



慶應義塾大学ビジネス・スクール

大阪化成工業株式会社

5

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。

10

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。

15

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きており、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。

20

25

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

30

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。