

【研究ノート】

企業の持続的発展能力に 関する事例研究 4

— 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, 福原康司
矢澤清明, 加藤茂夫

Takashi Majima, Masakazu Imai, Yasushi Fukuhara
Kiyooki 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, ケイパビリティ, ダイナミックケイパビリティ

■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2012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, 戦略転換を支える経営理念, ケイパビリティ, そしてダイナミックケイパビリティの重要性を強調したい。

■Key Words

corporate capabilities for sustainability, strategic change, management philosophy, capability, dynamic capability

■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 management philosophy, capabilities and dynamic capabilities. We think these abilities are very important to overcome critical conditions and sustain corporations.

受付日 2013年11月5日
受理日 2013年12月10日

Received 5 November 2013
Accepted 10 December 2013

1 はじめに

『日経ビジネス』2013年11月4日号によれば、会社の旬は、たったの18年だという。同誌によれば、企業の寿命は30余年だが、その旬（時価総額をベースにした計算による企業の盛期）が上述の通り18年であり、旬を過ぎた企業を同誌はゾンビ企業と呼び、産業の新陳代謝を阻む存在としている。企業が存続するばかりでなく、いかにしたら持続的に発展しうるのであるのか。本稿の目的は、そこにある。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（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（あるいはダイナミックケイパビリティ）が重要であることが明らかになってきた。本研究プロジェクトでは、この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。前稿にも示したが、そのヒアリングから、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 株式会社日本製鋼所 室蘭製作所

【会社概要】

社名：株式会社日本製鋼所
 本社所在地：東京都品川区大崎 1-11-1
 室蘭製作所所在地：室蘭市茶津町 4
 創業：1907年、設立 1950年

資本金：196億9,423万円
 売上高：2,213億6,800万円（2012年度）
 営業利益：239億1,100万円（2012年度）
 当期純利益：125億9,100万円（2012年度）
 従業員数：2,154名（室蘭製作所：約850名）
 事業内容：素形材・エネルギー事業（鋳鍛鋼製品製造、鋼板・鉄構製品製造）、産業機械事業（樹脂機械製品、その他機械製品製造）、不動産・その他事業
 売り上げ比率：産業機械事業51%、素材エネルギー事業47%、その他2%
 代表取締役社長：佐藤育男
【インタビュー情報】
 インタビュー実施日：2012年9月12日
 インタビュイー：日本製鋼所室蘭製作所副所長西山泰明氏、総務部総務グループ渉外・広報秘書担当課長高田聖司氏
 インタビュアー：加藤茂夫、今井雅和、福原康司、間嶋崇

2.1. 日本製鋼所の沿革

同社の歴史は、大きく3つの期間にわけ、それぞれを第1の創業期（明治40年～昭和19年）、第2の創業期（昭和20年～平成11年）、第3の創業期（平成12年～現在）と名付けることが可能である。以下ではまず、それぞれの創業期に分けながら、その沿革について概観していくことにしよう。

2.1.1. 第1の創業期（明治40年から昭和19年まで）

同社は、1907年（明治40年）、兵器の国産化を目的に、アームストロングウィットウォース社、ビッカーズ社というイギリスの兵器製造会社と日本の汽船会社（北海道炭礦汽船株式会社）の共同出資による国家的な事業として創業された。日本企業の海外企業との合弁会社の設立はこの日本製鋼所が初めてであり、室蘭は、その創業の地でもある。同社は、当初、この室蘭の地で軍艦や戦車の大砲や高射砲などの砲身、弾丸、水雷気室、艦

艇用品の生産などを主たる事業として行っていた（1918年：大正7年には国内初の航空機エンジンもつくっていた）が、後に、広島（1920年：大正9年）と横浜（1935年：昭和10年）、東京（1938年：昭和13年、現在は閉所し、跡地に府中インテリジェントパークを建設）などにも製作所を設立し、それぞれ海軍向けの軍需品や戦車の生産に従事するなど、その事業の幅を広げていった。とくに、広島製作所では、海軍に関連した中小口径砲や小型精密兵器や部品の製造を、横浜製作所では、対空攻撃／防衛用機銃を製造していた。また、この期間、同社は、技術者をイギリスや呉海軍工廠・横須賀工廠に派遣したり、高品質の鋼を製造するために幾度となく鋼塊の改良を図ったりと技術の磨き上げを図り、また同時にそれに見合った生産設備の拡充（電気炉の設置や大型水圧鍛錬機の設置など）を進めていた。後に、戦争の終結を受け、同社も軍需から民需の事業（平和産業）へと転換を図ることになるが（第2の創業期へ）、この第1の創業期に磨き上げたさまざまな高度技術と充実した生産設備がその転換に活かされることになる（具体的には後述）。

