



慶應義塾大学ビジネス・スクール

安井化成工業株式会社 (B)

本ケースは「経営再建論」の講座のために作成した。

本ケースは仮名を使用している現実の幾つかの会社を統合して作成してある。

本ケースの著作権は作成者にある。

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)

合理化のその後

大合理化が終了して安井化成工業は少ない従業員での生産活動の仕組み作りに勢力を投入していた。その間の従業員と会社の経営陣との関係は人に依って異なっていた。中には、組合の妥結は妥協であると考えている人も少数ではあるが存在していたし、また会社が心機一転、社員の勤務成績が向上して足を引っ張る社員がいなくなったことに内心では歓迎していると見られる社員もいなくはなかった。

市況は石油危機の影響が次第に収束に向かう中で少しずつではあるが好転してきていたし、台湾製の安価な製品の輸入も想像した規模には拡大しなかった。しかし、市場は次第に技術指向の色合いを濃くしてきていたのであり、同社の製造機械の中には旧式なものもあったし、また日本では最大級の大型機械もあったが、そのような機械の一部は稼動を停止して小回りが効く、所謂、多品種少量生産に向く機械の稼動とそれ向く注文を重点に取ることが採算性の好転にも寄与すると考えられており、その小ロットの注文を捌くには、それなりに段取りの工夫や生産工程の組みかたなどに改善が必要となっており、管理職もそのようなニーズに対応して精力的に働いた。そして、組合も専従を置かずに全員が職場に入り、会社の再建に協力していたのであった。

従って、組合事務所は以前とは異なり閑散としていたり、卓球場のような利用の仕方をする場合もあった。しかし、再建の過程では余剰資産は禁物であることから2万坪の一部は親会社に買い取らせ、含み利益を形式的であっても実現し、利益を計上させながら且つ、資金の捻出が継続していた。それというのも、現経営陣であった杉田氏は追加の融資を受けることは出来るだけ避けたいと考えていたのであったからである。

従って見込み生産は禁じられ在庫の圧縮努力が実を結び資産は大幅に圧縮されていったし、売上代金の回収も滞りがなく円滑であった。

しかし中には同業者が安井化成の顧客である加工メーカーに注文が途絶えたケースもなくはなかったが、経営者の努力の甲斐もあり、次第に顧客も戻り、生産量も少しずつ上向いていった。

少ない人員での機械の操業には危険も伴うが、工程分析や動作研究なども実施され同時にJISの工場の取得作業なども加わり、経営管理的に水準は相当に改善に向かっていった。

新製品の開発

製品が一般的な品質の場合、素材メーカーの立場で付加価値を維持することは簡単ではなかった。従って業界ではコストの削減を規模の効果に期待するケースもあり、大手の会社では2倍に整備能力を増強する会社が出てきたり、或いは素材の調達を海外に求める会社が出てきたり、石油危機後の業界は一気に取引の形態を変更する場合すら出てきていた。

そこで中堅企業である安井化成では、小回りを利かせた商いに、如何に機能的な差別化商品を開発できるかが焦点となっていた。その一つはあらゆる機能の付加をフィルムに付与できるかということが懸案事項であった。

例えば光を遮蔽したりするようにアルミ蒸着して窓などに張るフィルム、溶接光の遮蔽のフィルムなど光に対する機能付加をすとか、静電気を防止するフィルムの開発や静電気を流してしまうフィルム、そして防微のフィルムそして難燃フィルムなどなどの機能商品を開発して、例えば光遮蔽フィルムは親会社の商社で、溶接光遮蔽フィルムは日鉄溶材など溶接棒の会社で、そして静電気の防止フィルムは半導体メーカーに直接販売するなど新しい事業が立ち上がっていった。

しかしこれからの商品は付加価値率は高いが市場が限定されており、トン単位の事業には拡大しないことが判っていたので、第3の商品群（第一を既存の商品、第二を機能商品と位置づけて）として品質重視の商品開発の方向を模索していった。機能の付加は材料や後工程の工夫で何とか商品が可能であったが、品質重視の商品を上市するには生産設備の高度化が不可欠であった。

