



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# iRobot Japan G.K. 2020 (B)

## — 挽野 元の挑戦 第2創業期のリーダーシップ —

「2020年はミッションとビジョンをジブンゴト化してもらう年にしたい。会社を自分に置き換えて、自分のミッションとビジョンが何かを是非考えてもらいたいと思っている。アイロボットで働く人々には、世の中で何が起ころうが、私達のミッションとビジョンを常に力強く語りながらより良い社会を創ってほしい。今、それを実現できる胆力を社員全員で鍛えることが必要なのです。」

— アイロボット・ジャパン合同会社 代表執行役員社長兼 APAC 副社長 挽野 元 —

### Chapter0 Prologue

「アイロボット 30 年の英知が詰まった “Beast” を是非皆さんにも後程体感頂きたい。」

アイロボット・ジャパン合同会社(以下 IRJ)代表執行役員社長兼 APAC 副社長の挽野 元(ヒキノハジメ)は静かに語り始めた。2020 年 2 月 19 日、IRJ は渋谷ヒカリエにおいて 100 名以上のメディアを招いて、ハイエンドモデルの新製品 “ルンバ s9+” のローンチイベントを実施していた<sup>[1]</sup>。アイロボット社が日本市場へ進出して 10 年以上が経過しているが、まだ可能性を秘めた市場であり本社の期待値も高い。この新製品を軸に更なる成長を狙っていた。

[1] <https://www.youtube.com/watch?v=w9qmIhaWtZc> iRobot ルンバ s9+ 製品発表会 (2020)

このケースは、辻岡修平が名古屋商科大学ビジネススクール高木晴夫教授による指導の下で、クラス内での議論を行う事のみを目的として作成されたものであり、記載された内容は当該企業の意見を代表するものではない。また、記載された事実関係、固有名詞、および数値等は議論のために偽装 / 匿名化されている場合もあり、いずれも当該企業の一次情報を提供するものでも、経営の巧拙を問うものではない。

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・スクールまで (〒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)。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。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 辻岡修平、高木晴夫 (2020 年 11 月作成)

「2020年、アイロボット社は最高の顧客体験を提供します。」

挽野はイベントスピーチの最後に壇上で力強く語った。ハイブランドをイメージしたブラック一色のステージでのプレゼンテーションを終え、壇上から階段を降りながら、IRJ 立ち上げからの今までの取り組みを改めて振り返っていた。

## Chapter1 挽野 元

アイロボット・ジャパン合同会社の初代の代表執行役員社長を引き受けた「挽野 元」はどのような人物なのか。如何にしてプロの経営者となっていったのか。ここからはケースライターによる本人へのインタビューを交えて進めていく。

### 幼少～学生時代

挽野は横浜市戸塚区で生まれ、幼稚園の頃に保土ヶ谷へ移動、少年時代を過ごした。母の実家が専業農家で長女だったこともあり、父が土地を受け継ぎ、新しい自宅を保土ヶ谷に建設したためだ。

「父親は6人兄弟の次男、仕事は公務員で趣味は釣り、寡黙で酒も飲まないというまじめ一辺倒の男でした。母はまさに昭和の妻で父をいつも立てている女性でした。あと私は子供の頃から両親にこうしなさい、あしなさい、と細かく言われた記憶がないのです。」  
挽野は両親から“選択肢”を与えられることが無かったこともあり、自分で物事を判断し、自分で決める、そんな習慣が子供の頃から当たり前になっていた。

高校は横浜市旭区の希望ヶ丘高等学校への進学を決めた。理由は中学校の先生の勧めがあったからだが、尊敬する先生の見解を取り入れたうえで最終的に自ら決断した。

「この時初めて両親の反対を受けたけど、いう事を聞かなかったのです。自分で決めた以上、その意思は貫きたかった。」

中学高校の頃はハンドボール部に所属し、体育会系の文化を人並みに学んだ。そしてその後の大学進学あたりはいくつかの苦労があった。

「実はパイロットになりたかった。でも視力が悪くて...断念しなければいけなかった。じゃあ航空管制官目指そう!ということで、国土交通省の省庁大学校である航空保安大学校を目指しました。」

航空保安大学校は短大扱いになる、ということでここでも両親は大反対。しかも自分の意思を貫いて受験した結果がまさかの不合格。気を取り直して、北海道大学を受験するもこちらも不合格。結局浪人

後に自分の志望大学とは違う武蔵工業大学（現：東京都市大学）へ進学した。

「いろいろと上手く行かずモチベーションが無い時期でした。大学でもハンドボール部に入ったのですが、結局すぐ辞めてしまった。大きな目標も無く学生生活を続けたが、周りの友人たちを見てこのままではダメだと感じた。一念発起して大学院に進学し専門的な勉強に専念しようと決めました。」

5

## 横河・ヒューレット・パッカー（現：日本ヒューレット・パッカー）

### 《入社～2年目》

1992年、大学院卒業と同時に横河・ヒューレット・パッカー株式会社（現：日本ヒューレット・パッカー株式会社、以下 HP）へ就職。

10

「大学院で超音波工学を専攻していて、HPの高性能な自動計測装置に興味を持っていたのがきっかけでした。」

だが望んでいた研究開発の配属には進めず、当時はまだ花形ではないPC事業、しかも販売企画チームに配属されることになった。

15

「自分を入れてメンバーは3人、上司は他部署との兼任。正直酷い状況で、新卒ながらにショックを受けたし、自分がここで何をしなければいけないのか、を知識もない中、自分自身で考えなければいけない状況に置かれてしまいました。」

翌年にはアメリカ帰りの新しい上司が着任。その上司の下で製造を日本からシンガポールに移管するための準備を経験、また同じ時期に初のアメリカ出張も経験した。この出張は英語もろくに話せない若者がひとりで飛行機に乗り、現地でレンタカーを借りて地図を片手に本社に移動して、プロジェクトに参加するというハードなものだった。

20

「正直当時の上司が反面教師でした。元々自分で考えて決断することに苦手意識はなかったのですが、辛かったけど良い経験になったと思っています。それに新卒2年目の若造が移管計画を考えたり、アメリカにひとりで放り出されたり...普通の会社ではなかなか経験出来ないですからね。」

25

### 《4年目の転機》

入社4年目の1996年にフランスへの赴任が決定した。当時はWindows95が全盛期に入っており、挽野がいるPC部門も事業の重要性が高まってきていた時期だった。フランスで挽野がおこなっていたのはPCモニターの製品戦略で、ワールドワイドの製品の一部分を担う重要な役回りであった。

30

「本当に大変なチャレンジだった。PCモニターの担当者が自分しかいなかったこともあり、

数多くの会議に参加するし、全ての質問が自分のところに来る。しかもフランス人との考え方が全く合わない ... 文化の違いがここまで大きいと最初は想像もしていなかった。また前任者がオランダ人だったのですが、とにかくなんでもダイレクトに白黒をはっきりさせるタイプ。正直理解するのが難しい人だった。なぜか“私の歩き方が気持ち悪い...”と、それさえも議論になったりした。日本は島国で民族数も少ないからハイコンテクストな文化

