



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# トッパンムーア

1991年夏、日本の凸版印刷とカナダのムーア・コーポレーションの合弁会社、トッパンムーアの役員会議が東京にて開催されていた。トッパンムーアは10億ドルを超える売上を上げ、日本のビジネスフォーム業界におけるリーダー企業であり、日本において最も成功している合弁会社の一つとして広く知られていた。役員会議での話題は、合弁会社の最近の業績が極めて満足できるものであることを再確認する一方、同社が今後いかに継続的な繁栄を実現して行けばよいか、という点に集中した。

親会社： 凸版印刷

凸版印刷は1900年に設立され、世界最大の印刷会社の一つとして1990年には67億ドルの売上を誇っていた。同社の組織は、1908年東証への上場以降、いくつかの小規模印刷会社の合併、生産工程の垂直統合を通して成長してきた。1942年には既に多くの全額出資子会社を中国及び東南アジアに設置していた。その当時の社長であった井上氏は次のように説明している。

新工場の建設はこれだけの受注があるからこれだけの設備を、という考えではないのです。まず設備を作り、それを埋めるだけの注文をとるという考えなのです。

凸版印刷の成長は、第二次世界大戦の空襲によって本社や工場が致命的被害を受けたときに一旦中断されたが、戦後、一般印刷の普及に伴い、急速な回復を遂げた。凸版印刷は高度な技術に加え、多様な印刷ノウハウを持ち、国内では数少ないカラー印刷の大量注文を受けることができる企業であった。その後、さらに高度な印刷技術を開発するために

---

本ケースは、ウエスタン・ビジネススクールにおけるクラス討議用の教材として、ポール・ビーミッシュ及び牧野成史がジョイス・ミラーの協力を得て作成した。本ケースは経営の巧拙を描写することを意図したものではない。本ケースの使用はいかなる場合においても同校に対し、書面による合意を必要とする。本ケースはカナダ国外務省からの資金援助を受けて作成された。

著作権： ウエスタン・オンタリオ大学 1992年  
翻訳者： 牧野成史  
レビュー： 矢作恒雄

技術研究所が設立され、1961年には顧客サービスを增强するために、トッパンサービスセンターが設立された。その後同社は約30年にわたって、日本国内の販売網を強化し、ダイレクトメール、POS、クレジットカード用の磁気テープ印刷などの関連分野へも積極的に進出した。1991年には、日本国内に9つの工場、そして、オーストラリア、イギリス、香港、インドネシア、韓国、シンガポール、米国の各国に海外子会社が設立されていた。

5

## ムーア・コーポレーション

トロント所在のムーア・コーポレーションは、世界一の生産量を誇るビジネスフォーム・メーカーであり、また新製品開発のリーダーとして業界をリードしていた。同社は1990年には、30億カナダドルを超える売上を上げていた。ムーアの歴史は、サムエルJ. ムーアが、複写式売上傳票帳を見て、「これは将来の販売管理革命を起こすかもしれない」と確信し、その製造の権利を取得したときに始まる。複写式売上傳票帳は、帳簿の綴じ込みにカーボン紙をはさみ、これが2枚の用紙の間に差し込めるようになっており、取引の記録が顧客と店の両方にわたるようになっていた。仕組みそのものは単純ではあったが、これは、取引の正確な記録を確実にした点で、まさに近代ビジネスフォーム産業の誕生を示すものであった。

10

15

1928年、ムーア・グループが9つの企業によって編成され、その翌年、ムーア・コーポレーションとして誕生した。これらの各社の財政上の政策はトロントで決定されたが、その他の販売、生産などの政策は各社が独自のやり方で決定した。こうした「自治制」は、グループ内各社の成長に貢献したが、企業間で類似した活動を調整する点では非効率な部分もあった。その後、時の経過と共に、購買、人事、研究開発の各分野において各社間で共同活動がみられるようになった。しかし、グループ内のほとんどの企業がビジネスフォームの生産に従事していたため、それらの企業は互いに競争する傾向にあった。1941年、ムーアはムーア・コーポレーション内の各企業に対するコントロールを強化し、個別に運営されている活動を新しい組織に統合する必要性を感じ、ムーア・ビジネスフォームを設立した。

20

25

1960年代と1970年代を通して、北米でのビジネスフォーム市場は、GNPの約2倍の成長を遂げた。これは、民間企業及び政府向けのコンピューター用連続用紙の需要が伸びたためであった。この時期、多くの小規模印刷会社が市場へ参入していたが、そのほとんどは低付加価値製品を生産していた。1980年代に入ると、コンピューターの普及、特に従来のような連続紙を用いないパーソナル・コンピューターやワークステーションの参入によって、市場の成長は幾分ゆるやかになった。さらに、新しい印刷技術、コンピューター・ア

30

35

ウトプットのマイクロフィルム化、電子データ・ベースの普及は、従来のビジネスフォームの需要を吸収しつつあった。現在、北米でのビジネスフォーム市場はかなり地域分散化が進んでおり、また過剰供給の状態にある。例えば、アメリカだけでもおよそ550の企業が70億ドル強の製品を製造販売している。市場は、次第に、多様化する顧客のニーズを満足させる方向に向かいつつあり、伝統的ビジネスフォームの生産は衰退の傾向にあった。

ムーアは北米におけるビジネスフォーム市場の成熟化に対して、高付加価値製品の開発、多角化を進めることで対処した。1991年の売上実績では、依然従来型のビジネスフォームが大きな割合を占めていたが、残りの10%は、ダイレクトメールなどの印刷物の製造、印刷機器の製造販売、データベース・サービス等からのものであった。各親会社及びトッパンムーアの最近の財務状況は付表1に示されている。