2.1.2. 第2の創業期（昭和20年から平成11年まで）

上述のごとく、第二次世界大戦が終結したことにより、同社を取り巻く環境は、大きく変わることになる（社会環境もさることながら、とりわけ制度的環境の変化による課業環境の変化が著しかった）。同社は、この環境変化に対して、事業内容の転換（軍事産業から平和産業への転換）を図ることになる（いったんは操業停止・解散も余儀なくされた）が、彼らは「できることをする」ことでこの変化に見事に適応した。広島と横浜の製作所ではそれまでの小型精密兵器や機銃の加工技術を活かし、まずそれぞれ車両関連製品や攪拌機・製粉機、高圧釜、また耕耘機や編機などの製造に移行した。その後、徐々に、一般の産業機械、とりわけ樹脂製造・加工・成形機械（プラスチック押出機や射出成形機、中空成形機など）や精密

工作機械、油圧機器などの製造に移行していった。また室蘭製作所では、これまで砲身製造に用いられたさまざまな技術、すなわち高品質な鑄鍛鋼品・鋼板・鋼管製造技術（高強度・高靱性な鋼板製造技術、低合金鋼製造技術、高精度な中空・長尺鋼管成形技術、大型（一体型）の鑄鍛鋼製造技術など）や、そういった製品の一貫生産を可能にする優れた生産設備とその製造機械を自前で組み立てる技術（大型油圧・水圧鍛造プレス機などを自前で設計・組み立てている）を活かし、またそれに海外の技術を導入するなど磨きをかけながら、鑄鍛鋼製品（農耕用プランや発電用ロータシャフト、製鉄用圧延ロールなど製鉄分野の部材）、鋼板・鉄構製品（各種のクラッド鋼板、石油精製などに用いる圧力容器など）といった素材製造事業を担っていった。とりわけ、世界一の大型鋼塊をつくる技術（真空造塊法）は、さまざまな大型の鋼製品の一体型製品の製造（たとえば、石油精製用シェルフランジ、135万kw低圧タービンロータシャフトなど）を可能とし、現在の室蘭製作所のケイパビリティのひとつとなっている。これら大型鋼製品の製造能力は、2度のオイルショック下でもとりわけ国外の需要を創出し、同社は大きな業績上の落ち込みを経験せずに済んでいる。しかし、すべてが順風満帆に進んでいた訳ではない。1970年代後半には、急激な円高によって、当時輸出に舵を切っていた同社は大打撃（1954年：昭和25年ぶりの赤字転落）を受けている。また、平成に入るとあらたな危機に見舞われる。すなわち、バブル経済の崩壊である。同社は、この不景気の煽りを受け、1994年（平成6年）から1995年（平成7年）の間、連続して赤字を計上することになる。とりわけ、室蘭製作所は、1993年（平成5年）以降、連続7期の赤字を計上してしまう。そこで、同社は、とくにその室蘭製作所の生き残りをかけ、以前より（1960年頃から）手がけていたエネルギー産業関連製品（電力・原子力分野の部品。具体的には後述）の製造へのさらなる注力（その他一部不採算事業からの撤退）という舵取りを行うに至るのである（室蘭構造改革と呼ばれ

