

中日本部品工業

1. イントロダクション

「今回のタイ洪水を受けて、今後どうすべきだろうか」

中日本部品工業の渡村太郎（ワタムラタロウ、49歳）は、自社へ戻るべく、東京駅を出発した新幹線の座席にて思いを巡らせていた。今春に発生した東日本大震災は多少の被害でおさまったが、今回のタイ洪水により、子会社の工場（タイ中部ナワナコン工業団地）が水没してしまった為、操業が完全に停止している。日本から派遣している駐在員は全員が無事で、現地従業員についてはなんとか安否を確認できたが、製造設備への被害額は不明であり、操業再開の目処がつかない。一方、国内は円高の継続や東日本大震災の影響により、自動車メーカーの海外進出が進むばかりで、部品メーカーとしても国内生産には期待できない。社長に就任して半年にも満たない渡村は、1週間後に控えた定例取締役会（2011年10月28日）において、どのような社長方針を示すべきか、考えていた。

2. 中日本部品工業（財務諸表やセグメント情報は、付属資料1～4ご参照）

金型の技術者であった創業者・智川喜之助は、戦後復興の過程で、1955年に、中日本部品工業を起業した。金型があれば安定した品質の製品を製造することができ、規格品を大量に供給できる。そして、日本においても将来は自動車産業が拡大すると見込み、A自動車の二次下請から出発して高度経済成長と共に事業を拡大させてきた。当初は金型の製造のみであったが、次第にプレス部品の製造を増やしていき、最近では、売上の70%を自動車用

1. このケースはケースコンペティションの資料として、オリジナルで創作されたものであり、文中の固有名詞は全て架空のものである。

2. 本ケースは、JBCC2012・実行委員会が作成したものであり、ケースの複製等の問い合わせはJBCC2012・実行委員会（jbcc2012_case_team@yahoo.co.jp）に連絡を行うこととする。JBCC2012・実行委員会の許可を得ずに、本ケースの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、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他の種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。Copyright©2012 は本ケースの制作者（慶応義塾大学大学院経営管理研究科 高橋美寿、高橋愛美、グロービス経営大学院 渡辺孝司、岡村雄樹）が保有する。

車体プレス部品（例：ピラー、バンパー、ハンドブレーキ）や、自動車用大型プレス金型を生産している。なお、金型とプレス部品のシナジー効果によって技術力を高めることで、自動車メーカーのどんな要求にも忠実に応えてきた。

そして複数の自動車メーカーへプレス部品を供給するようになったが、転機となったのは、1970年代にB自動車との取引開始で、大企業の一次下請け企業となったことであり、いわゆる系列の恩恵を受けることとなった。但し、常に順風満帆でなく何度も会社存亡の危機になったこともある。

1994年に、二代目・智川喜則に世代交代することで若返りを図り、蓄積した技術力と世界への展開力が認められて、2002年にはB自動車の出資比率が18%となり、海外への工場進出に際し、B自動車のノウハウを共有するべく、中日本部品に役員を派遣してもらうなど、B自動車との関係が深くなった。（付属資料5）。また、2009年には百年に一度と言われた不況も乗り切るも、その後、円高の進行により、非常に厳しい経営状況にあった。

なお、自動車メーカーに追随する形で、1990年代から海外進出も果たしてきており、特にタイは同社にとって最初に海外進出した国であり、既に20年以上の実績を持ち、国内向けが低採算であることを勘案すると、同社にとっての稼ぎ頭となっている。また中国に2つの子会社を持っており、年々売上に占める海外子会社の割合が高まっている。（付属資料6）。ちなみに、従来の技術に加えて、ハイドロフォーミングの新技术も有している。

3. 自動車部品業界

自動車は、一般的に部品点数が2～3万点と言われており、自動車部品メーカーは自動車メーカーと共に、事業を拡大してきており、自動車メーカーのサプライチェーンの一端を担うだけではなく、技術革新にも貢献してきた。但し、大手部品メーカーも存在するが、中小企業も含めると国内で8,000社弱と多数の会社が存在し、従事する従業員は60万人、製品出荷高は30兆円と、非常に規模が大きい業界である。近年の動向としては、2009年のリーマンショックによる世界的な景気後退や新車台数の激減があった。更には、その後、東日本大震災とタイでの洪水といった大きな災害が発生したことで、サプライチェーンが何度も分断・変更される事態となり、この3年間は大激動の期間であった。