5 だけ、他民族国家が多いヨーロッパは違う。海外では自己主張がなければ何も始まらない。これほどまでに異文化コミュニケーションが難しいとは思わなかった。」

挽野は少しでも無駄なコンフリクトを回避するためにドキュメントは精緻に、データもしっかり集めるなど工夫を始めた。そのような適応努力を重ねた結果、コミュニケーションにも慣れてマネージャーに昇格、

10 2名のフランス人の部下を持つことになった。だがフランスで順調に仕事を続けていた矢先に、組織の再編成を理由に突然の降格辞令を受けた。その際思い切って米国本社のポジションに応募するも失敗、失意の日本帰国となった。帰国後の日本ではラップトップの立ち上げプロジェクトを担当しつつ、アジアの仕事もおこなう立場となった。

#### 15 《コンパックとの合併》<sup>[2]</sup>

1997年にHPのCEOに就任したキャラ・カールトン・“カーリー”・フィオリーナによって主導された2002年のコンパックとの合併も挽野に大きな経験値を与えた。コンパック側へ入って統合を主導することになったからだ。

「フランス赴任の時以来の大きなチャレンジでした。今度は人種的な文化の違いではなく、企業間文化の違いの大きさにショックを受けたからです。例えばHPの計画は中長期的(10年)な絵巻物のようなものであるのに対して、コンパックは短期的(1年)でExcel×1枚程度のものしか出てこない。全く有り得なかった。」

20

コンパック流を受け入れられない気持ちはあったが、確かに当時のPCビジネスは明日どうなるかわからないような市場での戦いであり、足元の数字を追いかけるのは間違いではない。挽野はコンパック流

25 を尊重して対応するように心がけた。

「思い出すのはミドル外様の悲哀ですね。当時私はコンパックがPCビジネスのルールに囚われ過ぎている、ということを感じていた。だから新しい視点の改善プランを提示したけど、10個提示しても1つ聞いてもらえるかどうかだった。」

30

---

<sup>[2]</sup> <https://www8.hp.com/us/en/hp-news/press-release.html?id=230610>  
Hewlett-Packard 公式 HP プレスリリース (2001年9月3日)



## 《新しいチャレンジ》

2003年にプロダクトチームの責任者として開発を進めていた「HP Compaq Business Notebook nx9005」がザ・ニッケイ・ウイークリー賞を受賞<sup>[3]</sup>した。B2Bでの評判が良く、欠品するほどのヒット製品となった。コンパック流とHP流が融合した瞬間だった。

2006年、39歳で執行役員に昇進。この時に挽野を推薦してくれたのはコンパック時代の上司だった。併せて米国HPバイスプレジデントとなり、2011年には日本HP取締役まで昇進した。しかしここでまた転機が起きる。

「プリンティング&PC部門の組織統合があつて、残念ながらメインストリームから外れることになった。だからといって会社を辞めるつもりはなかったけど、もう一度自分を見つめなおすタイミングなのかもしれないと漠然と考えました。」

そんなとき、挽野は米国BOSE社でヨーロッパ地区の責任者をしていた友人とたまたま話しをする機会があった。BOSE社は1964年にマサチューセッツ工科大学のアーサー・G・ボーズ博士によって設立された音響機器メーカーである<sup>[4]</sup>。

「当時のBOSEは2008年9月のリーマンショックの影響で経営もギリ貧状態、組織もボロボロで従業員エンゲージメントも最悪、優秀な人材もどんどん会社を去るような状態だった。でもここまで苦しいと、逆にもう上がるしかないじゃないですか。だから自分の境遇と重ね合わせたのだと思う。」

## BOSE 株式会社（現：BOSE 合同会社）

挽野はHPを退職し、2013年1月にBOSE日本法人の代表取締役社長に就任した。大学時代に超音波工学を専攻していたこともあって、スムーズに音響製品知識の取得も出来た。そして就任後、すぐに組織改革に乗り出した。

## 《90日プラン》

挽野は社員一人一人と顔を併せて面談をおこない、話を聞くことから始めた。社内にどのような人達がいる、どのようなモチベーションで仕事をしているのかをチェックした。また平行して取引先に足を運んで、取引の現状はどうかと詳しく話を聞いた。

「まずは情報を集めて足元の状況をしっかりと整理・把握し、大小全ての問題点を洗いださないといけないのです。」

<sup>[3]</sup> <http://www.nikkei-events.jp/award/nspsa/2003.html> 日経イベントガイド (2003)

<sup>[4]</sup> [https://www.bose.co.jp/ja\\_jp/index.html](https://www.bose.co.jp/ja_jp/index.html) 参考：BOSE社公式HP (2020)

情報精査の結果、いくつかの問題点が見えた。まず主力でもある直営店の実績が芳しくないことが判明した。当時直営店、オンライン販売、コールセンターを古株の責任者が一手に管轄しており、業務が回っていなかった。挽野はすぐに責任者を更迭して組織を3つに分割し独立させた。そして直営店管理の責任者には社員の人望の厚いマネージャーを抜擢した。業務がある程度まわっていたオンラインとコールセンターは、大きな変革を緊急に加えなくても良いという決定をおこなった。同様に別部門の家電量販店ビジネスの責任者もリーダーシップのある中堅マネージャーを抜擢し、新しい組織の推進力を強めた。

### 《リーダーシップチーム発足》

足元をまず固めた挽野はリーダーシップチームの構築に取り掛かった。彼は子供の頃から人の話をよく聞いた。そして意見を聞いて自分で決断をしてきた。だからこそ議論が出来るリーダーシップチームは必要だった。ハイレベルな議論が出来るよう、現場をよく知るメンバー達の能力の底上げを図ったのである。自身主催の勉強会を実施し討論を実施、内部講師を任命し、トレーニングプログラムを作成してメンバーを参加させるなど、工夫をした。あるメンバーは外部研修参加のために毎週金曜日は通常業務をおこなわずに外部研修に足を運ぶなど、大きなプロジェクトとして推進していた。

「勉強会はリーダーシップチームのビジネススキル向上のために、テーマを私が考え、論文や新聞を活用しておこないました。レポートを提出させ、そのレポートを元に議論をおこなう形です。自分自身の行動をドキュメント化して、チームに配らせるなど、いろいろなことを試した。リーダーシップチームのメンバーには常に何かを考える癖をつけて欲しかった。やり方を見返してみると、HPの学びの文化『HP Way』<sup>[5]</sup>が自分に根付いていたのだ、と思います。」

### 《その後…》

就任の年に2種の新製品「サウンドリンクミニ」と「QC20(ノイズキャンセリングイヤホン)」が発売された。のちにこれらがヒット商品となり、会社は上昇気流に乗った。日本における新製品販売戦略を立案し、主導したのは挽野が育てたリーダーシップチームの面々であり、売上の最大化に貢献したのは、改善された直営店の仕組と家電量販店の販売力であったことは言うまでもない。まさに挽野が作った新しい組織が生んだ成果であった。

それから約4年後(2016年頃)、挽野は社内アサインが変わり、アジアの新規開発担当GMとして活動することになった。アジアの新しい市場を開発するという新しいチャレンジに前向きであったのだが、多少のもどかしさはあった。

<sup>[5]</sup> <https://jp.ext.hp.com/info/hr/basic.html> 参考：Hewlett-Packard 公式 HP (2020)

