



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。

10

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。

20

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方なのです。

25

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

30

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