【研究ノート】

企業の持続的発展能力に関する事例研究 3
—2 社のヒアリング調査を中心に—

Case Studies on Corporate Capabilities for Sustainability

間嶋　崇・今井　雅和・小沢　一郎
笠原伸一郎・蔡　芒錫・福原　康司
矢澤　清明・加藤　茂夫

Takashi Majima, Masakazu Imai, Ichiro Ozawa, Shinichiro Kasahara
In-Seok Chae, Yasushi Fukuhara, Kiyoaki Yazawa, Shigeo Kato

専修大学経営学部
School of Business administration, Senshu University

■キーワード
持続的発展能力，戦略転換，経営理念，ダイナミックケイパビリティ，地域密着経営

■要約
本稿の目的は，50 年を超えて企業が持続的に発展するための源泉（持続的発展能力）を探ることにある。本稿では，我々の 3 年間の調査の一端である昨年，一昨年に実施した 2 社のヒアリングを頼りにしながら，その持続的発展能力を議論する。とりわけ本稿においては，その能力として，戦略転換を支えるケイパビリティと経営理念，そして地域社会との連携（地域密着）の重要性を強調したい。

■Key Words
corporate capabilities for sustainability, strategic change,
management philosophy, dynamic capability, community-based management

■Abstract
We intend the search of corporate capabilities for sustainability. In this paper, We discuss resources of corporate sustainability through two corporation's interview. Our research especially focuses on their dynamic capabilities and community -based management based on their corporate philosophy. We think these abilities are very important to overcome critical conditions and sustain corporations.

受付日　2013 年 6 月 5 日
受理日　2013 年 7 月 9 日

Received　5 June 2013
Accepted　9 July 2013

1 はじめに

本稿は，2010 年度より続く 3 年間の研究プロジェクト「企業の持続的発展能力の探求」の一端（2 年目ならびに 3 年目の成果の一部）である。これまでの研究（先行研究レビューならびにヒアリング）から，同能力として経営者の強い理念・ビジョン，大胆な戦略転換，その戦略転換を支える組織の学習能力・連携力（いわゆるダイナミックケイパビリティ）が重要であることが少しずつ明らかになってきた。本研究プロジェクトでは，この少しずつ明らかになってきた持続的発展のための 3 つの要素（理念，戦略転換，学習能力）にさらにフォーカスし，継続してヒアリングを実施していった。そこから，われわれはその 3 要素の重要性を再認識するとともに，とりわけ経営者の理念・ビジョンとダイナミックケイパビリティの 2 つが戦略（ないしその転換）を下支えするという関係性がみえてきた。本稿では，2012 年 2 月と 2012 年 9 月に実施した 2 社へのインタビューを題材に，これらについて議論していきたい。

2 ブラザー工業株式会社

【会社概要】
本社所在地：名古屋市瑞穂区苗代町 15 番 1 号
設立：1934 年 1 月 15 日
資本金：19, 209 百万円（2011 年 3 月 31 日現在）
売上高：連結 497, 390 百万円（2011 年度）
事業内容：
①プリンティング＆ソリューション事業（複合機，プリンター，FAX，電子文具，タイプライター）
②パーソナル＆ホーム事業（家庭用ミシンなど）
③マシナリー＆ソリューション事業（工業用ミシン，産業機器など）
④ネットワーク＆コンテンツ事業（業務用通信カラオケシステム，コンテンツ配信システム，コンテンツサービスなど）
⑤新規事業（ヘッドマウントディスプレイなど）
従業員数：連結 31, 314 名，単独 3, 779 名
（2012 年 3 月 31 日現在）
【インタビュー情報】
インタビュー実施日：2012 年 2 月 24 日（金）
インタビュイー：ブラザー工業株式会社　コーポレートコミュニケーション部コミュニケーショングループ　グループマネジャー出原遠宏氏
インタビュアー：加藤茂夫，笠原伸一郎，小沢一郎，間嶋崇

