



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アイチ株式会社

5

アイチ株式会社は業界で30年間トップシェア・メーカーとして位置してきた名門企業であった。しかし、成熟産業にみられるシェア競争の激化と新製品の開発ラッシュなどの影響で、ここ数年売上高の横ばいと利益の減少傾向に悩まされてきた。このような環境の中で、事業構造の転換、新規事業の育成がアイチ株式会社にとって急務となっていた。新規事業展開が経営方針の一つとして示されていても、特定の分野のトップ企業という体質から十分抜け出すことはできず、これといった有望な新規事業を開発できずにいるのが現状であった。

そこで今回、経営管理部が事務局となって、広く社内からメンバーを集めプロジェクトチームを編成することになった。その目的は情報通信分野での新規事業化のフィージビリティスタディーをおこなうことであった。プロジェクトの期限は6ヶ月と決められ、この期間に有望な事業を選別して事業計画を立案することになった。プロジェクトメンバーは6人で、事務局を除きあとはすべて現職と兼任であった（表1参照）。

リーダーに任命された企画部の中島課長は、日常業務と並行してこのような重要な仕事がこなせるかという不安はあったものの、全社的な観点からみればこのプロジェクトの重要性は理解でき、また何とかこの機会に新規事業をものにしようという気持ちで一杯であった。メンバーの5人はいずれも優秀な若手社員ということで、自分自身から積極的に働きかけて、メンバーのやる気とアイディアを最大限に引き出し、チームをまとめていこうという気持ちでプロジェクト会議に臨んだ。

第一回プロジェクト会議

25

第一回のプロジェクト会議は、7月21日の午前10時から始まった。議題は「プロジェクトの活動目的と今後の進め方」として召集通知に書かれていた。召集通知には、プロジェクトの目的や設置の経緯、期間が簡単に述べられていた。メンバーの自己紹介の後、中島課長はプロジェクトの目的と設置の経緯について説明した。事務局からは、伊藤主任がまえもって2人で打ち合わせておいた活動日程の概略を説明した（表2参照）。

30

これらの説明のあと、中島課長はメンバーに意見を求めた。

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授高木晴夫の指導のもとに、町田潔が作成した。ケース中の固有名称はすべて偽装されている。

中島課長：「このような形でプロジェクトを進めていこうと考えているのですが、いかがでしょうか。」

中村主任：「ちょっと御質問しますが、このプロジェクトのそもそも目的は何でしょうか？さきほどは事業化の検討ということでしたが、事業化といっても自分たちがこの仕事をすることになるのか、そうでないのかも問題になるように思えるのですが。」

中島課長：「会社としては優秀なメンバーを集めたということで、やはりここにいるメンバーが中心となって事業化を考えるべきだと思いますよ。」

小寺主任：「会社は今まで、いつもいいだしちゃ新規事業や何でもやらせてきたのが実情ですからね。」

小田主任：「組織的に動くというよりも、そういうふうに個人の力に頼ってきた部分が大きくて、中心人物は皆超多忙で、会社がバックアップしているという気持ちが持てないのが問題ですよ。」

中　　村：「だから目標といって自分たちで立てていかなくてはいけないということだろうか。」

小　　寺：「しかし、そのあげくの果てには早く黒字化しろというプレシャーが強くなってきて、事業担当者はつぶれてしまうという例があった。」

中　　村：「例のアイチ・マリンだって、事業化計画では3～4年後の黒字化という形でスタートしたのに、結局は売上の横這い。早く黒字化しろというプレシャーで、なんだか予定通りいっていないようですよ。」（注）

小　　田：「ましてや、スタート時は優秀な人ということで集めておいたのに、結局の責任者は大江さんに回っていって。彼は起業家タイプではないです。」

中島課長自身も、アイチ社では長期的な事業方針の中で新規事業の推進がなされているという感じが持てない状況ではあった。しかし、だからこそこのプロジェクトは今までと違う形にしなければという思いを強く持っていた。そこで、横道にずれかかっている議論の方向を元に戻そうとした。

中　　島：「おっしゃる通りかもしれないけれど、今までの実例にこだわっていては良い仕事はできないと思いますよ。今回は新事業の展開の方法論だけでなく、全社的な位置づけもはっきりさせてプロジェクトを進めていきたいと思っています。」

