



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 4人抜きで社長に就任した若き経営者

**主訴：**夜眠れない。深夜に覚醒して明け方まで布団の中で考え事をしている。3年前の1988年に4人抜きで新社長に就任した。以来、次々と新規事業を立ち上げ、また積極的な財テクを行なっている。利益は上がっているが、周囲を驚かすような大もうけが出来ない。まわりからのプレッシャーもあり、何とか手柄を立てたい。あれこれ考えていると、考えがまとまらなくなってくる。

**状況：**さる中堅の繊維の製造・販売会社の社長。44歳。戦前から続いてきた同族経営の会社であったが、構造的な繊維不況から、前途が厳しいと見た前社長の一族が経営から撤退。一族とは関係のない副社長・取締役5人の中から最も若い彼が、前社長の指名により41歳で社長に就任。従業員500人を率いることになった。指名の理由は、若い自分（彼）のエネルギーと新鮮な感覚に期待したこと。

社長就任以来、繊維部門を縮小する一方、新規事業に次々に着手。スリック・カート事業、ファックス調査事業、迷路パーク事業、郊外浴場事業、海外タクシー事業、のほか、財テク（証券・不動産・ゴルフ会員権投資）を積極的に行なってきた。新規事業がそこそこに当たり、1991年の時点では、利益は順調に増加、財務的に良好である。

**生育歴：**4人兄弟の長男として生まれる。父親は外国語系の旧制専門学校卒。戦前満州で鉄道会社に勤務。戦後に引き揚げてきて、郷里でスーパー・マーケットを起こし成功した。その地域ではよく知られた地方財界の名士である。血筋のこと、学歴のことをいつも口にする傾向がある。父権が強く、母親は夫（父親）に対して極めて従順で畏怖の念を持っている。父親は長男である彼（本人）を後継者にしたいと厳しくしつけたが、学業面で親の期待ほどには伸びず、商業高校から地元の体育系の私立大学に入学。大学在学当時からテニスで知り合った短大生と同棲を始め、子どもが生まれたので親の反対を押し切って学生結婚。卒業後はテニスのインストラクターになりたかったが、父親に「チンピラみたいな

---

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールの渡辺直登教授が作成した。ケースに記載されている個人情報については、本人および関係者の尊厳と秘密を保護するため、当事者の了解のもと事実から逸脱しない程度に偽装されている。

仕事をするな」と言われて、無理やり父親の会社と取引のある繊維会社に就職させられた。就職先の会社の社長と父親とは親しい仲。以来、営業一筋でキャリアを伸ばしてきた。卸を通さない直売ルート、通信販売ルートなどを開拓。社長にかわいがられ、39歳で取締役兼営業部長に就任。父親の会社は、次男が継ぐ予定。弟たちは皆学業優秀で、一流大学を出て、一流企業と官庁に勤めている。

5

エピソード（1）：中学2年の時、母親と弟たちが親戚の家に行き、父親と2人だけで留守番をすることがあった。学校の帰りにプラモデルを買って帰り、はやる気持ちが抑えられず、父親に挨拶せずそのまま薄暗い自分の部屋で電気をつけずにごそごそと組み立てていたら、突然父親が入ってきて、「こんなことをやつたら勉強が手につかんのだ」と言つていきなり背中を蹴られた。プラモデルが飛び散ったのを見て、父親は気まずそうに部屋から出て行った。

10

エピソード（2）：入社以来、二期上の先輩と新規ルート開拓をめぐって激しい出世競争をしてきた。営業部長の席を争った結果、勝利した。自分が、営業部長になったとたんにこの先輩が突然退社。1年後に亡くなったという報を受けて通夜の席に出席したら、大勢の弔問客のいる前で、遺族である奥さんに「来て欲しくなかった」と大声で泣かれた。

15

---

不許複製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.