ている)。それが第3の創業期のはじまりへと繋がっていくのである。

2.1.3. 第3の創業期（平成12年から現在まで）

上述のような危機の中、平成12年以降、同社とりわけ室蘭製作所は、エネルギー分野への特化をさらに強めていく。それには、当時の世の中におけるエネルギーの長期的な需要の高まりと、それに対する電力供給力の増強の必要性という背景があった。水力、火力、原子力といった各種発電所用部材（火力発電用タービンケーシング、発電用一体型ロータシャフト、原子力圧力容器シェルフランジなど）を製造するが、とりわけ、環境問題の深刻化も問題となっていた当時、同社は、クリーンエネルギーとされていた原子力発電や加えて再生可能エネルギーのひとつである風力発電に注目し、力を入れていった。原発ルネサンスと呼ばれるほどその需要の高まりが期待されていた原子力用部材は、2007年（平成19年）から重点投資項目のひとつに挙げられ、世界の圧力容器の8割を製造するにまで成長したが、2011年の東京電力福島第一原発事故以降、その需要は落ち込み続けている（2010年度受注高585億円、2011年度528億円、2012年度299億円）。また、風力発電については、2000年からスタートし、2006年（平成18年）から風力発電機、風力発電用ブレードなどの製造に本格的に乗り出している。発電効率など克服すべき問題は多々ある風力発電であるが、「スマートグリッド」などにおいて再生可能エネルギーの活用が注目される今日、非常に注目すべき事業になっている。

また、2012年度には、中期経営計画（JGP2014）を策定し、グローバルNo.1製品をつくるべく全社的プロジェクト（グローバルNo.1プロジェクト）の立ち上げ、アジア・新興国における事業展開の強化（強みである素材技術とメカトロニクス技術の融合）、さらにグローバルアライアンスの模索や人材育成の強化や研究開発等への戦略投資など、あらたな展開を図っている。

2.2. 日本製鋼所の持続的発展能力

同社の持続的発展能力は、以下の3つにあると考えられる。

2.2.1. 中核的なケイパビリティとしての技術力

兵器など軍需製品を製造していた第1の創業期から培われ、その後も磨き上げられてきた鋼製品の優れた製造技術やその一貫生産の出来る生産体制・設備、その製造設備を自前で作り上げる加工機械組み立て技術。これら技術力ないし体制がまずは、同社の持続的発展を支える大きな原動力となっている。そして、その鋼製品の技術へのこだわりやものづくりの精神の重視という姿勢は、瑞泉鍛刀所を大正7年から今でも設置し続けているところにも垣間みられ、同鍛刀所は同社のアイデンティティの表れになっていると考えられる。

2.2.2. ダイナミックケイパビリティとしての環境適応力

次に、幾度の危機を、その技術の転用・応用で持ってその時代にあった新たな分野の製品を製造するというこの環境適応力、すなわちダイナミックケイパビリティ（以下、DCと略記）。これが同社の持続的発展能力の次の大きなポイントである。DCとは、急激な環境変化に対応するために、組織内外の利用可能な経営資源・ケイパビリティを統合・構築・再構成する能力のことを指すが、同社は、自らのケイパビリティの磨きあげ（世界最大の鋼塊をつくるなど鋼製品技術力の向上）もさることながら、自社内のケイパビリティをうまく融合したり、他社からの技術供与を受けるなど組織外の資源をうまく自らのその磨きあげたケイパビリティに結びつけたりしてあらたな分野に進出し、持続的発展能力を築き上げている（Teece, 2009）。たとえば、風力発電事業は、自前（室蘭）の鋼製品製造技術をタワー（風車の支柱の部分）に活かし、また自前（広島）の樹脂成形技術を風車の羽根の部分の製造に活かし、さらに風力発電機システムをオランダから導入し内製を試みている。このように、うまく組織内外のケイパビリ

ティを応用しながら、環境適応する力こそ、同社の持続的発展の肝であるように考える。

2.2.3. 2つを維持し続けるための人材育成

最後のひとつは、上述のケイパビリティ（技術力）ならびにDC（適応のための技術応用力）を可能にする「人材」である。同社は、さまざまな技術力に支えられているが、それを支えているのは人材である。たとえば、大型鋼塊の鍛錬は、あらかた機械が行うものだが、大型である故温度ムラがあり、機械に任せきりでは高品質な鋼塊は作れない。鍛錬のタイミングなど、現場の親方の実践的知（状況に埋め込まれた学習により可能となる「技」のようなもの）がものをいう部分も多く、それらはなかなか伝承しづらい。同社はこの人材の個々の技術向上ならびに高度な技術（実践的知）の継承のために、創業間もない頃から取り組みを行っている。たとえば、それは日興徒弟学校であり、また最近では、技術継承テクニカルセミナーや「はがね塾」の設立などである。

