



慶應義塾大学ビジネス・スクール

東北製造加工株式会社

5

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る。

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も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）