### トッパンムーアの誕生

山田三郎太凸版印刷常務がビジネスフォームの生産に初めて興味を抱いたのは、在日米軍キャンプでコンピューターに用いられていた連続帳票を初めて見た、1953年のことであった。その当時の凸版印刷の研究開発部門では、「同社の技術水準では、同等の品質のビジネスフォームを生産することは不可能である」、との見解を示していた。その数年後、凸版印刷はドイツの企業からビジネスフォーム製造機を購入し、銀行や証券会社向けに、様々なサイズのビジネスフォームの生産を開始した。その後、大和証券は、ビジネスフォームの生産を専業とする子会社、アジアビジネスフォーム（ABF）を設立した。1962年、凸版印刷は同社資本の55%を取得した。

翌年、山田氏は、二人の会社幹部と共に、5億ドル市場といわれる北米のビジネスフォーム産業の視察旅行に赴いた。その当時、日本のビジネスフォーム市場は、少なくとも当時のアメリカ市場の十分の一の規模まで成長する可能性があると考えられていた。幾つかのビジネスフォーム・メーカーを視察後、山田氏は、業界最大手のムーア・コーポレーションに接近し、合併会社設立の話を持ちかけてみた。山田氏は、この時、合併会社の設立は両社にとっても、プラスになってもマイナスになることはない絶好の好機だ、と強く確信していた。山田氏は、もしもこの話の実現すれば、凸版印刷は既存の国内市場に新製品を導入することができるし、ムーア側も既存の製品（ビジネスフォーム）を使って、新市場（日本）を開拓することができるだろう、と考えた。合併会社の設立によって、両社はお互いの強みと弱みを補完することができるようになるのである。付表2は、合併会社設立に関する最初の合意事項を、付表3は最終合意の抜粋を示してある。

何回もの会議を通して、まず合弁会社は、ビジネスフォームの生産にあたって、ムーアの技術及び生産のノウ・ハウを用いること、また、製品の販売については凸版印刷側から販売員を提供し、日本国内全域及びアジア各国の市場での販売活動を担当すること、などが確認された。凸版印刷では、幅広い流通ネットワーク、市場の知識、そしてよく訓練された販売スタッフを保有していることを主張し、合弁会社の販売活動の実質的な支配権を握ろうと考えていた。反対に、ムーアは自社で独自に開発した販売ノウ・ハウを新しい合弁会社にも導入しようと考えていたため、合弁会社の販売活動は、凸版印刷から完全独立させるべきである、と主張して譲らなかった。熱の入った議論を重ねて行くうち、凸版印刷は、新製品は、同社が従来扱ってきた製品と極めて性格の異なる画期的なものであることを認め、そのマーケティングの方法もこれまでと全く異なる方法を採用しなければならぬことを悟った。また、ムーア側も日本の消費者行動は北米におけるそれと全く異質ものであることを知り、ムーアの販売方法が必ずしも日本市場で適切ではないことを悟った。最終的に、販売方法と生産計画は、両親会社から独立させて合弁会社自身がこれを管理すること、そして、生産コストの見積並びに価格設定については当面ムーアのやり方に倣うことで合意に到達した。

1965年6月、凸版印刷とムーア・コーポレーションの合弁会社（出資比率55：45）、トッパンムーアが誕生した。ムーアは当初、対等出資を強く主張していたが、通産省が外国企業が合弁会社の過半数の株主になることに難色を示したこと、そして、凸版印刷側としては営業権を渡すことは営業の得意先も営業部員も持ち出すことになるのだから、出資比率は凸版印刷側の方が多くならなければならないと考えがあったこと、等の事情により凸版印刷が法律上の大株主となった。

#### 内部組織の開発

1965年6月、山田氏は凸版印刷常務からトッパンムーア社長に転身した。山田氏を始めとする役員の前ぶれは、ほとんどが凸版印刷からの転身者あるいは出向者で構成されていた。副社長の一人はムーアから派遣されていたが、合弁会社の経営に関する実質的な責任は特に与えられていなかった。カナダ人副社長は自分の職務について、以下のように語っている。

私の職務は、ムーアとトッパンムーアの間のパイプ役として働くことだと思っています。私の役割は、合弁会社設立の合意書の中で具体的に記されているように、当社の四半期毎の業績内容を、トッパンムーアの独自のものは別のルートで、役員会に報告書を提出することです。私は、ムーア側の持つ、トッパンムー

アにおける重要な決議に関わる5つの投票権のうちの1つを与えられています。トッパンムーアの取締役会は、基本的にはトッパンムーアの役員から構成されていますが、親会社から出席している役員は、凸版印刷よりもムーア側からの方がずっと多いのです。

ムーアは、合併会社設立当時、日本の市場について全く知識がなかったために直接経営に携わるような大きな役割を負うことを辞退したようでした。凸版印刷にとってもトッパンムーアがアジアビジネスフォームをはるかに凌ぐ大成功を収めるとはゆめゆめ考えなかった、と思います。我々は、ムーアで採択されていた、ムーア独自の販売・生産方法をトッパンムーアにも紹介しましたが、その採否はすべて同社の自由に任せ、一般的な経営についてもかなりの自立性を与えることにしたのです。親会社とのローヤリティ契約の調整も整うと、トッパンムーアの社内にも連帯感のような活気が漂い始めました。

事業開始当時、山田社長は、トッパンムーアの技術水準は、ムーアのそれに比べ20年から30年の遅れがある、と考えていた。技術の遅れを埋めるため、山田社長は、ムーアに同社の開発した最新のビジネスフォーム加工機を発注した。ムーアはビジネスフォームのみならず、業界の中でもトップクラスのビジネスフォーム加工機、生産システムの開発製造を行っていた。山田社長は述懐する。