例えば均質な厚みの製品を作るには温度管理の精度の向上や材料の配合（前処理）の機器の入替え、そして厚みを検出しながら引張力を制御できる機器などが必要であった。

しかし投資に先立つ資金は枯渇していた。

とは言え、既存の大量生産を基盤とした農業用の製品や包装材そして建設材料などでは大手の加工メーカーや素材メーカーの加工部門が強力であった。安井化成としてはしかし、この品質投資をしなければならぬと決心した杉田氏は親会社と掛け合い数億円の設備投資の為に長期資金を調達。米国製の放射線計測器で厚みを生産しながら検出するセンサーを設備に付加し、同時にその検出したデータに基づいて厚みを調整する機械を導入した。その設備の導入は日本では早く導入した会社の数社に入っていた。

そして更に設備機械の高速化へも挑戦し、正に日本市場では始まりつつあった使い捨てのオシメなどのカバーの生産には挑戦するために米国の同業者との提携を模索していた。

材料代替と工程変更

しかし汎用樹脂の代表素材であるスチレンではモノマー（重合する前の単体）の製品への混在が健康を害するという問題があったし、また塩化ビニールでは塩素問題や同種の問題から食品の包装材料としては不相当という消費者運動が起こりつつあったのである。また建設用の樹脂材料では火事の際の燃焼ガスの中に塩素の混在が問題と言われたり、多くのプラスチック独特の公害問題が起こりつつあった。

そのような中でABS（アクリル・ブタジエン・スチレン）など新しい材料を加工することに挑戦すべきであるという意見も出てきたし、親会社の商社からは、海外の技術を活用して事業の再生ができないのかという提案も数多く出され、名実共に、会社の経営陣と社員そして株主が協調して会社の再建に取り組んでいった。

そのような中で、従来はキャストという方法で生産している塩化ビニールの製品を圧延品に置換できないかとの提案が或る顧客から提示され、同社では導入し終えた放射線センサーを付設したラインでの試作が行われていた。

しかし、会社の再生は既存の商品を中心にして、その原価低減努力を中心に大きな成果を上げてきていた。

工程管理、段取りの作業、材料配合やその品質管理能力、そして営業の顧客との納期調整能力も次第に効果を上げ、会社の基礎体力は大きく向上していった。

一方、親会社では安井化成の再生についてその可能性を確信する人々が主流を占めるようになっていったが、会社の負債は大きく、累積赤字も多額であることから、過去債務の切捨てや未処理損失の切捨ての方法を検討し始めていた。

その具体策はマイナス部分の大きさからして、一旦は既存の会社を法的に清算してその後新会社を設立、その新会社に資産や営業権を譲渡する形で、新生安井化成を設立することが正解であるという意見に傾いていった。

勿論、商社とメーカーの立場では同じ株主であっても今後の経営方針については必ずしも同一意見ではなかった。それと言うのも素材メーカーが生産している樹脂は安井化成が利用している多種類の材料の一部であったし、その消化を目的に出資していた経緯から、今後の製品ミックスはその素材メーカーとは異なる領域が増大するという計画には賛同しなかった。また事業譲渡に依る会社の再生は既存会社の他の株主、例えば保険会社などの立場からは、単なる過去の赤字の清算を要請されるだけであったから、と消極的な態度を示していた。

新会社設立に依る再建の終了

このような経営陣や残った経営幹部そして組合の一体となった努力の成果が出て、会社の業績は次第に上向き、営業利益が出るような状態に迄改善が進んできた。しかし素材メーカーの親会社では、素材の供給が他社から入ったり、価格の引下げを特別に要請されるようなことが次第に多くなっている状態を勘案して、新会社の設立には後向きになっていった。

商社の立場では、事業の継続は組合の上部団体との関係もあり、重要な課題であった。つまり他に類似の状態に陥っている会社で合化労連の傘下に組合が入っている会社が数社あり、同社での処置は、利益も出ており、しかもその累積欠損を償却してしまうことが、会社としても決定できる環境にあるので、どうしても新会社の設立をせねばならなかった。しかし単独でメーカーの経営を商社ができるという自信も正直のところ無かったのである。つまり、パートナーが必要だったのである。

既存の株主であった素材メーカーの協力が得られないのに業を煮やした商社では、安井化成工業の清算と新会社の設立、そしてその新会社に対する資産と従業員の譲渡で、新しい会社に蘇らせることが不可欠であった。従って、別の素材メーカーに話をして、合弁会社設立の方向で検討が開始されていた。

