

環境変化に直面した後継世代の戦略への創業者レガシーの影響¹

— 廣瀬製紙株式会社の事例研究 —

石谷 康人 周南公立大学経済経営学部

1. はじめに

ファミリービジネスの研究分野では、レガシー(legacy)という概念がさまざまに定義され用いられている(Hammond et al. 2016; Jaskiewicz et al., 2015; LeCounte, 2022; Ogbonna & Harris, 2001)。Radu-Lefebvre et al. (2024)は、そうしたレガシーとして、家族レガシー(family legacy)、同族企業レガシー(family firm legacy)、企業家レガシー(entrepreneurial legacy)、創業者レガシー(founder's legacy)の4つをあげた。これらのうちの創業者レガシーは、企業の長期的存続に影響を及ぼしうるものの、これまで体系的に検討されてこなかった(Ahn, 2018)。

創業者レガシーとは、創業者による初期戦略が後継世代へ及ぼす永続的な影響としての戦略的レガシー(strategic legacy)をいう(Ogbonna & Harris, 2001)。また、創業者の自己すなわちアイデンティティとしてのレガシーでもある(Boers & Ljungkvist, 2019; Radu-Lefebvre et al., 2024)。それらは、後継世代の戦略的意思決定にポジティブに作用して、企業の長期的な業績や存続に結びつくことがある(Ogbonna, & Harris, 2001)。その一方で、後継世代が環境の変化に直面した際に、創業者レガシーが戦略的惰性(strategic inertia)として作用し、企業の適応能力へネガティブに影響することがある(Barron et al, 1994; Hannan & Freeman, 1984)。

これまでの研究では、後継世代が著しい環境の変化に直面した際に、創業者レガシーがポジティブに作用するプロセスやメカニズムを詳細に検討していない。そこで本論文では、「創業者レガシーを重視する後継世代は、戦略的意思決定の際に予期せぬ環境変化へどのように適応すればよいか」というリサーチクエスションを設定し、それへの仮説を導出する。そのために、高知県の湿式不織布²メーカーの廣瀬製紙株式会社(以後、廣瀬製紙と呼ぶ)が、新型コロナ禍という急激な環境変化に遭遇した際に、創業者レガシーを拠り所として蓄積していた技術資源を活用して、新しい工場を立ち上げ、事業を拡大した事例を取り上げる。同社の事例研究を通じて、創業者レガシーの研究分野へ新しい知見を提示する。

2. 先行研究の検討

創業者は、企業の創設者として組織の構造と戦略の最初の設計者であることから(Nelson, 2003)、自らが立ち上げた組織に永続的な影響力を持ち得る(Boers & Ljungkvist, 2019)。そのため、創業者の早い段階での選択が、企業の支配的な戦略(Boeker, 1989)に対して何十年に

¹ 本研究は JSPS 科研費(研究課題/領域番号: 22K01729)の助成を受けたものである。

² 湿式不織布とは、水と繊維を混ぜ合わせてネット上に漉き上げ、圧縮や熱などで脱水する方法で作られた不織布をいう。

もわたって持続して影響することがある (Zuzul & Tripsas, 2020)。創業者による初期の戦略は、後継世代が組織の方向性を決定するうえで重要な役割を果たすものの (Boers & Ljungkvist, 2019)、その体系的な検証がこれまでにほとんどなされなかった (Ahn, 2018)。

Ogbonna and Harris (2001) は、「創業者の初期戦略が、歴代の戦略的意思決定者の行動に及ぼす永続的な影響力」としての戦略的レガシーを、創業者のレガシーとみなした。それは、創業者が自社の内部資源を活用しつつ、自社の戦略的方向性を限定する初期の戦略によって確立される (Ahn, 2018)。創業者の個人的な信念は、組織の他のメンバーによって共有されるだけでなく、企業が後継世代へ承継されたあとでも広く共有される (Schein, 1983)。そうした創業者レガシーは、後継世代へ引き継がれた教義、ビジョン、戦略目標、目的、信条、文化的価値観などにおいて発見することができる (Harris & Ogbonna, 1999)。

創業者は、自らのアイデンティティ (founder's identity) を自身が立ち上げた組織に刻み込む (Fauchart & Gruber, 2011)。それは、創業者が自身のアイデンティティに合致した行動をとりつつも、それを新しい組織の重要な側面に刷り込もうとするからである。そうした創業者のアイデンティティとは、アントレプレナーとしての「自分が何者であるか」と「なりたい自分が何者であるか」についての個人的理解をいう (Powell & Baker, 2014)。後継世代は、創業者のアイデンティティを創業者レガシーとして位置づけ (Boers & Ljungkvist, 2019; Radu-Lefebvre et al. 2024)、それを自社と強く結び付けて自社を保有もしくは経営し続けようとする (Gómez-Mejía et al., 2007; Iriyama & Yamanoi, 2014)。

