



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 大阪化成工業株式会社

昭和46年12月初めのその日も、島田隆夫氏はいつも通りに出勤して、午前中にかたづけなければならない仕事に取りかかるところであった。彼は、総員約130名からなる人工皮革事業部の次長であった。この事業部はある新製品のために3年前に設置され、その製品の研究開発を担当してきた責任者が島田氏であった。

突然、電話のベルが鳴った。島田氏は、試作工場からかかってきたものと思い、受話器を取った。しかし、電話の主は社長であった。社長は島田氏の人工皮革事業部長への昇進を伝えた。同時に、上司の大沢一部長もこの事業を含むいくつかの事業を管轄する取締役昇進することが、知らされた。

島田氏は受話器を置きながら平静な気持ちであった。ただ、大阪化成に25年勤め、ようやくそのような責任ある高い地位に就くことができると思った。この長い年月の間にこなした様々な研究開発の仕事を思い浮かべたが、すぐに、この生まれて3年しかたっていない事業部での部長職責に思考の焦点を当てた。大沢部長と島田次長は事業部の運営を分担しており、大沢氏は主にマーケティング活動と管理スタッフの活動を管轄し、島田氏は研究開発を担当してきた。もちろん、大沢氏は今後も、この新製品を含む製品分野の担当取締役としての責任者ではあるが、島田氏の部長就任は、技術開発の責任と同時に部全体の運営責任も負うことになることを意味していた。発令まであと1か月であった。彼はそれまでに、今後の事業展開と事業部運営について自分なりに考えなければならなかった。

### 会社と組織の概要

大阪化成は、戦前戦後を通じて、化学繊維、合成繊維、プラスチック製品の製造販売をおこなってきた。中でも合成繊維は、戦後の日本の合成繊維産業が平均年率約30%で急速に成長したのに比例して、事業規模が拡大されていった。昭和46年の売上高でみると、ナイロン、ポリエステル、アクリル等の合成繊維がほとんどで、残りはプラスチック製品が占め、レーヨンに代表される化学繊維の割合はごくわずかであった。しかし、急成長した

---

このケースは、経営管理の適切または不適切な例を示すためでなく、クラス討議の資料として用いるために、昭和59年に作成された。ケース中の企業名、商品名、及び人名はすべて偽装されている。

合繊産業も国内メーカー同士の過当競争を迎えており、また発展途上国メーカーからも追い上げられるようになっていた。

製造と技術に基盤を置く大阪化成は、新技術に常に関心を持ち、そのための研究開発投資をおしまない政策をとってきていた。しかも単に新技術を追及するだけでなく、競争相手から差別化できる商品を開発して、市場での地位を有利にするという基本的な方向を目指してきていた。ナイロンやポリエステル市場での大阪化成の商品の強さは、この政策の現れと考えられていた。

大阪化成の組織は、6つの職能別部門（総務部門、企画部門、繊維販売部門、繊維生産部門、研究開発部門、及び工務資材運輸部門）と、1つの製品別部門（プラスチック部門）からなっていた。それぞれの部門は、いくつかの部とそれらを構成する課や室からできていた。しかし、プラスチック部門を除いてすべて職能別組織構成をとっていた社内であったが、人工皮革事業部は例外的な存在であった。企画部門に属する部レベルの組織単位ではあったが、技術開発室、試験製造課、マーケティング室、及び管理課からなる自己完結的な製品事業部構造を持っていた。

昭和46年現在の大阪化成の全従業員数は約2万人で、売上高は約3千億円であった。

### 人工皮革事業の始まり

人間生活にとって非常に便利な素材である皮革を人工的に作り出すことは、化学メーカーにとっての大きなチャレンジであった。ビニール・レザーに代表される合成皮革は、織編物の上に樹脂をコーティングしたもので、第二次大戦後、主に鞆や椅子張用として盛んに生産されるようになった。しかし、物理的強度の不足と透湿性のなさのために、特に紳士靴に用いることは無理であった。1963年に、米国のデュポン社が、多額の研究投資によって初めて紳士靴甲皮用の人工皮革を開発した。これは、物理的強度と透湿性をもつように、微小孔のある弾性体を不織布基材の上にコーティングしたものであった。この情報を得た日本の大手化学メーカー数社は、合成繊維に次ぐ大型事業になるとみて、デュポンを追って紳士靴甲皮用の人工皮革の企業化の努力を開始した。

