



日本ビジネススクール・ケース・コンペティション 2013 課題ケース

## ホッパーエレクトロニクス

### 1. イントロダクション

「ドイツの企業から打診された当社の樹脂事業買収提案に対して、どのように対応すべきだろうか。買収提案や赤字事業をどうするか、我が社の課題は山積している。」

2013年3月16日、ホッパーエレクトロニクス社長の柴島祥一（50歳）は、スウェーデンの洋上発電施設の見学を終えて帰路につく飛行機の中で、資料を片手に一人思いを巡らせていた。

2012年12月末に安倍首相が就任して以来、アベノミクスの効果か、円安・株高により世間は明るい話題に包まれている。しかし自社の業績の足取りを見ると、決して浮き足だっていない状況ではなかった。

ホッパーエレクトロニクスの屋台骨である電力・通信事業の売上は、震災以降の電力会社の投資抑制に伴い減少を続けている。国内電力業界は、原発再稼働の是非や発送電分離等の業界構造の大幅な変化が議論されているだけでなく、太陽光発電への様々な業種からの参入や、シェールガスの活用も現実味を帯びており、エネルギーを取り巻く環境は大きく変化していく可能性がある。当社で販売している小規模風力発電施設の将来も、こうい

- 
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、JBCC2013 実行委員会が作成したものであり、ケースの複製等の問合せは JBCC2013 実行委員会(jbcc2013@googlegroups.com)に連絡を行うこととする。JBCC2013 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、その他の種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。Copyright©2013 は本ケースの制作者（慶應義塾大学大学院経営管理研究科 内藤祥、新倉理人、グロービス経営大学院 柴田達真、瀬島紀子、一橋大学大学院国際企業戦略研究科 坂一博）が保有する。

った電力業界の動きに大きな影響を受けるだろう。当社の第二の事業である建築・道路関連事業は公共事業や通信会社の設備投資に大きく依存しており、アベノミクスへの期待はあるものの先行きは不透明だ。第三の事業である樹脂事業は、電線の地中線化需要の拡大に伴い、現状では売上規模は小さいながらも利益は確保できており、今後の成長を期待している。

当社は今後どのように成長していけばよいのか。ドイツ企業からの買収提案への回答を2週間後に控え、事前に開催される緊急役員会議でどのような社長方針を打ち出すべきか柴島は考えていた。入手した2012年度の業績見込みは、2011年度の数值から大きな変化はなく、更なる改革の必要性を感じていた。

## 2. ホッパーエレクトロニクス（旧柴島電気興業・非上場）

建築エンジニアであった創業者・柴島泰人は、電力配信網の整備開始を背景に、1930年に柴島電気興業を創業した。

ホッパーエレクトロニクスの事業の第一の柱は全社売上の50%を超える電力・通信事業である。具体的には、電力・通信関連事業者向けの鉄塔建設、および鉄骨・鉄鋼、鉄柱、架線金物、地中材料等の製造及び販売である。同社は創業当時より鉄塔の設計・建築技術が評価され、国内電力会社の積極的な投資に伴い順調に業績を伸ばしてきた。高度成長期の終わりとともに業績の成長は鈍化したものの、電力会社からの役員の受け入れなどもあり安定的な受注は継続してきた。しかし東日本大震災以降、電力会社は化石燃料の調達コスト増加に伴う業績悪化により、設備投資削減の動きを見せている。また今後円安が定着することで、当社の主要原材料である鉄鋼の価格も上昇していく可能性がある。通信会社によるLTE対応の設備投資需要はあったが、その他の需要減少を補てんするには至っていない。

電力・通信事業において、昨今力を入れ始めたのは小規模風力発電施設の製造・設置である。近年エコエネルギーが注目される中、同社は自治体や公園などへの導入実績を出し始めており、2011年度は約5億円程度の売上規模となった。現状では投資が先行しているものの、政府が進める余剰電力の販売自由化や発送電分離の施策を受けて、今後は一般家庭や自治体への導入が見込まれている。その意味では、公共分野からの売上拡大が今後期待できる分野である。また海外においては風力発電が日本以上に期待されていることから、同社も海外展開を視野に入れ、2010年に柴島電気興業からホッパーエレクトロニクスへと社名を変更している。