「ちょうどその頃にヘッドハンターから米国アイロボット社が日本の GM を探しているからどうか、と声をかけられた。代理店が外資系企業の日本法人になる、という企業の第2創業期における初のトップに就任出来るということと、個人的にエキサイティングだったのは創業者（コリン・アングル）と一緒に仕事が出来るとのこと。創業者との仕事は必ず多くのことが学べると思ったし、HP でも BOSE でも叶わなかった。それに今までの自分の経営者としての経験も生かせると確信した。」

## Chapter2 アイロボット・ジャパン合同会社

### 第2創業期のスタート

2017年4月3日にアイロボット・ジャパン合同会社が誕生した。挽野は「代表執行役員社長」に就任した。2月時点ですでに前身企業の SODC に合流していた挽野は、この正式な IRJ の誕生に向けて準備をしており、自分が何をすべきなのかをすでに理解していた。

#### 《進化した90日プラン》

まず全てでパラレルで精緻にやるのが大切だと考えていた挽野は、過去の経験を踏まえて以下の3つのプランを進化させ、一斉に実行した。

#### ①従業員全員との個別面談

挽野は BOSE の時と同様にリーダーシップチーム構築に向けての活動を始めた。この全従業員面談は過去の経験からも必ず必要なことだと理解をしていた。特に会社分割という大きな流れの中だから尚更だ。これはコンパックでも経験したことだった。

「人を見てから戦略を決めるべきなのか？戦略を決めてから人を当てはめるのか？まず人とモチベーションを見て判断しようと考えた。私は戦略2割・実行8割で考えている。組織のアウトラインを作るためには、やはり全員と1on1をすることが重要な作業だと思う。」

当時の従業員達の挽野に対する印象は様々だった。彼らは自分たちの意思とは関係なく会社を転籍されており、その会社の新社長ともなれば警戒するのは当然だった。「自分の抵抗勢力になってしまう従業員も中にはいるだろう」彼らの心情を察しつつも、挽野は皆に向き合い面談を進めた。

#### ②取引先の徹底調査

従業員の面談と同じく、各取引先を細かく回ることも並行して実施した。

「自社のビジネスにとって有益なのか？先方にとって自社は重要なのか？など取引先の役員・現場問わず、精緻にヒアリングをした。」

とはいえ、未来の方向性はこの時すでに決定していた。2月の合流当初から取引先を精査するなかで、どうしても一部の法人とは関係継続が難しかったからだ。当時は製品の流通在庫も健全な状態とは程遠く（3ヵ月分以上の流通在庫が市場に存在していた）、取引先販売店との関係に関しても大きな改善が必要だった。特に流通卸との関係に課題が多く、この時すでに流通卸を活用したビジネスは終了させることを心に決めていた。

「本当は初めて訪問の時に、お互いのこれからに関して、正直に話しても良かったかもしれない。SODCの方々と一緒にだったことで、いい顔をしてしまった部分もある。」

またBOSEの頃に学んだ「認定販売店制度」の取引手法が使えるかなど、1社1社の状況を精緻に見極めていた。しかし取引先の「選定」は一部の従業員、特に旧SODC社員の多い営業部門からの反発が強かった。なぜ今までお世話になった恩を仇で返すのか、共存の道は無いのか、といった意見が多く出ていた。

### ③アメリカ本社への事業提案

これがトップにとって最も重要な仕事であり、自社の現状を見たうえで最初に必ず必要なものであった。

「流通在庫も多く、IRJ発足当時、現在の月間販売台数から分析した結果、3ヵ月分以上の在庫がすでに市場に出回っていた。これでは本社のディールモデルの達成は絶対に出来ない。下方修正と初年度の精緻な販売計画を立案して本社に提示した。」

多くの外資企業の日本支社にとって、本社と信頼構築は課題となっている。

「結果的に新プランの申し入れは上手く進んだ。大事なものは有言実行。結果をしっかりと出せば、本社からのマイクロマネジメントも少なくなる。信頼を損ねて外国人上司が増えると従業員も大変になる。これは日本組織を円滑に回すためには絶対に必要なこと。」

当時挽野の右腕として90日プランに携わったボストンコンサルティンググループ出身のAPAC戦略担当／堀田翼氏（現：Head of APAC at Tractable、以下堀田氏）は語る。

「この90日間は総じてチームと戦略の構築が主体でした。旧SODC役員からの引継ぎをおこないつつ、中央集権型だった旧SODCのカルチャーを変えようとしていた。各ファンクションに強いリーダーを置いて、権限を委譲し、意思決定のスピードを上げることを目指しました。ファンクションリーダーの選定は大変でしたが、何人かは挽野さんの抜擢で決まりました。組織課題の抽出と解決は、課題ごとのワーキンググループとセットにして実施しました。確か8つほどあったと記憶しています。ワーキンググループメンバーは部門間で代表者を出してもらったのですが、これは組織の連携強化という目的だけでなく、人材の発掘という側面もありました。個人的には挽野さんの人を見る目は凄いと感嘆していました。」



## 《個人ネットワーク拡大と活用》

挽野は就任当初から自身のネットワークを活用し、家電業界を問わず多方面から業界情報を収集していた。時間があれば異業種の友人や有識者と交流し、多種多様な交友関係を構築していた。これは自分には無い新しいビジネスの視点を取り入れるためでもあった。

5

## 《レセプションパーティ》

2017年4月のIRJが発足してすぐ、静岡県静岡市の日本平において、米国本社主導によるレセプションパーティが行われた。本社からはCEOであるコリンを始め、役員や重要ポストの責任者が30名来日しており、IRJに対する本社の期待が伺えるものであったと言える。挽野は言う。

「ここまでやるの？というのが当時の印象でした。アイロボット社としても初めての地域販社購入だったはずで、子会社化とその投資に対する期待の高さが伝わってきた。裏を返せば、全て自分に対するプレッシャーだとも感じた。30人クラスでヘッドクォーターの役員達が来るというのは本当に驚きましたよ。」

10

参加した旧SODC従業員達も比較的前向きに楽しんでいた。しかし挽野は従業員インタビューを経て組織戦略を模索していた時期でもあり、この機会に各従業員の動き方を観察する、というもう一つの目的もあった。

15

パーティの後のしばらくの期間、数名の本社スタッフがIRJに残って、ヘッドクォーターとのパイプ役としてサポートをおこなった。彼らは決して高圧的ではなく、このIRJを共に良くしていこうという強い意識が感じられた。従業員達の彼らに対する印象も非常にポジティブなものだった。レセプションパーティの効果は出ていたようだ。

20

実感したことは、事業譲渡⇒IRJ設立の流れは正しかったということ。パーティを通じてとても暖かい気持ちを持った。日本の従業員と一緒にタワーを作ったり、太鼓をたたいたり、多くのアクティビティを楽しめたことはとても興奮したよ。個人的には社章を全従業員に渡すセレモニーが印象的。SODCが新しい伝統を世界中に広げるために1つになった瞬間。みんなと握手をしたときにジャパンチームの気持ちが見えたのが印象的だった。

25

—コリン・アングル（ケースライターインタビュー）—

30

## 《船出式》

2017年7月、90日プランを終えた挽野が3ヵ月の集大成として実施したIRJ 全社ミーティング&パーティだ。「船出式」という命名をしたのも挽野だ。この日の午前中にIRJの事業プランと組織形態を発表、夕方からは都内のホテルに移動した。レセプションパーティとは違い、IRJ単体の新しい出発の場であったのだが、この船出式は挽野にとって重要なけじめの場であった。