ムーアが送ってきたのは、彼らの開発した最新の高性能プレスマシンでした。値段は確か、当時で7千5百万円くらいだったと思います。この額は、会社全体の流動資産（7千万円）を凌いでいました。ムーアは、我々が資金的にゆとりの無いことを十分知りながら、この機械を送ってきたのです。ムーアは同社の一番いい機械を、しかも細かい支払条件も付けずに提供してくれたのです。我々役員は、この時のムーアの計らいに深く感銘したものでした。もちろん我々の方も頑張っ、て、予定より早い時期に代金を支払うことができました。

ムーアは、わが社の技術開発にも非常に大きな貢献をしています。彼らの協力は今日のわが社の生産技術及び生産管理の隅々に活かされています。また、ムーアという会社は実に人間味のある会社なんです。社内では誰でも知っている逸話ですが、1941年、太平洋戦争のさなかに、ハワイに駐在していた同社の日系人セールスマンが、不幸にもいわれのないスパイ容疑で米軍に捉えられ、投獄させられてしまったのです。ムーアの幹部はその時、『心配しなくて大丈夫。私達はいつでも貴方を見守っています。ムーアはいつも貴方の友達です』、と書いた手紙

を監獄の中のセールスマンに送っているのです。これは、ムーアがいつもわが社に行ってきたことを象徴的に表している逸話の一つだと思います。私は、ビジネスの成功は、結局強い人間関係を築くことが一番重要だ、と考えています。

ムーアは、1965年に調印された技術援助契約に基づいて、ビジネスフォームの加工技術とその加工機械をトッパンムーアに導入した。この契約は、共同研究開発への予算分担についても規定していた。共同開発の中心となる製品デザイン、品質、製造工程については、両社の各担当レベルでの十分な話し合いがもたらされた。また、必要に応じて両社の技術者を対象にした短期の交換研修も行われた。トッパンムーアの役員の一人は以下のように語っている。

ムーアは、とりわけ販売と生産に関する、同社のノウハウをトッパンムーアでも活かそうと考えていたようでした。ムーアは歩合制に基づく、テリトリー別に営業部員を配置する販売方法をここでも導入したいと考えていたようです。また生産部門についても三交替制の導入や、原価ベースによる価格設定を行うことで生産量を管理しようと考えていました。三交替制の話が出たときには、従業員の中から若干の反対もありましたが、そのほとんどは、残業削減に伴う賃金低下の懸念に基づくものでした。

ムーアは、業界の中でも群を抜く優れた企業でしたから、私達も彼らから学ぶ点も多いただろうと考えました。もちろん合併の話は始めから順調だったわけではありません。まず、最初につまづいたのは価格設定についてでした。ムーアは、計画と損益分析に基づいた厳格な価格設定の基準を作り上げていました。一方、私達は、多くの日本企業がそうであるように、マーケットシェアの拡大を再重要課題として考えておりました。つまり、シェアの拡大のためには、価格を下げざるを得ない場合もあるわけで、ムーアの考えているような標準価格の設定は、日本の市場慣行には馴染まなかったのです。私たちは、この意味ではムーアのやり方をそっくり導入したわけではないのです。ムーアもそれを強制するようなことはしませんでした。会社が成長する過程で、私たちは、ムーアの提供する様々な経営技術や慣行の中で、当社に合ったもののみを選び、実施して行くことができたのです。歩留まりの向上や、より高い生産性の追求は、ムーアが私たちに与えてくれた、貴重な資産の一例です。

## 経営信条

設立後間もなく、トッパンムーアの役員達は従業員を同じ目標の下にまとめるために経営信条を作るべきではないか、と考えていた。同社の経営信条には、当時日野工場に勤務していた松田氏の案が採用された。松田氏は語る。

5

アダム・スミス以来、企業の目標は利益の最大化にあると考えられてきました。しかし、現在我々はこうした態度をあらためて見直す時期が来たように思うのです。私は、近代の企業とは社会に貢献し、会社自身を健全に運営し、従業員の福利を向上させることだと考えています。そして、これらの目標は、同時に追求されなくてはならないのです。

10

松田氏の提唱した経営信条「三益一如」とは以下のようなものであった。

1. 社会益 私たちは、事務革新のパイオニアとなり、日本経済発展のために寄与いたします。
2. 会社益 私たちは、事務革新のパイオニアとなり、会社発展向上のためにつくします。
3. 個人益 私たちは、事務革新のパイオニアとなり、自分の幸福を築くために頑張ります。

15

20

この経営信条は、毎朝、あらゆる事務書並びに工場で、従業員全員によって合唱された。1967年に山田氏を引き継いで社長に就任した宮沢次郎氏は、この経営信条に貫かれている哲学を会社の内外に徹底させる強い役割を担っているように考えられていた。ムーアの副社長は、宮沢氏について、以下のように述べている。

25

宮沢社長は、生まれつきのリーダーだと思います。人から推されてトップに立つという宿命のようなものを背負って生まれてきたような、そんな人物です。宮沢社長は、日本人の心の琴線に触れる様々な活動を行ってきました。例えば、『青春の会』は、宮沢社長が、サミュエル・ウルマンの『青春』という詩のタイトルにちなんで作った、インフォーマルなグループです。このグループには、その詩の一節にある、『青春とは人生のある時期をいうのではなく、心の様相をいうのだ』、という言葉に賛同する沢山の人々が、会社の内外から集まってきてい

30

35

ます。宮沢社長は、おそらく多くの人々にとって精神的な柱の役目を果たしてきたように思います。彼のバイタリティーは超人的でした。そして、従業員のことを何よりも第一に考えていたようです。例えば、週末出勤や、自宅からの顧客訪問など表に出にくい従業員の労を報いて表彰を行ったりしていました。