同社事業の第二の柱は全社売上の約20%を占める建築・道路事業であり、建設・道路事

業者向けの鉄骨・道路施設機材の製造、溶融亜鉛めっき、ならびに建設工事の請負を行っており、主に橋梁建設や高速道路における携帯通信インフラの整備で実績がある。かろうじて利益は確保しているものの、業界上位企業における談合も発覚し、今後はより厳しい競争環境に置かれるだろう。同社は選別受注と操業度維持に注力して業績の改善に努めているが、今後は人員削減も含めた根本的な事業構造の変革を迫られている。

### 3. 樹脂事業

その他の事業として、柴島が社長就任時に事業部化した樹脂事業が近年好調である。当初は鉄塔の配電盤需要だけであったが、腐食性・耐久性に優れた熱硬化性樹脂の一つであるエポキシ樹脂（EP）の製品化に成功し、電線の地中線化や碍子カバーなどで業績を拡大してきた。当社ではエポキシ樹脂（EP）を用いた地中線の成形・加工プロセスに強みを持っており、顧客である電設会社からの評判も良く継続して受注を獲得している。今後はスマートフォン等の通信機器への応用の可能性についても検討し始めている。同事業は売上規模では全社の約 10%程度であるが、営業利益率は約 10%と他事業を上回っている。

### 4. 各事業分野の業界情報

柴島は飛行機の窓から眼下に広がる大海を眺めながら、部下に集めさせた各業界の調査レポートを開いた。

国内の電力業界においては、高度成長期までは国内の旺盛な電力需要に応えるため、電力会社が積極的な投資を行ってきた。しかしその後二度のオイルショックを経て、節電技術の進歩、あるいは環境問題に対する消費者の関心の高まりを受けて電力需要の伸びが停滞した結果、電力各社の新規設備投資は減少し続けている。電力関連設備（鉄塔およびそのほか周辺製品）を提供する企業も影響を受け、2000年代半ばには同業界の数社が事業撤退に追い込まれた。また鉄塔建築事業の特徴としては、一定の技術水準が必要であるために、電力会社と同様に地域毎に数社程度の寡占的な業界構造となっていることが挙げられる。

電力業界の今後に関しては、国が進める発送電分離や新エネルギー利用の促進などの政策による電源多様化や、送電のロスを減らすための超伝導技術の実用化が期待されている。このような動向の中、配電送電設備の需要が新たに見込まれる可能性があり、またスマートグリッドのような電力制御技術も今後は重要になると考えられている。風力発電業界は、太陽光発電と同様に自然エネルギーを活用した技術であることからその注目度は高いが、現行の技術では未だ発電効率が低く、設置場所の確保が難しいことなど、実用化の面では

課題も多いと言われていた。しかし日本同様国土の狭いイギリスでは洋上発電施設が本格化しており、国内でも北海道での積極的な導入、福島県東部における浮体式洋上発電施設の建設が計画される動きがあるなど、中型・大型の風力発電は需要が拡大する可能性がある。一方で小規模発電施設は設置場所の確保が課題となっていたが、設備の小型化に伴い、公園等の小さなスペースでの導入や都会のオフィスビル街での導入事例が出てきている。

通信業界においては、1996年以降の携帯電話の爆発的な普及に伴い、電話設備設置工事事業が著しく拡大していた。近年では市街地だけではなく高速道路や公共交通機関においても、通信エリアの拡大や無線通信における継続的な技術革新、LTEへの対応などもあり業界全体としては好況が続いている。しかしながら携帯電話各社の設備投資は、技術革新や国の規制に大きな影響を受けるものであり、今後の市場動向は不透明な状況である。

建築・道路業界においては、国の政策として復興関連事業の本格化に続き交通インフラの老朽化に対する補強事業等が見込まれるが、橋梁建設を始めとした公共投資は依然として抑制されている。一方海外市場へ目を向けると、特に近年のアジアでの建築・道路関連事業の伸びは著しい。

樹脂業界は、合成樹脂が金属を代替する素材として注目されてきたことから、自動車産業・電子産業・建築産業・航空宇宙産業と幅広く活用され大きく成長してきた。特に金属よりも軽い熱硬化性樹脂の成型品は、樹脂市場全体に占める規模は1割程度と大きくないものの、その優れた性能（耐熱性、機械的強度性、寸法精度性）から、配電部品・車両部品・船舶部品・医療機器部品等、あらゆる産業において利用される素材である。低廉な樹脂素材についてはアジアからの輸入品に押され気味であるが、成型プロセス等で品質が求められる樹脂素材においては国内メーカーが優位な状況にある。