大阪化成は、中堅の中川合成皮革株式会社と共同開発プロジェクトを行って、デュポンの開発したものに似た構造をもつ、表面に光沢のある紳士靴用人工甲皮を開発し、「ハイレザー」という商品名をつけた。昭和41年に合弁でハイレザー株式会社を設立し、ハイレザーの製造販売を開始した。

しかし、天然皮革に比べて品質が不十分であったためなかなか市場に受け入れられず、会社は赤字であった。ハイレザーの技術者たちは、ハイレザー製の靴の表面に、おそらく足の汗が原因で発生する、微小なひび割れを解決することができなかった。また、むれの解決も十分でなく、足なじみも悪かった。さらに、糸で縫合するのではなく、接着剤で接合する新しい製靴技術に、ハイレザーは適していなかった。接着剤を塗布する前のバフ掛けに、  
5  
基材構造が耐えられないのであった。

ハイレザーの技術改良の財政負担を軽くするために、大阪化成は、自社の産業材料研究所内に研究開発グループを作り、ハイレザー社の研究開発機能を吸収した。このグループは、大阪化成から出向していた技術者と、いく人かの産業材料研究所員とによって構成さ  
10  
れた。

研究所の高田義弘氏がグループ・リーダーに任命された。命令を受けたとき彼は、

「今、せっかいいい研究プロジェクトをやっているのだから、なにも人工  
15  
皮革の改良に自分のテーマを変えたくはない。どうしてオレが火中の栗を拾  
わなければいけないんだ。」

と思った。しかしサラリーマンである以上、与えられた仕事に全力で当たらなければと決心し、ハイレザーの改良研究をスタートさせた。  
20

間もなく、高田氏はもう一つの研究を追加した。それは、中央研究所の広木豊氏が、自分の発明したポリエステル極細繊維を応用して人工皮革が作れないかと、尋ねて来たことに端を発していた。この繊維は、A B二種類のポリマーを別々に溶解し、特殊な口金を用いて、海のようなAポリマーの中にBポリマーの島が数多く浮かんだような断面構造のものを押し出して引き伸ばした後で、Aポリマーを薬品で除去して、Bポリマーを極  
25  
細の繊維の束のように残したものであった。

広木氏は、この技術の第一応用例に皮革を選んだことについて、次のように考えていた。  
30

「この技術が出来上がった時に、天然皮革の基本構造は極めてしなやかな  
極細い繊維の束であることを知っていました。それに、人工皮革で失敗して  
も、複合ポリマー紡糸技術の高度化は他にも多く応用できるにちがいないと  
考えていました。しかし、極細繊維は染色できないと考えられていましたし、

製品化にコストのかかるそんな珍奇な繊維はやめたほうがよいという人もいました。人工皮革業界の雲行きが怪しいので、皮革は危ないからやめたほうがよいという同僚もいました。」

高田氏は広木氏の説明する極細繊維に大変興味を持ち、グループ内に協力体制を作った。5  
その結果研究が進み、昭和43年の始め頃までに、このポリエステル極細繊維を使って、ス  
エードに似た不織布を試作することに成功した。高田氏は試作品のテスト結果をふまえて  
研究所長に報告書を出し、極細繊維を使った世界初の人工皮革を作ることが可能であり、  
すべての研究資源を投入すべきであると述べた。しかしサンプルができて、研究所だけ  
ではなかなか企業化に結びつけることはできなかった。 10

昭和43年の秋には、ハイレザー社の累積赤字は10億円に達し、大阪化成は、紳士靴用人  
工甲皮の企業化そのものの再検討を迫られるようになった。企業化をめざしていた他の化  
学メーカーも、一社を除き、ほぼ同じような状況であった。 15

