



慶應義塾大学ビジネス・スクール

東北製造加工株式会社

イントロダクション

2011年4月上旬、外部の経営コンサルタントである加藤は、手元にある業績予想の数値を見ながら思考錯誤していた。この数値は、顧客企業である宮城県仙台市に本社を置く東北製造加工株式会社（以下同社）が震災前に作成した第2四半期の予想数値に、加藤の部下である新人コンサルタントが想定される震災の影響を加味して試算したものである。このままでは、第2四半期決算の営業損益で黒字を確保できないかもしれない。加藤は、2011年1月から同社の経営に関してのコンサルティングを始めたばかりであった。同社の工場は2011年3月11日の東日本大震災により大きな打撃を負った。東北地方にある3工場はすべて被災し、ラインは震災以降ストップしていた。岩手県北上市に所在するB工場、岩手県肝沢郡に所在するC工場は比較的被害が少なかったため、復旧作業を継続中である。一方、宮城県多賀城市のA工場については、壊滅的な被害を受けた。A工場の出荷前の棚卸資産の10%は簡単な加工を施せば販売できそうであったが、残りの90%程度は使用不可能であった。同社の従業員は全員無事であったが、親族等を頼りにし、被災した東北地方を離れていた。最近になり従業員は地元に戻ってきており、「そろそろ働きたいのだが、どうしたらよいか」との問い合わせが毎日のようにある。しかしながら、彼らの動かすラインはストップしたままである。今月の給料支払日である4月25日には実働していない彼らに給料を支払わなければならない。多額の借入金を抱えるなか、同社の財務状況はさらに圧迫されることが予想された。また、A工場を建て替える場合には、膨大な資金がかかる見込みで新たな資金調達が必要とされる。このような状況の中、主要顧客は既に同社以外の納入先を国内、海外を問わず探し始めていた。加藤は、1日も早く対策を同社に提案する必要があった。

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科非常勤講師 許斐義信の指導のもと、同修士課程 M33 期生 三井規靖、西川文敏、田中浩一郎が作成した（2011年）。本ケースは分析ならびにクラス討議の資料として作成したものであり、文中の固有名詞はすべて架空のものである。作成にあたっては株式会社経営共創基盤代表取締役 CEO 富山和彦氏ならびに同社関係者の方々にご多大なるご協力を頂きました。この場を借りて御礼申し上げます。

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 (2011年10月作成)

会社沿革

同社は1950年に宮城県仙台市に設立された。創業者である山田一郎は宮城県に生まれ、地元大学の建築学科を卒業後、建築家を目指し5年ほど小さな建築事務所で働いていた。しかし、戦後の住宅特需に、経営感覚の鋭かった一郎は建築用ガラスの加工販売を行う「東北製造加工株式会社」を設立した。高度経済成長期やバブル期においては需要の増加により地方企業ながらも大きな利益を出していた。しかし、1990年以降の建築用ガラスの売上減少に伴い、1994年には同事業から撤退した。この年、一郎は自分の息子である山田誠一に社長の座を渡した。このとき誠一は46歳であった。誠一は30代の中頃、アメリカにMBA留学に行っており、当時のアメリカのコンピューター業界の先端技術について熟知していた。その後もコンピューター業界の動向を追っていた誠一が同社を立て直すべく始めた新規事業は、90年代初頭より事業化され始めた液晶ディスプレイに必要なガラス基板事業であった。

現在の同社の主要製品は液晶ガラス基板加工品である。東証2部上場企業であり、2010年12月期の売上高は95億円、資本金は39億円である。08年から10年の3年間では売上高は減少傾向であるものの、10年の当期純利益は4億7800万円の黒字を計上している。現在の従業員数は455名であり、内182名が正社員、残りの273名は派遣社員である。