また、元々、自動車メーカーとの関係は深いですが、最近では自動車メーカーからの要求が一段と厳しく、ハイブリッド車や電気自動車の拡大による大幅な軽量化・材質変更の要求、自動車メーカーの部品共通化による原価低減の圧力、そしてグローバル生産拡大に関連し、系列の見直しや新興国サプライヤーの起用など、自動車部品メーカーには、一段と厳しい

外部環境にある。中日本部品においても、年々B社との取引額・比率が減少（付属資料7）しており、渡村もB社出身の取締役（生産技術所掌）との関係が微妙になりつつある一方、海外自動車メーカー（韓国他）との取引が拡大しており、顧客との関係は刻々と変化している。

なお、日本が誇る素形材産業において、川上（鉄鋼・非鉄）と川下（輸送用機器、産業用機器、電気通信機器）の中間に位置する川中という立場で、「 casting・鍛造・プレス・熱処理・粉末冶金・金型」といった業界は幅広い産業に貢献してきた。なお、プレス部品の会社は、中小企業が多く、技術伝承の困難や熟練作業者の高齢化といった、内部的な課題を抱えているだけでなく、金型図面の流出や海外メーカーによる日本企業の買収など、外部的な課題もある。

4. 自動車産業

2009年のリーマンショックで生産台数が減少したが、2020年には9,000万台超/年と予測もあり、新興国での需要増加により世界的な生産台数は増える傾向にある。しかしながら多くの製造業（自動車メーカー含む）の経営陣は、「生産拠点としての日本」について様々な課題があると考えている。更には円高対策や新興国対策としてのコストダウンが必要な状況にあり、国内生産分についても、調達先を多様化するようになってきている。

一方で、海外では、新興国市場における競争激化が進み、先進国市場ではハイブリット車・電気自動車が、今後、本格的に普及すると見込まれている。

5. タイ洪水

2011年のモンスーン期に起こったタイの洪水は、10月上旬からバンコクにも莫大な被害をもたらし、日系企業が多く入居するナワナコン工業団地も冠水した。昔から洪水の心配はあったが、ここまで大規模な洪水が起きるとは多くの日系企業は想定していなく、タイをアジア地区における主力生産拠点としていた自動車メーカー・部品メーカーには大打撃となり、中日本部品も、子会社の「タイ・NAKABU（中日本部品の海外での略称）」の工場が完全に操業停止となってしまった。今後の詳細調査によっては、被害総額は大きくなるかもしれないが、現時点では、主力のプレス機をはじめ、機械設備のうち少なくとも半分は使用不可と見込まれ、原材料・在庫に至っては大半が廃却せざるを得ないかもしれない。営業再開には少なくとも半年間は必要と現地から報告を受けている。また、今回の洪水は大規模な災害であり、損害保険の認定および支払時期は未定であった。

そして、従業員の安否を確認できたのみで復旧の目処はたっていない、従来、タイ・NAKABUで製造していた製品をどうするのか、現地の従業員たちをどうするのか、今期のPLとBSに与える影響はどの程度なのか、今後、タイ・NAKABUの復旧プラン（再投資）をどうすべきなのか、考えるべき課題は非常に多い。

一方で、多くの自動車メーカーからは、「年明け早々での生産再開を目標に考えているので、いつから、どの製品を、どれだけの数量なら、供給できるのか」と打診されており、顧客である自動車メーカーが急ピッチで復旧作業を開始しているとの情報も入ってきている。