5

#### 友美会： 従業員組織

宮沢氏は、経営幹部と一般従業員との協調的関係が、会社の存続にとってきわめて重要であることを信じていた。宮沢氏は、他の二人の役員と共に従業員組織「友美会」を組織しようと考えた（友美会の名称は、凸版印刷の頭文字から『と』、ムーアの英文名Mooreの「Mo」を『も』と読み、二つを合わせて「友（とも）」とし、「美」はビジネスフォームの『ビ』をあてて作られた）トッパンムーアの小倉常務（当時）は他の五人の取締役と共に「友美会運営協議会」のメンバーに任命され友美会の全般的な管理を任されることになった。

10

社長を含む全ての従業員がこの会に所属した。従業員の手によって作詞作曲された社歌が制定され、宮沢氏自らデザインした社旗が翻った。その他、稟議制度を始めとする様々な規約が友美会を通して制定された。運営協議会のメンバーの一人は友美会について以下のように説明している。

15

稟議制度は、日本独特の意思決定の方法です。例えば、もし社員が何らかの仕事上のアイデアを思い付いたとします。その社員は、そのアイデアを書面にして直属の上司に提出します。上司はそれを検討した後で、案件によっては、他部門の担当者や役席と連絡を取りつつ内容を詰め、さらに上にそれを挙げて行くのです。こうした意思決定の方法は、わが社でも取り入れられています。

20

友美会は、いわば、一種の従業員組合のようなものですが、アメリカの組合と違うのは、ここでは従業員が経営幹部と対立する立場にあるのではなくて、経営幹部と一般従業員がコミュニケーションを行う場として機能している点です。運営協議会の役割は、こうしたコミュニケーションを促進させることができるように会を見守って行くことにあります。我々は、「友美会は従業員に対して何ができるだろうか」とか「何故この会が存在しなくてはならないのだろうか」ということを熱っぽく議論したものでした。

25

30



## 事業本部とプロジェクトチーム

設立以来、トッパンムーアはマーケットシェアの拡大に注力し、資本を新工場の設立や、地方の中小印刷会社を吸収合併に投下してきた。当初、同社の販売・生産活動はすべて東京の本社によって調整されていた。組織の拡大とともに、生産と販売の各部門間の葛藤を調整するために各工場内に調整業務を司る部門が組織された。

1969年までに、トッパンムーアは設立当時の2倍である850人の従業員を抱えるまでに成長した。従業員の多くは同社の地方事務所に勤務していたが、営業本部とは次第に独立した販売活動を展開するようになった。事実、本社と地方事務所の分離は年々広くなる一方だった。宮沢社長は、この「頭脳と手足」の分離を心配し、新たな組織構造の必要性を考えていた。宮沢氏は次のように説明している。

会社が急速に成長するのは、子供の成長の生理によく似ています。身体全体が完全な調和をもって成長・発育するのではなく、ある時期は骨格が、ある時期は筋肉がというように若干調和を乱しつつ成長するのです。このため、急速な成長期に病気をすることが多いとよく言われます。会社の急速な成長にも部門によって早く充実するところと、遅れて充実されて行くところがあります。そこに部門間の調整問題を生じることになるわけです。我々の会社もいよいよこの段階に到達したのだと思います。調和の乱れを克服するために調整部門を組織する時がきたのです。

事業本部は1969年に設置された。宮沢社長は同本部の部長を兼任し、二人の役員を含む6人の部長クラスの社員がその構成メンバーに任命された。事業本部は、同社の予算制度とコントロールシステムの確立や5か年計画の策定などに重要な役割を果たすことになった。この部門の活動はその後、新卒の採用試験、人事手続、そして独身寮の管理にまで及ぶようになっていた。

1970年5月、宮沢社長は、内部組織の問題によりきめ細かく対処するため、事業本部内にプロジェクトチームを編成した。宮沢社長は、次のように説明している。

私は、かねてから組織の再編成の必要性を強く感じていましたが、どの様に組織を変えていったら良いか具体的なアイデアを持っていたわけではありませんでした。そのためにまず、当社の役員を中心として社内の問題点を探るグループを編成したのです。私は、プロジェクトチームは当社において最も重要な機能の一つになるだろうと確信していました。

プロジェクトチームは、事務の合理化、研究開発、従業員のための福利厚生等の問題に取り組んだ。各プロジェクトチームは、編成後3ヶ月以内に報告書を提出することになっていた。事務合理化、週休2日制、ビジネスフォーム仕様の標準化などは、会社に採択されることになったプロジェクトの一例である。

5

## 営業部門の成長

かなり早い時期から、トッパンムーアはムーアに学ぶために、多くの社員を短期間の研修生として、カナダの親会社に派遣してきた。ムーアは日本からの研修生に効果的な販売促進や販売戦略についての知識を与えた。また、ムーアからは、同社の営業担当シーベリー氏が来日し、販売員と会社幹部を対象とした営業指導に当たった。受講者の一人は以下のように語っている。

10

私たちは、ビジネスフォームの販売にはほとんど馴染みがありませんでした。ビジネスフォームというものは私達にとって、全く新しい未知の商品だったからです。フォームは電算システムを構成するマシンの、単なる消耗品として捉えていたし、セールス活動も専ら価格問題が中心であったからで、少なくともフォーム作成に当たってユーザーに参画するという姿勢は全く持ち合わせていなかったのです。私たちは、『考えるセールス活動』の重要性を学びました。シーベリー氏は、「我々の会社は『物』を売っているのではない。物の『価値』を売っているのだ」、と繰り返し強調していました。シーベリー氏は「セールスマンは注文取りであってはならない。コンサルタントであるべきだ」という信念を持っていました。ムーアの販売ノウハウは、商品知識を身につけるための販売員教育を大変重要視していました。私たちはそれまで、凸版印刷で馴染んだ販売方法をそのままここでも使っていたのですが、ムーアの協力によって、外回りするときに持って行く「武器」を変えることにしたのです。