#### 人工皮革事業部の設立

ハイレザー事業の不振に対処するため、大阪化成は昭和43年の末に、人工皮革事業その  
ものを継続するかどうかを検討するトップ会議を開いた。この中には、ハイレザーの技術  
開発と事業展開に以前から批判的な立場をとってきた役員の一人名である、技術・生産担当  
の黒川義則副社長が含まれていた。会議の結果、大阪化成はハイレザー事業に失敗したこ  
とを認め、ハイレザー社を大阪化成に吸収し、大阪化成自身が人工皮革という分野で利益  
のあがる事業開発ができるかどうかを短期間に、つまり2年で、検討して答えを出すこと  
に決定した。 20

ハイレザー社の事業活動を吸収し再検討するための受け皿として、大阪化成の組織内に、 25  
いずれにも属さない専門の部を設置することが決められ、人工皮革事業部という名前がつ  
けられた。組織図上は企画部門に所属していたが、黒川副社長が実質的に指揮をとること  
になった。事業部長には大沢一氏が、次長には島田隆夫氏が任命された。

大沢氏の前任職は販売開発部長で、合繊セールスの基本をずっとやってきた人であった。 30  
社内では販売の鬼と言われ、仕事への激しい熱意と部下の厳しい使い方で知られていた。  
大沢氏の手がけてきたマーケティング・プロジェクトのほとんどは大成功であり、それは  
大沢氏自身の仕事に対する厳しさと、部下に要求した猛烈な努力の成果であった。

島田氏の前任職は横浜工場研究所長であった。良いアイデアが出れば縄張りに関係なく競争すればよいという考え方で研究者を励まし、新しいおもしろい研究をやらせてきていた。また、研究者をおだててまとめる能力は社内で抜群である、とも言われていた。

彼は人工皮革事業部の次長に任命されることを知らされた時、次のように思った。

「とにかく驚きました。人工皮革の研究開発をやることなど思いもよりませんでした。人工皮革をやった経験は無いんですから。しかしそうは言っても、とにかく人工皮革事業を立て直しながら新しい技術を勉強しようという決心をしなければなりません。」

「私の手がけてきた研究開発プロジェクトは、すぐ商品に結びついて金になるというたぐいのものではありませんでした。たくさんの時間と努力をかけて、やっと完成するというものです。こういう息の長い仕事をやってきて、とにかく未知のものでもなんでもアタックして何かを作り出していく能力を身につけてきました。この点をトップは信頼してくれたのかもしれませんが。」

人工皮革事業部は、もともと大阪化成からハイレザー社へ出向していた者の大部分に、数名の本社メンバーを加えて構成された。ハイレザー社の研究開発機能は、産業材料研究所内に作られた研究開発グループに、すでに移されていた。研究開発の責任者になる島田次長は、このグループの中で見込みのあると思われた数人をキーマンに任命して全員を引き継ぎ、技術開発室を構成した。さらに、事業部の設立直後、あの極細繊維を発明した広木豊氏の中央研究所からの異動を要請し、研究所長、研究技術管理部長、人事部長等の協力を得て、引き抜いてきた。島田氏が横浜工場に移る前に広島工場で研究管理の仕事をしていたとき、広木氏が入社した。部下ではなかったが同じ工場で仕事をして、その人物と業績に注目していたし、その後の極細繊維の発明についてもよく知っていたからであった。そしてもう一人、横浜工場時代の部下であった技術者を引き抜いて来た。

大沢氏も、同じようにしてマーケティング室のメンバーを集めた。まずハイレザー社に出向していたスタッフを引き取り、次に本社輸出部にいた佐藤和夫氏を引き抜いて来た。彼はハイレザー社の輸出を補佐していたのであった。大沢氏は将来、もし新しく人工皮革が開発されれば、輸出が事業の主体になると考えていたのであった。