会社の清算そして新会社設立そしてそこへの営業権及び資産譲渡は、飽くまでも株主権限で進められるべき性格のものである。同社のプロパーの社員にしてみれば何とも納得できない心情があった。それと言うのも、株主からの出向経営者の放漫経営の結果、醜い状態に陥ったという認識は当然のこととして社員には受け取られていたし、新経営者である杉田氏との新しい事業にも魅力が出てきていた。しかし、親会社での独自の新会社構想の検討には、また勝手に会社を売ったり切ったり、そのようなM&A的な行為にはついて行けないという従業員が多かった。

一方、親会社としての商社では定年前の中堅幹部は、定年後の就職の道を探していて、再生してきている安井化成工業には多くの人が手を上げ、自分が経営者として出向したいと根回しをする者も出てきた。しかし、同社の新会社構想が社員にも次第に勘づかれだし、組合を含めて管理職も経営者や新たに安井化成に出向となってきた財務担当の役員に「もう独自の経営にするのか、或いはメーカーの経営にして貰いたい」と陳情するものも多く、商社の幹部はその状態を判断して、同社を別の素材メーカーの100%出資による会社にすることを判断せざるを得ない状態に追い込まれた。そうすると新会社の主体が新しい会社ということとなるので、営業権の譲渡価格などに関しての交渉は、厳しさを増し、交渉は中々成立しなかった。

また商社の中には折角の事業であり、再生した段階で別の会社の資本系列に移行することには納得できないとする中堅幹部がいたり、交渉は社内外を含めて複雑であった。

しかし最終的には、商社としての商いである素材の納入権を残して、別のメーカーの経営で会社を設立せざるを得ない状態であるとの意見が大勢を占めるようになり、その情報を漏れ聞いた安井化成の社員も落書きを取り戻していった。

新会社設立とその会社への資産譲渡の交渉の過程で再度困難な問題が発生した、それは従業員を一旦、旧会社で解雇して再雇用したいとのメーカーの要求が出てきたことである。しかし、そのメーカーの趣旨は、知らない社員であり然も組合運動に慣れている人々をグループ会社として抱えることに対するリスクを感じていたことと退職金の処理であった。つまり後者の問題は、新会社に退職金の受給資格を持って移籍した場合、新会社としては、負担を引きずるという経営的な危惧もあった。商社では依然として自社グループとして存続させるべきだという意見を述べる人が居たのであるが、その人々は以下のような代替案を独自に検討していた。

- (1) 代替案—1 : 特定減資
- (2) 代替案—2 : 現物出資で会社を設立する。

この特に第2案では、退職金の支払いが不要であるし、それでもメーカーはついて来る可能性があるので、独自に困難な交渉は「火事場泥棒だ」という意見を出す人も居たのである。

このようにして、資産の価格と従業員の退職金を巡る交渉は難問であったが、方針決定が既に成されている段階では、その方向で処理することが優先され、少々の損は長年の損失に対して比較にならなく少ないと判断した商社の経営幹部は、

- 設備については薄価で譲渡する。
- 在庫については圧縮して極力譲渡不要とするも、薄価で引き取る。
- 土地については同様に然るべき外部機関の評価に従う。
- そして従業員の退職金は旧会社で支払う。
- 営業権については、今後の素材納入権と引換えに特段の要請はしない。

という合意方針を内心では決め、杉田氏と相談の上、組合と交渉した。

組合とは4月間程度、新会社構想に関して交渉が続いたが、最終的にその案に合意したのであった。

このようにして、新会社の設立と移行が慌ただしく進んでいった。

新会社の発足と旧会社の清算

新会社と組合との交渉もその移行作業の中で進められた。

新会社では組合が無く、合化労連の傘下の組合を抱えることに躊躇があったので組合との話合いで何とか、上部団体から脱退を押し進めたかったが、組合の反発が強力で、最終的には同社では上部団体を含んで、安井化成の労働組合と新たな労使間の協定を締結したのであった。