同社の事業内容はフラットパネルディスプレイ用ガラス基板(TFT液晶用、STN液晶用)の加工、販売である。切断工程においては、自社独自のカット機を使用し、面取り部の鏡面加工を可能にしている。更に、研磨工程では大型ガラス基板の高精度の平面研磨技術に優れており、カラーフィルター上の異物除去と平坦化を行い、高精細な表示を可能にしていると評判が高い。更に事業の特徴としては、液晶用ガラスを切る工程から、研磨、成膜までの一貫体制を構築していることが挙げられる。同社の国内市場シェアはTFT液晶用が約20%、STN液晶用が約80%であり、同社のTFT向け、STN向けの売上比率はおよそ3:1である。同社は第5世代液晶まで対応可能な加工工場を東北地域に3拠点保有しており、生産比率は違うものの3拠点全てでTFT、STN液晶用ガラス基板の加工を行っている。

同社は2004年頃から多角化戦略をとり、安定的売上が見込まれる半導体装置用ねじの製造販売を行う企業を2社買収した。この事業は一定程度の安定した利益が出ていたが、3年後の2007年には本業に資源を集中するために、株式譲渡。売却資金は借入金の返済にまわした。また、この数年の売上高は減少傾向で、最終損益にて2004年～2009年で5期連続赤字など、非常に

厳しい財務状況である。2009年には社員の半数を削減するための早期退職を募るなど、緊急的な措置が取られた。また、震災前の工場の稼働状況は90%程度、24時間態勢で人員を配置しており、従業員への負担は大きかった。従業員の平均年収は同業他社と比べ高くなく、社員からは不満の声があがっていたようだ。

5

液晶パネル業界について

液晶パネルを構成するガラス基板、カラーフィルター、液晶、偏光板、バックライトなどの部品はそれぞれ異なる業種の企業が進出している。

液晶パネル業界の世界市場規模は2009年実績で約7兆円^[1]である。この業界の変化は激しい。他社からの工場買収、新工場の建設、海外企業に子会社の経営権を譲渡する国内メーカーも出てきており、2011年には国内大手電機メーカー2社の子会社の事業統合を発表するなど、業界再編を睨んだ動きが盛んである。

10

機能性ガラス業界について^[2]

機能性ガラスには液晶ディスプレイ(Liquid Crystal Display)やプラズマディスプレイ(Plasma Display Panel)用の基板ガラス、パソコンなどのハードディスクドライブ用ガラス基板、光学機器用のレンズなどがある。機能性ガラスについては、大型化が進んでいるが、現在同社は、第5世代まで切断に対応出来ている。ガラス産業全体では、主要5社で世界市場(中国を除く)の6~7割を占めている等、寡占化が進んでいる。

15

20

また、ガラスを平面加工する研磨剤の主要原料は、レアアースのセリウムである。2010年、中国がレアアースの輸出規制を強化し、セリウム価格が約10倍となった。今後もセリウムの調達難が続くと見られ、価格圧力が高まる可能性がある。

25

加藤の苦悩

加藤は今後の同社の経営について、必死に考えをめぐらせていた。壊滅的被害を受けたA工場をどうすべきか、今期の業績低迷にどう対応すべきか。また、新技術が次々と開発される激しい市場環境の中で、63歳の社長の誠一が市場動向を見極め、判断することは困難であるようにも

30

^[1] Display Research(2009/10/19)

^[2] 経済産業省 2010年版ものづくり白書(ものづくり基盤技術振興基本法第8条に基づく年次報告)

思えたが、誠一は地元で成功した事を誇りに思っており、その人柄から地方銀行や地元の零細企業、公共団体との関係も良好であった。しかし、同社は M&A や、新規事業などの成功経験は少ない。加藤は 2 週間後に行われる社長提案に向け、苦悩しつつも準備を進めていた。