2–1. ブラザー工業の沿革

【第一の創業期】創業・設立～1940 年代

ブラザー工業株式会社のはじまり（創業）は，1908 年（明治 41 年）に，安井兼吉氏が創業した「安井ミシン商会」にまで遡ることが出来る。当時の安井ミシン商会は，主にミシンの修理ならびに部品加工の会社であったが，それを受け継いだ息子の安井正義，実一兄弟（1926 年に社名を「安井ミシン兄弟商会」と改称）は，家庭用ミシン本体の量産・販売を夢みていた。1928 年には，麦わら帽子製造用のミシンを開発・販売し，そこで得た利益の多くは，家庭用ミシンの研究開発へと投入されていった。そして，さまざまな苦労の末，1932 年，2 人は，家庭用ミシンの生産・量産化に成功し，2 年後の 1934 年には，株式会社を設立（「日本ミシン製造株式会社」），現ブラザー工業株式会社の設立とあいなるのである。当時，2 人が描いた同社のあるべき姿は，設立趣意書に「働きたい人に仕事をつくる」「愉快な工場をつくる」「輸入産業を輸出産業にする」と示され，この 3 つは，人を大切にし，また常にチャレンジングな変化を試みる同社の礎となっている。また，「輸入産業を輸出産業にする」は，2 人の，そして同社の社会視点の現れだと捉えられよう。さて，この頃の同社は，家庭用（1932 年）ならびに工業用ミシン（1936 年）を専業とし，それらミシンの製造に関わるほとんどすべてを内製化していた。この内製化を通して，鋳造技術やプレス技術，精

密な加工技術，モーターの開発技術などを獲得していったことがこのあとの同社の持続的成長のキーポイントとなる。また，1941 年に，同社は，国内販売部門として，ブラザーミシン販売株式会社を設立し，訪問販売を開始した。この動きも次なる展開の契機となっていく。

以上のような創業から 1940 年代のミシン専業の時代を元会長の安井義博氏（2003）は，「第一の創業」と呼んだ。

【第二の創業期】1950 年代～1980 年代

この頃になると同社は，アメリカにおける家電製品のめざましい普及を目の当たりにし，上述のごときミシン生産で培った技術と訪問販売で築いた販売チャネルを用いたあらたな事業（編機や家電などのメカニクス事業）に進出するようになる。1954 年には，家庭用編機や洗濯機，1956 年には扇風機，1963 年には掃除機を生産・販売している。ただ，これら訪問販売を軸に展開した家電の生産・販売は，のちに家電量販店等の台頭などにより，撤退を余儀なくされた。そして，このような多角的展開の中で 1961 年には欧文タイプライターを，1966 には電卓を生産・販売するなど，その後の同社を支える動きも合わせてみられている。また，1956 年には，オートバイの生産にも着手しているが，ホンダやスズキ，ヤマハなど近隣の並み居るライバルの存在やアメリカにおけるタイプライターに対するニーズの発見などから，オートバイ事業を継続することはせずに，タイプライターの生産に力を注ぐようになっていく。

1970 年代・1980 年代に入ると，世の中では，メカ技術とエレクトロニクス技術を融合させたメカトロニクスの時代に突入し，同社も既存製品（ミシンやタイプライター）のメカトロニクス化を推進していった。1965 年に電動タイプライター，1982 年には電子パーソナルプリンター，1984 年には日本語ワープロを世に送り出している。このプリンターやワープロへの動きは，タイプライターで培った印字技術や電卓の生産で培った電子技術を応用した動きである。後に示すが，同社は，以上のように核となる技術が多角化とともにあらたに獲得され，それがあらたな事業を生み，さらにその事業が別の事業に繋がるあらたな技術をみつけていくというようにコア技術の連鎖的獲得が見られる。それは上記のみならず，たとえば，コンピュータソフトのダウンロード販売機である TAKERU の開発（1986 年）なども，その後の同社の情報通信事業への進出への先駆け的行動となっている。

さて，以上のような電子製品への多角化の動きは，とりわけアメリカで旺盛に行われた。同社は，当時増加しはじめていた SOHO（Small Office, Home Office）をターゲットにし，主に小型のものがつくられ，さらに，オフィスデポやオフィスマックスなどの事務機器のスーパー（オフィススーパーストア）と手を組み，販路を獲得していた。世界的に見ると「事務機器のブラザー」であるにも拘わらず，最近まで日本では「ミシンのブラザー」と認知されていた現状は，この辺りにその因があるのかも知れない。