Ogbonna and Harris (2001) は、創業者レガシーが、後継世代にとって「負の遺産」になりうることを指摘した。それは、企業が環境の変化に直面した際に、創業者レガシーが戦略的惰性となって作用して、企業の適応能力に悪影響を及ぼしうるからである (Barron et al, 1994; Hannan & Freeman, 1984)。その際に、創業者の戦略的レガシーやアイデンティティがもたらす慣性が、後継世代の戦略の方向性と矛盾するだけでなく、市場の変化に適応できない硬直性を生み出す (Ahn, 2018)。したがって、創業者レガシーは企業の存続可能性において諸刃の剣となりうることから、その影響について深く検討する必要がある。

3. 研究方法³

本研究では、第 1 節で示したリサーチクエスションに対する仮説を導出して、創業者レガシーにまつわる研究分野へ貢献することを目指した。そのために、高知県の湿式不織布メーカーである廣瀬製紙と創業者の廣瀬晋二にまつわる単一の事例研究を実施した。

本研究では、次の理由から、廣瀬製紙の事例を、Yin (1994) のいう単一事例研究の論拠となりうる「極端なあるいはユニークなケース」とみなして選択した。それは、①創業者の廣瀬晋二が世界で 2 番目および日本初となる合成繊維のビニロンの抄紙に成功した、②廣瀬晋二が創業した廣瀬製紙が日本国内で湿式不織布のパイオニア的存在とみなされている、

³ 本研究は、倫理的要件に従って遂行されており、インフォームドコンセントを取得しているとともに、研究倫理委員会から承認を得ている。

③同社は、100%ビニロン紙をアルカリ・マンガン乾電池のセパレータ⁴として実用化し、日本国内で 60%のシェアを達成して競争優位を築いた、④最近では、水処理のための不織布フィルター「MF/UF 膜支持体」に関して世界シェアの約 70%を獲得してグローバルニッチトップ企業に認定されているなどの他に類をみない顕著な特徴を有しているからである。

本研究では、廣瀬製紙の事例を、Tamura (2023) のいう因果過程追跡 (causal process tracing) を用いて分析した。それは、因果過程追跡が、特定の単独事例を対象として、原因とコンテキストの相互作用を通じて生み出される結果の因果メカニズムを明らかにする効果的な手法だからである (Tamura, 2023, p. 65)。本研究では、同事例の結果として、新型コロナ禍における新規事業の拡大を設定した。その端緒を創業者による 100%ビニロン紙の抄造とみなし、コンテキストに創業者レガシーと新型コロナ禍を位置づけた。そのうえで、同事例から出来事生起表 (Tamura, 2023, p. 43) を作成し、そこから因果図 (Tamura, 2023, p. 11) を形成して、創業者レガシーが後継世代の戦略にポジティブに影響した因果メカニズムを抽出した。

本研究では、また、廣瀬製紙と廣瀬晋二の事例を記述するために、インタビューデータを含む一次資料と、さまざまなタイプの二次資料を定性データとして収集し、利用した。廣瀬晋二はすでに逝去しているため、配偶者、同社の経営者、役員、従業員に対してインタビュー・聞き取り調査を実施するとともに、廣瀬晋二の手記や社内資料も収集して一次情報を得た。それぞれのインタビュー・聞き取り調査 (表 1 参照) は、非構造化スタイルで実施された。また、二次資料として、同社のホームページ (Hirose, 2025)、社史 (Hirose, 2014)、新聞、雑誌、業界紙などの記事と関係者による学術論文などを収集して利用した。

表 1. インタビュー・聞き取り調査の概要

日 時	場 所	対象者 (データソース)	役職／関係性(当時)
2018 年 10 月 4 日	廣瀬製紙本社、本工場	山崎 健輔 (A)	取締役、品質保証 GM
2018 年 11 月 19 日	廣瀬製紙本社、本工場	岡田 勝利 (B)	代表取締役会長
2019 年 4 月 5 日	廣瀬製紙本社	岸本 吉則 (C)	ナノファイバー事業化推進室 室長
2019 年 4 月 12 日	故廣瀬晋二の自宅	廣瀬 壽賀 (D)	配偶者
2023 年 5 月 17 日	高知工科大学 永国寺キャンパス	森 祐二 (E)	技術・開発グループ 生産技 術チーム チームリーダー

(注) 各調査で得たデータに識別記号 A～E を割り当て、本文での参照を可能とした。

(出所) 筆者作成

4. 会社概要

廣瀬製紙は、1958 年 3 月に、合成繊維紙の製造を目的として廣瀬晋二によって高知県土佐市で設立された (表 1 の A)。現在の同社は、従業員数 158 名 (グループ全体、2024 年 3 月

⁴ 電池のセパレータとは、正極と負極が直接接触するのを防ぎつつ、両極間でイオンが行き来できるようにするための構成要素のことをいう。

6 日時点)、資本金 2,000 万円、売上高 43 億円(2024 年 2 月期)の規模で、各種工業用・産業用の湿式不織布の製造・加工・販売を手掛けている⁵。同社は、高知県に本社と 4 つの工場および 1 つの加工会社(テクノヒロセ株式会社)を置き、ドイツのデュッセルドルフに現地法人を設置しており、海外売上比が 65%以上のグローバル企業である(Hirose, 2025)。