5

設問

あなたが経営コンサルタントの加藤氏の立場だとしたら、山田社長にどのような提案を行いますか？

現在の外部環境と先の震災の影響を踏まえ、提案を行って下さい。

10

15

20

25

30

付属資料1：2008年から2011年1月-3月までの貸借対照表

(単位：百万円)	2008年12月期	2009年12月期	2010年12月期	2011年1月-3月期
資産				
流動資産				
現金預金	976	521	742	715
(うち手元現金預金)	808	353	574	547
受取手形及び売掛金	2,110	1,766	2,309	2,002
棚卸資産	630	444	562	359
短期貸付金	0	0	0	0
繰延税金資産	1	2	253	0
その他流動資産	86	87	156	33
貸倒引当金	-5	-0	-0	-0
流動資産合計	3,797	2,820	4,023	3,109
有形固定資産				
建物及び構築物	9,650	9,369	9,169	5,593
減価償却累計額	-6,962	-6,882	-7,057	-4,366
建物及び構築物(純額)	2,688	2,487	2,112	1,227
機械装置及び運搬具	14,016	13,709	13,554	8,268
減価償却累計額	-12,045	-12,051	-12,355	-7,644
機械装置及び運搬具(純額)	1,971	1,658	1,198	624
土地	2,969	2,767	2,767	2,767
建設仮勘定	205	179	38	23
その他	1,376	1,270	1,280	781
減価償却累計額	-1,281	-1,198	-1,222	-754
その他(純額)	95	72	58	27
有形固定資産合計	7,929	7,164	6,173	4,668
無形固定資産				
その他	101	89	78	43
無形固定資産合計	101	89	78	43
投資その他の資産				
投資有価証券	270	159	143	143
繰延税金資産	2	3	0	0
その他	319	118	116	116
貸倒引当金	-18	-82	-81	-81
投資その他の資産合計	572	198	178	178
固定資産合計	8,602	7,451	6,430	4,889
資産合計	12,399	10,270	10,453	7,999
負債・純資産				
流動負債				
支払手形及び買掛金	1,309	700	742	567
短期借入金	4,341	4,294	4,092	4,042
1年内返済予定の長期借入金	251	270	256	256
未払金	927	704	451	470
未払法人税	71	40	115	0
その他流動負債	173	77	118	25
流動負債合計	7,073	6,085	5,774	5,360
固定負債				
長期借入金	2,370	2,159	1,870	1,795
退職給付引当金	97	96	94	94
役員退職慰労引当金	429	402	399	399
繰延税金負債	0	0	13	13
その他固定負債	339	83	14	14
固定負債合計	3,236	2,741	2,390	2,314
負債合計	10,309	8,825	8,164	7,675
株主資本				
資本金	3,708	3,714	3,909	3,909
資本剰余金	4,868	4,874	5,069	5,069
利益剰余金	-6,485	-7,190	-6,712	-8,676
自己株式	-0	-0	-0	-0
株主資本合計	2,090	1,398	2,265	301
評価・換算差額等				
その他有価証券評価差額金	-0	45	23	23
新株予約権	0	2	0	0
純資産合計	2,090	1,445	2,288	324
負債・純資産合計	12,399	10,270	10,453	7,999

付属資料 2 : 2008 年から 2011 年 1 月 -3 月までの損益計算書

(単位：百万円)	2008年12月期	2009年12月期	2010年12月期	2011年1月-3月期
売上高	17,313	11,080	9,570	2,002
売上原価	-15,486	-10,226	-7,393	-1,702
売上総利益	1,827	854	2,176	300
販管費	1,627	1,008	1,005	235
営業利益	200	-154	1,171	65
受取利息	5	2	1	1
受取配当金	1	0	0	0
助成金（補助金）収入	31	70	17	0
その他営業外収益	47	49	26	6
営業外収益合計	84	121	44	6
支払利息	-181	-161	-156	-37
休止固定資産減価償却費	0	-47	-96	0
その他営業外費用	-67	-45	-51	-7
営業外費用合計	-249	-253	-303	-45
経常利益	36	-287	912	27
固定資産売却益	274	4	75	0
役員退職慰労引当金戻入額	121	20	6	0
保険差益	0	22	0	0
その他	42	3	0	0
特別利益合計	438	49	81	0
固定資産除却損	-11	-21	-6	0
特別退職金	-70	-156	-3	0
固定資産売却損	0	-57	0	0
減損損失	-230	0	-613	0
支払補償費	0	0	-28	0
投資有価証券売却損	-167	-106	0	0
貸倒引当金繰入額	0	-61	-1	0
棚卸資産評価損	-37			0
災害損失				-1,738
その他	0	-12	0	0
特別損失合計	-516	-412	-650	-1,738
税金等調整前当期純利益	-42	-650	343	-1,711
法人税、住民税及び事業税	-164	-57	-117	0
法人税等調整額	-24	2	251	-253
法人税等合計	-188	-55	135	-253
当期純利益	-230	-705	478	-1,964