以上のように、同社の持続的発展能力のポイントは、創業当初の軍需産業へ従事していたころから磨き上げてきた鋼製造などに関する技術力（ケイパビリティ）とそれを時代に合わせた事業へと応用する力（DC）、そしてそれを保持するための人材の育成によるところが大きいと考えられる。

2.3. 小括

これまでの事例をふまえて考えてみると、持続的発展能力には、ケイパビリティとその応用力（DC）が重要であるが、とくにDCの重要性は、ケースによって異なっていることが分かる。まったく不動（戦略不転換）の場合もあれば、緩やかな応用（小幅の戦略転換）、ドラスティックな転換（大胆な戦略転換）とさまざまである。本研究プロジェクトでは当初、これを危機からの組織学習力（危機を乗り越え得た力が次の危機を乗り越える力になる）などとも読んだが、これはまさにDCと呼んで良いだろう。

3 寿産業株式会社

寿産業は、1951年3月に札幌で産声を上げ創立された。もともと富士製鉄（現在新日本住金製鉄）室蘭製鐵所に部品納入業者として機器を納入していたのが寿産業の始まりである。同社は1963年にローラーガイドの開発に成功し、そのローラーガイドは現在国内シェア80%を誇る主力製品となっており、今日の寿産業発展の原動力になっている。また現在、環境への配慮から多様な製品の開発を手掛け、新事業への展開を急いでいる。主力製品であるローラーガイドのコア技術をシナジエの発揮されうる分野に結合させようと努めているのである。鈴木俊幸社長はこれらの周辺事業を主力製品であるローラーガイドの第2、第3の主力事業として育成しつつあるというのが今日の寿産業の現状である。創業から62年を経て、同社は、北海道を代表する企業に成長している。以下は現在の会社の概要である。

【会社概要】

本社所在地：札幌市中央区北3条東2番地30

工場：発寒工場（主力工場、札幌市）、利府工場（宮城県宮城郡利府町）

営業所：札幌から九州までの7カ所（札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、岡山、九州）

創立：1951年3月26日

資本金：9,680万円

年商：25億円

従業員数：60名

業種：金属加工機械製造業、圧延誘導機器設計・製作および販売、一般機械設計・製作および販売、廃棄タイヤの再生処理機械の開発ならびに製造・販売、耐摩耗製品国内代理店、耐摩耗製品輸入代理店

主要取引先：高炉・電気炉・特殊鋼メーカー

関連企業：寿機械株式会社（札幌市東区）、ことぶき管財（札幌市中央区）

【インタビュー情報】

インタビュー実施日：2012年9月12日
 インタビュイー：寿産業株式会社代表取締役社長
 鈴木俊幸氏，代表取締役副社長鈴木孝也氏，執
 行役員（発寒工場長）吉澤貞夫氏
 インタビュアー：加藤茂夫，今井雅和，福原康司，
 間嶋崇

3.1. 寿産業の沿革

寿産業株式会社の沿革は，以下の通りである。
 上述したが，もともとは富士製鉄室蘭製鐵所への
 納入業者として出発し，1963年の圧延用ロー
 ーガイドの開発が同社発展の源となっている。
 その後もさまざまな関連技術・製品の開発を行な
 い，以下のようにさまざまな賞を受賞，また数多
 くの特許（国内84件（出願・公開40件，登録44
 件），海外8件（登録8件））を取得するに至っ
 ている（2011年1月1日現在）。なお，特許の多く
 は其願であることも興味深い。

【沿革】

1951年：寿産業（株）設立、富士製鉄（現在新日
 本住金製鉄）室蘭製鐵所出入業者承認
 1963年：圧延用ローラーガイド開発，実用新案
 登録
 1967年：現在のメイン工場である発寒工場建設
 1990年：宮城県利府工場新築
 1999年：通産省工業技術院 創造技術研究開発
 費補助金により「廃タイヤ用ワイヤ分離チップ
 製造システム」の開発
 2000年：ISO 9001 認証取得（発寒工場）
 2005年：環境開発事業部（現在環境開発室）を
 小樽市銭函新工場に移転