「個人的に大きな目的として3人の旧SODC役員への感謝の場という建付けがありました。組織的にまさに新しい船出であるということを皆に示したかった。実はこの日に退職を願う出る従業員もいました。この日を境に自分の道を選ぶ人、まだ様子を見る人など様々な感情が社内に渦巻いていたことを覚えています。」

10 実際に4月からこの7月までに多くの旧SODCからの転籍組従業員が会社を去った。以降も増えることは想定された。社内ではSODC組、新入社組、というような言葉も出るようになっていた。多くの不満が社内に漏れ聞こえることもあり、従業員のワークエンゲージメントは大きく下降していた。それは組織が更なる転換期にあることを示していた。

以下は船出式を持ってIRJ顧問を離れた、SODC室崎社長の言葉。

15 「IRJになって会社の業績が良くなることはわかっているはずなのに、なぜこれほど人が辞めるのか？理解が出来なかった。」

## 《リーダーシップチーム開発》

90日プランと船出式を経て、本格的なIRJとしての組織の建付けと事業方針が揃った。挽野はリーダーシップチームが統一の価値観を醸成する時期だと考えていた。アイロボット社のミッションとビジョン、カルチャーをIRJの中にどのように浸透させていくかを考える中で、まずはファンクションリーダー達に対しての意識づけ強化を図っていった。アイロボット社はパトリック・レンシオーニ氏の書籍「The Advantage」を活用し、組織の透明性・健全性を高めることを推奨していた。当然IRJも同様であり、リーダーシップチームでは常に書籍の内容についてのディスカッションをおこなっていた。そして各ファンクションリーダー達は自分の部署にその内容を持ち帰り、同じく書籍を活用したディスカッションを丁寧におこなっていた。挽野個人も全従業員を集めた定期ミーティングやEメールでの「IRJオールハンズ通信」などを活用して、自らミッションやビジョン、カルチャーについての発信を積極的におこなった。この繰り返しによって組織カルチャー構築に馴染みの無かった従業員の中にも、その考え方が浸透し始めた。挽野は言う。

30 「全員が同じ考えを持つ、という事が健全性だとは全く思いません。逆にちょっと怖いんです。だから『納得はしない、でも議論を通じて決まったことはしっかりコミットメントして実行する』そういうメンバーが組織にいても良いと思っています。」

## 《ワークエンゲージメント改善》

アイロボット社は年に1度大々的に従業員サーベイをおこなう。毎年95%以上の高い参加率を誇ることが特徴で、2017年はIRJにとっては初のサーベイとなった。サーベイ結果が出るとすぐに改善ポイントに対してのワーキンググループをいくつか結成した。これは意図的に従業員の立候補制でグループを立ち上げた。誰かがやってくれる、ではなく自分たちで改善の取り組みをさせることで組織の一員としての意識を高めることが狙いであった。また四半期ごとにアイロボットカルチャーを体現した社員を表彰する制度やセールスインセンティブ制度を新設して活用した。

## 2年目を前に…

2017年12月、90日プランのなかで作成し、本社に対してコールしていた経営指標は達成できた。組織変革の課題はまだ存在していたが、対マーケット販売戦略は軌道に乗ってきていると挽野は感じていた。その頃、挽野のところには本社COOであるクリスチャン・セルダから新たなオファーが来ていた。それはAPACバイスプレジデントを兼任してくれないか、というものであった。IRJが所属するAPACリージョンは中国の上海と香港に直営オフィス、広州の研究所が存在し、製造工場がある中国深圳（シンセン）はアイロボット社にとっての生命線でもあった。また台湾、オーストラリアにはディストリビューターも存在していた。オーストラリアはまだ小さな市場で今後が期待されていた。台湾のディストリビューターはモチベーションも高く、熱心にアイロボット社製品の販売をおこなっていた。韓国はかつてディストリビューターが存在していたが、今は空白地帯となっている。

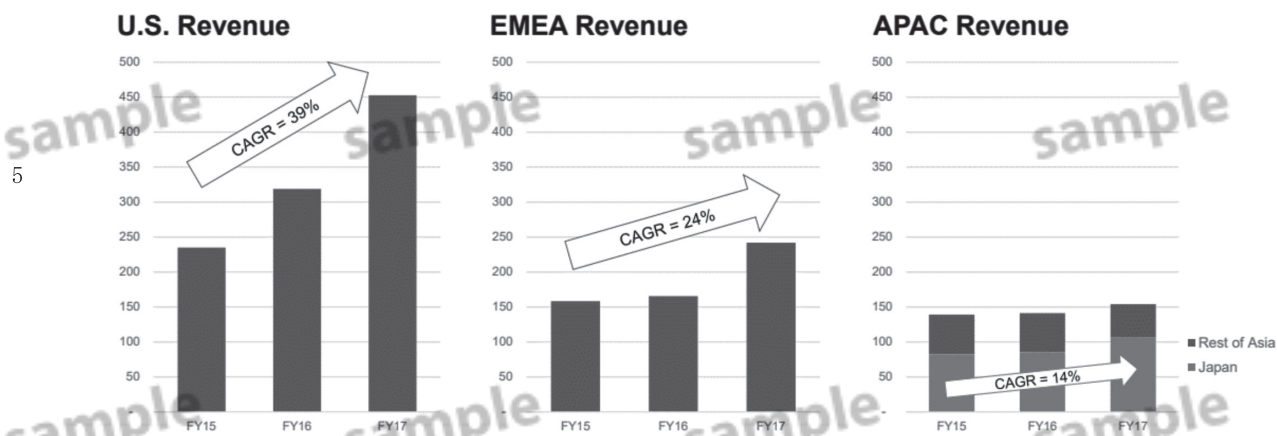
## APAC副社長就任と中国事業の立て直し

2018年3月、挽野は本社からの依頼を承諾し、APAC副社長兼務となった。その使命は中国市場の立て直しであった。

中国はRVC（ロボットバキュームクリーナーの略）世界の市場であり、年間600億円は見込める市場として期待をしていた。数年前、アイロボット社は市場特性を考えて、現地でGMを採用し、スムーズな市場への浸透を狙った。

しかし2017年12月時点でその計画はとん挫をする寸前であった。中国市場の競争環境が厳しかったことや現地のマネジメントに問題が発生していたのがその理由だった。本社と中国は物理的な距離も遠く、国家間の関係も良くないという環境要因も存在した。そのため短期的な問題解決が難しく、本社は悩んでいた。そのような中で就任初年度から経営者として日本で成果を上げている挽野に白羽の矢がたったのであった。

図表：2017年度（挽野社長就任初年度）のリージョン毎の実績比較と伸長率



10 データ元：iRobot 公式 HP Investor Presentations/iRobot Analyst Day 2018 Presentation より抜粋

挽野は中国の年間計画立案の前段階として、就任前の2018年1月頃から、右腕である戦略担当の堀田氏を中国に送り込んで情報収集と環境分析を図った。

15 そして2018年3月に正式着任した挽野は堀田氏と協力して、大きな3つの課題を抽出し、解決に着手した。

### ①代理店との関係再編

20 中国での流通を改めて調査すると、かつての日本同様にSODCのような販売総代理店が存在し、国内流通を一手に引き受けていた。上海・香港の直営オフィスはこの代理店と共にビジネスをおこなっていた。そして堀田氏の事前調査の中でこの流通関係にも大きな問題点があることがわかった。