15

20

25

シーベリー氏は、営業活動を組織的に調整し、効果的に推進するための技法としてテリトリー・セールスとセールス・カバレッジ・プラン（SCP）を指導した。SCPとは新規発注と新製品に重点を置いた販売ノウハウで、販売員の合理化を推進するための計画であった。しかし、当時の受講者の大部分はそれほど素直にムーアの経営理念やシーベリー氏の提唱するテリトリー方式を受け入れなかった。特に凸版印刷で商業印刷物を中心とした大口受注に慣れてきた者にとっては、テリトリー方式の中心となる「ドア・ツー・ドア」や「飛び込み」などの販売方法は、トッパンムーアの営業方式としてふさわしいものではないと考える者が多かった。経営幹部の一人は、次のように語っている。

30

35

日本を取り巻く経営環境は北米のそれとは違います。わが社の販売員は、地方支社を幾つも持つような大企業を対象とした、大口のコンピューター用連続フォームの販売を中心に活動してきました。一方ムーアの顧客は、比較的小規模のオーナー企業が多かったのです。一般に、日本のビジネスフォーム市場は北米に比べて20年の遅れがあるとされていますが、ムーアは現在の日本の市場を20年前の北米市場と全く同じように考えているふしがありました。

北米では、地域を軸にビジネスを考えますが、日本では顧客にビジネスの焦点を合わせます。これは、全く異なる発想です。北米市場で通用するやり方がそのまま日本で通用しない多くの理由は、顧客との緊密な関係を築いて行くことへのプレッシャーがアメリカと日本では異なるからだと思います。

プリファード・セールスのシステムは後に、USスチール社を12年間担当したムーアのベテラン・セールスマン、スペンサー氏によって導入された。この販売システムは以前の方法と異なり、テリトリーに関係なく特定の顧客を対象にセールスを行う方法であった。

## 成長期

トッパンムーアが設立された頃、日本経済は前代未間の経済成長を遂げつつあった。ある日本経済の専門家は以下のように語っている。

1950年代と1960年代は日本経済が目ざましく成長した期間でした。GNPは増加し続け、あらゆる経済指標は国家の繁栄を示していました。あらゆる産業の企業が積極的に輸出を展開していました。作れば売れるという時代だったのです。この時期、日本は低コスト製品の量産国家として考えられていました。通産省は輸出による成長を奨励し、トッパンムーアはその保護政策の恩恵を受けた多くの日本企業の一つだったのです。

ビジネスフォームの需要は、連続フォームを使用する米国製コンピューターの急速な普及によって目ざましく増加した。情報技術の発達は、より高品質のフォームと多様な商品の供給を要求した。日本のビジネスフォーム市場は、多くの小規模の会社が地方の特定の顧客と取り引きしているケースが多く、地域的に広く分散していた。トッパンムーアはビジネスフォームの使用の標準化に成功し、全国規模で活動する唯一の企業であった。日本では凸版印刷の名前が顧客間に深く浸透していたので、販売員達はトッパンムーアがどんな会社であるかを説明する努力をかなり節約できたし、顧客からの信頼を得のに余り時間

もかからなかった。売上の成長率を年度別にみても昭和42年度 136%、同43年度 146%、同44年度 140%、同45年度 150%と著しい成長を続けてきた。地方営業所も地方の市場をカバーするために、札幌、仙台、長野、埼玉、千葉、神戸の各地域に設置された（付表4参照）。各地方営業所を統括する地方営業部も西日本、東日本、東京地区の3カ所に設置された。

5

## 経営環境の変化

トッパンムーアの売上の成長は、1970年代に入って間もなくドルショックのあおりを受け停滞し始めた。これはニクソン米大統領が1971年8月15日、米ドルと金との交換の中止を宣言するものであり、結果として急速な円高を招くことになった。当時、多くの日本企業が北米市場への輸出に依存していたので円高は経済成長のブレーキになり、日本は戦後初の景気後退期を迎えることになった。この間、トッパンムーアの売上実績は計画をはるかに下回り、会社はかつてない非常事態に直面した。危機を打開するため、トッパンムーアでは役員を含めた従業員全員で一斉に顧客訪問を開始した。1972年5月になると発注は少しずつ回復してきた。しかしその翌年、パルプ不足から紙の値段が急騰し、これに続きインクなどビジネスフォームの生産に使われる他の原材料価格も芋ずる式に高騰した。トッパンムーアは再び商品の値上げに踏み切らざるを得なくなった。

10

15

1970年代前半は、一般に「オイルショック」と呼ばれる原油価格の高騰に代表される時期だった。1973年10月17日、中東の産油国6国が原油価格の値上げと共に、5%の生産量削減を宣言した。日本は国内にエネルギー源を持たず、その経済は原油の輸入に大きく依存していた。またこれらの6国は日本に輸入される原油の90%を供給していた。この結果、日本国内はインフレと品不足の嵐に襲われた。トッパンムーアの製品価格は前年の3倍にまで高騰した。1974年、日本政府はインフレ対策のために総需要抑制政策を実施した。この政策はインフレ抑制には効果を表したが需要の低迷と在庫の増加を招くことになった。この頃、宮沢社長は全ての従業員に向かって「価格の値上がり分以上の価値をお客様に提供しよう」と訴えた。当時の営業担当者は以下のように語っている。

20

25

宮沢社長は苦難の時は長く続かない。とにかくお客様を全ての活動の一番に考えて行動しよう、と私たちに言い続けました。多くのビジネスフォームの利用者はトッパンムーアが安定的にフォームの供給を行うことを期待していました。しかし、いつまで続くか何の保証もありませんでした。実際、他の多くのフォーム・メーカーはより好条件で取り引きできる顧客だけを相手にし、他は切り捨てるようなことをしていました。私たちは逆に既存の顧客との取引きをできるだけ継