さて，順調のように見えた同社の経営であるが，1980 年代後半になると（1985 年を境に），さまざまな問題が現れてきた。プラザ合意後の急激な円高などによって海外販売が不振に陥り，さらにバブル経済崩壊後のブラザー販売の大不振によって国内の業績も急速に悪化していった。このような危機的状況の中，同社を設立した一人である実一氏の息子にあたる義博氏が社長に就任し（1989 年），改革に乗り出すことになる。彼は，ここまでの多角化の時期を「第二の創業」と呼び，自らが改革に当たった 1980 年代の終わりから 1990 年代以降を「第三の創業」と名付けた。

【第三の創業】1990 年代～2000 年代

義博氏は，これまで多角化してきたさまざまな製品分野ないし製品群を整理しながら（選択と集中），既存製品・事業分野の深化・進化と共に，あらたな製品分野・事業分野への進出も模索していた。既存分野の深化・進化としては，これまでの印刷技術や 87 年に開発した FAX で培った電子写真技術などを応用した小型複合機の開発がそれに当たるだろう。また，あらたな事業展開として

は，上述 TAKERU で培った技術と，そのときの縁で得られたインテック社との共同出資で生まれたエクシング社による通信カラオケ事業（JOY SOUND）（1992 年），着メロ配信サービス事業（1999 年）などが挙げられるであろう。以上のような改革により，2005 年には，過去最高の連結売上高（5, 792 億円），2007 年には過去最高の営業利益（535 億円）を達成するに至った。

【今後について】

同社は，さまざまな展開を経て近年においては，プリンティング事業を中心に躍進を遂げたが，同時に，いつかくるやも知れぬペーパーレス時代への危機感を抱いている。同社は，現在，脱プリンティングとして，クラウドコンピューティングを活用した Web 会議などの様々なサービスの提供やヘッドマウントディスプレイの開発など，ノンプリンティング分野へのあらたな展開を模索している。

2–2. ブラザー工業の「持続的発展能力」

ポイントは，2 つあろうかと考える。それは，①コア技術の連鎖的獲得，②それを可能にするダイナミックケイパビリティの 2 つである。

2–2–1. コア技術の連鎖的獲得

上述したように，同社は，既存製品の生産で培った技術を次なる新製品分野とつなげ，さらにそこで新たな技術を獲得し，それを用いてさらにあらたな製品分野を開拓していく。それは，ミシンで培ったプレス技術や精密技術がタイプライターを生み，タイプライターであらたに獲得した印字技術がワープロやプリンターを生みというようにである。このような連鎖は，「している」というより「させている」。連鎖のタネを見逃さない眼力を持っているのであろう。

2–2–2. 連鎖を支えるケイパビリティ

上述では，「眼力」と表現したが，同社には，コア技術の連鎖を支えるケイパビリティが存在するように考える。ひとつには，トップの現状に満足しない常にチャレンジングな企業家精神であろうし，もうひとつには，事業変化を可能にする組織の存在であろう。後者は，連鎖を可能とする R &D 部門の存在はもちろんのこと，変化を受容・促進する組織全体の文化の存在も重要であろう。たとえば，「チームブラザープロジェクト」などの組織活性化策は，そういった組織文化づくりの一翼を担っているだろうし，また，海外での現地人材の採用に際してもいったん国内で研修を受けてから現地で働いてもらうという人材教育の徹底ぶりも，変化を支える組織づくりに大きく関係しているだろう。

2–2–3. 小括

以上のように，ブラザー工業株式会社の持続的発展のキーポイントは，コア技術（ケイパビリティ）の連鎖的獲得とそれを支え，次なる環境変化（創造）に活かすケイパビリティ（いわゆるダイナミックケイパビリティ）の存在であろうと考えられる。これらは，企業がそれまでに蓄積してきた知や技術を転換期においていかに活かせるかという組織学習の問題と捉えることも出来る。この点においては，苦難を乗り越える為に得た知や技術が次なる発展やあらたな苦難を乗り越える糧となっていた小松製作所ともよく似ている。以上のように，企業が持続的に成長する鍵の 1 つは，いわゆる「企業立地」もさることながら（もちろん，経路依存性という限界はあるだろうものの），コア技術（ケイパビリティ）とそれを活かすケイパビリティ（組織の学習力，ダイナミックケイパビリティ）にあるように思われる。

また，同社にあっては，上述したように，いかに次なる連鎖を起こすか（脱プリンティング）が大きな鍵となるのであろう。

3　王子製紙株式会社　苫小牧工場

【会社概要】

(1) 同社は 2012 年 10 月 1 日に，純粋持株会社

「王子ホールディングス」に移行した。今回訪問したのは（2012 年 9 月 11 日），4 つの事業領域の 1 つ印刷情報メディアカンパニーの中核会社王子製紙株式会社・苫小牧工場であった。そのほかの事業領域は産業生活資材カンパニー，機能材カンパニー，資源機能ビジネスカンパニーが担当している。