代理店はアイロボット社とのコミットメントを守るために大量の在庫を買い付けていることが判明した。それは月販で換算すると8か月分～9か月分にも相当した。奇しくも日本で流通卸との取引を終了するきっかけともなった事象が中国でも起きていたのだった。

25 8か月～9か月分の在庫が中国市場に存在する...これは日本以上に大きな問題であった。挽野は何度か代理店側と話したうえで、このまま販売総代理店との関係を継続しても上向きはしないであろう、という意思決定をした。だが代理店契約＝米国本社との契約のため、自分はいくまでも本社への関係終了依頼をすることしかできなかった。

### 30 ②型を作ろう！戦略の立案

2017年の中国家電市場全体は年間10%以上で推移、うち掃除機市場は+15.8%という他国と比べても高い進捗で推移していた。RVC市場全体はアジアで約977万台、うち中国では約630万台を販



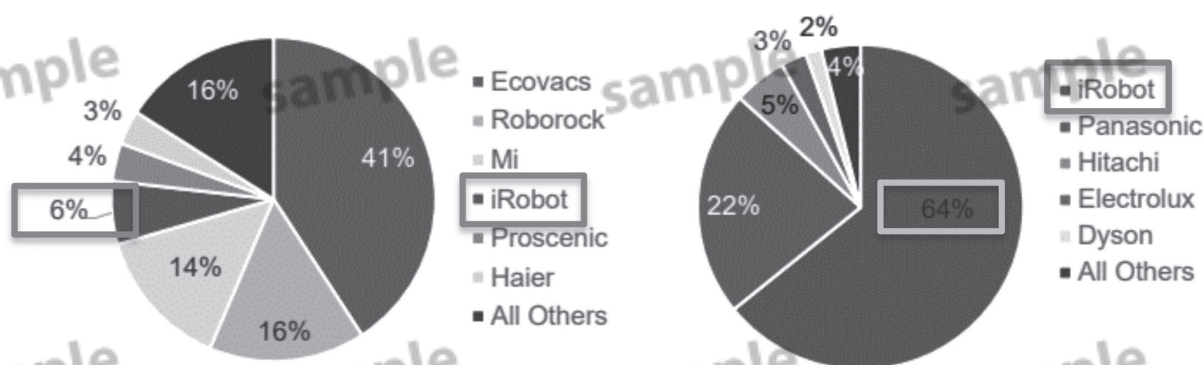
売していた（日本は約 80 万台）<sup>[6]</sup>。中国マーケットがいかに強大であるかがわかる数字だ。堀田氏は当時の分析を振り返る。

「まず市場分析を始めました。分析の結果率直に中国経済も好調で購買力が上がっているな、と市場への期待値を感じました。しかし競合他社が脅威でした。中国 RVC 市場にてナンバーワンのシェアを誇っていた ECOVACS ROBOTICS に続いて、Xiaomi の OEM 製品を販売する Beijing Roborock Technology 社がロボット掃除機を発売して参入したことで、更に激しい競争が発生しました。極めつけは彼らの最もハイエンドな製品が自社製品の半額以下で売られていた事。信じられない販売手法でした。」

挽野たちは分析した情報にいくつかの仮説を立てて、ターゲット顧客を設定した。ブランド志向の富裕層が増えている中でも、リーズナブルな価格を比較する層はやはり競合他社へ流れる傾向があった。そして一部の海外志向の強いニッチな層の人々が、海外ブランド家電を求めていることが分かってきた。しかし技術面の優位はあるにせよ、競合他社に対する圧倒的な差別化要因はなかなか見つけることが出来ず、「ハイエンドの海外ブランド」というポジションで勝負をする形で決定した。

そのような状況のなかで考えられた戦略の柱は、簡単に言うと製品とチャネルを絞って勝てるところで勝負をかけよう！というものだった。中国はオンライン販売が主流であり「11/11 の独身の日」「6/18 の 618 セール」の 2 つのセールで売上の過半数近くを占めていたからだ。

図表：アイロボット社 2018 年 中国売上シェア（左） / 日本売上シェア（右）



データ元：iRobot 公式 HP Investor Presentations/Raymond James Institutional Investor Conference より抜粋

### ③組織内問題の解決

3 つ目の課題は中国チームにあった。GM のケリー・チャンは非常に優秀なセールスであり、人当たりも良く、会議でも自分の意見をしっかりと発言する女性だ。その点は米国本社でも非常に評価が高かつ

<sup>[6]</sup> [https://www.fuji-keizai.co.jp/market/detail.html?cid=18019&view\\_type=2](https://www.fuji-keizai.co.jp/market/detail.html?cid=18019&view_type=2)

参考：富士総研 インドや東南アジアなどでの需要増加に注目 主要白物・小物家電および住宅設備の世界市場を調査 (2018)

た。しかし当時年間の経営目標の達成が出来ないことが数四半期続き、本社が描いていた中国事業の期待値に届いていなかった。結果、中国チーム全体が米国本社の信頼を喪失していた。堀田氏も言う。

「彼女はとてもまじめで、常に全体に対して細かい指示を出していた。だからもう少しファンクションリーダーへ任せても良いのでは、と思うこともありました。彼女は努力家で人間的にも素晴らしい。でも頑張り過ぎているようにも見えました。」

そこで挽野はケリーに対して徹底的なコーチングをおこなうことを決めた。

「彼女は常に肩を張り続けていました。中国の上意下達の文化がそうさせたのでしょうか。そこで私はまず本社からの雑音は自分が全て受けることにして、彼女には中国国内の業務に専念してもらいました。そして自分の傍で自分がどのように米国本社や顧客、リーダーシップチームにコミュニケーションをしているのかを観察させました。併せてプロのコーチングスタッフと契約をして、彼女に GM としての学びの時間を与えました。GM としての『有言実行力』、それが彼女にとっての課題でしたから、それを解決しようと二人で一緒に努力したのです。」

コーチングの評判が良かったため、挽野は中国チーム（ケリーのダイレクトレポートチーム）でコーチングセッションを実施した。中国チームは外資系企業出身者・プロフェッショナル人材も多く、伝統的な中国の文化圏の影響を受けるメンバーが少なかったことも組織改革の追い風になっていた。

2018 年の秋ごろになってようやく①～③が上手く機能を始めた。GM のケリー・チャンも本来の高い能力に加えて、GM としてのマネジメント力も備わってきていた。

「元々中国チームをしっかりと会社がフォロー出来ていなかったことが問題だとわかりました。米国本社も支店を開設してあとはローカルの戦略頼み ... これでは上手く行きません。私たちが中国では最初に立てた戦略がなかなか上手く行かず、トライ & エラーを繰り返し、新しい戦略を組み立て直して、なんとか起動に乗せました。まさに私の考え方である戦略 2 割、実行 8 割が体現された感じです。」

## 2018 年の国内での取り組み

挽野にとって国内における 2 年目、2018 年は流通卸との本格的な手切れ交渉から始まった。彼らにとって既得権化している商流変更は交渉が難航したが、一度意思決定をしたことを覆すことはない。交渉を担当するアカウントセールス達の苦労は理解しつつも、淡々と処理を進めるように指示を出していた。そして必要なタイミングでは自らが前線に出て交渉することも厭わなかった。