30

35

続できるように最大の努力を払いました。私たちは、営業部の幹部はもちろん役員までを動員して顧客訪問を行いました。そして、私たちが直面している状況を説明し、全ての顧客に発注の10-20%を削減するようにお願いして回ったのです。顧客のほとんどは私たちの言うことを理解してくれました。宮沢社長は、毎日の会議の中で「売り手市場だからといってお客様には決して傲慢な態度をとってはいけない」、と常に強調していました。 5

トッパンムーアは本社機能を分散させるために、幾つかの子会社を設立した。子会社の概略は付表5に示してある。トッパンムーアはさらに多くの合弁会社を東南アジアに設立し、凸版印刷とムーアの世界規模の製品/サービス・ネットワークの重要な拠点となった。 10

1年に一度、トッパンムーアとムーアは技術情報交換のための会議を開催した。トッパンムーアは創業当時こそムーアのフォーム生産技術に強く依存していたが、会社規模の成長と共に、日本の顧客のニーズに合わせて製品の仕様を変え、独自の生産ノウハウを開発し、新製品を以って、磁気フォーム、シングル・カット・フォーム、セット・フォーム、 15  
配送用伝票、ノン・インパクト印刷フォーム、封筒、葉書などの市場に進出した。

トッパンムーアがムーアとの協力によって実現した新製品開発の中で、特に著名な例は、伝票への書き込み作業を電子入力に切り替えることで効率的な事務管理を可能にしたデータ・エントリー・ターミナルの開発である。この製品は、米国での宅配便業界で応用され 20  
大成功を収めることになった。

トッパンムーアは生産工程の統合と生産工程の自動化を積極的に推進した。この生産システムによって、製品品質を犠牲にすることなく小ロット生産が可能になった。そして、多様な顧客のニーズに応えることができるようになった。トッパンムーアはビジネスフォー 25  
ムの加工マシンとコンピューター関連部品の製造を開始した。ムーアもトッパンムーアによって開発されたフォーム加工機を購入するようになった。

また、トッパンムーアは、コンピューター・オペレーターの派遣、コンピューター・ソフトウェアの開発、アウトプット・フォームな加工等、強力なサービス・ビジネスへの礎 30  
を築き上げた。コンピューターによって完全に自動制御された配送センターが1982年、東京近郊に設立された。配送センターは同社の配達能力を高めるためにあらゆる地方の営業所とリンクしていた。1990年には、日本国内で30以上の配送センターが存在し、会社全体の売上は10億ドルに達した（付表6参照）。この時期、会社は約7万の顧客と取引をしていたが、総売上の80%は上位150件の顧客に集中していた。 35

## 新社長

1990年、宮沢氏は会長の座を退き（木南氏が1987年に社長就任）同社の相談役に就任した。このような形の退役役員的人事は日本では一般的な慣行である。これに伴い、1968年  
以来トッパンムーアの常務を勤めてきた小倉氏が新社長に就任した。宮沢氏の実質的な継  
承者についてはムーア側とも十分な話し合いが行われた。小倉氏は宮沢氏ほどの知名度はな  
かったが、会社の内部組織に精通し、数々の実績を挙げてきた人物であった。小倉氏は、  
自分の経営スタイルを「論理とネットワークによる経営」と評していた。

小倉新社長はトッパンムーアの今後の発展について幾つかの強いアイデアを持っていた。

これまで、トッパンムーアは素晴らしい発展を遂げてきました。私たちの成功  
は、日本に存在する多くの合弁会社の中でも特筆すべきことだと思います。私た  
ちの成功の最大の理由の一つに、ムーアがわが社の発展のために実により環境を  
作り出してくれたことがあります。ムーアはと ても面倒見のよい親会社でした。  
彼らは、合弁会社の設立に誠実に努力を払ってくれました。そして多くの自立性  
を与えてくれました。彼らは決して私たちのやり方に干渉しませんでした。私た  
ちは彼の経営ノウハウを採用することもできましたし、日本のビジネスの慣習  
に合うようにそれをアレンジすることもできました。ムーアはトッパンムーアを  
若い会社として見ていました。そしてその成長を長い目で見守ってくれていたの  
です。例えば、ムーアはこれまで決して詳細な戦略計画を持つように言ってきた  
ことはありませんでした。私たちは、人事、投資、資金調達などに関する意思決  
定について親会社と細かい相談をすることはありませんでした。私たちは自由に  
経営を行い、また、長期的な観点、企業間の相互依存、多角化、そして忠誠や人  
間臭さに基づいた経営スタイルなど、数多くの日本的慣行を採用しました。トッ  
パンムーアは、外資との合弁会社とはいっても典型的な伝統的日本企業なのです。

私たちのムーアとの良好な関係は個人レベルのコミュニケーションが基礎にな  
って築き上げられてきました。いくら公式の契約を結んでもその文面の裏に良心  
的な意図をくみ取ることができなければ不十分なのです。私は良好な関係を作る  
一番の方法は、パートナーの会社を自分の個人的な親友のように接することだ  
と思っています。私たちは常に親会社と握手する機会を見つけようとしています。  
親会社と握手すること、そしてコミュニケーションをとることは、良い友人を作  
る最初のステップだと思います。