このようにして技術開発室とマーケティング室のメンバーが決まり、それに管理課スタ

ップと試験製造課の現業従業員を加えて、約130名からなる人工皮革事業部がスタートした。

### 撤退と攻撃

人工皮革事業部の本拠は大阪本社ビル8階の一室にあった。大沢部長と島田次長は部下たちを叱咤激励しながら、撤退と攻撃の両面作戦を展開していった。行き詰まったハイレザー事業を手早く収束させ、新製品開発に向けて突き進むことであった。

予算等の了承を得るために黒川副社長に会いにいくと、大沢部長と島田次長は決まって次のように言われていた。

「ハイレザーの技術には10年以上の歴史があるが、その単なる延長線上に我々の成功はない。デュポンの後追いではなく、独自の技術を開発して、市場に受け入れられる品質の人工皮革を作れ。技術が開発できなければ、この事業部は死刑だ。生かすも殺すもお前たちの努力しただい。」

島田次長は大沢部長との役割分担について、次のように説明した。

「この事業部の戦略は、ハイレザー社がやっていたものとは全く異なります。組織も変えましたし、人間もかなり替えました。部長も私も同じゴールへ向けて走っていますが、部長はもっぱらマーケティングを担当して、私のほうが技術開発をやっています。戦略に関する基本的な理解は共通していますが、細かなアクションで食い違うことはもちろんあります。」

マーケティング・スタッフは山積になったハイレザーの在庫を処理しつつ、新しい市場調査をするのに忙しかった。大沢氏の部下への仕事のやらせ方は非常に厳格で、一つのミスも認めなかった。あるメンバーは次のようにこれを説明した。

「午後に部長の前で何かを報告しなければならない日は、朝から緊張しています。胃が痛くなって、昼食もロクに食べられませんよ。前の日には準備を完ぺきにして、数字や文章を暗記しておきます。それでも発表中に何か不明瞭な点が出て来て、質問されて答えられないと、それこそイヤというほど厭味を言われ、次の報告では私を無視して他のメンバーにやらせてしまうのですから。」

島田次長は、とにかく工場を動かして、ハイレザーを小量試験生産しながら勉強すると同時に、次の3つの研究開発をすすめ、技術開発の基本方針を6か月で出すように努力した。ハイレザーをさらに発展させたらどうなるか、抜本的に新しいものをやるにはどうすればよいか、極細繊維をいかしたらどうなるか。もし品質、コストが格段に改善されて事業性が見直されれば、ハイレザーの再登場もありうるのであった。

5

島田氏は、研究開発スタッフについて次のような感想を持っていた。

「たとえ明るい見通しがなくても、とにかく研究にとりかかる力を持った技術者でなければなりません。自分の力で問題に取り組んでいくことが大事なのです。臆病者は必要ありません。それでも、壁にぶつかって沈みかけているメンバーがいれば、例えば、麻雀にでもさそってやることは、非常に大切です。」

10

島田次長は、研究開発の焦点をしだいに絞込んで、第3のプロジェクト、つまり極細繊維を用いた人工皮革の開発へ、重点を移して来た。彼はこれを次のように説明した。

15

「ハイレザーを改良した場合でも、極細繊維を用いた場合でも、一長一短のある試作品ができました。そこで、どちらかを選ぶために二つの基準を設定しました。第一は、我が社の特徴を出して他のメーカーから差別化できること。我々は人工皮革のパイオニアではありませんから、差別化できるものを持たなくてはなりません。第二は、技術の将来性です。この極細繊維の技術は世界で唯一のもので、技術的に将来大きく発展できる可能性を持っています。この繊維を使った人工皮革は、これらの基準を満たすことができます。」

20

実質的には8か月の検討の結果、島田氏は、極細繊維を使えば市場に受け入れられる人工皮革を開発できる、という自信を持った。試作品のテストを繰り返し、この方向での技術開発が最良であると判断して、大沢部長に伝えた。他社の後追いでなく、大阪化成の独自の技術による人工皮革事業立て直しの方向が明確にできることを、部長は喜び、黒川副社長に答申して、この開発方針にトップからの了承を得ることができた。