(2) 王子ホールディングスの概要

本社所在地：東京都中央区銀座 4 丁目 7 番 5 号

創業：1873 年（明治 6 年）2 月 12 日

財閥解体後の設立：1949 年（昭和 24 年）8 月 1 日

資本金：103, 880 百万円（2012 年 3 月末現在）

従業員：連結 26, 725 名（2012 年 6 月末現在）

売上高：12129 億円，当期純利益　222 億円（2011 年）

連結事業内容

①紙パルプ製品事業：段ボール原紙，白板紙，包装用紙，新聞用紙，印刷・情報用紙，雑種紙，パルプほかの製造販売

②紙加工製品事業：家庭用品，段ボール，紙袋製品，紙器，粘着紙，ノーカーボン紙感熱記録紙の製造・販売

③その他：グループ紙製品の販売，原燃料・資材調達，土木建築工事・不動産販売・不動産賃貸，国内外での植林事業と社有林の維持管理，輸送・倉庫業，プラント・機械エンジニアリング事業，印刷加工，食品加工・販売ほか

(3) 苫小牧工場の概要

工場敷地面積：1, 442, 000 m^2（東京ドーム 31 個分）

所在地：苫小牧市の中心地（市街地）に位置する

従業員数：611 人（2011 年 7 月現在）協力会社の 600 人を加えると全体で約 1, 200 人

生産の 8 割が新聞紙（種類は 100 以上），古紙使用比率は 66% から 67%

新聞紙は同社専用の輸送船 3 隻で苫小牧港から東京へ常時運んでいる。

【インタビュー情報】

インタビュー実施日時：2012 年 9 月 11 日（火）

インタビュイー：王子製紙株式会社苫小牧工場事務部部長関口厚志氏，調査役大西豊勝氏

インタビュアー：加藤茂夫，今井雅和，福原康司，間嶋崇

3–1. 王子製紙の沿革

王子製紙の沿革を大きく 3 つに分け，概略を記す。第一期は 1973 年の創業から苫小牧工場開設までの時期である。第二期は苫小牧工場の創業から太平洋戦争を経て，1949 年の過度経済力集中排除法によって，王子製紙株式会社（旧王子）が解体され，苫小牧製紙株式会社（現王子ホールディングス）が発足するまでである。第三期はその後の同社と苫小牧工場の発展期である。

【創業以降（1873 年～1910 年）】

王子製紙の歴史は，渋澤栄一らが洋紙の自給を目指した 1873 年に遡ることが出来る。明治維新後，紙幣，印刷物，新聞など，洋紙の需要が増大した。しかし，国内には製紙技術も施設もなく，輸入に全面的に依存していた。国内生産を目指して，三井財閥などの協力を得て，明治 6 年「抄紙会社」が設立され，2 年後に東京の王子村に古布を原料に新聞用紙など洋紙を生産するための王子工場が建設された。1893 年に王子製紙に社名変更されたが，生産技術が未熟だったことから当初，業績は優れなかった。

同社の再建を託された三井銀行の鈴木梅四郎は，100 年先を見据え，将来の基幹工場の建設地を選定すべく，全国の候補地を調査し，1904 年に北海道の支笏湖に至った。支笏湖の豊富な水量を用いた水力発電，付近が原料を産出する原始林に覆われていること，広大な土地が安価に取得できること，交通の便がよいことなどから，当時人口 3, 000 人に満たない寒村だった苫小牧に新工場を建設することを決めた。

1907 年には工場用地の敷地の地ならしと発電所の建設が始まった。1910 年に工場が稼働し，千歳第 1 発電所からの送電も開始された。工場建設のための資金調達，砂利の確保など，多くの困難を乗り越え，東洋で初めての近代的製紙工場の操業が始まったのである。