廣瀬晋二は、1925 年に父・渉(わたる)の長男として生まれ、後に実家の手漉き和紙の工房を 5 代目として引き継いだ(Hirose, 2014, pp. 51-52)。しかし、和紙の将来性に限界を感じて、1953 年 10 月から京都大学の高分子化学研究室に留学して、合成繊維を原料とする紙を実現しようとした(表 1 の D)。そして、1954 年に、同研究室の稲垣寛に協力する形で、世界初となる「合成繊維ビニロンを用いた湿式不織布」の抄紙に成功した(Hirose, 2014, p. 14)。廣瀬晋二はその成果をもとに、和紙の産業集積地であった高知県土佐市に廣瀬製紙を設立した(表 1 の A)。それが、湿式抄法による合成繊維紙の発祥となった(Hirose, 2014, p. 1)。

廣瀬晋二がシーズ先行型で開発した 100%ビニロン紙は、1971 年から、アルカリ・マンガン乾電池のセパレータとして供給された(Hirose, 2014, p. 50)。それは、松下電器産業株式会社(以後、松下電器と呼ぶ)、繊維メーカーの株式会社クラレ(以後、クラレと呼ぶ)、技術商社の三晶株式会社(以後、三晶と呼ぶ)との共同開発から誕生した(表 1 の A)。廣瀬製紙は、その後、アルカリ・マンガン乾電池のセパレータの分野で、日本国内シェア 60%、海外シェア 30%を占めてニッチトップ企業となった(表 1 の A)。同社は、また、水処理向けの UF 膜(限外ろ過膜)と MF 膜(精密ろ過膜)の支持体の分野で世界シェア 70%を獲得してグローバルニッチトップ企業になった(Ministry of Economy, Trade and Industry, 2020, p. 84)。それも顧客との共同開発によって性能を高めたことが、競争力に結びついた(表 1 の B)。

廣瀬製紙は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行という予期せぬ環境変化に際して、新規事業の拡大に成功した。それは、同社が、ナノファイバー不織布⁶を量産するナノシア工場を 2021 年から稼働して(表 1 の E)、新型コロナ禍のマスク需要に即応したからである。当時、同社の技術者であった岸本吉則は、廣瀬晋二と同様にシーズ先行型としてナノファイバー紡糸のための「エレクトロバブルスピニング法」を 2007 年に開発した(表 1 の C)。岸本が開発した技術は、従来のエレクトロスピニング法が必要とするノズルを使用しないため、ノズルの目詰まりによる紡糸速度の低下を防ぐ画期的なものとなった(表 1 の C)。それも、廣瀬晋二による 100%ビニロン紙と同様に、長い年月を経て実を結んだ(表 1 の E)。

5. 創業者レガシー

(1) 戦略的レガシー

廣瀬晋二は、代表取締役社長の座を退く 1994 年までに、シーズ先行型でさまざまな高機能の湿式不織布を開発した。その間に、技術商社との水平連携から新製品の用途開拓にも成

⁵ 株式会社東京商工リサーチが提供する企業情報から抜粋。

⁶ ナノファイバーとは、直径が 100nm 以下の繊維状物質をいう。廣瀬製紙は、従来の湿式不織布にナノファイバーを吹き付けたナノファイバー不織布の量産に成功した。

功して、市場で地位を築いた。それが、現在まで、同社の競争戦略に強く影響している。

廣瀬晋二は、1958年に廣瀬製紙を設立し、抄紙機械を用いて100%ビニロン紙を製造する工場を建設したが、それがアルカリ・マンガン乾電池のセパレータとして実用化されるのに1971年まで待たなければならなかった(第4節参照)。それは、後に、同分野の日本国内市場で60%、海外市場で30%のシェアを占め、同社の売上高の6~7割を占めた(表1のA)。その結果、廣瀬晋二は、市場の需要に先駆けて「湿式不織布に独自の発想・最先端技術を取り入れて新しい価値を創出する」ことを重視するようになった(表1のAとB)。

廣瀬晋二は、その後、新しい合成繊維であるポリエステルに着目し、1979年に「100%ポリエステル紙」の開発に成功した(Hirose, 2014, p. 48; Hirose 2025)。1983年には、さらに新しい「100%ポリオレフィン紙」も手掛けた(Hirose, 2014, p. 48; Hirose 2025)。そして、1987年には厚さ0.03mm、重量8g/m²以内という超薄型ポリエステル紙を開発し、1989年になると厚さ0.02mm、5g/m²まで極薄かつ超軽量のポリエステル紙を開発した(表1のA)。それは当時、「天然繊維も含めて、市場に出回っている中でもっとも軽くて薄い紙」となった(表1のA)。それらの新しい合成繊維紙は、後に、食品包装、各種フィルター、型紙、芯材、テープ基材、含浸用基布、ワイパーなどさまざまな用途で利用された(表1のAとB)。