そして 2018 年、IRJ の転機となったのが 10 月に発売された新製品（ルンバ e5）とそのローンチ

イベントだ。

「新製品の発売を機に5年後の2023年に『ロボット掃除機一家に一台』を宣言する」

この挽野の言葉は反響を呼び、あらゆるメディアで取り上げられた。製品スペックとプライスのバランスも素晴らしく、結果ルンバ e5 は飛ぶように売れた。1ヵ月を待たずに欠品、年が明けた2019年の春前まで品薄状態が続く大ヒット商品となった。これ以降、IRJの中期計画は明確化した。中期計画達成のための戦略立案チームもファンクション横断で結成された。

また2018年は組織内部では従業員のワークエンゲージメントを高める取り組みが多くおこなわれた時期であった。以下はその代表例である。

図表：2018年から本格的に始動したワークエンゲージメント向上活動

オフィス移転	オフィスレイアウトは米国本社の指示でグローバル統一感を出し、カフェのような共有スペースを設置するなど、快適でオシャレな空間を意識
部門別フレックスタイム制度	海外とやり取りをする部門や不規則な活動が多い営業部門などを中心にコアタイムを廃止
子育て支援リモートワーク推進	子育て世代のために米国本社同様のTV会議システムを導入、遠隔業務を可能にした
セールスインセンティブ制度改善	個人インセンティブが中心だったものから、チームインセンティブ構成比を増やし、協働意識を高める
アイロボットカルチャー体現社員表彰制度	四半期毎に従業員同士が推薦するシステム。対象はファンクションリーダー以上ではないマネージャー含社員を対象。
自己啓発支援制度	オンライン英会話支援プランの提供
カフェテリアプラン	福利厚生充実化、社割制度の充実
全ファンクションマネージャーがおこなう新人研修	新しく入社してきた従業員に対しては各ファンクションの代表者が自部署の仕事やミッション・ビジョン・カルチャーを丁寧に説明する（約1週間から2週間で実施、全部門参加で計画される）

このように多くのワークエンゲージメント改善プランが施されていたが、全てが順調ではなかった。2018年になっても退職者は多く、SODC組・新入社組の壁はまだ存在していた。挽野も意図的にSODC組というような表現は使わないように気を付けた。

また1年が立つと旧SODC従業員内の能力差も明らかになっていた。会社変革に合わせて能力が開花して輝く者、新入社組の能力に食らいつくために自分の能力を磨く者、未だに旧SODCカルチャー

を捨てきれない者、様々であった。

HR チームは組織全体のビルドアップを目指して、自己啓発プログラムを従業員に提供していたが、それらを好意的に受け取るかどうかは従業員次第であり、自己啓発意識の格差はこの後も従業員間で広がっていった。

5       このような状況ではあったが、挽野はリーダーシップチームに対して、旧 SODC メンバーを最大限活用するように指示を出していた。それには理由があった。彼らは皆アイロボット社の製品への強い愛を持っていることに挽野は気付いていたからだ。それが必ず自分の目指す組織の核になり得るだろうと思っていたのである。

10       「外からのハイアリングを強化することは簡単でした。しかし私は社内のリソースを活用することを重視させました。これが正しかったのかどうかは、正直今でも悩んでいます。でも SODC の皆から発せられる製品愛が私の中で『印』として深く刻まれていたのです。」

### 3 年目の挑戦

15       2018 年も経営指標は達成し、2019 年を迎えた挽野はテーマを「飛躍」として、「VC10」というキーワードを発表した。VC とはバキュームクリーナー（掃除機）の略で、このカテゴリーで 10% の金額シェアを取ろう！というものだった。リーダーシップチームでの議論で決まったものだが、シンプルで伝わりやすいと現場では評判が良かった。

20       国内では 2019 年 2 月にルンバ i7+ & i7 というハイエンド製品が発売された。ローンチイベントが開催されたが、今回はメディアだけでなく、認定販売店の役員やバイヤーを同日別会場に招いて特別説明会を行うなど、新しい工夫も始めていた。この時期から中国市場の競合他社が日本市場に本格進出を始めていたからだ。ただこれは世界的な動きであり、他のリージョンは同じ競合他社達に苦戦を強いられていた。彼らは想定どおり、オンライン市場のローエンドカテゴリーを主戦場に攻勢を始めた。IRJ は正面を切って戦うのか、それとも日本で盤石な基盤となっているハイエンドカテゴリーを中心にシェア  
25       拡大を狙うのか、来期以降は経営指標達成戦略の再検討も必要になってきていた。

30       組織面では中国で行われていたコーチングセッションを日本のマネージャー以上の管理職研修に取り入れた。リーダーシップチームのファンクションリーダーだけでなく、その一つ下の層まで広げたことはチャレンジではあったが、マネージャー達は研修終了後、部下との簡易コーチング用の小さなカードを携帯し、日々の仕事に活用を始めた。コーチング文化はアイロボット社全体でも推進が始まっており、先述の通り「Talent Enablement」と銘打った取り組みもグローバルで始まっていた。

また 2019 年 6 月に「挽野さんに聞いてみよう！」という社内セッションが始まった。元々は新入社員



向けの研修の一環として行われていたものだったが、HR チームからの要望で全従業員向けに2か月に1回、テーマを決めて行われることになった。これは挽野がミッションとビジョンについて語るのと併せて、会社の方向性や戦略などをおさらいして従業員に伝え、ディスカッションをおこなう自由参加型のものであった。挽野は普段の全社ミーティングにおいても自分のことを多く語る。最近感じること、感動したことなどをスポーツや映画の話、自分の体験と結び付けて話したりする。だから挽野自身は楽しんで参加をしていた。このセッションには多くの社員が参加をしていたが、旧 SODC メンバーの自主的な参加はまだ少なかった。しかし2019年になると退職者の数も減り、組織としての成熟度は確実に上がっていた。組織の中でもミッションやカルチャーの話は従業員内で当たり前で発せられるようになってきていたのだ。特にセールス部門は意識が高く、得意先商談の際には資料表紙の次の2ページ目に「自社のミッション・ビジョン」のイラストページを必ず挿入し、ビジュアルを活用しながら、自分の言葉で顧客に伝えていた。

### Chapter3 The End of Line

2019年11月25日、朝の全社ミーティングで挽野は以下のように語っていた。

『私達の製品を使って頂いている方々から、このような言葉を頂けること。

“ルンバ、一生懸命働いてくれて本当に有難う。”

“ルンちゃんに来てもらって本当に助かってます。”

“ルンバは良く働くので自分達も頑張らなくてはいけません。”

“ルンバが来てから子供達が明るくなりました。”

“ルンバは子供達の自己肯定感を醸成してくれるので元気づけられます。”