## 5. ホッパーエレクトロニックの経営陣・組織・社内

社長の柴島祥一は、創業家の4代目社長であり15年前に社長に就任した。社長就任前に国内MBAを取得した柴島は、機能別組織から事業部別組織への転換、新規事業開発組織の設立、ミドルマネージャーへのMBAホルダーの採用等、大胆な改革を進めてきた。現在社員数は581名、役員は柴島を含めて8名であり、電力・通信事業を統括する役員が3名（内、電力会社出身役員が2名）、建築・道路事業担当役員が2名、経営企画室長（中途採用のMBAホルダー）が1名、経理・財務担当役員が1名である。樹脂事業は売上規模がまだ小さいことから、エンジニア出身の部長が担当しており、組織上電力事業の配下となってい

る。

近年の柴島による社内改革は、長らく安定的な経営スタイルをとっていたホッパーエレクトロニックにとって画期的なことではあったが、すべてが社員に受け入れられていたわけではなかった。特に事業部制の導入と同時に報酬制度も変更を行い、プロセス評価や年功序列型から実績重視の報酬制度へと変更した影響からか、利益率の低い事業に対して「あいつらが足を引っ張っている」といった声をあげる社員もいた。また、グローバル化に対応しようと社内公募をしようにも、英語の壁や年齢的な問題（社員の平均年齢は41歳）もあり、海外赴任に積極的な社員は少数なのが現実である。近年、柴島は中途採用により新しい発想を社内に取り入れようとしているが、当社の主要なポジションの大部分は生え抜きの人材で占められている。

## 6. 樹脂事業の買収提案

ホッパーエレクトロニックでは2004年、電力機器の絶縁材料として使用できる腐食性・耐久性に優れた熱硬化性樹脂の開発に成功し、かつこの製造工程が環境にも配慮したものであったこともあり、業界各社から受注を拡大している。これまでは自動車や電力機器等に使用可能な高強度で信頼性の高いものが存在しなかった中で、当社の開発した当該製品は他社製品との差別化を有し、業界を越えて広く需要が見込まれている。2004年度にはエポキシ樹脂を用いた特殊な熱硬化性樹脂の成型技術に関する特許も取得している。

このような状況下で、国内の大手商社を通しドイツの電機メーカーから当社樹脂事業買収の打診があった。打診元の企業は過去に日本企業を買収し、現在は茨城・三重・兵庫等に生産拠点を持っている。買収打診額は当社樹脂事業のEBITDAの15~20倍程度に相当する可能性もありそうだ。

柴島の決断の時は確実に迫っていた。今後当社がさらなる成長をしていくために、この買収提案にはどのように回答すべきだろうか。ドイツ企業が何を狙っているのかも不明であり、様々な内外のステークホルダーの反応も気になる。今の環境下では市場動向の予測も難しく、各事業の見通しも不透明であった。

目の前の業績のみならず、自社の将来に向けて、大きなチャンスと様々なリスクをはらんだ選択肢が目の前に広がっていた。

### （設問）

柴島社長の立場で、今後のホッパーエレクトロニックの戦略を描き、サマリー1枚（フォントサイズ9以上）、添付資料3枚以内（全てA4）にまとめなさい。

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
(単位:百万円)	自2008年04月01日 至2009年03月31日	自2009年04月01日 至2010年03月31日	自2010年04月01日 至2011年03月31日	自2011年04月01日 至2012年03月31日

貸借対照表

資産の部

流動資産

現金及び預金	2,996	3,701	3,137	3,864
受取手形及び売掛金	8,081	7,985	6,895	7,178
製品	1,349	1,304	1,239	1,454
仕掛品	4,761	4,546	4,631	4,160
原材料及び貯蔵品	816	663	682	611
繰延税金資産	229	209	183	151
その他	329	291	237	218
貸倒引当金	-18	-21	-14	-2
流動資産合計	18,543	18,678	16,990	17,634

固定資産

有形固定資産

建物	7,825	7,945	8,071	8,077
減価償却累計額	-5,376	-5,486	-5,718	-5,864
建物(純額)	2,449	2,459	2,353	2,213
構築物	1,756	1,746	1,755	1,768
減価償却累計額	-1,209	-1,225	-1,274	-1,320
構築物(純額)	547	521	481	448
機械及び装置	6,717	6,454	6,726	6,697
減価償却累計額	-5,637	-5,489	-5,692	-5,802
機械及び装置(純額)	1,080	965	1,034	895
車両運搬具及び工具器具備品	949	951	935	957
減価償却累計額	-794	-812	-812	-853
車両運搬具及び工具器具備品(純額)	155	139	123	104
土地	11,051	11,144	11,145	11,151
建設仮勘定	-	38	-	-
有形固定資産合計	15,282	15,266	15,136	14,811
無形固定資産	123	133	150	175
無形固定資産合計	123	133	150	175
投資その他の資産				
投資有価証券	1,522	1,535	1,213	1,154
繰延税金資産	430	360	369	415
その他	301	388	555	519
貸倒引当金	-70	-39	-41	-37
投資その他の資産合計	2,183	2,244	2,096	2,051
固定資産合計	17,588	17,643	17,382	17,037
資産合計	36,131	36,321	34,372	34,671