廣瀬晋二は、100%ビニロン紙の成功から、繊維メーカーや技術商社と連携しつつ、ユーザーと共同開発を行って、ニッチ市場で競争優位を獲得する基本戦略を確立した。その際に、原料としての合成繊維を繊維メーカーから調達し、自らは高機能・高品質の合成繊維紙の開発・製造に徹して、一次製品としての湿式不織布を商社に販売するとともに、商社がエンドユーザーに二次製品を供給する(すなわち商社と水平連携をする)形のビジネスシステムがカギとなった。それは、後継世代の戦略的決定に大きく影響する戦略的レガシーとなった。

(2) 創業者アイデンティティ

廣瀬晋二は、京都大学で100%ビニロン紙の抄造に成功して廣瀬製紙を設立した際に、次の創業者としてのアイデンティティ⁷を形成した(Hirose, 2014; Hirose, 2025)(表1のA~D)。

「我々は誰であるか」に対するファウンダーとしての主張：我々は、業界初の湿式抄法による合成繊維紙メーカーである。

「我々は何をするか」に対するベンチャーとしての主張：我々は、合成繊維を抄紙してまったく新しい機能紙や特殊紙を製造する。

また、100%ビニロン紙がアルカリ・マンガン乾電池のセパレータとして国内外でシェアを獲得するとともに廣瀬製紙の柱事業となったことで、自らのアイデンティティを次のように強化した(Hirose, 2014; Hirose, 2025)(表1のA~D)。

「我々は誰であるか」に対するファウンダーとしての主張：我々は、常に技術を磨き、社会に役立つ製品開発を心がける会社である。社員全員が技術者である会社である。

⁷ 本研究では、Navis and Glynn(2011)によるアントレプレナーのアイデンティティの定義を採用した。

「我々は何をするか」に対するベンチャーとしての主張：我々は、開発型企業として、独自の優れた技術で差別化製品を多種生産し、その機能を売ることにより競争に勝つ。

そして、廣瀬晋二は、自身のアイデンティティを組織に刻み込むべく、次の組織アイデンティティ⁸を構築した(Hirose, 2014; Hirose, 2025) (表 1 の A～D)。

我々はどのような存在であるか：我々は、業界初の湿式抄法による合成繊維紙メーカーである。

我々はどのようなビジネスを行っているか：我々は、開発型企業として、独自の優れた技術で差別化製品を多種生産し、その機能を売ることにより競争に勝つ。

我々は何になりたいか：我々は、常に技術を磨き、社会に役立つ製品開発を心がける会社でありたい。

それは、次の3つの特徴を有するものとなった(Hirose, 2014; Hirose, 2025) (表 1 の A～D)。

宣言性：最新の技術でさまざまな機能紙をつくる。

識別性：独自技術で製造した合成繊維 100%の湿式不織布で競争優位を築いている。

時間的連続性：土佐和紙工場で手漉きの技術を磨いてきたが、合成繊維 100%の湿式不織布を開発してさまざまな分野に供給している。

廣瀬晋二によって形成された以上のアイデンティティは後継世代に承継されて、「湿式不織布に独自の発想・最先端技術を取り入れて新しい価値を創出する」際の拠り所となった。

6. 創業者レガシーを活用したナノファイバー不織布の開発と事業拡大

岸本吉則は、廣瀬晋二の長男の廣瀬尚隆(なおみち)が代表取締役社長であった 2002 年に、廣瀬製紙に中途入社した。その際に、「何か新しいものをつくってほしい」という漠然とした要望を受けた(表 1 の C)。それは、創業者が柱事業となる 100%ビニロン紙を開発したように、岸本にも同社に大きな恩恵をもたらす新しい湿式不織布の開発を期待したからである。そこで、岸本は、従来の不織布が数～数十 μm オーダーの径の合成繊維を原料としているのに対して、それよりも細い数百 nm の径の繊維でつくられるナノファイバー不織布を開発することにした(表 1 の C)。それは、不織布の平均孔径をより微細にすることで、その機能を高め、応用範囲を広げて、高付加価値化を期待できたからである(Kishimoto, 2008)。しかし、当時は、ナノファイバーを安定的に紡糸することは困難な課題であった(表 1 の C)。

ナノファイバーを生成するための基本原理であるエレクトロスピニング法は、1930 年に米国で発明された(Kawabe & Tarao, 2010)。それは、高分子溶液をノズルから噴出しつつ高電圧を印加して、溶液の表面から数百 nm の径の繊維を直接紡糸するシステムであった(表 1 の C)。しかし、溶液の濃度を増やすことで生じるノズル詰まりを回避するとともに、ノズルを 2 次元的に配列して噴出量を増やすことを両立することが難しい課題となっていた(Kawabe & Tarao, 2010)。それに対して岸本は、ノズルを使わずにナノファイバーを紡糸する方法を検討したものの、何度も失敗したことから挫折しかけた(表 1 の C)。

