

戦略経営に関する事例研究（４） ——TOTO 株式会社——

馬場 杉夫*

キーワード：組織能力，持続的競争優位，イノベーション，製品開発，個の尊重

1. はじめに

企業の根源的な目的は、その維持発展にある。それに向けた取り組みは昨今、厳しさを増している。「容易に収穫できる果実」は食べつくされ（Cowen [2011]）、苦勞して創りだしたビジネスの寿命も短い。儲かるビジネスは、安い労働力を活かした企業や、大量生産による規模の経済を活かした企業の猛烈な追隨を受けてしまうのである。

こうした中で、維持発展を実現するためには、継続的イノベーションの創出が欠かせない（十川 [2009]）。いわゆる小規模の老舗企業であれば、ビジネスの素材の良さがその存続を左右する場面がある。しかし、ある程度の規模を維持し続けるためには、提供する製品やサービス、あるいは組織的な側面といった様々な局面で、時代の変化を敏感に感じ取り、それをビジネスに反映させるためのイノベーションが欠かせない。

このことを根底で支えているのが、組織能力である（慶應戦略研究グループ [2002]）。組織の存続には、大変優れた個人の力や、偶然の産物ではなく、組織的にしかも必然の産物としての製品やサービスが求められる。

このような「組織能力」に関する研究は近年、日本の中でも大数観察による実証研究が蓄積されてきている¹⁾。その中で、本事例研究シリーズで注目したいのが、従業員、個人の活動である。イノベーションの源泉として個人の創造性が期待され、そのために個の主体性を尊重すべきである（馬場 [2005]）と主張してきたが、それを実現できない組織的要因が見られるからである（馬場 [2007a]）。

事例研究シリーズの（１）（馬場 [2007b]）では、かつて培われた技術が、それ以後、異なる形

*専修大学経営学部教授

で展開された事例2社を取り上げた。この現象は、継続性という観点から大変興味深い知見が得られた。しかしながら、現象が長期にわたると、そこには個人の要因だけではなく、多くの組織的要因が介在してくるため、個の主体性が阻まれている現象がはっきりせず、なぜ、継続的事業展開が可能であったのか、という理由を個人レベルで明瞭に見出すことができなかった。シリーズの(2) (馬場[2009])では、個の主体性を活かした現場のアイデアが取り込まれるプロセスに焦点をあて、3社の事例を取り上げた。その中で明らかにされた課題として、企業が計画的・誘発的²⁾に取り組むことと、創発的・自律的に取り組みの両立の実現がある。つまり、前者を進めようとする、後者を実現させる可能性が低くなる一方で、後者を実現させようとする、前者への取り組みが弱くなってしまう。両者は、企業によってその必要性の度合いは異なるものの、両立させていかなければならないことが、組織能力に関する実証研究からわかってきている。シリーズの(3) (馬場[2011])では、前者のような長期の取り組みと後者のような比較的短期の取り組みが両立しているケースを模索したが、その連携や組織的つながりについては、浮き彫りにすることができなかった。

そこで、これらを融合しているケースを改めて探索したのが、今回の事例研究である。企業の選択については、研究趣旨にのっとり、唯一のホームラン商品ではなく、継続的にヒット商品を提供していることに加えて、最終製品を製造し、それを主力としていることとした。最終製品を製造していることにより、技術情報と顧客情報の双方が絡み合うことが期待され、多くの従業員に対して製品開発に向けた提案の機会が与えられているからである。今回は、製品のサイクルが速い業界を選択した。そのため、長期のサイクルと短期のサイクルがかみ合わなかったことが予測される。そこで、今回は、比較的耐久的な製品の方が、対象となる連携が明瞭になるのではないかと期待した。

2. TOTO 株式会社

TOTO 株式会社（以下、TOTO）は、衛生陶器を中心としながら、水まわり関連の浴槽、水栓金具、キッチンなどへ展開するとともに、光触媒を利用した環境建材やセラミックを活用した新たな領域へ事業を拡大している。間もなく創業100年を迎え、お客様の期待以上の生活スタイルの実現を目指し、ビジネスに取り組んでいる。そこで、執行役員・生産技術センター所長である戎本雄二氏に製品開発の背景やプロセスについてお話を伺った。