こんな嬉しいことはありません。人々が、

✓ 頑張る気持ちになれる。

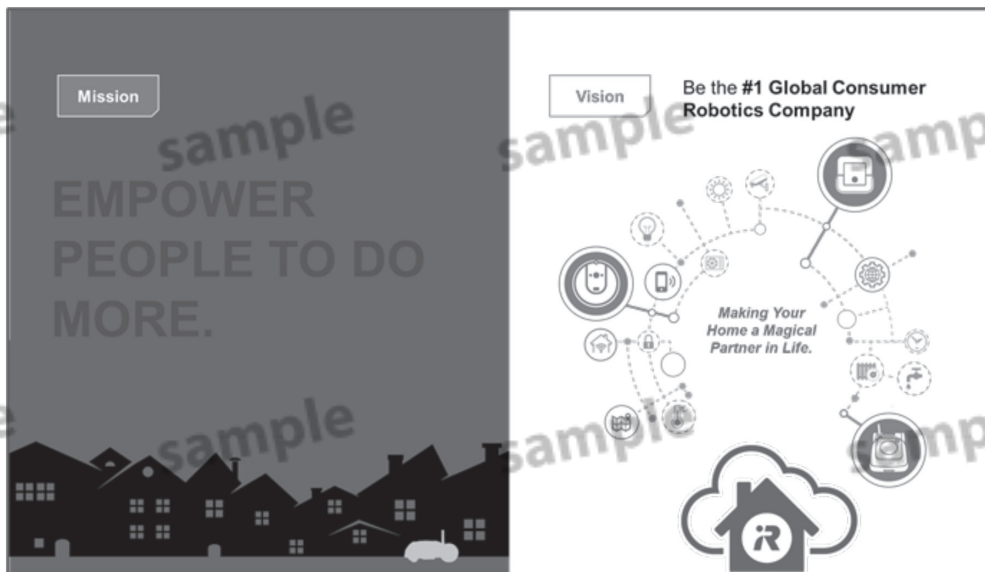
✓ 明るくなれる。

✓ 元気になる。

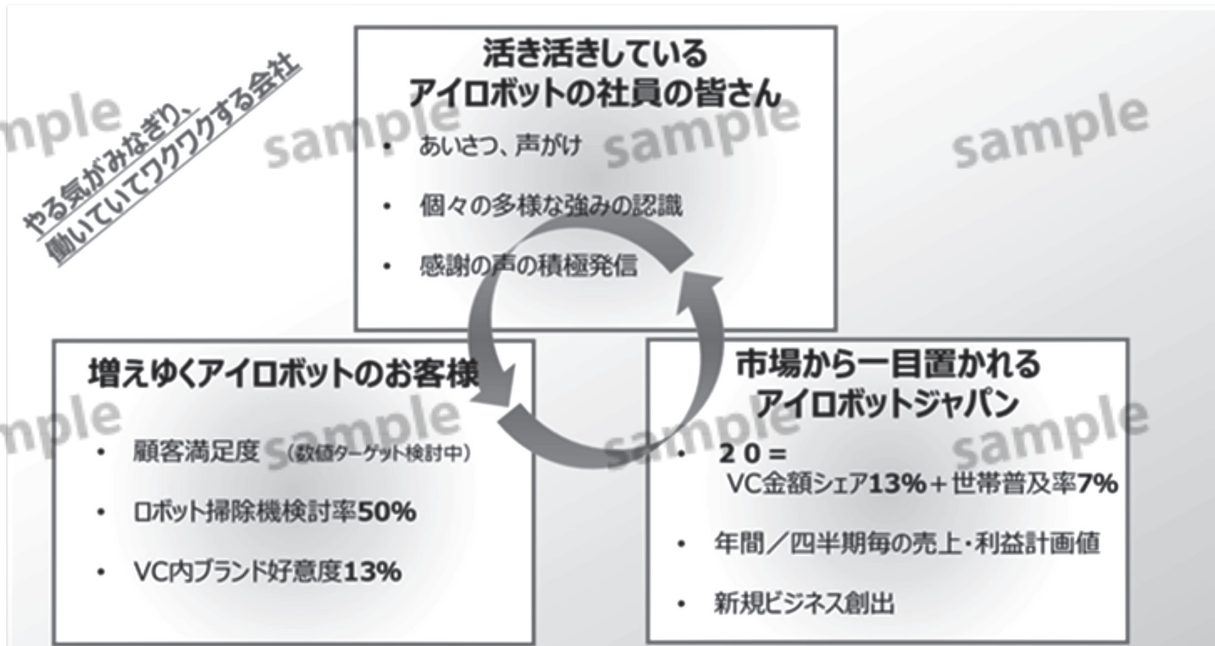
そんなことができるのが私達アイロボットです。それが私達のブランド価値です。』

2020年1月、全社オフサイトミーティングを都内のホテルで開催し、テーマを「2019 飛躍から2020 飛翔へ」と定めて、事業の方向性を全従業員に向けて発表した。挽野率いる IRJ はミッション・ビジョンの名のもとにブランド価値を体現し、顧客体験を市場に提供し続けることは出来るのであろうか。

図表：アイロボット社 ミッション / ビジョン / カルチャー メインビジュアル



図表：挽野社長が掲げる IRJ2020 全社活動指標（実使用スライドから抜粋）



## 参考：ケースライターによる旧 SODC 従業員（有志）へのアンケート回答

2016年11月にSODCがアイロボットに事業を譲渡する、と聞いた時の率直な感想は？

- 正直ラッキー。待ち望んだ展開。自分の学歴では日本のレールの上でキャリアアップできないので、ナスダック市場に上場している会社に所属できるのは奇跡。
- 自分がSODCが新しい会社かどちらにいくのかはっきりしていないものの、アイロボットジャパンになるんだろうなと考えると寂しさのような恐怖のようなものを感じました。
- SODCから離れることになったが、倒産の心配はほとんどなくなり動きやすくなる。
- 外資になる不安はありましたが、SODCの事業形態から次のヒット商品が出るまで不安は続くと考えてました。
- 以前からそういう話がでており、とうとうその日が来たかと思った。
- 正直、驚きました。貢献できると感じる部分が少なかったため、首切られてしまうのかな、とか今後どうなるんだろうとか、そういった不安も徐々に出てきたのを覚えてます。
- ショックではありましたが、振り返ると事業買収へのステップともとれる出来事などありましたので、結構早めに切り替えができた記憶をしております。それよりもIntegrationの活動の激しさに目一杯、という感じてました。
- 会社が分かれる…という状況が上手く理解できなかった、不安はありました
- SODC入社時からiRobotによるSODCの買収を想定していたので、ようやく譲渡かという気持ちと、ビジネス的にはSODCは難しい局面にあったのでiRobotは良く買ったなあという印象だった。特にネガティブな印象はなかった。
- ああ、外資になるんだ。英語頑張らないといけないな。でも直接やり取りできるようになるからいろんな情報がもたらえて面白そう。
- 最初は悪い冗談かなと感じてすぐ受け入れることが出来なかったです。
- 恐怖しかなかった。今後どうなるか不安だった。
- 以前からそのような心配がしていたので、譲渡そのものについては驚きは少なかった。
- 会社辞めたいと思っていたので、外資系かつアイロボット(メーカー)になるという事はポジティブな情報でした。
- 意図せず「懂っていた外資系企業で働ける！」というポジティブな感想でした。外資らしく実力でのし上がっていきたくて思ったことも覚えています。