⁸ 本研究では、Albert and Whetten(1985)による組織アイデンティティの定義を用いた。

岸本は、廣瀬晋二の妻の壽賀(すが)や、京都大学時代の共同開発者であった稲垣寛から、廣瀬晋二のことをたくさん聞いた(表1のC)。また、廣瀬晋二に対するインタビュー音源を聞いたり、インタビューの放送映像を見たり、本人の手記を読んだりもした。それらを通じて「我々は、開発型企业として、独自の優れた技術で差別化製品を多種生産し、その機能を売ることにより競争に勝つ」とする創業者アイデンティティを承継した。岸本は、廣瀬晋二の考え方や姿勢が自分とそっくりであると感じて、同じように優れた技術を開発することを心がけて挫折を乗り越えようとした(表1のC)。

岸本は、2007年に、高分子溶液に空気圧を加えつつ自社製の高品質な不織布越しに噴出させることで細かい泡を大量に発生させ、それに高電圧を印加させつつナノファイバーを紡糸するシステムを実現した(表1のC)。その際に、自ら開発した「不織布の孔径分布を測定するためのバブル法」を利用することを思いついた。それは、不織布から出る気泡の圧力から不織布の最大孔径を計測するための方法ならびに装置であった。岸本は、それを転用することで、ノズルを使わないエレクトロスピニング法の実現に成功した。岸本は、そうして新たに発明した方法をエレクトロバブルスピニング法と名付けた。

岸本が開発したエレクトロバブルスピニング法はナノファイバーを大量に紡糸する優れた方法であったが、廣瀬製紙は100%ビニロン紙のときと同様にその本領を発揮できる用途を見つけられずにいた。しかし、2020年に突如出現したCOVID-19の流行でマスク需要が増大したことが追い風となった(表1のE)。そこで、現社長の岡田祥司(創業者の孫)は、2021年に、エレクトロバブルスピニング法に基づくナノファイバー不織布の量産工場(ナノシア工場)を高知県高岡郡に設置することにした(表1のE)。それは、廣瀬晋二が自身の開発成果である100%ビニロン紙の量産工場を創業時に建設したことと同様の取り組みとなった。その結果、同社のナノファイバー不織布に関する取り組みが、「シーズ先行型で新しい湿式不織布をまず開発し、その後に用途を開拓する」という廣瀬晋二が確立した戦略的レガシーを活用したものとなった。この場合は、それが環境の変化からもたらされた。

7. 因果過程追跡に基づく事例分析

本論文でこれまでに述べてきた廣瀬製紙にまつわる出来事を表2の出来事遷移表に示す。また、表2の出来事とその原因およびコンテキストの関係性を示した因果図を図1に示す。以下では、表2と図1を用いて、同社の事例における因果メカニズムを明らかにする。

廣瀬製紙の設立に至る根本要因は、廣瀬晋二が京都大学の高分子研究室に留学し、1954年に同研究室の稲垣寛に協力する形で100%ビニロン紙の抄造に成功したことである(表2の1と図1の1)。廣瀬晋二は、それをもとに、合成繊維を原料とする湿式不織布の製造販売を目的として廣瀬製紙を1958年に設立した(表2の2と図1の2)。さらに、工場を建設し、そこに湿式不織布の機械抄紙システムを設置した(表2の2と図1の2)。廣瀬晋二は、その際に、創業者としてのアイデンティティを形成した(第5.2項参照)。

その廣瀬製紙は、1971年に、松下電器、クラレ、三晶との共同開発を経て(第4節参照)、

表 2. 廣瀬晋二と廣瀬製紙にまつわる出来事遷移表

番号	年	出 来 事
1	1954	廣瀬晋二が京都大学岡村研究室で 100%ビニロン紙の抄造に成功
2	1958	廣瀬製紙の設立し、工場を建設して湿式不織布の機械抄紙システムを設置
3	1971	100%ビニロン紙をアルカリ・マンガン乾電池向けセパレータとして実用化
4	1978	100%ポリエステル紙を開発
5	1983	100%ポリオレフィン紙を開発
6	1987	厚さ 0.03mm、重量 8g/m ² 以内の超薄型 100%ポリエステル紙を開発
7	1989	厚さ 0.02mm、重量 5g/m ² の極薄・超軽量の 100%ポリエステル紙を開発
8	2007	ナノファイバー紡糸のためのエレクトロバブルスピニング法の開発
9	2021	ナノファイバー不織布の量産工場の建設と事業拡大