6. 渡村の苦悩

元々、中日本部品は創業家一族（智川家）によって経営されてきたが、二代目・智川喜則（62歳）の体調不調により、二代目は社長の座から退くこととなり（但し、株主の立場は継続）、某社での修業を経て、1年前に入社した三代目・智川喜一（35歳）へのつなぎ役として、海外子会社での豊富な勤務経験を持つ渡村太郎（国内MBAホルダー、49歳）が、2011年6月末に、取締役企画経理部長から、社長に抜擢されたばかりであった。

以 上

【設問】

あなたが、渡村社長なら、1週間後の取締役会で、どのような社長方針を打ち出しますか。タイ洪水での影響も考慮した上で、サマリー1枚、添付3枚以内（全てA4）にて、纏めてください。

（注記：添付資料も枚数としてカウントとし、枚数オーバーの場合は評価対象外とします）

付属資料1 2007年度から2011年度4-9月までの連結貸借対照表

	2007年度 (通年) 自2007年04月01日 至2008年03月31日	2008年度 (通年) 自2008年04月01日 至2009年03月31日	2009年度 (上期) 自2009年04月01日 至2009年09月30日	2009年度 (通年) 自2009年04月01日 至2010年03月31日	2010年度 (上期) 自2010年04月01日 至2010年09月30日	2010年度 (通年) 自2010年04月01日 至2011年03月31日	2011年度 (上期) 自2011年04月01日 至2011年09月30日
連結貸借対照表							
資産の部							
現金及び預金	1,240	1,475	1,530	1,323	1,194	476	814
受取手形及び売掛金	5,760	5,062	5,133	5,639	5,380	4,741	4,045
有価証券	8	-	0	0	0	0	0
たな卸資産	2,952	-	0	0	0	0	0
商品及び製品	-	337	326	314	273	266	269
仕掛品	-	1,514	1,119	747	738	1,050	1,082
原材料及び貯蔵品	-	566	499	478	570	494	542
繰延税金資産	130	1	0	127	0	19	0
その他	774	1,153	924	701	787	627	670
貸倒引当金	-1	0	-1	-2	-4	-3	-5
流動資産合計	10,864	10,109	9,531	9,329	8,940	7,672	7,418
固定資産							
有形固定資産							
建物及び構築物	7,441	6,741	-	7,933	-	7,695	-
減価償却累計額	-2,830	-2,866	-	-3,106	-	-3,408	-
建物及び構築物(純額)	4,610	3,874	4,743	4,826	4,618	4,286	4,142
機械装置及び運搬具	13,914	12,838	-	13,325	-	12,670	-
減価償却累計額	-7,726	-7,934	-	-8,338	-	-8,608	-
機械装置及び運搬具(純額)	6,187	4,902	5,400	4,986	4,641	4,061	3,728
工具、器具及び備品	23,587	24,958	-	24,185	-	24,677	-
減価償却累計額	-18,838	-19,954	-	-19,827	-	-20,900	-
工具、器具及び備品(純額)	4,748	5,004	5,284	4,357	3,926	3,777	3,451
土地	1,607	1,574	1,588	1,566	1,566	1,530	1,526
リース資産	-	2,560	-	2,435	-	2,219	-
減価償却累計額	-	-979	-	-967	-	-1,278	-
リース資産(純額)	-	1,581	1,448	1,467	1,071	940	797
建設仮勘定	3,250	2,676	2,039	1,481	1,561	1,128	1,695
有形固定資産合計	20,406	19,614	20,502	18,686	17,386	15,724	15,340
無形固定資産							
その他	162	189	160	141	117	102	91
無形固定資産合計	162	189	160	141	117	102	91
投資その他の資産							
投資有価証券	1,374	1,191	-	1,382	-	1,295	-
繰延税金資産	6	96	-	66	-	294	-
前払年金費用	26	14	-	-	-	0	-
その他	130	340	-	288	-	269	-
貸倒引当金	-13	-13	-	-13	-	-14	-
投資その他の資産合計	1,523	1,629	1,675	1,724	1,594	1,846	1,373
固定資産合計	22,092	21,433	22,337	20,550	19,097	17,672	16,804
資産合計	32,957	31,542	31,869	29,879	28,037	25,345	24,222
負債の部							
流動負債							
支払手形及び買掛金	5,951	4,362	4,051	4,480	4,746	4,286	3,344
短期借入金	6,930	8,652	9,174	8,340	7,148	6,066	6,130
リース債務	-	432	392	319	304	298	290
未払法人税等	66	47	54	83	56	119	13
賞与引当金	239	171	172	186	182	185	187
役員賞与引当金	10	-	0	0	0	0	0
その他	1,774	1,307	1,687	1,532	1,141	1,024	1,258
流動負債合計	14,972	14,974	15,533	14,942	13,578	11,981	11,223
固定負債							
長期借入金	8,746	9,085	9,200	7,772	7,222	6,221	6,851
リース債務	-	1,105	977	814	659	514	364
繰延税金負債	-	181	0	301	0	310	0
退職給付引当金	506	556	521	546	559	605	634
役員退職慰労引当金	88	91	64	67	68	71	-
資産除去債務	0	0	0	0	64	64	65
負のれん	16	12	33	29	25	21	17
その他	1,272	25	260	19	292	20	290
固定負債合計	10,630	11,057	11,057	9,550	8,893	7,828	8,223
負債合計	25,603	26,030	26,590	24,493	22,471	19,810	19,447
純資産の部							
株主資本							
資本金	830	830	830	830	830	830	830
資本剰余金	748	748	748	748	748	748	748
利益剰余金	2,807	2,454	1,807	1,975	2,334	2,490	1,970
自己株式	-	-2	-	-2	-2	-2	-
株主資本合計	4,384	4,031	3,384	3,552	3,910	4,067	3,546
評価・換算差額等							
その他有価証券評価差額金	339	185	282	390	290	322	142
為替換算調整勘定	567	-586	-311	-499	-665	-918	-897
評価・換算差額等合計	907	-400	-29	-110	-374	-596	-754
少数株主持分	2,061	1,880	1,923	1,944	2,028	2,063	1,982
純資産合計	7,353	5,511	5,278	5,386	5,566	5,534	4,775
負債純資産合計	32,957	31,542	31,869	29,879	28,037	25,345	24,222