トッパンムーアがムーアや凸版印刷から多くのことを学んできたのは当然のことですが、逆に、これらの親会社がトッパンムーアから学んでいる例も数多くあります。しかしながら、凸版印刷とトッパンムーアの関係は今後少し変えて行かなくてはならないと思います。メーカーがメーカーを管理するにはやはり限界があります。これは魚屋のおやじが八百屋の経営に口を出すのと同じ理屈です。5  
メーカーの組織では合弁会社を管理することはできません。なぜかという自分のやっている事業の範囲を超えた、より広い経営の観点を持つことがメーカーでは難しいからです。私たちは、このような意味では、ムーアのように持株会社のような形で管理されるのが一番適切だと思っています。しかし、日本では法的な制限もあり、このような組織構造を持つことは不可能です。10

もう一つ重要なことは現在の製品ラインをきちんと理解することです。幾つかの製品は成熟化しつつあるわけで、いかに成長を維持できるかということに常に注意を向けてないといけないのです。

ムーア・インターナショナル（ラテンアメリカ／太平洋地区担当）代表ジェームズ・サンダースは、東京で開催されていたトッパンムーアの役員会議に出席していた。会議では、小倉社長と同様、トッパンムーアのこれまでの継続的繁栄を振り返っていた。サンダースは、今までのきわめて良好な会社間の関係に満足していたが、最近、ムーアとトッパンムーアの関係をもう一度考えてみるべきだ、と感じていた。サンダースは今年62歳になった。20  
初めてトッパンムーアに訪問したのが1970年、そして1980年以降は少なくとも年2回は来日してきた。様々なことを考えながら、サンダースはムーアのマーケティング部長、ディック・ジョーンズを5年間トッパンムーアに派遣することに決めた。ジョーンズ氏の給料はムーア側が負担することになっていた。ジョーンズ氏の派遣により、お互いの組織に対する理解の増加と相互交流の機会が与えられるはずであった。25

日本における26年の合弁会社の歴史は、成功と仁慈の軌跡を示していた。小倉社長とサンダース氏にとって、これからの課題はこれまでの成功の経験にこれから何を積み上げて行くべきか、という点にあった。

付表 1

親会社と合併会社の活動の概略

ムーア・コーポレーション

売上高	27.7億ドル
総資産	21.7億ドル
純利益	1.2億ドル
従業員	25,021人
資本金	15.4億ドル
設立	1928年

事業の内訳

ビジネスフォーム	90%
データ・マネジメント サービス	
ダイレクト・ マーケティング製品 包装	10%

凸版印刷

売上高	78.1百億円
総資産	92.8百億円
純利益	3.1百億円
従業員	12,393人
資本金	42.5百億円
設立	1900年

事業の内訳

一般印刷	48%
書籍等印刷	21%
包装紙	27%
証券印刷	4%

トッパンムーア

売上高	14.6百億円
純資産	---
純利益	---
従業員	2,774人
資本金	50.0百億円
設立	1965年

事業の内訳

ビジネスフォーム	77% (1985年)
フォーム加工機	
システム・サプライ・サービス	
コンピューター／システム・マン カード／関連機器	
データ入力	
コンピュータースタッフ派遣	
フォーム加工	
コンピューター訓練用ソフト	
ビデオ・テックス	
ビデオ用ソフト	ほか



付表 2

凸版印刷とムーア・コーポレーションの1963年における合意

1. 凸版印刷とムーア社は、日本国内に共同出資の新会社を設立し、ビジネスフォームの生産及び事務機の販売を行う。
2. 新会社の社名はトッパン・ムーア・ビジネスフォーム株式会社とする。  
新会社の株式は、東京証券取引所第二部に上場する。
3. 新会社はアジア・ビジネスフォーム (ABF) を 1 億 5 千万円に増資した後に発足する。
4. ABF の増資の割当は、増資後凸版印刷とムーア社の持株比率が平等となるよう次の通り行う。

凸版印刷	52.5百万円 (35%)	(+ 8.5百万円)
ムーア社	52.5百万円 (35%)	(+ 52.5百万円)
大和証券	45.0百万円 (30%)	(+ 9.0百万円)
合計	150.0百万円 (100%)	(+ 70.0百万円)
5. 経営方針の策定・推進と作業管理は凸版印刷が行い、ムーア社は、ムーア方式による各種ビジネスフォームの生産技術向上の責任をもつ。
6. 役員はムーア社より 2 名。凸版印刷、大和証券は未定。
7. ロイヤリティーは、帰国後検討する。
8. 技術援助・指導の範囲は、現在および将来のムーア社の全製品とする。
9. この提携は、両社の対等なパートナーシップにより永久の関係である。  
両社とも了解なく他社と技術もしくは資本の提携を行わない。
10. ムーア社は、新会社に印刷機、加工機ならびに関連諸設備を譲渡する。
11. 新会社の営業は暫時凸版印刷が担当する。
12. 日本国内および東南アジア・香港を凸版印刷が販売領域とすることをムーア社は承認する。ムーア社の東南アジア、香港で受注したビジネスフォームは、すべて新会社で生産する。同時に、それらの地域の営業活動については、ムーア社と凸版印刷は互いに協力する。