【苫小牧工場操業開始（1910 年～1949 年）】

こうしてスタートした苫小牧工場を近代製紙工場足らしめた特徴の１つは，巨大抄紙機の導入であった。米国製 142 インチと 100 インチの長網抄紙機を導入したのである。当時，70－80 インチが主流であったことを勘案すれば，最先端技術の導入に意欲を見せる同社の姿勢が，この時から既にあったことがわかる。なお，当初，142 インチ機は小柄な日本人には取扱いが難しいのではないかとの懸念があったようである。そのため米国機械メーカーから技師を招聘し，それらの機械の設置，点検と調整を繰り返したのち，試運転を行い，巨大抄紙機の運転が始まった。そこで日本人技師が学んだことは機械の取り扱いよりも，運転前の整備と原料配合の適否が重要であるという，近代的な生産管理手法であった。

ちなみに，現在も残る赤レンガ事務所（旧事務所）はこの時期（1917 年）に完成した。同事務所は，工場事務所として 1998 年まで使用され，2007 年には千歳川水力発電所群や構内の変電所とともに国の近代化産業遺産に指定された。現在は苫小牧で開花した近代産業を代表するモニュメントになっている。

さて，日露戦争の結果，日本は南樺太（サハリン）を領有することになった。大正時代に入るとその樺太の豊富な森林資源を背景に同地でも製紙業が盛んになり，王子製紙の大泊工場をはじめ，富士製紙も樺太に進出し，樺太工業も操業を開始した。しかし昭和に入り，経済恐慌の影響と戦時体制色が強まる中，同社も苦難の時代を迎えることになる。そうした中，1929 年に社長に就任した藤原銀次郎の手で，富士製紙，樺太工業との合併が 1933 年実現し，王子製紙は日本の製紙業界の設備能力の実に 90% を手に入れる独占企業となった。ちなみに樺太には９つの工場があり，10,000 人前後の従業員が在籍していた。終戦後，これらの引揚者を受け入れたのは苫小牧工場であった。

【戦後期（1949 年以降）】

戦後期の製紙業の歩みは旧王子製紙の分割と半世紀にもわたる業界再編の歴史と特徴付けることができるように思う。なお，苫小牧工場の戦後史と地域社会との関連については，次節で同社の持続的発展能力に関連付けて議論する。

戦前期，独占的地位にあった同社は，1949 年の過度経済力集中排除法によって３社に分割された。苫小牧製紙（現在の王子製紙の源流），十條製紙（現在の日本製紙），本州製紙（その後，王子製紙と合併）の３社である。その中で苫小牧製紙が引き継いだ工場は苫小牧工場だけであった。しかし，水力発電設備と抄紙機 10 台を保有し，うち８台が稼働しており，操業率 75% は当時としては高い数値であった。また，旧王子製紙の北海道内の社有林のうち８割を引き継いだのも同社であった。ただ，製品は新聞用紙のみで，最大需要地の本州に生産拠点を持たないなど，将来に向けた課題も明らかで，早くも 1952 年にも愛知県春日井工場に第二工場を開設することになった。

またこの頃，日本の IMF 八条国移行（1963 年に実現）に伴い，外資参入が可能となり，日本企業も世界のビッグプレーヤーとの競争を意識せざるを得なくなった。こうした環境下，各社は競争力向上を目指したさまざまな取り組みを行い，そ

図表１　旧王子製紙分割時の３社の概要

苫小牧製紙	十條製紙	本州製紙
資本金　４億円	資本金　2.8 億円	資本金　2.5 億円
総資産　12.3 億円	総資産　11.1 億円	総資産　8.4 億円
苫小牧工場 従業員　3,949 人	十條，釧路ほか５工場 従業員　5,650 人	江戸川，富士ほか５工場 従業員　4,340 人

出所：各種資料より筆者作成

れによってその後の日本経済の成長を支える世界的プレーヤーになった企業も多い。鉄鋼業界では，業界1位，2位の八幡製鉄と富士製鉄が1970年に合併し，新日本製鐵が設立された。製紙業界も同時期，旧王子製紙の復活を目指した3社の合併に向けた協議が進み，1968年には公正取引委員会への合併審査の申請がなされた。しかし，業界の政治力の差によるものか，新日鐵の場合と異なり，こちらは否認されてしまった。製紙業界の再編は1990年代まで待たねばならなかったのである。

1993年になると，王子製紙が神崎製紙と合併し，新王子製紙となり，旧王子製紙では同根の十條製紙が山陽国策パルプと合併し，日本製紙となった。1996年には，新王子製紙が神崎製紙と合併し，王子製紙と改称した。その後，日本製紙は大昭和製紙とも合併し，日本の製紙業界はルーツを同じくする王子製紙と旧十條製紙を中核とする2グループに大別されることになった。