【各種受賞】

1982年：「多条連続圧延用メカトロ誘導案内装置
 の開発」発明協会「特許庁長官奨励賞」
 1988年：「各種圧延用ローラーガイド装置」で「中
 小企業研究センター賞」（中小企業研究セン
 ター）

1995年：「条鋼圧延用メカトロ誘導案内装置」科
 学技術長官発明奨励賞 社団法人発明協会
 1999年：工業所有権制度優良企業社団法人発明
 協会（北海道初受賞）
 2003年：「文部科学大臣発明奨励賞」北海道新技
 術・新製品開発賞「大賞」
 2004年：「廃タイヤリサイクルシステム」北海道
 新技術・新製品開発賞 大賞 北海道北のブラン
 ド
 2006年：明日の日本を支える元気なモノ作り中
 小企業300社に採択経済産業省
 2013年：北海道功労賞（北海道庁）寿産業（株）
 代表取締役社長，一般社団法人北海道発明協会
 会長鈴木俊幸氏

3.2. 寿産業の主力製品「ローラーガイド」開発
 の経緯

現在の代表取締役社長は，4代目の鈴木俊幸氏
 （1935年生まれ）である。同氏は，1989年創業者
 である父よりバトンタッチされ2代目の社長とな
 るが，その後，叔父である3代目の社長（在職4
 年）が就任するも59歳の若さで亡くなり，2002
 年社長に復帰，現在4代目の社長として活躍して
 いる。

寿産業の主力製品であるローラーガイドとは，
 高炉等の加熱炉から熱せられた鋼材を圧延機に入
 る前段階で鋼材をリードする装置のことである。
 鋼材の最終製品の完成までには，様々な製品群が
 介在しているが，同社は，加熱炉から鋼材を導く
 「入口可動ガイド」，「多列出口フリクションガイ
 ド」，「入口ローラーガイド」，「入口ダブルロー
 ーガイド」，「出口ツイストローラーガイド」，
 「多列圧延用入口ローラーガイド」，「3方ロー
 ーガイド」，「ブロックミル用入口・出口ロー
 ーガイド」，「H形鋼用入口・出口ローラーガイ
 ド」，「平鋼用入口・出口ローラーガイド」，「アン
 グル用入口・出口ローラーガイド」など，実に多
 様な製品を開発している。

なぜ，同社ではこのようにさまざまなローラー
 ガイドを生み出すことが出来たのだろうか。寿産

業が誕生した1950年代、ローラーガイドはすべて輸入に依存していた。価格も高く、メンテナンスにも多額のコストを要していた。そこで、室蘭製鐵所に部品の納入業者として実績を取め実験機器の製作に取り組んでいた寿産業に白羽の矢が立ち、室蘭製鐵所から共同開発の相手として選ばれることとなる。共同開発した製品は共同特許として申請し、認可された。開発当初は富士製鐵（現在新日本住金製鐵）一社の納入に限られていたが、多くの製鐵業を生業としている企業にも販売してよいという当時の役員の温かい決断によって1965年から大手以下関連業者60社余りに納入することとなる。これが寿産業の発展の素地となるのである。また、同社は、ローラーガイドの海外への輸出も行っていたが1985年のプラザ合意による円高の影響から高価格製品となり価格競争力を失っていくことになる。それでも現在も海外16カ国（米国、中国、マレーシア、バングラデシュ、タイ、英国等）の製鐵所と取引をしており、世界の企業とネットワークを構築している。

以上のようにして寿産業のローラーガイドは開発され、世界に普及していくのであるが、一方で、世界に普及するのに伴い模倣品が出回ることとなる。同社がこれらの模倣品から自社製品を守ることできているのは、顧客ニーズにきめ細やかに応じることのできるハイレベルな製品の開発力にあるといえる。そして、品質の高さが売り物の鋼材の一翼を担っているという誇りがその製品開発力を押し上げているといえよう。また、そのためには優秀な人材の採用と育成が伴わなければならない。