注)一部の年度では、連結貸借対照表の「現金及び預金」には定期預金等が含まれている。

付属資料2 2007年度から2011年度4-9月までの連結損益計算書

	2007年度 (通年)	2008年度 (通年)	2009年度 (上期)	2009年度 (通年)	2010年度 (上期)	2010年度 (通年)	2011年度 (上期)
(単位:百万円)	自2007年04月01日 至2008年03月31日	自2008年04月01日 至2009年03月31日	自2009年04月01日 至2009年09月30日	自2009年04月01日 至2010年03月31日	自2010年04月01日 至2010年09月30日	自2010年04月01日 至2011年03月31日	自2011年04月01日 至2011年09月30日
連結損益計算書							
売上高	31,732	38,782	14,878	32,722	17,520	34,579	13,306
売上原価	27,249	34,481	13,731	29,201	15,162	29,900	12,154
売上総利益	4,483	4,302	1,146	3,521	2,357	4,678	1,151
販売費及び一般管理費	2,776	3,159	1,335	2,761	1,430	2,875	1,326
営業利益	1,707	1,142	-188	760	928	1,804	-174
営業外収益							
受取利息	7	17	3	5	2	4	2
受取配当金	27	26	6	10	8	17	10
受取地代家賃	6	1	0	-	0	0	0
受取保険金	0	0	0	-	0	0	0
為替差益	0	0	22	7	-	-	0
負ののれん償却額	2	3	0	6	0	8	0
助成金収入	0	0	24	33	-	-	54
その他	23	32	14	35	22	41	30
営業外収益合計	67	81	71	98	33	70	98
営業外費用							
支払利息	354	535	254	477	186	349	155
持分法による投資損失	12	-	0	0	0	0	0
為替差損	122	157	-	-	22	40	42
その他	18	23	6	12	3	22	18
営業外費用合計	507	716	259	489	213	411	217
経常利益	1,266	506	-379	367	749	1,463	-293
特別利益							
貸倒引当金戻入額	0	2	0	0	0	0	0
固定資産売却益	2	6	8	29	9	23	1
投資有価証券売却益	70	-	0	28	0	-	0
貸倒引当金戻入額	0	0	0	0	0	-	0
関係会社株式売却益	14	-	0	0	0	0	0
特別利益合計	86	7	8	57	9	23	1
特別損失							
固定資産売却損	-	0	4	23	29	30	-
固定資産廃棄損	18	34	59	222	9	42	14
減損損失	46	77	5	118	2	3	-
災害による損失	0	0	0	0	0	182	63
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	0	0	0	0	30	30	-
投資有価証券評価損	0	0	109	109	3	5	0
割増退職金	0	0	173	173	-	-	0
その他	0	7	0	8	3	37	10
特別損失合計	65	119	351	653	77	332	89
税金等調整前当期純利益	1,288	396	-721	-229	682	1,157	-379
法人税、住民税及び事業税							
法人税、住民税及び事業税	226	130	-12	258	153	379	142
法人税等調整額	-10	361	-	-94	-	-95	-
法人税等合計	215	491	-12	165	153	283	142
少数株主損益調整前当期純利益							
又は少数株主損益調整前当期純損失(△)	-	-	-	-	524	870	-525
少数株主利益	258	234	-46	87	150	323	-19
当期純利益又は当期純損失(△)	815	-329	-663	-481	374	547	-506