3-2. 王子製紙の「持続的発展能力」

幾多の苦難を乗り越えて，王子製紙が140年にも及ぶ歴史のなか，持続的な発展を遂げ，製紙業界はもちろんのこと，日本経済に重きをなすことができた背景について考えたい。議論は尽きないのであるが，ここでは，経営理念，進取の精神，苫小牧における地元密着の取り組みに絞って考察しよう。

3-2-1. 経営理念

王子製紙の創業者渋澤栄一の著書『論語と算盤』はあまりにも有名であり，道徳と経済の合一，倫理と利益の両立という理念は同社に引き継がれている。現代流にいえば，企業の社会的責任（CSR）と財務規律の両立であり，同社は事業遂行の基本的精神として，「環境と文化への貢献」，「革新とスピード」，「世界からの信頼」を企業理念としている。本稿では，森林資源を利用する王子製紙が少しでも環境負荷を軽減するため行っている取り組みを簡単に紹介し，持続的発展を可能にする経営姿勢を確認しよう。

王子製紙は紙製品の原料であるパルプのリサイクルに取り組んでいる。1つは森のリサイクルであり，もう1つが紙のリサイクルである。前者についていえば，国内に民間最大の19万haの社有林，海外に24万haの植林地を保有している（合計で1,000万トンの炭酸ガス吸収量に相当）。木材を伐採し，製紙用原料と製材，合板に利用する一方で，再植林，生育，間伐などのメンテナンスを行い，森のリサイクルを実現している。なお，2015年にかけて，海外植林をさらに6万ha拡大する計画を立てている。後者についても，古紙を水に溶かした離解パルプとインクを取り除いた脱墨パルプを原料に再利用することで，森林資源の節約に積極的に取り組んでいる。苫小牧工場の古紙利用比率は66%から67%に達しており，さらなる拡大に取り組んでいる。

苫小牧工場の立地選定の決め手となった支笏湖を利用した水力発電は100年を経た今日でも稼働している（苫小牧工場の使用電力の10%に相当）。工場内には，紙づくりに必要な電力や蒸気を作る火力発電設備があり，水力と併せ工場内で必要な電力をすべて賄っている。東日本大震災後の原子力発電所の運転見合わせと代替エネルギーへの関心が高まる中，同社の電力自給に注目が集まっている。

電力と並行して，紙づくりに必要な大量の水は工場周辺の6つの河川から取水している。各生産工程で再利用を繰り返し，最終的には工場内の排水処理施設で浄化して，放流するなど，環境に配慮した取り組みが当然のこととして，創業以来脈々と引き継がれている。渋澤栄一翁の精神が経営理念に反映し，それが同社の持続的発展と組織能力向上のバックボーンになっているのである。

3-2-2. 進取の精神

王子製紙は創業当初から欧米の技術を貪欲に学び，最新の機械設備の導入に熱心であった。苫小牧工場の創業時，国内にない巨大抄紙機を輸入，設置したことはすでに紹介した。戦後も同様

で，1957, 60 年の 9 号マシン，11 号マシンの稼働に始まり，1960 年以降も新聞用紙専用の N–1 マシン（1964 年）から N–6 マシン（1998 年）と最新機械を導入し続け，生産能力の拡大を図ってきた。これら 8 台のマシンは，現在も稼働中であり，また，日産 3, 000 トン，年間 100 万トンの生産能力をさらに 110 万トンへと引き上げるべく，生産効率の向上を今なお図っている。

パルプの生産工程における最新技術の導入にしても，先述のリサイクル促進のための研究開発にしても，同様に進取の精神が息づいていることが同社の特徴である。歴史の長い老舗企業は，伝統を守り，あまり冒険しないかのように思われる向きもあるが，実際は長い歴史を生き抜いてきた企業は，王子製紙同様に，伝統は守りつつ，最新の優れた技術や経営手法に貪欲であるという点を再確認しておきたい。

3–2–3. 地域密着

苫小牧の歴史は王子製紙の工場開設とともに始まり，戦前の工場の発展に伴って，地域社会が経営されてきたことは沿革で述べた。1948 年の市制移行時，苫小牧の人口の 3 分の 1 以上は工場の従業員と家族であった。消防車 5 台を保有する私設消防団は戦後長く，災害から地域社会を守る活動に従事した。1911 年開院の王子総合病院（現在）は 1951 年の増築に際し，附属看護婦養成所を設置し，高まる医療需要に応えてきた。1997 年には現在の場所に新築移転し，病床数 440 の同地域の基幹病院として重要な役割を果たしてきた。