3.3. 寿産業の持続的発展能力とそれを支える体制：人材の確保と製品開発の組織体制

以上のように、寿産業の持続的発展能力（それを支える強み）は、その製品開発力にあると言える。そしてその製品開発力は、技術力、顧客ニーズを汲み取る力、そしてそれらを支える組織体制の整備ならびに人材の確保によって築かれていると言える。

ローラーガイドのコア技術は自動制御技術であるが、同社がその高い技術力を保持しているのは開発体制の強化の賜物である（上述の通りそれを裏付ける特許を約90余りも取得している）。2005年には環境開発事業部（現在環境開発室）を小樽市銭函工場に移転し、開発体制の強化に努めている。また全国7カ所（札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、岡山、福岡）に広がる営業部隊が顧客のニーズをキャッチし、開発・技術部門との相互連関性をもって製品開発し商品化しているといった点も強みの礎となっているだろう。技術開発も営業も個々人の能力とモチベーション力、チーム力によって企画提案型というスタイルで顧客ニーズに応えている。なお、この全国に広がる営業拠点は、顧客のニーズを汲み取るとともにメンテナンスの充実にも注力している。

このようなモチベーションの高い組織の構築には、優秀な人材の確保が重要である。同社は、この点にも丹念である。たとえば、同社の開発体制は先にも示したように北海道に存在し、今のところその拠点は動かさないという。それは北海道が持っている資源や資産を活かそうとの狙いがあるからである。そのまず持つての第一が人材の確保面での優位性である。同社には、小さな会社ながらローラーガイドというニッチ市場でシェアナンバーワン、80%のシェアを独占している優良な企業との認知度が高いということと、上述した「多条連続圧延用メカトロ誘導案内装置の開発」発明協会「特許庁長官奨励賞」、「条鋼圧延用メカトロ誘導案内装置」科学技術長官発明奨励賞、明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社に採択（経済産業省）されるなど、全国的な賞を数々受賞しているという強みがある。この強みによってむしろ北海道にいて、本州の大都市圏では採用できない優秀な人材を地元から採用できるというのである。

また、小さな企業ながら北海道では優秀な企業との認知度が高くまたそれが定着していることから、多様な公的企業支援の制度を利用できる立場にあることも看過できない有利な点であろう。鈴

木俊幸氏は現に北海道発明協会会長として2013年北海道功労賞（北海道庁）を受けている。2011年には発明協会総裁常陸宮殿下同妃殿下が寿産業に訪問等北海道の企業としてのポジションを確固たるものとしている。

中小企業の特徴は、加藤茂夫の数回の調査によると「素早い意思決定と顧客との密着」そして「夢の実現へ向けての充実感」である。これらは、時代を超えた組織の特徴となっている。このような要素を小さな組織は内包しているといえ、それを生かすように経営者は努力すべきである。また、平成11年（1999年）7月2日は、「中小企業近代化促進法」（1963年施行）に変わる新たな中小企業施策の基となる「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」（中小企業経営革新支援法：1999年7月2日施行）が施行された日であり、わが国の中小企業施策が大転換した日でもある。つまり、中小企業にも技術革新や経営革新、すなわちイノベーションが必要だということである。中小企業白書2009年度版によれば、中小企業のイノベーションの特徴には、次の3つの特徴があるとされている。①経営者が、方針策定から現場での創意工夫まで、リーダーシップをとって取り組んでいること、②日常生活でひらめいたアイデアの商品化や現場での創意工夫による生産工程の改善など、継続的な研究開発活動以外の創意工夫等の役割が大きい、③ニッチ市場におけるイノベーションの担い手となっていること、である。特に「経営者のチャレンジ精神」、「経営者と従業員の創意工夫」、「経営者の素早い意思決定」がイノベーションを引き起こす取り組みの上位項目となっている。

