

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

ケーススタディ：ミッションとビジョン

タカラの歴史

タカラはおもちゃの天才佐藤安太が東京の下町に作った有限会社佐藤ビニール工業所がその母体である。「ダッコちゃん」の大ヒットで急成長し、社名をタカラと変更した。その後創業者佐藤氏のアイデアをベースとして「リカちゃん」「人生ゲーム」「チョコ Q」と次々とヒットを飛ばしていく。1970年代には日本でも有数の玩具メーカーとなり、売上高も200億円を超えた。1980年代には株式を公開し、一流企業の仲間入りを果たした。

しかしこの頃からテレビゲームの影響で業績は悪化し始め、ついに90年代に入って創業以来初めての赤字決算を計上することとなった。これを機に金融機関からの圧力で1994年長男の博久氏が社長へ昇格し、創業者佐藤氏は代表権のない会長へ退いた。

2代目社長

博久氏は1979年慶応大学を卒業し、タカラへ入社した。入社後、今で言うMBAスタイルのマネジメントスクールに勤務のかたわら通い、経営学を学んだ。社長就任当時はタカラの子会社の卸の社長を務めていた。子会社の業績回復に大きく貢献し、その経営者としての手腕は期待されていた。

博久氏は社長就任後、思い切った中高年のリストラを実施した。そのうえで全社員に1人1台のパソコンを導入し、報連相をやめ、グループウェア・メールを用いた新しいコミュニケーションスタイルを取った。社内の連絡はすべてグループウェアで行い、上司へのメールはコピーを常に社長へも送るよう義務づけた。社長の元へは毎日数百通のメールが届き、それを毎朝4時に起きて見るというハードな仕事をこなしていた。こういった経営の激変に退職者も続出したが、業績はゆっくりと回復していった。

1998年の決算では経常利益は25億円を超え、売上も過去最高の500億円に届かん勢いであった。しかし先代社長の創業者は変わって行く会社の姿にさびしさだけでなく、憤りさえも感じていた。「おもちゃ屋がコンピュータでメール

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

なんて信じられない。何てギスギスした会社なんだ。もっと楽しい会社を作ったはずなのに」

長男更迭

1999年7月「父親が長男更迭」と新聞をにぎわした。大株主である創業者は他株主と相談のうえ、株主総会において博久氏を解任し、その後の取締役会で自らが代表取締役会長兼社長へと就任した。そして1996年に長男博久氏と「兄弟がけんか別れ」する形で退社した次男慶太氏を顧問として呼び戻し、2000年に社長へと昇格させた。

中略

巨象バンダイ

この間タカラの株価は2倍となり、一躍慶太氏はマスコミのスターとなった。しかしバンダイの壁は厚い。バンダイはセガとの合併破談、創業2代目社長の失脚と暗い話題が続いた。しかし1996年に三和銀行から転職した高須社長と生え抜き杉浦会長のコンビで業績を着実にあげてきている。連結売上高は2000億円台を維持し、経常利益は150億円を確保している。バンダイの主力商品はキャラクター商品であり、ガンダム、ウルトラマンと底固い商品を持っている。この10種類以上のキャラクターを、おもちゃ、ゲームだけでなく菓子、文房具、日用雑貨などに広く活用している。

中略

課題

課題 1. 兄弟の取った戦略を評価する