（注）アイチ・マリン社は、新規事業を手がけるために一昨年スタートした別会社。社長には総務部長であった大江氏が就任。社員は全員出向である。今年度も赤字が必至とみられていた。

小 田：「しかし、期間は6ヶ月と決められているのですから、そこまで広げて議論していくはとても間に合いませんよ。」

石川担当：「私も週に何日の活動をすることになるのかが不安ですね。せいぜい週一日が良いところですよ。」

小 寺：「僕も同じです。いま例の大型の案件にかかりきりでバタバタしていて、週一日が良いところです。」

5

伊 藤：「確かに日程がきついのでこのようなスケジュールになってしまいます。活動内容をよく検討してみないと分かりませんが、週2-3日は覚悟していただかないとならないと思います。」

10

中 村：「課長、プロジェクトも大切ですけれど、日々の仕事が滞っては何のためだからなくなってしまいます。プロジェクトに参加しているから実績に問題がでているとは言われたくないですよ、私は。」

伊 藤：「中村さん、そんな個人的な都合を言われても困ります。予定が立たなくなってしまいます。」

15

中 村：「伊藤君は専任だから良いけれど、僕は兼任なんだから。その辺のことは考えてくれないと困るよ。」

議論の雰囲気が悪くなってきたため、中島課長は会議の大きな方向づけをしようと考え、次のように言った。

20

中 島：「皆さんの個別の都合についてはいろいろあるでしょうが、ここでは決められた6ヶ月という期間をいかに有効に使ってプロジェクトをすすめていくかということが重要なことです。この観点から議論を進めていきたいと思います。ですから、皆さんにはどうやって6ヶ月を効率的に活動してゆくかを検討して頂きたい。」

25

中 村：「期間が短いのであれば、外部のコンサルタントをつかって効率的にすすめたらどうだろう。素人がいろいろ考えるよりもまだどう。伊藤君、一度検討してみたらどうだ。」

伊 藤：「時と場合によっては考えられなくもないですが、始めから外部に頼りきりというのは問題があります。いざ事業化するときに我々にノウハウがないのは困りますから。」

30

小 田：「でも効率的に活動を進めるということは、課長も言ったように最重要課題だろ。ノウハウを蓄積するにはそれなりの時間がかかるのは当然で、今は多少とも効率的な方法を考えるべきだね。そうでしょ、課長。」

中 島：「効率的といつても、プロジェクトの基本的な考え方からいえば社内で進めてゆくことを期待されているのだし、それなりの優秀な社員を選抜しているということですよ。」

小 寺：「優秀な社員といったって、能力以上のプロジェクトや仕事をあたえられて、満足な結果が出せますかね。私はいまのような状態では余り自信がありませんね。」

事業化の検討をどのようにすすめていくかという会議がこのようなやりとりになっていた。こんなはずではないのにと思いながら、中島課長は、自分も含めてメンバー間の問題意識に大きな差があることを痛感していた。

15

20

25

30

表1 プロジェクトメンバー

中島課長（43歳）企画部、リーダー。営業部出身。来期には次長昇格が確実と考えられている。

5

伊藤主任（30歳）経営管理部、事務局。海外勤務、営業部を経て経営管理部に。中・長期ビジョンの策定にあたっている。

小寺主任（33歳）経理部、経理一筋。関連の販売会社の経理も経験。経理実務の中心格。

10

小田主任（35歳）営業部、営業畠一筋。ベテランの営業チーフとして一目おかれている。

中村主任（32歳）海外事業部。国内営業の優秀さを買われて、2年前、海外事業部に異動。最近仕事にのっている。

15

石川担当（28歳）開発部。大学院卒の技術者。主力製品の開発やニューモデルの開発を手がける。

20

25

30

表2 プロジェクト活動日程計画

	7/21	他社・業界の検討、事業分野の検討
5	8/21	第一次フィールド調査
	9/21	調査のまとめ、進出分野の絞り込み
	10/21	第二次フィールド調査
10	11/21	進出分野の業界動向
	12/21	事業計画の立案
15	1/21	「プロジェクト最終報告会」

前半3ヶ月・情報通信産業の概要・実態・有望分野の選別

後半3ヶ月・有望分野の詳細調査・事業計画の立案

20

25

30

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.