組織におけるチャレンジ精神や創意工夫、そして顧客との密着。こうしてみると、寿産業は、中小企業のあるべきそれをまさしく実践していると言えるだろう。

3.4. 寿産業を支えるベンチャースピリットと同社の今後の展開

寿産業の経営理念は「我社は製鉄用・環境用関

連機器の設計制作を主業として産業発展の礎となり会社の繁栄と社員の福祉を図る」であり、経営基本方針は「お客様にご満足いただくこと」により会社の成長・発展をはかる」である。上述したようにまさに寿産業の歴史はこの経営理念や経営基本方針の実践を通して今日の市場での地位を確立した歴史であると言ってよいであろう。また、リーマンショックや東日本大震災の厳しい経営状況にも拘わらず順調に業績を確保し、明日を担う新事業にも果敢に挑戦している姿は加藤茂夫の言うベンチャー企業概念に該当する企業といえよう。

清成他（1971）は、ベンチャー企業を「単なるアイデア商売的な一発屋的あるいは一旗組といった泡沫企業ではなくリスクを伴うイノベーター（革新者）である」、「研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業」とし、小企業として出発するが経営者の高度な専門能力と才能ある創造的な人々をひきつける魅力ある事業を組織する企業家精神をもつ高収益企業としている（清成他、1971）。この定義は、以下に述べる加藤茂夫の定義と共通している部分がある。加藤茂夫は、ベンチャー企業を「新しい技術、新しい市場の開拓（新製品・新サービスの提供）を志向したベンチャースピリット（高い使命の実現に向けて創造的で進取な心で、リスクに果敢に挑戦する意欲と責任感・倫理感を持つ心の様相—entrepreneurship—企業家精神）に富んだ経営者にリードされる中小企業である」と考えた（加藤、2013）。創業はよほどの企業だけではなく、例えば30年、100年の伝統のある中小企業でも元気で、新規性のあるサービス、商品で世の中に貢献している場合は、「ベンチャー企業」とした。ここで大事なポイントはベンチャースピリットである。これはトップのみが持つべきものではなく、組織メンバー全員が持つべき重要な要素である。個人でまたチームでそのスピリットが製品開発に生かされるべきだと考えている。寿産業は、この概念に該当する存在と捉えてよいであろう。

今日、寿産業は次代を担う次の柱となる事業の

基盤づくりに取り組んでいる。まず、「廃タイヤリサイクル事業」である。他社と連携して「分離破碎機」を開発した。タイヤを破碎すると同時にワイヤーを分離する機械である。2004年に「廃タイヤリサイクルシステム」の装置の開発で北海道新技術・新製品開発賞大賞を受賞している。この装置から生産される微粉ゴムを使用してゴム靴、ラバーシート等の製品化を行っている。この他にも水槽に入れるだけで藻やカビの発生を2年間抑制できる「防かびボン」、また、環境問題に果敢に挑戦し社会貢献しようとしている事例もあり、環境にやさしいものづくりを提案している。さらに、小樽にある銭函工場は、環境開発事業の一環として、地球温暖化の原因とされるCO₂などの温室効果ガスの排出量削減を目的に、太陽光発電設備の導入を計画し、2013年4月8日より稼働させている。設備は208枚の太陽光パネルを設置しており、時間当たりの最大出力量は44 kWh、この発電設備が昨今のエネルギー事情に少しでも貢献すると考えている。この発電設備を担当した者は、「震災以降、社会的にクリーンで安全なエネルギーを望む風潮が強くなる中、自社で貢献できることは無いかと考えていた折、太陽光発電メーカーと知り合うきっかけを頂きました。発電設備導入に際しましては、会社から大きな後押しがあり、また様々な方の協力を頂き、素晴らしい発電設備を完成させることができました」とコメントしている。このコメントから言えることは、まず、会社が権限委譲して開発に当たらせたとしたこと、自然エネルギーを使用することによって省エネと社会貢献への意識の芽生えとその推進という精神が存在するという点である。この点もまさに、寿産業のメンバーにおける経営理念、経営基本方針とベンチャースピリットの実践とみることが出来よう。

以上、寿産業の経営の特徴をまとめると、

1. 創業より一貫して製鐵の圧延工程において鋼材を多種多様な形状に圧延する機械の出入り口で誘導する機械（ローラーガイド）の開発・製造を行っている。

2. 主力事業製品であるローラーガイドが国内のシェア80%を占有。マーケットサイズは約20億円のニッチ市場である。当時の富士製鉄と共同開発するが他社への販売を容認。大手鉄鋼メーカーを中心に取引先は60社に及ぶ。海外16カ国との取引と世界を視野に入れている。ローラーガイドは各顧客に対するオーダーメイドが基本であるために開発や営業のパワーが重要となる。ニッチ市場におけるオンリーワン企業としての独自性とユニークさが他社のまねのできない参入障壁を築いているといえよう。