25

予定された2年間の1/3を使って、ようやく技術開発の基本方針が決まった。極細繊維を用いての人工皮革を製造するための基礎技術開発は、これからであった。島田氏は、この難しさについて次のように語った。

30

「例えば、品質を均一安定に生産する技術、工程開発も非常に大変です。製造条件が知らないうちに少し変わると、品質が全く異なってしまいます。その因果関係を解明しなければなりません。さらに、必須の工程条件と不用の工程条件が混在しているので、一つ一つを確定して、最適プロセスを確立しなければなりません。尾根道を登っている間はいいのですが、ずれると、どうやって元に戻れるのかが全く分からなくなるのです。」

5

ある日、島田氏は、大変な困難に立ち向かっている研究開発スタッフ全員に、色紙のコピーを手渡した。それには次のような詩が書かれていた。

10

出来る

出来る

必ず出来る

出来ると思えば出来る

出来ないと思えば出来ない

15

職能別組織構造をとっていた大阪化成の中であって、人工皮革事業部は、研究開発、製造、マーケティングのすべての機能を内部に持つ自己完結的な部であった。しかし、すべての必要機能を部内でまかなうには、人員が不足しており、他部署からの応援が不可欠であった。

20

特に、極細繊維を使って人工皮革を製造するためには、紡糸、不織、製革、染色等の基本技術の統合が必要であった。島田氏の率いる研究開発スタッフだけでこれらの技術をすべてカバーするのは難しかった。彼は、各技術のエキスパートに協力を依頼すべく、社内の各研究所を足繁くまわった。あるメンバーは、このような島田氏の努力を次のように評した。

25

「彼は席をはずしている時に仕事をしているのです。自分の席にいるときは、気分が悪いが、一服しているのです。」

極細繊維を使った人工皮革の製造基本技術は次第に固められていったが、事業性、利益性  
の見通しは大変困難であった。販売する場合、靴でいくのか衣料でいくのかも、まだ確定  
されていなかった。島田氏は、昭和45年の初めに自分なりの結論をえた。

30



「正月に大きなヒラメキがありました。靴で売るよりも衣料で売るほうがいいと思ったのです。とくに厚手の靴甲皮用にはコスト的にも技術的にも問題が多いし、生産の2/3以上を衣料用に向けるのが利益を上げる唯一の方策であると考えつき、ほっとしました。大阪化成にはすでに衣料のマーケティング・ノウハウがありますから、衣料にして売るほうが容易です。しかもスエード状の衣料の場合は、表面に光沢を持たせる必要がありませんから、製造コスト上のメリットがあります。また、衣料用のほうが使用量が多く、大きな販売量が見込めます。どうやってトップを説得するかが次の仕事です。」

島田次長は、大沢部長とこのアイデアについて検討した後、折にふれながら黒川副社長の説得にかかった。たまたま、「開発が遅い、もっと迅速にやれ。」と督促する副社長が、「二兎を追うな。靴用は暫く止めて衣料用に全力を注げ。」という命令を出し、衣料用で事業化することに的を定めることができた。

その後の商品化へのスピードは非常に速く、45年の春には研究開発完了の新聞発表に漕ぎつけた。それは、天然皮革に酷似した構造を持ち、かつ天然にないすぐれた性質を持つ、全く新しいファッション素材としての人工の鹿皮調スエード——「エクセレント・スエード」——であった。人工皮革事業の将来を2年間で検討して答えを出せという命令に、大沢部長と島田次長は期限に十分間に合って、画期的な新製品をもって答えたのであった。

### マーケティング

エクセレント・スエードの試作品で作られたジャケットを着て、大沢部長は考え込んでいた。

「人工スエードが日本で開発されたからといって、日本人はこれを身に着てくれるだろうか。日本人の祖先は農耕民族だ、狩猟民族ではない。我々は皮を着ることになっていない。しかも大阪化成は繊維とか織物を作って売って来たのであって、皮はやったことがない。もちろんビニール・レザーのような合成皮革のマーケットはある。しかし高級ファッション材料としての人工スエードに、まだマーケットは存在していない。合成皮革のジャケットやコートを作っている店はあるにはあるが、エクセレント・スエードはそういうものから差別化していかなければならない。」