その概要は以下の通りである。

- 社員全員を再就職させる。
- 新会社は合化労連参加の組合の結成を認める。
- 新会社はユニオン・ショップ協定を締結する。
- 事前協議協定は締結しないが、その趣旨の乗っ取り、会社と組合とは労働条件について前向きに協議する。
- 組合は生産性向上のための人員配置の変更について前向きに対処する。
- 退職金規定は別途協議して決定する。
- 資本金体系は職能給制度を導入する。
- 新賃金体系への移行について労使で構成する専門委員会で協議する。
- などなど休暇、36協定など多くの条件について逐一議事録が作成された。

その内容は最初の栃木工場移転の当時の労使協定の内容とは雲泥の差であった。

旧会社では退職金についての杉田氏と組合との間で条件交渉が展開され、会社都合の退職金に割増が払われることで合意したが、中には新会社には行かないという者も10人程度できて、その者に対しても類似の条件が適用された。その多くは、定年に近い人々で割増を貰えればこの際、会社を辞めるという意向の者であった。

新会社と旧会社の株主そして経営陣との間の交渉は全く次元を異にしていた。

つまり、円滑な会社運営を目指していたのであり、厳しい市場環境の中での引継ぎの事業停滞は許されなかったのである。

従って、新会社は旧会社の資産を活用する形で、巧く経営陣の移行を進める必要があった。新規に設立された会社は社名をヤスイ化成株式会社と命名して、事業の継続性を維持することに努めたし、

- (1) 本社事務所は転貸借契約という形態で移行過程の途中でその家賃は新会社が支払う。
- (2) 工場は使用貸借契約を締結して、法的な移行時期までの間は無償で新会社が利用できる契約が締結された。

最後の株主総会

杉田社長は議長として最後の安井化成工業の株主総会に臨んでいた。

「ただいまから定時株主総会を開催致します。定款の定めにより、私が議長を勤めさせて頂きます。当社発行済株式総数 906 万株、株主総数 40 名のところ、本日、御出席株式総数は委任状を含めて 18 名で、この株式数は 880 万株で御座居まして、法律上の定足数を満たしており、本総会は適法に成立いたして居りますので、議事を進めたいと存じます。」

との発言を受けて、

- 第 1 号議案 営業報告、貸借対照表、損益計算書及び欠損金処理案承認の件
第 2 号議案 取締役全員任期満了につき 5 名選任の件
(この中にはメーカーから出向した役員とプロパーで新会社に移籍する役員は任期満了となった。)
第 3 号議案 監査役任期満了につき 1 名選任の件
と議事は粛々と進んでいった。

そして

- 第 4 号議案 安井化成工業株式会社の営業譲渡の件
「この度、TK 化学株式会社により設立致しました新会社ヤスイ化成株式会社に事業譲渡致したく存じます。」

賛成！

「御賛同頂きまして有り難う御座居ました。本議案は原案通り可決致しました」

- 第 5 号議案 安井化成工業株式会社 解散の件

- 第 6 号議案 清算人選任の件

「会社解散により清算人を選任致します。

清算人候補 杉田毅 根本憲一 の両氏で御座居ます。」

- 第 7 号議案 退任取締役並びに監査役に対する慰労金の件

「退任されます取締役並びに監査役に対する慰労金につきましては、会社の現状に鑑み特に指示しないことと致します。」

という議事が進行、静かな会社清算の株主総会であった。

退任した取締役は新会社に、そして親会社からの取締役は旧会社に残り、その就任と同時に退任し、一部は清算人として会社の清算業務についた。

しかしこのように順調に株主総会が進められたことには、その事前の杉田氏の努力があった。

会社の清算で、旧会社の株主は出資した資本金が全く回収できなくなるということになる。それは同社が大幅な債務超過で、その額は膨大であったことに依る。このことから清算が進んでも、回収債権や譲渡資産の価格が高くなり、含み益から、幾らかの資金が回収できる状態からは大きく乖離していた。

そこで多くの株主に対して総会の事前に大株主の決断を伝え、その理解を求める努力は大変なものであった。中には出資金の返済を求めるものもあったし、また親会社の経営姿勢についての普段の持論を展開するものなどなど、各出資会社との交渉は会社の歴史の長さと変転してきた資本構成という理由で、大変であった。また中には住所不明の株主も数名いて、その処置をどうするかといった類の処置も必要であった。

