



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。