付属資料3 2008年から2011年1月-3月までのキャッシュフロー計算書

(単位：百万円)	2008年12月期	2009年12月期	2010年12月期	2011年1月-3月期
税金等調整前当期純利益	-42	-650	343	-1,711
減価償却費	819	734	630	181
減損損失	230	0	613	0
退職給付引当金の増減額 (△は減少)	-32	3	-3	0
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	-166	-14	-3	0
賞与引当金の増減額 (△は減少)	-43	0	0	0
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	-8	61	-1	0
受取利息及び受取配当金	-6	-2	-1	-1
支払利息	181	161	156	37
為替差損益 (△は益)	2	-0	2	0
関係会社株式売却損益 (△は益)	167	104	0	0
補助金収入	0	-70	-17	0
特別退職金	0	156	3	0
株式交付費	0	0	16	0
保険解約損益 (△は益)	0	-17	0	0
固定資産売却損益 (△は益)	-274	53	-75	0
固定資産除却損	11	21	6	0
支払補償費	0	0	28	0
棚卸資産評価損	0			0
災害損失	0	0	0	1,738
売上債権の増減額 (△は増加)	1,891	181	-543	306
たな卸資産の増減額 (△は増加)	289	167	-118	-176
その他の資産の増減額 (△は増加)	72	-1	-34	124
仕入債務の増減額 (△は減少)	-878	-477	6	-175
未払消費税等の増減額 (△は減少)	-17	-46	37	0
未払金の増減額 (△は減少)	-	-	-	19
その他の負債の増減額 (△は減少)	-273	-135	80	-93
その他	3	12	6	
小計	1,925	242	1,132	250
利息及び配当金の受取額	5	2	1	1
利息の支払額	-173	-173	-145	-37
特別退職金の支払額	0	-226	-2	0
補助金の受取額	0	70	17	0
支払補償費の支払額	0		-28	0
法人税等の支払額	-235	-75	-72	-115
法人税等の還付額	12	1	30	0
営業活動によるキャッシュフロー	1,535	-159	932	99
定期預金の預入による支出	-168			0
定期預金の払戻による収入	0			0
有形固定資産の取得・売却・処分	-469	-434	-582	0
無形固定資産の取得・売却・処分	-7	-1	-1	0
投資有価証券の取得・売却	4	36	4	0
その他	-2	261	2	0
投資活動によるキャッシュフロー	-641	-138	-577	0
短期借入金の借入・返済	-2,513	-19	-201	-50
長期借入金の借入・返済	-512	-153	-303	-76
株式発行による収入	0	13	371	0
その他	-0	2	-0	0
財務活動によるキャッシュフロー	-3,024	-157	-133	-126
現金及び現金同等物に係る換算差額	-2	0	-2	0
現金及び現金同等物の増加/(減少)	-2,133	-455	221	-27
現金及び現金同等物の期首残高	2,940	808	353	574
現金及び現金同等物の期末残高	808	353	574	547

付属資料4：貸借対照表明細

現金及び預金

相手	金額（千円）
現金	331
預金	
当座預金	14
普通預金	567,365
定期預金	168,000
別段預金	289
小計	741,669
合計	742,000