また組合との会社解散に協定の締結や公正取引委員会への届け出と認可などなど、会社解散に伴う実務は煩雑で体力が必要な仕事であった。

さて会社の清算は、

- 残っている契約の解約
 - 売上債権の回収
(中には不良性の債権についての確定と処理も伴う)
 - 出資金の解約とその回収
 - 持株の整理
 - 未払い、未収の処理
 - リース契約の解約
- などなどであった。

しかし、最大の作業は株主総会議事録、取締役会議事録そして会計帳簿などを整理して、倉庫に保管し終える迄の作業は実際に経験してみなければ判らない程、煩雑な作業であった。

これらの作業を終えるには何と半年の期間が必要であった。

そして更に一部の債権債務で不確定な勘定も残っていたが、それは実質的には事務方を清算人として向かえ、最終的に清算貸借対照表を確定し、清算を終えるには数年の月日が必要であった。

清算直前の貸借対照表

(単位；億円)

		直前	注記			直前	注記
流動資産	現金預金	1.6		流動負債	支払手形	10.8	株主負担
	受取手形	9.6			買掛金	2.2	
	売掛金	4.6			短期借入金	46.3	株主貸付
	有価証券	-			長期割賦金	-	
	製品	1.8			未払金	0.2	
	原材料	1.0			未払法人税	-	
	仕掛品	0.3			未払事業税	-	
	前払費用	0.0			未払費用	2.9	
	未収入金	0.4			預り金	0.0	
	短期貸付金	0.1			賞与引当金	-	
	貸倒引当金	△0.0					
	など						
	流動資産		19.5			流動負債	
有形固定資産	建物	3.5		固定負債	長期借入金	15.4	株主貸付
	構築物	0.1			受託保証金	0.0	
	機械装置	4.6			退職給与引当金	0.8	
	車輛運搬具	0.0		固定負債		16.2	
	工具器具備品	0.1		負債合計		78.5	
	土地	1.2		資本合計		4.5	
有形固定資産		10.3		資本金	4.5		
無形固定資産		0.2		利益準備金	-		
投資等	投資有価証券	0.4		別途積立金	-		
	関係会社株式	-		当期末処分利益	-		
	差入保証金	0.0		[未処理損失]	△52.2	資本以上の赤字	
	その他投資	0.4		(当期損益)	△7.7	前年は	
投資等		0.9		(配当金)	-	22億円赤	
投資等		0.9		(役員賞与)	-		
総資産		30.9		資本合計		△47.6	
総資産		30.9		負債資本合計		30.9	

(注) 手形には割引手形が両たてで計上してある。

比較貸借対照表

(単位；億円)