【TOTO の概要】³⁾

TOTO のルーツは、1876年に創立された森村組にある。森村組は貿易会社から陶磁器の製造へと展開した。その中で、森村組の幹部であった大倉孫兵衛・和親父子は、欧米の水洗トイレの生活文化は日本にも必要であると予見し、衛生陶器の開発に着手し、製造に必要な土、燃料（石炭）、輸送の便が良い北九州の地、小倉に工場を建設、東洋陶器株式会社（現 TOTO）を設立した。

TOTO の歴史は大きく4段階に分かれる。すなわち、日本で初めて衛生陶器を生産し事業基盤を構築した第1世代（1917-1947）、ユニットバスや洗面化粧台を発売し水まわりの総合メーカーとしての足場を築いた第2世代（1947-1977）、海外へ展開するとともにウォッシュレットを開発し「新しい生活文化の創造」に取り組んだ第3世代（1977-2007）、そしてTOTOへ商号を変更しお客様の期待以上の生活スタイルの実現を目指している第4世代（2007-）である。

現在、第4世代にあり、グループで将来にわたって引き継いでいくグループ共有の理念体系を「心(heart)」に、その時代における進むべき方向性として「体の動かし方(body)」を示している。前者は、グループの活動の根底に流れる普遍的な思想(社是)として、「愛業至誠」を柱に「良品と均質」「奉仕と信用」「協力と発展」を掲げている。これを基本としながら、企業の存在目的や事業領域、ありたい姿を企業理念として以下のようにまとめられている。

「私たち TOTO グループは、社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業を目指します。そのために

- ・ 水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
- ・ さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を追求します。
- ・ たゆまぬ研究開発により、質の高い商品とサービスを提供します。
- ・ 限りある資源とエネルギーを大切に、地球環境を守ります。
- ・ 一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します。」

後者は、グループが目指すべき将来像であるビジョンや中期的に実施する最重要項目を表現したミッション、中・長期計画(現在は、2017年までの「TOTO Vプラン2017」を推進中)で構成されている。ビジョンは「“強く・明るく・美しい会社”を目指して」を掲げ、3つのミッションである「UD」「環境」「きずな」を通じて、“あしたを、ちがう「まいにち」に。”を実現しようとしている。今回のヒアリング調査においても、これらのことを実現する取り組みが随所に見られた。

【小倉第一工場における衛生陶器の開発】

本社に隣接している小倉第一工場は、設立時からの工場であり、衛生陶器を中心に生産している。しかし、この工場は、現在、ロットの大きなものを生産する工場ではなく、開発のための工場であったり、海外生産拠点のサポートを行ったり、あるいは、小ロットの製品を生産している工場として活用されている。

TOTOの海外展開は、アジア地域を中心にしながら、北米や近年はヨーロッパに向けて主に衛生陶器の開発、生産を行っている。衛生陶器は非常に重量があるため、日本から輸出することはなく、基本的には販売する地域で生産する地産地消を目指している。加えて、主な原料である陶器の土がとれるところもポイントとなる。そのため、必ずしも利便性の高いところに工場を建設することができず、人の手が求められる製造技術を移転させるための人員配置に苦慮する場合もあるという。

小倉第一工場はマザー工場として、日本だけでなく世界に展開する衛生陶器の開発を行っている。衛生陶器は重量があることに加え、内部に空洞があり、輸送効率は高くない。部品を海外から購入する場合もあるが、基本的には、しっかりとした内需にこたえるべく、現地で生産を行っている。また、近年、急速に需要が高まっているのは中国である。とりわけ、高級品市場は、成長市場であり、売上増に貢献している。更に、ウォッシュレットのような高付加価値製品の開発も、この地で行っている。

日本で最初に衛生陶器の生産を開始し、業界のリーディングカンパニーとして牽引してきたTOTOであるが、LIXILやパナソニックといった競合他社の動きにも目が離せない。両社はいずれも、住宅関連の製品をまるごと提供するようなビジネスへと拡大してきている。これらに対して、TOTOは、大建工業、YKK APと資本関係を伴わない提携関係(3社の頭文字をとってTDYと呼

ぶ)を結んでいる。これは、リフォーム市場に焦点を当てており、競合他社の動きとは異なる道を歩んでいる。また、業界トップ企業としては、トイレに関するあらゆるニーズに応えようと取り組んできた。現在は、水まわり関連へと拡大もしている。その意味では、衛生陶器に関する事業をすべて取り組まなければならないものの、関連する経営資源は広範かつ膨大なものであり、先発企業の優位性を保っているといえる。