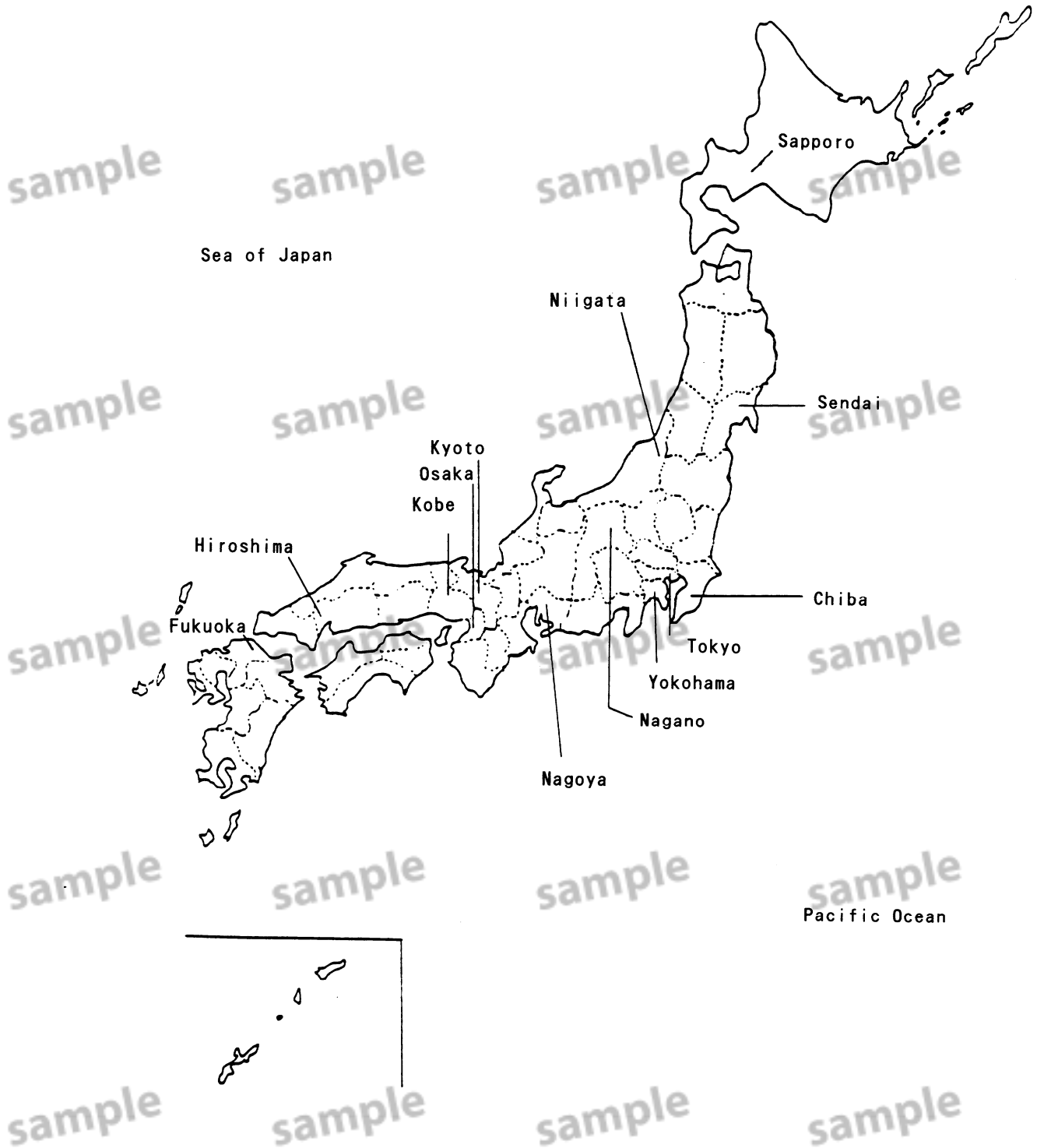
付表 3

凸版印刷とムーア・コーポレーションの1964年における最終合意（抜粋）

- 新会社は、レジフォームなど、凸版印刷が現在生産していない新製品のマーケティングを自体で管理する。
- 新会社のコントロール・センターは、全ての原価及び財務諸表の準備について責任を負うものとする。
- 20%をこえる全ての値引きは、ムーア社の代表の承認を受けるものとする。
- 操業開始後5年間は、ムーア社に対して売上高の2%のロイヤリティーを支払うものとする。

付表 4

トッパンムーアの国内営業事務所



付表 5

トッパンムーアの子会社と合併会社

トッパンムーア・オペレーションズ（1975年）は、訓練されたコンピューター・オペレーター、プログラマー、システム・エンジニアを顧客の会社に派遣するサービスを行うことを目的として創立された。コンピューター・システムを管理・作動させることと同時に、コンピューター・プログラミング・サービスやコンサルティング・サービスをも提供する。

トッパンムーア・ラーニング（1980年）は、トッパンムーアとアプライド・ラーニング・インターナショナルの間で設立された合併会社である。ビデオテープや教科書など、システム・エンジニアのための一般・特殊教育を目標としたメディアの開発を行う。

トッパンムーア・デルタック（1980年）は、トッパンムーアと、アメリカのコンピューター・トレーニング会社、デルタック社の合併会社である。初心者から上級者までのトレーニング・パッケージを提供する。

トッパンムーア・システムズ（1981年）は、ソフトウェア・システムとアプリケーション・ソフトウェアの開発サービス、顧客のハードウェアの選択の手伝いを行う。アジア、ヨーロッパ、そして、アメリカに進出した日本企業の現地活動をサポートしている。

データカード・ジャパン（1981年）は、凸版印刷と、米国のカード発券機の最大手メーカー、データカード社との合併会社である。この合併会社は「レーザーグラフィック・システム」を開発する世界一のIDカード・システムの供給メーカーである。サービス網は日本のみならず東南アジアにまで広がっている。

トッパンムーア・フォームズ・ハンドリングセンター（1983年）は、ビジネスフォームの印刷加工を目的として設立された。印刷加工のほか、ダイレクトメール用のビジネスフォームの切断、縦じ混み、張り付け、封筒への挿入などのサービスも行っている。

付表 6

日本のGNPとトッパンムーアの売上高・従業員数の推移

年度	1965	1970	1975	1980	1985	1990
GNP <sup>1</sup>	100.7	171.2	212.9	266.5	321.3	404.5
売上高 <sup>2</sup>	8	63	203	433	863	1485
従業員数	410	1028	1797	1667	2229	2774

(注) GNP<sup>1</sup> : 兆円  
 売上高<sup>2</sup> : 億円

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

Contents Works Inc.