		直前	7年後			直前	7年後																																																																																																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>現金預金</td><td style="text-align: right;">1.6</td><td style="text-align: right;">5.4</td></tr> <tr><td>受取手形</td><td style="text-align: right;">9.6</td><td style="text-align: right;">4.5</td></tr> <tr><td>売掛金</td><td style="text-align: right;">4.6</td><td style="text-align: right;">6.4</td></tr> <tr><td>有価証券</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">8.5</td></tr> <tr><td>製品</td><td style="text-align: right;">1.8</td><td style="text-align: right;">0.7</td></tr> <tr><td>原材料</td><td style="text-align: right;">1.0</td><td style="text-align: right;">0.7</td></tr> <tr><td>仕掛品</td><td style="text-align: right;">0.3</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>前払費用</td><td style="text-align: right;">0.0</td><td style="text-align: right;">0.0</td></tr> <tr><td>未収入金</td><td style="text-align: right;">0.4</td><td style="text-align: right;">0.6</td></tr> <tr><td>短期貸付金</td><td style="text-align: right;">0.1</td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>貸倒引当金</td><td style="text-align: right;">△0.0</td><td style="text-align: right;">△0.1</td></tr> <tr><td>など</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>流動資産</td><td style="text-align: right;">19.5</td><td style="text-align: right;">26.9</td></tr> </table>	現金預金	1.6	5.4	受取手形	9.6	4.5	売掛金	4.6	6.4	有価証券	-	8.5	製品	1.8	0.7	原材料	1.0	0.7	仕掛品	0.3	0.1	前払費用	0.0	0.0	未収入金	0.4	0.6	短期貸付金	0.1	-	貸倒引当金	△0.0	△0.1	など			流動資産	19.5	26.9	支払手形	10.8	4.5	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>買掛金</td><td style="text-align: right;">2.2</td><td style="text-align: right;">7.2</td></tr> <tr><td>短期借入金</td><td style="text-align: right;">46.3</td><td style="text-align: right;">10.0</td></tr> <tr><td>長期割賦金</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">0.6</td></tr> <tr><td>未払金</td><td style="text-align: right;">0.2</td><td style="text-align: right;">0.2</td></tr> <tr><td>未払法人税</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">0.5</td></tr> <tr><td>未払事業税</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>未払費用</td><td style="text-align: right;">2.9</td><td style="text-align: right;">0.9</td></tr> <tr><td>預り金</td><td style="text-align: right;">0.0</td><td style="text-align: right;">0.0</td></tr> <tr><td>賞与引当金</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">0.4</td></tr> <tr><td>流動負債</td><td style="text-align: right;">62.3</td><td style="text-align: right;">24.4</td></tr> <tr><td>長期借入金</td><td style="text-align: right;">15.4</td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>受託保証金</td><td style="text-align: right;">0.0</td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>退職給与引当金</td><td style="text-align: right;">0.8</td><td style="text-align: right;">0.3</td></tr> <tr><td>固定負債</td><td style="text-align: right;">16.2</td><td style="text-align: right;">0.3</td></tr> <tr><td>負債合計</td><td style="text-align: right;">78.5</td><td style="text-align: right;">24.7</td></tr> <tr><td>資本金</td><td style="text-align: right;">4.5</td><td style="text-align: right;">2.0</td></tr> <tr><td>利益準備金</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>別途積立金</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">3.3</td></tr> <tr><td>当期末処分利益</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">2.2</td></tr> <tr><td>[未処理損失]</td><td style="text-align: right;">△52.2</td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>(当期損益)</td><td style="text-align: right;">△7.7</td><td style="text-align: right;">1.6</td></tr> <tr><td>(配当金)</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>(役員賞与)</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>資本合計</td><td style="text-align: right;">△47.6</td><td style="text-align: right;">7.5</td></tr> </table>	買掛金	2.2	7.2	短期借入金	46.3	10.0	長期割賦金	-	0.6	未払金	0.2	0.2	未払法人税	-	0.5	未払事業税	-	0.1	未払費用	2.9	0.9	預り金	0.0	0.0	賞与引当金	-	0.4	流動負債	62.3	24.4	長期借入金	15.4	-	受託保証金	0.0	-	退職給与引当金	0.8	0.3	固定負債	16.2	0.3	負債合計	78.5	24.7	資本金	4.5	2.0	利益準備金	-	0.1	別途積立金	-	3.3	当期末処分利益	-	2.2	[未処理損失]	△52.2	-	(当期損益)	△7.7	1.6	(配当金)	-	0.1	(役員賞与)	-	0.1	資本合計	△47.6	7.5	流動負債	62.3	24.4
	現金預金	1.6	5.4																																																																																																																			
	受取手形	9.6	4.5																																																																																																																			
	売掛金	4.6	6.4																																																																																																																			
	有価証券	-	8.5																																																																																																																			
	製品	1.8	0.7																																																																																																																			
	原材料	1.0	0.7																																																																																																																			
	仕掛品	0.3	0.1																																																																																																																			
	前払費用	0.0	0.0																																																																																																																			
	未収入金	0.4	0.6																																																																																																																			
	短期貸付金	0.1	-																																																																																																																			
	貸倒引当金	△0.0	△0.1																																																																																																																			
	など																																																																																																																					
	流動資産	19.5	26.9																																																																																																																			
買掛金	2.2	7.2																																																																																																																				
短期借入金	46.3	10.0																																																																																																																				
長期割賦金	-	0.6																																																																																																																				
未払金	0.2	0.2																																																																																																																				
未払法人税	-	0.5																																																																																																																				
