慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ドリコム（B）

2012 年 11 月、慶應義塾大学大学院経営管理研究科（慶應ビジネススクール）において、MBA 課程学生を対象に、株式会社ドリコム代表取締役社長内藤裕紀氏、及び同社取締役長谷川敬起氏を招いての講演会が開催された。講演は、会場からの質問なども交えた熱気あるものとなった。

〔質問 1〕 失敗（主に 2007 年 3 月期赤字転落）に直面し、苦しい時（経営者の手腕に疑問を感じた時）に社員をどう引っ張ったか。経営者として内藤氏の何が変化したか。

内藤：甘えもでるだろうというところで、取締役ではない三名にできる限り実行が厳しいプランを作ってほしいと、場合によっては社員から罵声を浴びるようなプランでも実行はこっちがやるから作ってほしいと依頼しました。

次にどうやって実行していくかですが、当時毎週金曜日に社長に何でも物申していいという日を作り、そう広くない場所で僕が座っていると社員がやってきて厳しい質問を浴びせかけられまくるという、いわば公開処刑の日としました。徹底的に向き合うというところから始めるというのがスタートラインじゃないかなと思っています。会社の状況を、キャッシュの内容から何からそのまま全部伝えて、このままいくとキャッシュはこの月になくなりますよという説明をして、何を言われるかということに対しても全部オープンにやる。当時非社員の方々は全員契約延長はできないというお話をしなければならなかったので、この人たちの面接しか僕のスケジュールに入ってない日々がしばらくありまして、毎日朝からずっとアルバイトの方とか派遣の方と、これこれこういう事情なんですというのをひたすら話し続けるというのがありました。社内の空気も悪くなりましたし情報漏えいで風評被害のリスクもありますが、当時はそもそも社員全員がいなく

このケースは、クラス討論の基礎資料として、慶應義塾大学大学院経営管理研究 科教授　清水勝彦及び清水ゼミ M34 浅野俊介、佐々木千尋、清水理一、田中穣 二郎が作成した。経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒 223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は http://www.kbs.keio.ac.jp/ へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 清水勝彦、浅野俊介、佐々木千尋、清水理一、田中穣二郎（2013 年 6 月作成）