付属資料3 2007年度から2011年度4-9月までの連結キャッシュフロー計算書

(単位:百万円)	2007年度 (通年)	2008年度 (通年)	2009年度 (上期)	2009年度 (通年)	2010年度 (上期)	2010年度 (通年)	2011年度 (上期)
	自2007年04月01日 至2008年03月31日	自2008年04月01日 至2009年03月31日	自2009年04月01日 至2009年09月30日	自2009年04月01日 至2010年03月31日	自2010年04月01日 至2010年09月30日	自2010年04月01日 至2011年03月31日	自2011年04月01日 至2011年09月30日
連結キャッシュ・フロー計算書							
営業活動によるキャッシュ・フロー							
税金等調整前当期純利益	1,288	396	-721	-229	682	1,157	-379
減価償却費	3,102	4,376	2,327	4,683	2,171	4,205	1,864
減損損失	46	77	5	118	2	3	-
負ののれん償却額	-2	-3	0	-6	-	-8	0
特別退職金	0	0	173	0	0	0	0
のれん償却額	0	0	-2	0	-4	0	-4
貸倒引当金の増減額(△は減少)	0	0	0	2	0	1	0
賞与引当金の増減額(△は減少)	-2	-66	0	14	0	-1	0
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	-2	-10	0	-	0	0	0
退職給付引当金の増減額(△は減少)	53	38	0	-11	0	59	0
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	5	3	6	-24	13	4	36
受取利息及び受取配当金	-34	-42	-9	-16	-10	-22	-12
支払利息	354	535	254	477	186	349	155
持分法による投資損益(△は益)	12	-	0	-5	0	6	0
固定資産売却損益(△は益)	-2	-6	59	222	9	42	14
固定資産廃棄損	18	34	0	-25	0	-	0
投資有価証券売却損益(△は益)	-70	-	109	109	3	5	10
関係会社株式売却損益(△は益)	-14	-	0	173	0	-	0
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	0	0	0	0	30	30	-
売上債権の増減額(△は増加)	-221	-206	125	-494	72	502	865
たな卸資産の増減額(△は増加)	-789	72	590	940	-164	-398	-320
仕入債務の増減額(△は減少)	867	-851	-469	35	338	-35	-944
その他	-317	-187	420	688	-203	-170	-43
小計	4,294	4,158	2,869	6,654	3,123	5,730	1,239
利息及び配当金の受取額	34	42	8	16	10	22	12
利息の支払額	-330	-455	-258	-477	-199	-374	-146
法人税等の支払額	-458	-206	-112	-264	-190	-331	0
法人税等の還付額	-	43	110	110	42	42	-158
特別退職金の支払額	0	0	0	-247	0	-	-
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,538	3,584	2,615	5,789	2,788	5,088	950
投資活動によるキャッシュ・フロー							
定期預金の払戻による収入	0	0	0	724	0	-	0
有形固定資産の取得による支出	-5932	-6338	-2536	-3728	-1140	-2103	-1151
有形固定資産の売却による収入	2	9	31	60	22	110	2
無形固定資産の取得による支出	-60	-6	0	-14	0	-5	0
投資有価証券の取得による支出	-131	-62	-5	-10	-6	-11	-6
投資有価証券の売却による収入	133	-	0	60	0	-	0
関係会社株式の売却による収入	74	-	0	0	0	0	0
子会社株式の取得による支出	-170	-	0	0	0	0	0
その他	0	-9	49	27	7	-2	-3
投資活動によるキャッシュ・フロー	-6084	-6406	-2461	-2881	-1117	-2011	-1158
財務活動によるキャッシュ・フロー							
短期借入れによる収入	6,438	4,462	61	2,105	-	3,554	-
短期借入金の返済による支出	-5002	-1266	-	-2899	-920	-4966	-259
長期借入れによる収入	2,584	2,886	1,240	1,240	320	310	1,896
長期借入金の返済による支出	-2318	-2303	-1120	-2301	-1006	-2432	-909
配当金の支払額	-62	-70	9	39	-	-	0
少数株主への配当金の支払額	-28	-18	0	-	-15	-31	-15
ファイナンス・リース債務の増加による収入	997	-	-42	-76	-	-30	-10
ファイナンス・リース債務の返済による支出	-182	-526	-226	-447	-165	-318	-152
その他	0	0	0	0	0	0	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,427	3,165	-78	-2,339	-1,786	-3,913	551
現金及び現金同等物に係る換算差額	10	-103	33	-6	-13	-10	-1
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	-110	234	110	564	-129	-846	337
現金及び現金同等物の期首残高	634	524	759	759	1,323	1,323	476
現金及び現金同等物の期末残高	524	759	870	1,323	1,194	476	814