未払事業税	-	0.1																																																																																																																				
未払費用	2.9	0.9																																																																																																																				
預り金	0.0	0.0																																																																																																																				
賞与引当金	-	0.4																																																																																																																				
流動負債	62.3	24.4																																																																																																																				
長期借入金	15.4	-																																																																																																																				
受託保証金	0.0	-																																																																																																																				
退職給与引当金	0.8	0.3																																																																																																																				
固定負債	16.2	0.3																																																																																																																				
負債合計	78.5	24.7																																																																																																																				
資本金	4.5	2.0																																																																																																																				
利益準備金	-	0.1																																																																																																																				
別途積立金	-	3.3																																																																																																																				
当期末処分利益	-	2.2																																																																																																																				
[未処理損失]	△52.2	-																																																																																																																				
(当期損益)	△7.7	1.6																																																																																																																				
(配当金)	-	0.1																																																																																																																				
(役員賞与)	-	0.1																																																																																																																				
資本合計	△47.6	7.5																																																																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>建物</td><td style="text-align: right;">3.5</td><td style="text-align: right;">0.0</td></tr> <tr><td>構築物</td><td style="text-align: right;">0.1</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>機械装置</td><td style="text-align: right;">4.6</td><td style="text-align: right;">4.7</td></tr> <tr><td>車輛運搬具</td><td style="text-align: right;">0.0</td><td style="text-align: right;">0.0</td></tr> <tr><td>工具器具備品</td><td style="text-align: right;">0.1</td><td style="text-align: right;">0.3</td></tr> <tr><td>土地</td><td style="text-align: right;">1.2</td><td style="text-align: right;">0.0</td></tr> <tr><td>有形固定資産</td><td style="text-align: right;">10.3</td><td style="text-align: right;">5.1</td></tr> </table>	建物	3.5	0.0	構築物	0.1	0.1	機械装置	4.6	4.7	車輛運搬具	0.0	0.0	工具器具備品	0.1	0.3	土地	1.2	0.0	有形固定資産	10.3	5.1	長期借入金	15.4	-																																																																																														
	建物	3.5	0.0																																																																																																																			
	構築物	0.1	0.1																																																																																																																			
	機械装置	4.6	4.7																																																																																																																			
	車輛運搬具	0.0	0.0																																																																																																																			
	工具器具備品	0.1	0.3																																																																																																																			
土地	1.2	0.0																																																																																																																				
有形固定資産	10.3	5.1																																																																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>受託保証金</td><td style="text-align: right;">0.0</td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>退職給与引当金</td><td style="text-align: right;">0.8</td><td style="text-align: right;">0.3</td></tr> <tr><td>固定負債</td><td style="text-align: right;">16.2</td><td style="text-align: right;">0.3</td></tr> </table>	受託保証金	0.0	-	退職給与引当金	0.8	0.3	固定負債	16.2	0.3	受託保証金	0.0	-																																																																																																										
	受託保証金	0.0	-																																																																																																																			
退職給与引当金	0.8	0.3																																																																																																																				
固定負債	16.2	0.3																																																																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>退職給与引当金</td><td style="text-align: right;">0.8</td><td style="text-align: right;">0.3</td></tr> <tr><td>負債合計</td><td style="text-align: right;">78.5</td><td style="text-align: right;">24.7</td></tr> <tr><td>資本金</td><td style="text-align: right;">4.5</td><td style="text-align: right;">2.0</td></tr> <tr><td>利益準備金</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>別途積立金</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">3.3</td></tr> <tr><td>当期末処分利益</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">2.2</td></tr> <tr><td>[未処理損失]</td><td style="text-align: right;">△52.2</td><td style="text-align: center;">-</td></tr> <tr><td>(当期損益)</td><td style="text-align: right;">△7.7</td><td style="text-align: right;">1.6</td></tr> <tr><td>(配当金)</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>(役員賞与)</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>資本合計</td><td style="text-align: right;">△47.6</td><td style="text-align: right;">7.5</td></tr> </table>	退職給与引当金	0.8	0.3	負債合計	78.5	24.7	資本金	4.5	2.0	利益準備金	-	0.1	別途積立金	-	3.3	当期末処分利益	-	2.2	[未処理損失]	△52.2	-	(当期損益)	△7.7	1.6	(配当金)	-	0.1	(役員賞与)	-	0.1	資本合計	△47.6	7.5	退職給与引当金	0.8	0.3																																																																																		
	退職給与引当金	0.8	0.3																																																																																																																			