買掛金

相手	金額（千円）
S液晶(株)	130,650
YANGJIN	117,529
凹凸印刷(株)	23,070
三共素材(株)	18,660
(株)ヘッジ硝子	17,068
その他	16,076
合計	323,058

受取手形

相手	金額（千円）
(株)MSテクノ	505,040
S液晶(株)	85,501
凹凸印刷(株)	62,187
(株)OPT	32,360
GSテクノ(株)	15,197
その他	3,971
合計	704,261

短期借入金

借入先	金額（千円）
S地方銀行	1,349,946
M信託銀行	748,308
M銀行	699,360
Z銀行	622,597
H地方銀行	286,242
その他	641,544
合計	4,348,000

売掛金

相手	金額（千円）
RSグラス(株)	492,113
宮城多賀城硝子(株)	243,454
(株)FUKUSHIMA FUTABA	153,144
S液晶(株)	115,090
再生能原	88,834
その他	512,101
合計	1,604,738

長期借入金

借入先	金額（千円）
S政府系金庫	650,117
N政府系銀行	560,189
S地方銀行	441,098
H地方銀行	111,495
A地方銀行	107,101
合計	1,870,000

支払手形

相手	金額（千円）
ビックサクセス(株)	41,586
三共素材(株)	38,742
(株)三井運輸	32,577
RSダイヤモンド(株)	32,495
有限会社佐々木商事	26,973
その他	246,563
合計	418,941

付属資料 5 : 大株主の状況

氏名または名称	住所	発行済株式総数 に対する所有株 式数の割合 (%)
山田誠一	宮城県仙台市	7.66
Hファンド	Hong Kong	6.41
有限会社東北.Yファイナンス	宮城県仙台市	5.65
O証券金融株式会社	大阪府大阪市	2.71
S地方銀行	宮城県仙台市	1.95
R証券株式会社	東京都港区	1.65
T信託銀行	東京都中央区	1.64
山田一郎	宮城県仙台市	1.52
RSグラス(株)	東京都千代田区	1.49
資産管理信託銀行	東京都中央区	1.36
計	-	32.04

付属資料 6 :