(出所) 筆者作成。

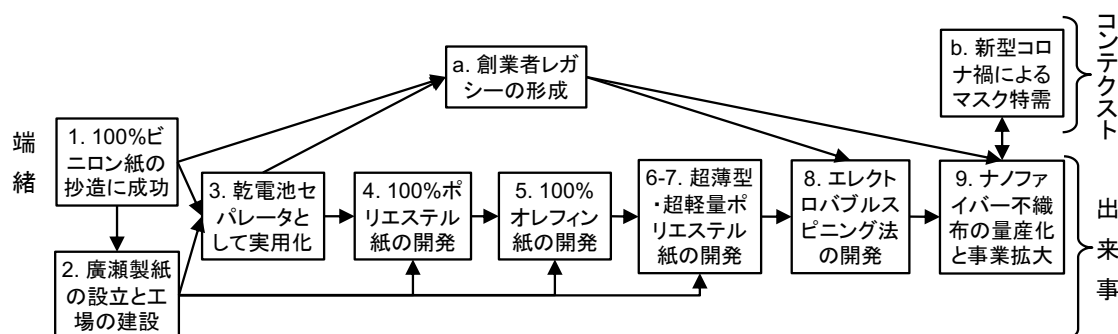


図 1. 廣瀬晋二と廣瀬製紙にまつわる出来事の因果図

(出所) 筆者作成。

100%ビニロン紙をアルカリ・マンガン乾電池のセパレータとして実用化した(表 2 の 3 と図 1 の 3)。それは、シーズ先行型で湿式不織布の製造技術を開発し、その用途を繊維メーカーや商社と連携して開拓し、ひいては競争優位を築くという戦略を誘発した(第 5 節参照)。

その後、廣瀬晋二は、自社が最先端の製造技術の開発に徹し、合成繊維紙の 1 次製品を商社に販売し、その商社が 2 次製品をエンドユーザーに販売するとしたビジネスシステムを採用した。その結果、廣瀬製紙は、1978 年に 100%ポリエステル紙を、1978 年には 100%ポリオレフィン紙を、そして 1987 年に超薄型ポリエステル紙を、また 1989 年に極薄かつ超軽量のポリエステル繊維紙をそれぞれ開発した(表 2 の 4~7 と図 1 の 4~7)。

そうして廣瀬晋二が確立した戦略は、戦略的レガシーとして後継世代へ承継された(第 5.1 項参照)。また、廣瀬晋二の創業者アイデンティティは、組織アイデンティティとなって組織に刻み込まれた(第 5.2 項参照)。それらは、廣瀬製紙の後継世代にとって引き継がれるべき創業者レガシーとなり、それが自社に成功をもたらすコンテキストとなった(図 1 の a)。

廣瀬製紙に 2002 年に中途入社した岸本吉則は、当時の経営者であった廣瀬晋二の長男の廣瀬尚隆から自社に大きな恩恵をもたらす技術開発を命じられた(第 6 節参照)。それは、まさに、廣瀬晋二の戦略的レガシーを踏襲したものとなった(第 6 節参照)。そして、岸本は、

2007 年にエレクトロバブルスピニング法を開発して、ナノファイバーの安定的な量産を他社に先駆けて実現した(表 2 の 8 と図 1 の 8)。岸本は、その際に、廣瀬晋二の創業者レガシー(図 1 の a)から影響を受けて、挫折を乗り越えてブレークスルーを果たした(第 6 節参照)。

日本は、2020 年に、COVID-19 の流行から大打撃を受けたが、それは廣瀬製紙にも大きな環境の変化をもたらした。それが、同社にとって、「不織布製マスクの需要増大」という重要なコンテキストになった(図 1 の b)。それに対して、同社の現社長である岡田祥司は、2021 年にナノファイバー不織布の量産工場を高知県高岡郡に建設した(表 2 の 9 と図 1 の 9)。その結果、廣瀬製紙は、岸本が技術開発に成功した 2007 年から 14 年の歳月を経て、マスク用フィルターの用途でナノファイバー不織布の事業拡大に成功した。

8. 考察

廣瀬晋二の「高機能な湿式不織布をシーズ先行型で開発し、繊維メーカーや商社と連携して用途開拓を行う」という戦略的レガシーは、「コア技術戦略」(Nobeoka, 2006, p. 102)とみなすことができる。それは、廣瀬製紙の湿式不織布の製造技術が真似をされにくいコア技術であり、同社がその強みを持続するべく組織能力を構築・活用してきたからである(第 4 節参照)。同社は、創業以来今日まで、そうしたコア技術戦略を世代を超えて貫いてきた。岸本吉則が開発したナノファイバー紡糸のためのエレクトロバブルスピニング法もまた、他社が真似をしにくいコア技術であった。また、ナノファイバー不織布は、従来の不織布よりも孔径が桁違いに小さいことから、エネルギー関連、エアフィルター、水処理、先進医療・衛生などさまざまな市場で需要が見込まれていた(Tanioka & Kawaguchi, 2012)。

一般的に、コア技術戦略では、①技術への集中的な投資による競争力強化と、②柔軟な市場対応の間のトレードオフが大きな課題となっている(Nobeoka, 2006, p. 104)。しかし、当時の廣瀬製紙は、エレクトロバブルスピニング法の開発に対して集中的な投資を行わなかった(表 1 の C)。同社は、岸本が同技術の開発に着手し完成するまでの 2002~2007 年にかけて、開発のための人材や資金を投入しなかった。また、筆者が岸本にインタビューした 2019 年の時点で、ナノファイバーの事業化に見通しが立っていなかった(表 1 の C)。したがって、廣瀬製紙は、ナノファイバー不織布に関して、上述した「①技術への集中的な投資」と「②柔軟な市場対応」のいずれも不十分であったといえることができる。