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
(単位:百万円)	自2008年04月01日 至2009年03月31日	自2009年04月01日 至2010年03月31日	自2010年04月01日 至2011年03月31日	自2011年04月01日 至2012年03月31日

貸借対照表

負債の部

流動負債				
支払手形及び買掛金	8,153	8,026	7,726	7,571
短期借入金	2,743	2,742	2,570	2,587
1年内返済予定の長期借入金	2,025	708	852	1,045
1年内償還予定の社債	1,090	849	609	1,453
未払費用	149	152	143	167
未払法人税等	107	480	152	33
未払消費税等	16	169	96	19
前受金	1,102	1,028	428	763
賞与引当金	329	357	389	306
役員賞与引当金	60	98	84	42
その他	209	249	256	337
<b>流動負債合計</b>	<b>15,983</b>	<b>14,858</b>	<b>13,305</b>	<b>14,323</b>
固定負債				
社債	2,027	2,703	2,544	2,054
長期借入金	1,498	1,893	2,004	2,004
再評価に係る繰延税金負債	2,501	2,746	2,889	2,855
退職給付引当金	2,791	2,775	2,703	2,603
役員退職慰労引当金	296	337	292	283
その他	411	139	324	369
<b>固定負債合計</b>	<b>9,524</b>	<b>10,593</b>	<b>10,756</b>	<b>10,168</b>
<b>負債合計</b>	<b>25,507</b>	<b>25,451</b>	<b>24,061</b>	<b>24,491</b>

純資産の部

株主資本				
資本金	600	600	600	600
資本準備金	33	33	33	33
利益剰余金	6,051	6,226	5,760	5,390
自己株式	-30	-30	-31	-80
<b>株主資本合計</b>	<b>6,654</b>	<b>6,829</b>	<b>6,362</b>	<b>5,943</b>
評価・換算差額等				
その他有価証券評価差額金	180	251	159	122
土地再評価差額金	3,790	3,790	3,790	4,115
<b>評価・換算差額等合計</b>	<b>3,970</b>	<b>4,041</b>	<b>3,949</b>	<b>4,237</b>
<b>純資産合計</b>	<b>10,624</b>	<b>10,870</b>	<b>10,311</b>	<b>10,180</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>36,131</b>	<b>36,321</b>	<b>34,372</b>	<b>34,671</b>

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
(単位:百万円)	自2008年04月01日 至2009年03月31日	自2009年04月01日 至2010年03月31日	自2010年04月01日 至2011年03月31日	自2011年04月01日 至2012年03月31日
<b>損益計算書</b>				
売上高	28,809	30,171	29,749	26,739
売上原価	25,321	26,407	26,149	23,822
売上総利益	3,488	3,764	3,600	2,917
販売費及び一般管理費	3,014	3,046	2,952	2,718
営業利益	474	718	648	199
<b>営業外収益</b>				
受取利息	7	3	2	2
受取配当金	44	41	39	34
受取賃貸料	128	124	132	133
その他	40	41	31	38
営業外収益合計	219	209	204	207
<b>営業外費用</b>				
支払利息	130	119	92	89
社債利息	46	41	39	40
賃貸費用	72	69	73	74
借入手数料	12	64	7	87
支払保証料	20	33	28	30
その他	53	33	36	54
営業外費用合計	333	359	275	374
経常利益	360	568	577	32
<b>特別利益</b>				
貸倒引当金戻入額	-	1	6	-
投資有価証券売却益	0	-	8	-
固定資産売却益	-	2	-	-
保険差益	22	-	-	-
その他	-	0	-	-
特別利益合計	22	3	14	-
<b>特別損失</b>				
固定資産除却損	-	34	15	-
固定資産売却損	22	2	0	-
投資有価証券評価損	151	1	171	86
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	-	-	141	-
災害による損失	-	-	18	-
退職給付制度改定損	-	-	-	75
役員退職慰労金	4	-	-	-
その他	3	4	5	-
特別損失合計	180	41	350	161
税金等調整前当期純利益	202	530	241	-129
法人税、住民税及び事業税	203	287	500	0
法人税等調整額	-44	-58	80	129
法人税等合計	159	229	580	129
当期純利益又は当期純損失(△)	43	301	-339	-258