	負債合計	78.5	24.7																																																																																																																			
	資本金	4.5	2.0																																																																																																																			
	利益準備金	-	0.1																																																																																																																			
別途積立金	-	3.3																																																																																																																				
当期末処分利益	-	2.2																																																																																																																				
[未処理損失]	△52.2	-																																																																																																																				
(当期損益)	△7.7	1.6																																																																																																																				
(配当金)	-	0.1																																																																																																																				
(役員賞与)	-	0.1																																																																																																																				
資本合計	△47.6	7.5																																																																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>無形固定資産</td><td style="text-align: right;">0.2</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>投資有価証券</td><td style="text-align: right;">0.4</td><td style="text-align: right;">0.0</td></tr> <tr><td>関係会社株式</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>差入保証金</td><td style="text-align: right;">0.0</td><td style="text-align: right;">0.0</td></tr> <tr><td>その他投資</td><td style="text-align: right;">0.4</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>投資等</td><td style="text-align: right;">0.9</td><td style="text-align: right;">0.2</td></tr> </table>	無形固定資産	0.2	0.1	投資有価証券	0.4	0.0	関係会社株式	-	0.1	差入保証金	0.0	0.0	その他投資	0.4	0.1	投資等	0.9	0.2	資本合計	△47.6	7.5																																																																																																	
	無形固定資産	0.2	0.1																																																																																																																			
	投資有価証券	0.4	0.0																																																																																																																			
	関係会社株式	-	0.1																																																																																																																			
	差入保証金	0.0	0.0																																																																																																																			
その他投資	0.4	0.1																																																																																																																				
投資等	0.9	0.2																																																																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>無形固定資産</td><td style="text-align: right;">0.2</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>投資有価証券</td><td style="text-align: right;">0.4</td><td style="text-align: right;">0.0</td></tr> <tr><td>関係会社株式</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>差入保証金</td><td style="text-align: right;">0.0</td><td style="text-align: right;">0.0</td></tr> <tr><td>その他投資</td><td style="text-align: right;">0.4</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>投資等</td><td style="text-align: right;">0.9</td><td style="text-align: right;">0.2</td></tr> </table>	無形固定資産	0.2	0.1	投資有価証券	0.4	0.0	関係会社株式	-	0.1	差入保証金	0.0	0.0	その他投資	0.4	0.1	投資等	0.9	0.2	負債資本合計	30.9	32.2																																																																																																	
	無形固定資産	0.2	0.1																																																																																																																			
	投資有価証券	0.4	0.0																																																																																																																			
	関係会社株式	-	0.1																																																																																																																			
	差入保証金	0.0	0.0																																																																																																																			
その他投資	0.4	0.1																																																																																																																				
投資等	0.9	0.2																																																																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>投資有価証券</td><td style="text-align: right;">0.4</td><td style="text-align: right;">0.0</td></tr> <tr><td>関係会社株式</td><td style="text-align: center;">-</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>差入保証金</td><td style="text-align: right;">0.0</td><td style="text-align: right;">0.0</td></tr> <tr><td>その他投資</td><td style="text-align: right;">0.4</td><td style="text-align: right;">0.1</td></tr> <tr><td>投資等</td><td style="text-align: right;">0.9</td><td style="text-align: right;">0.2</td></tr> </table>	投資有価証券	0.4	0.0	関係会社株式	-	0.1	差入保証金	0.0	0.0	その他投資	0.4	0.1	投資等	0.9	0.2	総資産	30.9	32.2																																																																																																				
	投資有価証券	0.4	0.0																																																																																																																			
	関係会社株式	-	0.1																																																																																																																			
	差入保証金	0.0	0.0																																																																																																																			
	その他投資	0.4	0.1																																																																																																																			
投資等	0.9	0.2																																																																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>総資産</td><td style="text-align: right;">30.9</td><td style="text-align: right;">32.2</td></tr> <tr><td>負債資本合計</td><td style="text-align: right;">30.9</td><td style="text-align: right;">32.2</td></tr> </table>	総資産	30.9	32.2	負債資本合計	30.9	32.2	負債資本合計	30.9	32.2																																																																																																													
	総資産	30.9	32.2																																																																																																																			
	負債資本合計	30.9	32.2																																																																																																																			

(注) 清算直前の手形には割引手形が両たてで処理してある。

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