3. 北海道の立地優位性である優秀な人材の確保、地方経済産業局や官庁の支援や固定資産の購入が安い等のメリットを活かす経営の実践を行っている。

4. ローラーガイド以外の主要な事業として廃タイヤリサイクルの機械の開発に成功し、エンドユーザー向けのラバーシートを製品化に成功。他に抗菌製品として「防かびボン」の開発や環境ビジネスを視野に入れた太陽光発電装置の導入による社会貢献事業を推進している。

4 | むすびにかえて

以上のように、日本製鋼所、寿産業のいずれも、長い歴史の中で、核となるケイパビリティ（日本製鋼所なら鋼製品製造技術や樹脂成形技術、寿産業であれば精緻な自動制御技術）を培い、また、他社との技術供与や共同での製品開発、特許の共願といったさまざまな形で連携しながら、そのケイパビリティをうまく応用し、あらたな環境に適應する、すなわちダイナミックケイパビリティを発揮していると言えよう。また、特に寿産業において強調して示してきたが、経営者の理念や従業員も含んだ組織的なベンチャースピリットの醸成（すなわち人材の育成）が肝要であることも再確認された。また、それらは、ケイパビリティやダイナミックケイパビリティを顧客ニーズに合わせて磨き続ける上でも非常に重要であるということ

も両社のこれまでからみてとることが出来る。

本稿冒頭でとりあげた『日経ビジネス』同号では、企業の老化防止策として、3つの視点を示している。つまり、それは、創業者視点（創業者の哲学や理念）、顧客視点（顧客志向）、共創視点（他社との連携による製品・技術開発）の3つで

ある。これらは、整理の仕方は違えど、まさに我々が示してきた点とも重なる。今後は、同誌も含め先行研究を改めて吟味しつつ、ヒアリング結果と結びつけ、本研究のさらなるブラッシュアップを図ることにしたい。

●謝辞

本研究は、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、日本製鋼所室蘭製作所副所長西山泰明氏、総務部総務グループ渉外・広報秘書担当課長高田聖司氏、寿産業株式会社代表取締役社長鈴木俊幸氏、代表取締役副社長鈴木孝也氏、執行役員（発寒工場長）吉澤貞夫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

- Teece (2009) *Dynamic Capabilities & Strategic Management*, Oxford university press (谷口和弘、蜂巢旭、川西章弘、ステラ・S・チェン訳 (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社)。
- 加藤茂夫 (2013) 『バルーン型組織とベンチャー企業一心の見える企業への挑戦』泉文堂。
- 株式会社日本製鋼所編纂 (2008) 『日本製鋼所百年史』株式会社日本製鋼所。

- 株式会社日本製鋼所 (2011) 『会社案内』。
- 株式会社日本製鋼所室蘭製作所 (2012) 『工場案内』。
- 株式会社日本製鋼所ホームページ <http://www.jsw.co.jp> (2013年11月現在)。
- 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司 (1971) 『ベンチャー・ビジネス—頭脳を売る小さな大企業』日本経済新聞社。
- 月刊財界さっぽろ編集部 (2010) 『知っておきたい北海道の注目企業 part 1』財界さっぽろ。
- 寿産業株式会社ホームページ <http://www.kotobuki-sangyo.com/> (2013年11月現在)。
- 寿産業株式会社 (2012) 『INFORMATION』。
- 中小企業庁編 『中小企業白書 2009年度版』中小企業庁。
- 日経ビジネス編集部 (2008) 『日経ビジネス』2008年12月8日号。
- 日経ビジネス編集部 (2013) 『日経ビジネス』2013年11月4日号。
- 日経エコロジー編集部 (2010) 『日経エコロジー』2010年2月号。
- 日経ものづくり編集部 (2010) 『日経ものづくり』2010年7月号。