	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
(単位:百万円)	自2008年04月01日 至2009年03月31日	自2009年04月01日 至2010年03月31日	自2010年04月01日 至2011年03月31日	自2011年04月01日 至2012年03月31日
<b>キャッシュ・フロー計算書</b>				
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>				
税金等調整前当期純利益	202	530	241	-129
減価償却費	594	583	589	571
貸倒引当金の増減額(△は減少)	-33	28	5	16
賞与引当金の増減額(△は減少)	-21	28	32	-83
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	-16	38	-14	-42
退職給付引当金の増減額(△は減少)	4	-16	-72	-100
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	22	41	-45	-9
受取利息及び受取配当金	-51	-44	-41	-36
支払利息	176	160	131	129
社債発行費	20	33	28	30
投資有価証券評価損益(△は益)	151	1	171	86
投資有価証券売却損益(△は益)	0	-	-8	-
有形固定資産売却損益(△は益)	22	0	0	-
固定資産除去損	-	34	15	-
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	-	-	141	-
災害損失	-	-	18	-
売上債権の増減額(△は増加)	-378	96	1,090	-283
たな卸資産の増減額(△は増加)	-435	413	-39	327
仕入債務の増減額(△は減少)	466	-127	-300	-155
未払消費税等の増減額(△は減少)	-232	153	-73	-77
前受金の増減額(△は減少)	103	-74	-600	335
その他の流動資産の増減額(△は増加)	-63	38	54	19
その他の流動負債の増減額(△は減少)	66	43	-2	105
その他	-46	4	-48	119
<b>小計</b>	<b>551</b>	<b>1,962</b>	<b>1,273</b>	<b>823</b>
利息及び配当金の受取額	51	44	41	36
利息の支払額	-167	-152	-124	-123
法人税等の支払額	-314	144	-908	-248
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>121</b>	<b>1,998</b>	<b>282</b>	<b>488</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>				
定期預金の預入による支出	-95	-309	-23	-14
定期預金の払戻による収入	191	67	148	103
投資有価証券の取得による支出	-109	-29	-5	-4
投資有価証券の売却による収入	0	22	9	-
有形固定資産の取得による支出	-601	-656	-325	-252
無形固定資産の取得による支出	-16	-9	-30	-44
有形固定資産の売却による収入	1	6	0	30
その他	-	-	-31	-11
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>-629</b>	<b>-908</b>	<b>-257</b>	<b>-192</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>				
短期借入金の純増減額(△は減少)	722	-1	-172	17
長期借入れによる収入	955	1,103	963	1,045
長期借入金の返済による支出	-764	-2,025	-708	-852
社債の発行による収入	506	1,525	450	963
社債の償還による支出	-1,012	-1,090	-849	-609
自己株式の売却による収入	0	-	-	-
自己株式の取得による支出	-1	0	-1	-49
セール・アンド・リースバックによる収入	-	-	-	105
配当金の支払額	-126	-126	-126	-63
その他	-5	-13	-21	-37
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>275</b>	<b>-627</b>	<b>-464</b>	<b>520</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	-233	463	-439	816
現金及び現金同等物の期首残高	2,825	2,592	3,055	2,616
現金及び現金同等物の期末残高	2,592	3,055	2,616	3,432
定期預金残高	404	646	521	432
現金及び預金の期末残高(定期預金含む)	2,996	3,701	3,137	3,864

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
(単位:百万円)	自2008年04月01日 至2009年03月31日	自2009年04月01日 至2010年03月31日	自2010年04月01日 至2011年03月31日	自2011年04月01日 至2012年03月31日
<b>セグメント情報</b>				
<b>電力・通信事業</b>				
売上高	-	17,016	17,561	14,523
セグメント利益	-	917	974	461
設備投資	-	234	267	156
減価償却費	-	331	348	318
セグメント資産	-	16,392	16,663	16,239
<b>建築・道路事業</b>				
売上高	-	10,530	9,361	9,126
セグメント利益	-	287	178	201
設備投資	-	156	133	42
減価償却費	-	140	127	137
セグメント資産	-	9,132	6,339	7,003
<b>樹脂事業</b>				
売上高	-	2,625	2,827	3,090
セグメント利益	-	285	291	327
設備投資	-	23	41	19
減価償却費	-	42	43	43
セグメント資産	-	2,668	2,320	2,430
<b>本社</b>				
売上高	-	0	0	0
セグメント利益	-	-771	-795	-790
設備投資	-	207	142	74
減価償却費	-	70	71	73
セグメント資産	-	8,129	9,050	8,999