新人コンサルタントが想定される震災の影響を加味して試算した 2011 年 1 月 -6 月の予想貸借対照表

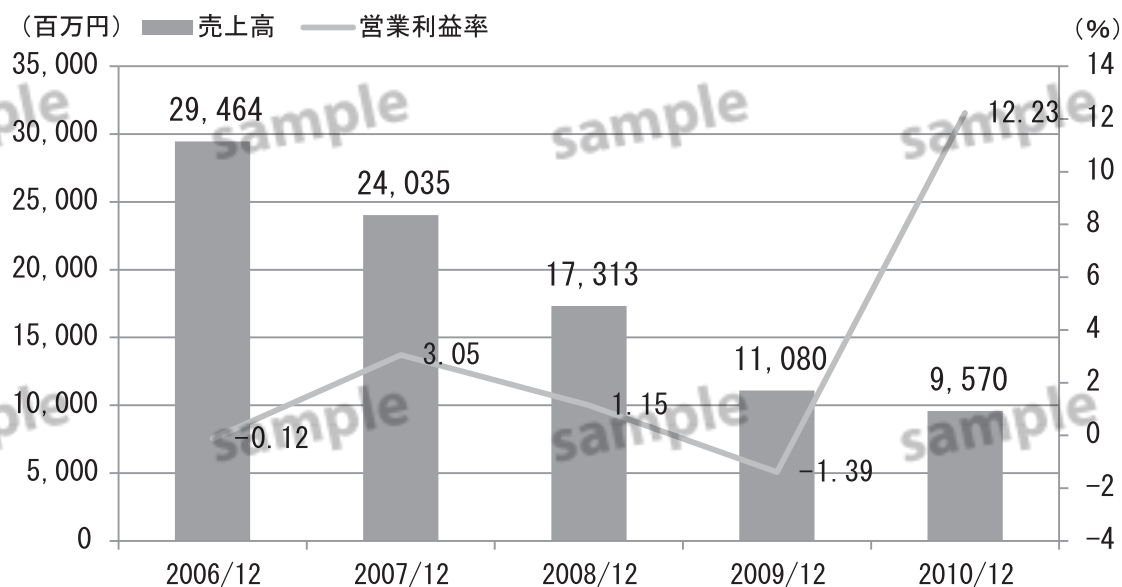
(単位：百万円)	2011年1月-6月
資産	
流動資産	
現金預金	261
(うち手元現金預金)	92
受取手形及び売掛金	1,663
棚卸資産	932
短期貸付金	0
繰延税金資産	0
その他流動資産	55
貸倒引当金	-0
流動資産合計	2,911
有形固定資産	
建物及び構築物	5,593
減価償却累計額	-4,413
建物及び構築物 (純額)	1,180
機械装置及び運搬具	8,268
減価償却累計額	-7,725
機械装置及び運搬具 (純額)	543
土地	2,767
建設仮勘定	23
その他	781
減価償却累計額	-760
その他 (純額)	21
有形固定資産合計	4,534
無形固定資産	
その他	41
無形固定資産合計	41
投資その他の資産	
投資有価証券	143
繰延税金資産	0
その他	116
貸倒引当金	-81
投資その他の資産合計	178
固定資産合計	4,752
資産合計	7,663
負債・純資産	
流動負債	
支払手形及び買掛金	482
短期借入金	3,992
1年内返済予定の長期借入金	256
未払金	435
未払法人税	0
その他流動負債	41
流動負債合計	5,206
固定負債	
長期借入金	1,719
退職給付引当金	94
役員退職慰労引当金	399
繰延税金負債	13
その他固定負債	14
固定負債合計	2,239
負債合計	7,445
株主資本	
資本金	3,909
資本剰余金	5,069
利益剰余金	-8,782
自己株式	-0
株主資本合計	195
評価・換算差額等	
その他有価証券評価差額金	23
新株予約権	0
純資産合計	219
負債・純資産合計	7,663

付属資料 7 :

新人コンサルタントが想定される震災の影響を加味して試算した 2011 年 1 月 -6 月の予想損益計算書

(単位：百万円)	2011年1月-6月
売上高	3,345
売上原価	-2,910
売上総利益	435
販管費	437
営業利益	-2
受取利息	1
受取配当金	0
助成金 (補助金) 収入	0
その他営業外収益	9
営業外収益合計	10
支払利息	-74
休止固定資産減価償却費	0
その他営業外費用	-12
営業外費用合計	-86
経常利益	-78
固定資産売却益	0
役員退職慰労引当金戻入額	0
保険差益	0
その他	0
特別利益合計	0
固定資産除却損	0
特別退職金	0
固定資産売却損	0
減損損失	0
支払補償費	0
投資有価証券売却損	0
貸倒引当金繰入額	0
棚卸資産評価損	0
災害損失	-1,738
その他	0
特別損失合計	-1,738
税金等調整前当期純利益	-1,816
法人税、住民税及び事業税	0
法人税等調整額	-253
法人税等合計	-253
当期純利益	-2,070