岸本が、エレクトロバブルスピニング法の開発に単独で成功できたのは、自身が過去に開発した不織布の孔径分布を測定するためのバブル法を流用してブレークスルーを果たしたからである(第 6 節参照)。また、岸本がナノファイバー不織布の製造工程の開発にこぎ着けたのは、そのための設備導入に必要な資金としての 9,000 万円を「こうち産業振興基金」から得たからである(表 1 の C)。そうした岸本のアントレプレナーシップは、岸本自身が承継した廣瀬晋二の創業者アイデンティティを拠り所として発揮された(第 7 節参照)。

廣瀬製紙が、2021 年に、ナノファイバー不織布の量産工場を建設し、事業拡大に乗り出したのは、COVID-19 の流行によるマスク需要の増大という環境の変化が契機となったから

である(表1のE)。同社は、従来、コア技術戦略で必要となる市場対応を繊維メーカーや商社の協力を得て実施していた。しかし、ナノファイバー不織布の場合では、繊維メーカーや商社は、その市場開発を直近の課題とみなしていなかった。そのため、岸本自身がナノファイバー不織布の事業化を推進していたものの、それが滞っていた(表1のC)。しかし、そうした手詰まりの状態が、新型コロナ禍による環境の変化によって打開された。

以上から、廣瀬製紙のナノファイバー不織布の開発と事業拡大は、戦略的レガシーとしてのコア技術戦略によるものであったが、創業者アイデンティティを承継した岸本のアントレプレナーシップと、新型コロナ禍によるマスク需要の増大という環境の変化があったからこそ成功したといえることができる。それは、創業者レガシーが、後継世代における環境の変化に際して、戦略的惰性とならずに遺産としてポジティブに作用したことを意味する。

9. 結論と含意

本論文では、廣瀬製紙の事例研究を用いて、環境の変化に直面した後継者の戦略的意思決定に対して創業者レガシーがポジティブに影響したプロセスとメカニズムを詳細に述べた。そうした本研究の結論と含意は次の通りである。

結論：創業者の戦略的レガシーがコア技術戦略であり、コア技術が10～20年先の市場環境に適応できるポテンシャルを持つ場合に、それが後継世代の環境変化への戦略的適応へポジティブに影響するためには、創業者のアイデンティティが後継世代による新しいコア技術の開発とその事業化の拠り所となってコア技術戦略をドライブすることが重要である。

理論的含意：創業者レガシーの後継世代の戦略への影響を検討する際に、原因とコンテキストの相互作用が結果に結びつくメカニズムを明らかにするための因果過程追跡が有効である。その際に、創業者レガシーと環境変化をコンテキストに位置づけ、戦略的出来事との関係性を分析することで、創業者レガシーが遺産か惰性のどちらになるかを追跡できる。

実務的含意：戦略的レガシーがコア技術戦略であり、創業者アイデンティティがそれを強く支持する場合に、環境の変化が自社のコア技術の活用を有利にする戦略的意思決定を行うと、創業者レガシーが惰性とならずに遺産となりうる。その際に、創業者レガシーを拠り所として技術革新や事業創造・拡大を実施すると、遺産を効果的に活用することができる。

本研究では、上記の結論をリサーチクエスションへの答えとしての仮説とみなす。そうした本研究には、①創業者レガシーが、後継世代の環境変化への戦略的適応にポジティブに作用した廣瀬製紙の事例を発見したこと、②創業者レガシーと後継世代の環境変化への戦略的適応の因果メカニズムを明らかにするために因果過程追跡を用いたこと、③廣瀬製紙の事例研究を用いて、創業者レガシーの後継世代の戦略的意思決定へのポジティブな影響にまつわるプロセスとメカニズムを提示したことなどの新規性があるといえることができる。

しかし、本研究は、極端およびユニークな事例であるものの単一事例研究にとどまっていることから、得られた成果において普遍性の面で限界がある。今後は、他の事例も対象として比較事例研究を実施することで、本研究で得た成果の頑健性を高めていきたい。

References

- Ahn, S. Y. (2018). Founder succession, the imprint of founders' legacies, and long-term corporate survival. *Sustainability*, 10(5), 1485. <https://doi.org/10.3390/su10051485>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Barron, D. N., West, E., & Hannan, M. T. (1994). A time to grow and a time to die: Growth and mortality of credit unions in New York City, 1914–1990. *American Journal of Sociology*, 100(2), 381–421. <https://doi.org/10.1086/230541>
- Boeker, W. (1989). Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32(3), 489–515. <https://doi.org/10.5465/256432>
- Boers, B., & Ljungkvist, T. (2019). A founder's heritage: The development of organizational identity. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(1), 73–95. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1466849>
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935–957. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Hammond, N. L., Pearson, A. W., & Holt, D. T. (2016). The quagmire of legacy in family firms: Definition and implications of family and family firm legacy orientations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1209–1231. <https://doi.org/10.1111/etap.12241>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1999). The strategic legacy of company founders. *Long Range Planning*, 32(3), 333–343. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00037-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00037-0)
- Hirose Paper Mfg (2014). *Hirose seishi to kinoshi no 55 nen* [55 years of Hirose Paper Mfg and functional paper]. Hirose Paper Mfg Co., Ltd. (in Japanese).
- Hirose Paper Mfg (2025). *Hirose seishi kabusikigaisha* [Hirose Paper Mfg Co., Ltd.]. Hirose Paper Mfg Co., Ltd. (in Japanese). Retrieved 2025/3/2 from <https://www.hirose-paper-mfg.co.jp>
- Iriyama, A., & Yamanoi, J. (2014). Sekai no dozoku kigyo kenku no choryu [The research trend of family business]. *Soshiki Kagaku* [Organizational Science], 48(1), 25–37 (in Japanese). https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.48.1_25
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>