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
(単位:百万円)	自2008年04月01日 至2009年03月31日	自2009年04月01日 至2010年03月31日	自2010年04月01日 至2011年03月31日	自2011年04月01日 至2012年03月31日
<b>愛知工場</b>				
電力・通信事業				
建物及び構築物	493	492	439	411
機械及び装置	319	291	251	234
土地	1,910	1,910	1,910	1,910
その他	62	50	49	36
合計	2,784	2,743	2,649	2,591
<b>千葉工場</b>				
電力・通信事業				
建物及び構築物	736	699	587	545
機械及び装置	423	342	392	336
土地	6,455	6,455	6,456	6,456
その他	48	32	8	9
合計	7,662	7,528	7,443	7,346
<b>奈良工場</b>				
建築・道路事業				
建物及び構築物	1,024	972	941	874
機械及び装置	293	291	357	297
土地	1,190	1,190	1,190	1,190
その他	39	23	37	32
合計	2,546	2,476	2,525	2,393
<b>酒田工場</b>				
樹脂事業				
建物及び構築物	277	267	248	231
機械及び装置	45	41	34	28
土地	347	347	347	347
その他	5	5	3	10
合計	674	660	632	616
<b>本社</b>				
建物及び構築物	466	550	619	600
機械及び装置	-	-	-	-
土地	1,149	1,242	1,242	1,248
その他	1	29	26	17
合計	1,616	1,821	1,887	1,865

■2011年度従業員数(事業所別)

事業所名 (所在地)	セグメントの名称	従業員数 (名)
愛知工場	電力・通信関連事業	177
千葉工場	電力・通信関連事業	118
奈良工場	建築・道路関連事業	88
酒田工場	碍子・樹脂関連事業	108
本社	—	90
合計		581

■2011年度株主構成

株主	所有割合
柴島一郎	20%
柴島玲子	18%
柴島美津子	15%
柴島芳三	11%
柴島祥一	9%
山岡健二	9%
(株)U鋼管	9%
A電力(株)	6%
その他	3%
計	100%

■主要販売先

相手先	2010年度	2011年度
	割合	割合
A電力(株)	20.3%	17.4%

■2011年度受取手形および売掛金

相手先	金額(百万円)	割合
A電力(株)	974	14%
(株)G電工	534	7%
Y電機商事(株)	502	7%
その他	5,168	72%
合計	7,178	100%

■2011年度支払手形および買掛金

相手先	金額(百万円)	割合
T鉄工(株)	530	7%
K鉄工(株)	379	5%
(株)Dケーブル製造	76	1%
(株)U鋼管	303	4%
(株)G電工	227	3%
その他	6,056	80%
合計	7,571	100%

■2011年度短期借入

区分	金額(百万円)
M銀行	512
B銀行	453
T銀行	380
N銀行	363
その他(他5行)	879
合計	2,587

■2011年度長期借入

区分	金額(百万円)
M銀行	897
B銀行	778
S銀行	634
C銀行	395
商工組合中央金庫	216
その他(他3行)	129
合計	3,049

■製造原価詳細

区分	2010年度		2011年度	
	金額(百万円)	割合	金額(百万円)	割合
材料費	13,859	53.0%	12,540	52.6%
労務費	2,438	9.3%	2,355	9.9%
経費	9,852	37.7%	8,927	37.5%
(うち外注加工費)	(4,572)		(4,024)	
計	26,149	100.0%	23,822	100.0%

■販売費・一般管理費詳細(一部内訳)

区分	2010年度	2011年度
	金額(百万円)	金額(百万円)
役員報酬	318	288
給料手当	853	840
賞与引当金繰上額	266	190
退職給付金引当繰上額	53	80
研究開発費	319	347

■2012年度第3四半期決算概要(全体)  
(全体)

	金額(百万円)
売上	19,887
営業利益	108

(電力・通信事業)

	金額(百万円)
売上	10,521
セグメント利益	270

(建築・道路事業)

	金額(百万円)
売上	6,817
セグメント利益	150

(樹脂事業)

	金額(百万円)
売上	2,549
セグメント利益	272

(本社)

	金額(百万円)
売上	0
セグメント利益	-584