この全く新しいファッション素材を売り込むためには、大阪化成の織物を売っている既

存の販売組織やルートを利用するほうがよい、と大沢部長は考えた。彼の率いるマーケティング・スタッフは人数的にいても十分ではなく、エクセレント・スエードの生産側との調整作業、国内外の販路開拓、用途開拓、宣伝広告、注文取り、出荷、輸出のすべての機能を人工皮革事業部だけでまかなうのは不可能であった。また、織物の販売ルートと皮の販売ルートの詳細なコスト分析にもとづいて、大阪化成の特にポリエステル製品を扱って利益を上げている内外のディーラーに、エクセレント・スエードの販売を頼むことはむしろ容易なことであろうと大沢氏は考えた。 5

大沢氏は、この戦略についての全社的な合意を確立するため、識者の意見を集めるために、社内を歩き回った。マーケティング担当取締役の武山五郎氏を訪ねた。彼が織物販売部長であった時、大沢氏はその部下であった。武山氏は次のように助言した。 10

「エクセレント・スエードをパリへ持って行って、世界のファッション・リーダーにとにかく知ってもらわなければならない。市場導入にあたっては、まず皮革衣料のマーケットが確立している欧米ファッション界を対象にして、高級ファッション素材としてのイメージを形成することが不可欠だ。」 15

黒川副社長、武山取締役、大沢部長の三人で合議した結果、昭和45年秋のパリ・オートクチュール・コレクションに著名デザイナーによるエクセレント・スエードの作品を発表することに決定した。しかし、大沢氏のマーケティング・スタッフは国内外の市場調査に多忙を極めており、その人数もパリ・オートクチュールへのデビューを準備するには不足であった。そこで大沢氏は、武山氏のマーケティングのライン権限を用いることを頼んだ。武山氏は大阪化成のパリ事務所とハンブルグ駐在所にいるマーケティング・スタッフに命令を出し、準備させたのであった。さらに武山氏は、自分のコネクションを通じてヴォーグ誌にエクセレント・スエードの広告を載せることにも協力した。 25

人工皮革事業部の中において、エクセレント・スエードの試作品をパリのデザイナーのもとへ出荷する作業を行ったのが佐藤和夫氏であった。人工皮革事業部の設立時に、大沢氏がマーケティング・メンバーの一人として輸出部から引き抜いてきていたのであった。

イブ・サンローラン、ピエール・カルダンといった著名なデザイナーの手によるエクセレント・スエードのコート、ワンピース、パンタロン等は、パリ・オートクチュールの話題を集め、デビューは大成功であった。大沢氏はこの成功を大量販売へ結びつけなければならなかった。人工皮革事業部のマーケティング・スタッフは、ヨーロッパ、アメリカ 30

を跳び回ってサンプルを織物ディーラーにみせ、販路を開拓しようとしていた。

大量販売のためにはアメリカ市場のほうが適しているかもしれない、と大沢部長は考えた。そういう大沢氏に、輸出部長は、

「アメリカン・ミルズ社の流通部門に長いこと大阪化成の製品を扱っている所があるので、そこをエクセレント・スエードの米国代理店にしてはどうか。」

と提案した。この流通部門は高級織物を扱っており、エクセレント・スエードのルートとして最適であった。デビュー後、ヨーロッパでの販売は振るわなかったが、アメリカン・ミルズ社がマーケティングを開始すると、事態は好転し、アメリカ向け輸出が急激に伸びてきた。

大沢氏はパリ・デビューと並行して、国内販売をどうスタートさせるべきかを考えていた。そして、織物販売担当取締役役にエクセレント・スエードの国内デビューを東京でやることを相談し、東京織物販売部へでかけていった。東京は国内織物市場として最大であり、エクセレント・スエードのデビューにとって最適地であると思われた。