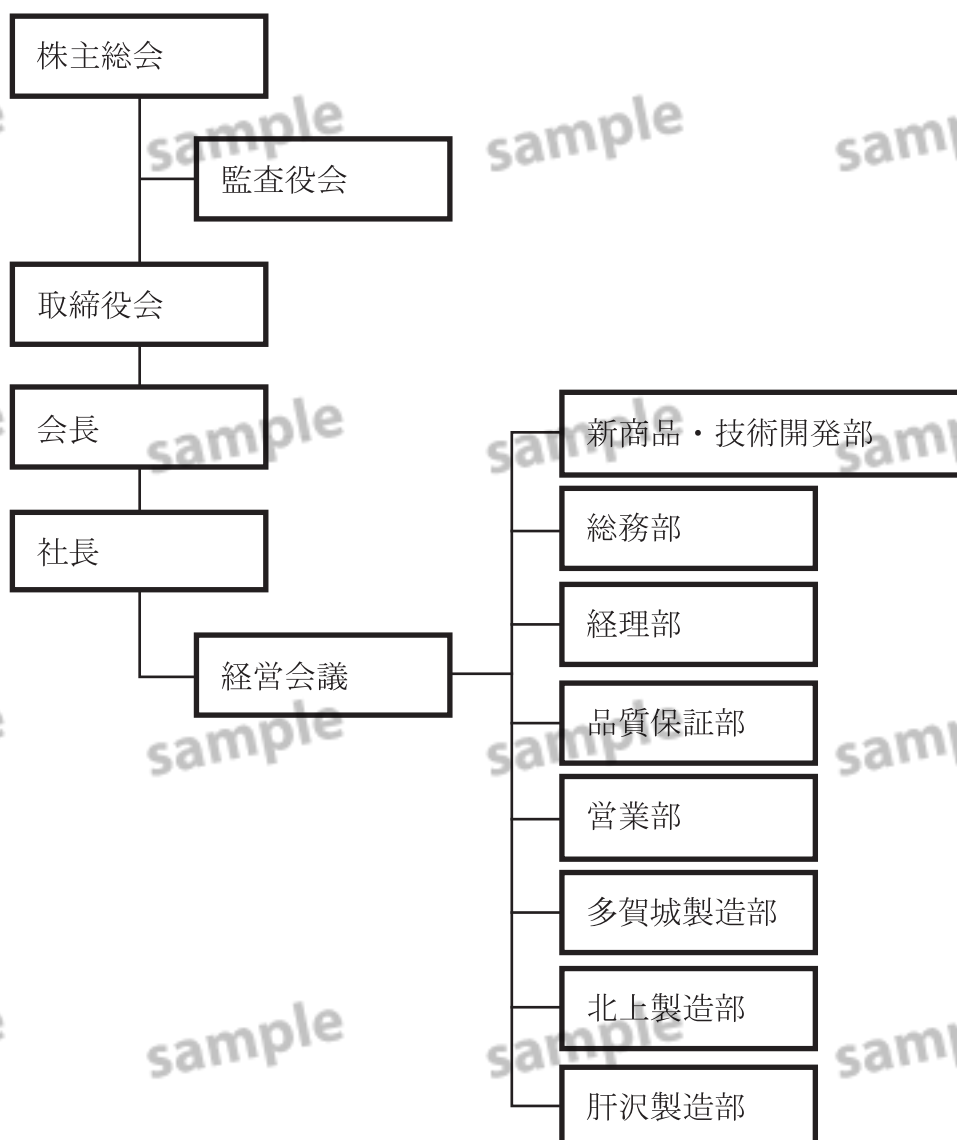
付属資料 8 : 過去 5 年間の売上高、営業利益率推移



付属資料 9 : 従業員推移

		2008年12月期	2009年12月期	2010年12月期
本社	正社員数 (人)	44	18	18
	派遣社員数 (人)	29	28	27
工場A	正社員数 (人)	155	64	64
	派遣社員数 (人)	103	97	96
工場B	正社員数 (人)	135	56	56
	派遣社員数 (人)	90	84	84
工場C	正社員数 (人)	107	45	44
	派遣社員数 (人)	71	67	66
合計	正社員 (人)	441	184	182
	派遣社員数 (人)	294	275	273
	合計	735	459	455

付属資料 10 : 組織図 (2011 年 4 月現在)



付属資料 11 : 工場別製品ライン割合

	TFT	STN
工場A	35%	45%
工場B	50%	10%
工場C	15%	45%
全体	100%	100%

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

共立 2011.11 PDF