- Kawabe, M. & Tarao, T. (2010) Erektoro supiningu ho niyuru nanoseni fushokufu no tokucho to oyo [Characteristics and applications of nanofiber non-woven fabrics by electrospinning method]. *Seikei Kako* [Polymer Processing], 22(2), 60–68 (in Japanese). <https://doi.org/10.4325/seikeikakou.22.60>
- Kishimoto, Y. (2008) Erektoro supiningu no sinseiho niyuru nanofaiba fushokufu no ryosanka [Mass production of nanofiber non-woven fabrics using a new electrospinning method]. *Seni Kikai Gakkaishi* [Journal of The Textile Machinery Society of Japan], 61(7), 497–501 (in Japanese). <https://doi.org/10.4188/transjtmsj.61.497>
- LeCounte, J. F. (2022). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, 60(3), 616–633. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1725814>
- Ministry of Economy, Trade and Industry (2020). *2020nen ban keizaisangyo sho gurobaru nitchi toppu kigyō 100 sen: Sentei kigyō shu* [2020 edition Ministry of Economy, Trade and Industry's selection of 100 global niche top companies: Selected companies collection]. Ministry of Economy, Trade and Industry (in Japanese) Retrieved from https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/gnt100/pdf/2020_gnt100_result_detail.pdf
- Navis, C., & Glynn, M. A. (2011). Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity: Influence on investor judgments of new venture plausibility. *Academy of Management Review*, 36(3), 479–499. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.0361>
- Nelson, T. (2003). The persistence of founder influence: Management, ownership, and performance effects at initial public offering. *Strategic Management Journal*, 24(8), 707–724. <https://doi.org/10.1002/smj.328>
- Nobeoka, K. (2006). *Gijutsu keiei nyumon* [Introduction to management of technology]. Nihon Keizai Shimbun Sha (in Japanese).
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2001). The founder's legacy: Hangover or inheritance?. *British Journal of Management*, 12(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00183>
- Powell, E. E., & Baker, T. (2014). It's what you make of it: Founder identity and enacting strategic responses to adversity. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1406–1433. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0454>
- Radu-Lefebvre, M., Davis, J. H., & Gartner, W. B. (2024). Legacy in family business: A systematic literature review and future research agenda. *Family Business Review*, 37(1), 18–59. <https://doi.org/10.1177/08944865231224506>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Tamura, M. (2023). *Inga katei tsuiseki no kiso* [Fundamentals of causal process tracing]. Hakuto Shobo

(in Japanese).

Tanioka, A. & Kawaguchi, T. (2012) *Nano faiba jituyoka gijutu to yoto tenkai no saizensen* [Frontline in commercialization technologies and development of applications on nanofibers]. Shi Emu Shi Shuppan (in Japanese).

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). SAGE Publications Inc.

Zuzul, T., & Tripsas, M. (2020). Start-up inertia versus flexibility: The role of founder identity in a nascent industry. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 395–433.
<https://doi.org/10.1177/0001839219843486>

The Impact of a Founder's Legacy on Strategies of Successor Generations in the Face of Environmental Change: A Case Study of Hirose Paper Mfg Co., Ltd.

Yasuto ISHITANI
Shunan University
yasuto.ishitani@shunan-u.ac.jp

Abstract: This study analyzes the impact of a founder's legacy on strategic adaptations made by successor generations in response to environmental change. We describe in detail the case of Hirose Paper Mfg. Co., Ltd., which manufactures wet-laid nonwoven fabrics. The founder, Shinji Hirose, established a core technology-based strategy for his company that focused on investing in cutting-edge synthetic paper. He also established an identity for the company as being development-oriented, with a track record of beating the competition by producing a wide range of differentiated products using superior technology and emphasizing the importance of their functions. Both strategies were passed on to the successor as the founder's legacy. Later, one of the company's employees succeeded in spinning nanofibers and mass-producing nanofiber nonwoven fabrics on his own, leveraging the founder's identity. In addition, the company's current president used the changes in the business environment caused by the COVID-19 pandemic to create a new business for nonwoven nanofiber fabrics. We find the strategy of relying on core technology, a legacy from the founder, enabled the successor generation to adapt to a rapidly changing environment. In addition, the founder's identity drove technological innovation and fostered new businesses created by the successor generation.

Keywords: founder, legacy, strategy, identity, core technology, case study