また，1963 年開業のホテルニュー王子は，客室数 207, 各種レストラン，フィットネスクラブ，地域最大のコンベンションセンターを備えたシティホテルとして，市民に親しまれてきた。

さらに，1926 年発足のアイスホッケー部は 80 年以上の歴史を誇る古豪として，常に日本のアイスホッケーをリードしてきた。硬式野球部は苫小牧市の代表として，都市対抗野球に何度となく出場し，好成績をあげてきた（他工場と統合，廃部）。こうしたスポーツの振興は市民の熱狂的な支持に支えられてきた。

このように王子製紙苫小牧工場のさまざまな活動は，スポーツ，文化活動および地域のインフラとして同市に根付いてきた。このことは事業活動に付随して，その収益の一部を地域社会に還元するという単純な図式ではなく，地域社会の支援と協賛が苫小牧工場の事業継続と持続的発展能力の醸成に寄与してきたことは間違いない。双方の双方への働きかけはスパイラルな正の関係であったと理解できる。

4 むすびにかえて

以上のように，2 社共通して，創業当初からのチャレンジングな精神（進取の精神）が同社の持続的発展において重要な役割を果たしている。さらに，それぞれに特徴的なのは，ブラザーにおいてはそのチャレンジングな精神を基盤にしながらコア技術を連鎖的に獲得し，それを環境変化（創造）に活かすダイナミックなケイパビリティであり，また王子製紙においてはその技術力はもちろんのこと，創業者渋澤栄一の理念を土台に地域との関わりの中で地域とともに発展していくという社会との連携力（地域密着経営による同社と苫小牧の相互的発展のスパイラル）であろう。前者は，小松製作所にも見られた特徴であり，後者は金沢製粉などにも見られた特徴であろう。持続的な発展につながる戦略転換やそれを支えるコア技術（ケイパビリティ）ももちろん重要であるが，さらにそれらを支える力（理念やダイナミックケイパビリティ）も非常に重要であることがわかる。また，そのダイナミックケイパビリティのひとつとして，部門間，企業間，そして地域社会との連携力というのも非常に重要であることが垣間みられた。この点は，さらに実施されたヒアリングにおいてさらに顕著になるが，それについてのさらなる議論はまた次の機会に譲ることにしたい。

●謝辞

本研究は，2011 年度，2012 年度専修大学経営研究所大型研究助成（研究課題名：「経営管理論のフロンティア：その展開，現状及び展望」）の助成を受けたものである。

また，本ヒアリング調査においては，ブラザー工業株式会社コーポレートコミュニケーション部コミュニケーショングループグループマネジャー出原遠宏氏，王子製紙株式会社苫小牧工場事務部部長関口厚志氏，調査役大西豊勝氏には大変お世話になった。ご多用の中，本ヒアリング調査をご快諾いただき，貴重なお話をお聞かせくださった皆様にこの場を借り，厚く御礼申し上げたい。

●参考文献

王子製紙苫小牧工場（2010）『王子製紙苫小牧工場創業 100 年のあゆみ：スエズ以東にかかる大工場なく，日本製紙界に一大改革を起こす』。

王子ホールディングス株式会社（2011）『王子グループ企業行動報告書 2011』。

王子ホールディングス株式会社（2011）『アニュアルレポート 2011　王子製紙の概況』。

王子製紙株式会社（2012）『2012 年 3 月期　決算の概要』。

テレビ東京『カンブリア宮殿』2012. 02. 放送。

「王子製紙苫小牧工場 100 周年～世紀をつなぐ　第一部　王子マンが語る（1–10）」『苫小牧民報』2010. 8. 9–9. 11。

「王子，国内 2000 人削減」『日本経済新聞』2012. 11. 23。

『日経ビジネス』2010. 1. 11. 号。

ブラザー工業株式会社（2011）『会社案内 2011 年度版』。

ブラザー工業株式会社（2011）『有価証券報告書 2011』。

ブラザー工業株式会社ホームページ http://www.brother.co.jp/（2012. 03 現在）。

安井義博（2003）『ブラザーの再生と進化』生産性出版。