東京織物販売部長の森山秀夫氏は、大沢氏のかつての部下であった。二人は東京デパート本店でエクセレント・スエードのデビュー・セールができないかを検討した。東京デパートは大阪化成と同じ企業系列に属していたし、その本店は日本で最も格式の高い百貨店の一つであった。大沢氏は再び武山氏を訪ね、彼の東京デパートとのコネクションを使うことを依頼した。

昭和45年秋、東京デパートと大阪化成は、エクセレント・スエードのデビュー・セールの既製服について行うことで合意した。森山氏は東京織物販売部の中に担当者をきめ、準備に当たさせた。しかし、結果は思わしくなかった。東京デパート側が関連デザイナーと Cutter を使って制作にあたり、価格設定のイニシアチブをとった。デザイナーやCutter は、不慣れな新しい人工皮革素材を扱うのにあまり意欲的ではなかった。設定された価格は、天然スエード製のものよりも高めになってしまっていた。しかも、デビュー・セールに間に合うように急いで製造されたエクセレント・スエードは、期待された品質を示すことができなかった。生産ラインが、まだ不安定なのであった。

しかし翌年、国内販売を百貨店での既製服市場から、高級洋装店、テーラーでの注文服市場に焦点を移した結果、よい反応が出始めた。国内でのエクセレント・スエードの販売は次第に伸びる傾向を示してきた。

人工皮革事業部の販売活動は、大沢部長の努力が実って、大阪化成の重要な各販売部門との関係プレーに発展していた。彼は人工皮革事業部のマーケティング室を織物販売部、東京織物販売部、輸出部に連結してきたのであった。これらの部がエクセレント・スエードの実際の販売や輸出を行い、人工皮革事業部のマーケティング・スタッフが業務調整のために社内を飛び回ったのであった。販路開拓のために反物を担いで欧米各国を歩いて回ったのも、彼らであった。

### 島田次長の部長昇進

社長から部長昇進を命ぜられた電話を置いて、島田隆夫氏は、いつも通りのあわただしい部内に目をやりながら、考えていた。

「自分が開発して来た新技術による人工皮革事業を、これからどのように展開していけばよいだろうか。そのための部の運営は部長としてどのようにすればよいだろうか。」

島田氏が果たさなければならない部長職責は明らかであった。生まれたばかりのエクセレント・スエードの技術を、利益のある事業へ成長させることであった。もちろん、エクセレント・スエードは事業として必ず成功するという自信はあったし、大沢一氏が担当取締役になって基本的には変わらないとはいうものの、とにかく利益を出していく方法を考えなければならなかった。島田氏は次のように語った。

「エクセレント・スエードの生産能力は現在、月3万平方メートルで、売り上げは月1億円に少し欠ける程度です。売り上げの約70%は輸出で、残りは国内です。そうは言うものの、赤字が今、月々5千万円出ている、すでに注ぎ込んだ開発経費は10億円に達しています。」

「これをどうやって黒字にするかが問題です。大沢部長は開発予算を短期的に削ってコストダウンをすべきだと言っていますが、私は長い目でみれば、その金を使って品質の改良と生産能力アップを同時にやっていく方がいいと思っています。市場が将来にわたって伸びていくという傾向がすでに出ている

るのです。トップとの予算会議でも、黒川副社長は私の意見に好意的です。」

「エクセレント・スエードの製造技術は、まだ幼児期を脱していません。生産ラインを効果的にコントロールするノウハウがまだ完全ではないのです。ラインが標準からいったんずれてしまうと、速やかにもとにもどすのがむづかしいのが現実です。おまけに、現在の生産能力では内外の需要の伸びに追いついて行けないと同時に、ブレイク・イーブンも越えられません。」

大沢部長の役員昇進と島田次長の部長昇進が人工皮革事業部のメンバーに伝えられたとき、皆一様に「ホッ」とした表情を示した。あの厳しい販売の鬼が、この部屋を出て役員室へ行ってしまうからであった。

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

---

Contents Works Inc.