注)一部の年度では連結キャッシュ・フロー計算書の「現金及び現金同等物の期末残高」には定期預金等は含まない。(CFの現金・期末残高≠BS現金の場合もある)

■付属資料4-1 工場ごとの売上、資産、従業員数

	売上 (単位:百 万円)	資産 (単位:百 万円)	従業員数 (単位: 人)
日本	16,016	14,276	447
タイ	7,594	5,346	923
中国	12,858	10,462	1,247
合計	36,469	30,083	2,618

※2010年度(通年・連結ベース)の数字

(但し、セグメント間の内部売上高・振替高の相殺前の数字)

■付属資料4-2 主な売掛金、買掛金、借入先の内訳

▽支払手形および買掛金(単位:百万円)

相手	金額
B自動車(株)	725
F物流(株)	94
(株)G製作所	60
S製鋼商事(株)	19
Sejong trade co.	12

▽短期借入金(単位:百万円)

相手	金額
E銀行	311
D地方銀行	266
H銀行	255

▽長期借入金(単位:百万円)

相手	金額
E銀行	887
D地方銀行	724
C信託銀行	630

▽受取手形および売掛金(単位:百万円)

相手	金額
B自動車(株)	586
Sejong motor co.	136
Zhenhu auto inc.	130
A自動車(株)	124
(株)Eプレス	106

■付属資料5 大株主の状況

氏名または名称	発行済み 株式総数 に対する 所有株式 数
B自動車(株)	18.4%
智川 喜之助	10.6%
智川 喜則	10.3%
(株)Eプレス	4.8%
Zhenhu auto inc.	2.0%
計	45.9%

■付属資料6 海外売上の比率

	売上比率 (連結)
2011年3月期	58%
2010年3月期	52%
2009年3月期	49%
2008年3月期	42%
2007年3月期	43%

■付属資料7

対B自動車の売上比率

	売上比率 (連結)
2011年3月期	43%
2010年3月期	47%
2009年3月期	46%
2008年3月期	49%
2007年3月期	47%