挽野社長の第一印象は？

- コンフォートゾーンという言葉が印象的。HPやBOSEというネームバリューのあるキャリアも助長してストイックな考えを持っている印象。
- みんなが知っているBOSEからきた方と言う事で、緊張しつつもとても気さくに話してくださり、少し不安が和らいた感じがします。
- 外資系企業を渡ってきた方であり、実績的に信頼のおける方だと思いました。
- 真面目そうなお人。最初から自分は会社を起こすタイプではなく改善していくタイプと言われていたことが印象深かった。
- 経歴も華やかだったので、(いい意味で)オーラがありました。ランチミーティングで初めてお話した際、とても気さくな方だなとも思いました。
- 「日本人なんだ。本社からのExpatじゃないんだ。ちょっと残念だな。」日本法人のトップなので、特に立上り時なので、本社から人が来ると思ってました。もっとドラスティックに変えていくかと思っていたので、マイルドそうだな、と感じました。
- ソフトな印象を受けました。SODCメンバーを活かす事を第一に(本気で)考えていらっしゃるという認識です。新参者にありがちなやり方の「否定」をせず、どのように良くするかという事にフォーカスする事で、結果的にSODC流に足りていない事がどんどん浮彫りとなった印象です。
- 外資系の社長ということもあり身構えていた部分もありましたが、お会いすると社員に対して非常に細やかな気遣いをされるかただと思いました。
- Bose出身と聞いていたのでメチャクチャ外資寄りの人かと思っていたが、そうでもなかったので安心した。Top down型の人か来ると思っていたので、Bottom up型の人だったため意外だった。
- もっとドライな方がやってくるのかと思っていましたが、最初に社員全員と1on1やるなど、SODCからのメンバーも大事にしてくれそうな印象を受けました。
- 話し方が優しく社長にふさわしい方だと思います。率先して声掛けを社員にしたり、いつも笑顔で。
- 物腰は柔らかいですが、目力がある方だなと感じました。
- どんな人か分からず最初はすごく警戒しましたが、お話しさせていただくと、私たち社員の事を考えてくれているのが分かった。
- リーダーシップがあり、人の話を聞いてくれる人。
- 物腰や言葉遣いが柔らかく、イメージしている外資系企業の社長とは違うなと思いました。

レセプションパーティの印象は？

- かなり力を入れたイベントで羽振りがよく、本社からの訪問も多く、素晴らしい会社の仲間に入れたと実感できました。
- アメリカ企業らしくよかった。やる気にさせてくれた。(外資系企業出身であり、こういうイベントでコミュニケーションが行われることに慣れているので)
- やっておいで良かったと思います。日本メンバーもそうですが、逆にHeadquartersが日本に対してコミットする良い機会だと思いました。日本平の前に日本人や日本の文化、ビジネスでの慣習などを個別に講師を招いてセミナーを実施し、本気度合いを感じました。
- やや茶番感は参加前はありました。いざ参加してみるとペトフォードとジャパンはある意匠づくための通過儀礼としては必要だったと思います。
- USの参加者(特に役職者)の多さとイベントに掛ける予算に驚いた。買収にかかる彼らの期待値の高さを感じたし、日本人を理解したいという歩み寄りを感じられた。一方でTeam building等、SODCにはあまりなかったアクティビティは文化的なギャップも感じたし、どこか冷めていた部分もあった。
- Team Buildingなどやったことがなかったので正直面くらいました。一方で我々との人間関係を大事に考えていることが行動で示されたので安心できました。
- 本社の方との交流会をしたことで、会社の姿勢や考え方がわかってよかったです。ただ、2日間は長くてつかれました、
- 語学へのプレッシャーは強かったですね。
- やっぱり英語が話せないとコミュニケーションとれないんだなと実感し、焦る気持ちがありました。
- 良い機会だと思いましたが、言語の壁が大きかったです。一緒に働く仲間として知り合えるいいきっかけだったのですが、やはりコミュニケーションをしっかりとることができなかったため、今思うとつらいなかつたなと思います。
- 本社の偉い人が多くいて、直接話すなかなか無いいい機会だと感じると共に、実務で関わるレベルの人はあまりいなくて残念だなと思いました。
- 特に新たな感情は湧かなかったです。



特に初年度、退職者が相次いだ時期がありました。率直にどう思われましたか？原因は何だと思いましたか？

- 変わることができない柔軟ではない方が辞めただけで、特に何も思いませんでした。逆にすごい方々が入ってくるのでいい環境になったと感じました。
- SODCから流れるようにIRJとなった人は、どれだけ頑張っても、いつか居場所がなくなるんじゃないかと考えたのかなと思います。
- 退職される方のほとんどが上層部の役職持ちの方々であり、不安には感じました。
- 会社の一新であり、本当にSODCの作り上げたシステムだけが欲しいのだなと思いました。
- 企業の経営母体が変わるので仕方ないこと。方向性があわないと思ったら転職するほうがお互いのためになる。
- 会社変わるといのは、それぞれ社員にとって大きな転換期ですし、SODCの方は長く働かれていた方が多かったので、それぞれのキャリアを考えるいいきっかけになったのではと思っています。(ポジティブに)
- 個別の退職については残念でしたが、あるべくしてあった退職だと振り返っています。瞬間的には人間的にかなり厳しいと感じました。ですが個人がそれぞれ答えを出し、会社にコミットできるかどうかを今も問うているので致し方なし、むしろ良い事と捉えています。「iRobotが目指すところ」と「SODCにいたそれぞれ個人が目指す場所」のギャップだと思います。
- 会社に対するの価値感の違いではないでしょうか。当初我々のベースはSODCであり、その延長線にアイロボットジャパンがあると考えていたスタッフはつらかったと思います。
- 会社としてカルチャーにフィットする人材がどうかふるいに掛けていた時期だと思うので、まあ当然だろうとは思ったが、対個人で見たときに、悩んでいる同僚たちを目の前にするのは非常につらいものがあった。分社化譲渡のタイミングでもう少し人道的な選別策はなかったのか、とも思う。会社のカルチャーが180度に近いぐらい変わったので、外資になれていない人は相当なストレスだっただろうと想像する。
- 体制が変われば合う合わないはあるから仕方ないのかなと。しかしやはり寂しい部分もありました。
- ざみしい気持ちもありましたが、新しい方が入り色々変わるのだと期待もありました。外資や環境の変化に耐えられない方がやめられたのだと思います。
- SODCのメンバーの排除が始まったのではないかと正直不安でした。原因はいろいろだと思いますが、経営者が変わる＝考え方が変わる＝自分の考え方のギャップが広がったためではないかと思っています。
- 会社の業務、文化や人が変わる中で違和感を覚えたのだと思う。上司や人事などとの対話の機会を増やして、双方の納得感を高めていけば何人かの退職は防げたのではないかと思う。
- 特に、思う所ありませんでした。私自身転職してますし、辞める人がいたり新しい人が入りたりするのは普通だと思っているので。想像していたよりはかなりゆる々な事が変わっていく中で、人だったりやり方だったりが合わなくなってきたのだらうと思いました。
- 離職された方のほとんどが上層部だったので、シンプルなワードで言うとおもしろくなくなった、ワクワクしなくなった」でしょうか。今までは主体的に行動内容を検討し実行できたことに対し、USの意向が入ることにより自由度が極端に下がったことが大きな要因だったと考えます。

## 参考文献

[1] 日本能率協会編 (2019) 『「未踏の時代」のリーダー論 挑戦する経営者たち』 日本経済新聞出版社

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

---