商内の貢献利益は大半が赤字である。

次の表〔商内別の採算性分析の概要〕で示したように、主要取引別の採算性の分析から推察が出来る現状と対応の課題は大略以下の如くにまとめられる。

- ① 国内取引は黒字であるが、輸出取引は中東向けと太径商内が赤字である。
- ② 量的にも 49%を占める輸出取引の採算性向上の可否は会社の業績を左右するので、会社でも精力的に採算性の再検討やネゴを実施する必要がある。
この課題は可及的速やかに実施されることを期待したい。
- ③ 貢献利益の高い 5～6 社の取引先との商内の拡大は重要な課題である。
- ④ 量的に大きい T 社の鉄の磨きは採算性は良くはないが、取り敢えず固定費をカバー出来ており、取引の継続をしても良からう。
- ⑤ その他の引き合い、例えば深井戸用シャフトの関連部門や新規引合などの新規商内についても検討の価値がありそうに感じられる。

国内取引はバラエティーに富むが小径製品の高い利益貢献

前記した表から判るように、国内取引は多様であり、その他の取引でも、以下の会社向けの商内が見られるが、量的には大きくはないように見受けられる。

- 日鉄商事
- 阪和

ナット用の角材や避雷針用の商内あり、小径の商内ありで、市場の状況は個々に緻密な調査を経なければなるまい。

しかし、磨製品の成長市場と言われている 0A 用の市場は一般に小径の製品が多い為に区分してその分析を行ってみたい。

[径の大小区分別の採算性]

大小区分	鉄		ステンレス	
	数量	金額 (円)	数量	金額 (円)
国内小径	2,526 トン	△ 16,766	1,572 トン	127,922
利益/トン		△ 6.64		81.38
国内大径	961	△ 26,999	796	51,188
利益/トン		△ 28.10		64.31
合計	3,486 トン	△ 43,764	2,368 トン	179,110

つまり、大部分が小径の製品であり、小径を中心とした工場でもない同社ですら「国内商内の主力」製品となっているのである。

トン当たりではステンレスの小径の採算性が高いが大径の方がやはり利益は高い。

内外区分	仕向地	口径	91/9年間出荷量 kg	貢献利益額 円
輸出	米国	小径	216,779	2,288,668
		大径	1,512,380	△696,738
		小計	1,729,159	1,591,930
	中東	パターン58	571,897	△24,768,859
		他の小径	81,120	6,180,844
		大径	1,303,992	△27,725,019
		小計	1,957,009	△46,313,034
	その他	小径	1,279,710	12,705,191
		大径	826,990	△1,795,927
		小計	2,106,700	10,909,264
	合計			5,792,868

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