加えて、20世紀の大ヒット商品の1つである、ウォッシュレットが市場にしっかり浸透し、原資を稼いでいる状態が続いている。この間に、新たな柱の芽を多く作っておきたい、という期待感も高い。

【ヒット商品と次世代の事業の柱】

現在、TOTOでは、ウォッシュレットに続く事業の柱として、光触媒や燃料電池といったものを模索している。いずれもシーズ主導でもたらされた次世代事業の種である。一般的にヒット商品は、「そうそうこういうものが欲しかった」という潜在的なニーズを実現したシーズアウト型が多い。潜在的なニーズは事前には決してわかるものではない。そこでシーズを引き出すためには、闇雲に技術開発を行うのではなく、毎日の朝礼で確認している経営理念やミッション、ビジョンを全社的に浸透させ、その上で新たな試みを模索しているという。そのため、ドメインとしている水まわりには、皆、眼が行くのは自然の流れである。

一方、なかなか大きな樹木に成長するような事業の芽は見出せずにいることも事実である。知らず知らずの内に衛生陶器のような大掛かりなものを創ろうとしている可能性もある。

【多方面から収集されるユーザーの声】

TOTOは、シーズ主導で新規事業を創り出す努力をする一方、ユーザーの声にもしっかりと耳を傾けてきた。柱は技術にあるものの、ユーザーの声にしっかり対応することで、改善改良が行われ、ブランドが創られてきた。

ユーザーの声は、いくつかのチャネルによって集められる。1つ目はお客様相談センターである。ユーザーからのお怒りの声と喜びの声は、イントラネットで公開されている。ユーザーの声を誰でも確認出来るよう5年前には、この仕組みができあがっていたという。通常は、社員各自の業務遂行の参考として活用されているが、大きな問題であるとお客様相談センターが判断すれば、当該事業部に介入し、改善・改良がはかられる。

お客様相談センターに届いた修理の依頼は、TOTOメンテナンスというグループ会社が対応する。修理の依頼は施工会社に行くこともあるが、ウォッシュレットになると、そのほとんどがTOTOメンテナンスに集約される。そこでは、どのような修理の依頼があり、どのように対応したのか、といった情報が集約されており、製品の改善改良に役立てているという。

2つ目は、営業部隊である。対象となるのは、最終消費者ではなく、特約店や代理店、ホームセンターあるいは、マンションであればデベロッパーといった、製品を仲介する水まわり関連の工事を行う事業者である。小規模の事業者から情報があがってくることは少ないが、規模が大きくなると、様々なニーズが提供される。

3つ目は、ショールームのアドバイザーである。ショールーム・アドバイザーは、ショールームでユーザーに直接対応し、ユーザーに対して様々な提案を行っている。ユーザーにはアンケートを

記入するよう依頼している。この顧客への提案の採択率や、アンケートの回収率が高いアドバイザーを毎月表彰している。表彰されたアドバイザーが、ユーザーへの提案に対して心掛けていること、どうして成果に結びついたかの感想もイントラネットで公開されている。表彰制度と公開制度が機能した結果、アドバイザーは非常に熱心に職務に取り組んでいるという。

ユーザーの声だけではなく、ラインの検査担当者からも改善・改良提案がある。歩留まりを高め、品質を高める姿勢は、あらゆる現場に浸透している。

開発担当者は、イントラネットでユーザーの声を聞きながら、また、TOTO メンテナンスやショールームのアドバイザーの意見を直接聞きながら、製品の改善・改良を行っている。そもそも衛生陶器をはじめ水まわり品は、社員全員がユーザーでもある。その意味では、社員全員が「こんなものが欲しかった」という潜在的なニーズを顕在化しようと努めているともいえる。その点、ニーズに端を発したシーズアウトという表現が正しいかもしれない。

日本のユーザーは一般的に製品の完成度に対して厳しく、機能的には問題なくても、わずかな不良も許さない。家電製品であれば、保証期間を定めることによって、その期間を超えたものについては有料で修理を行うことで、アフターサービスに関するコストを見積もることができる。一方、衛生陶器は、一生ものと思っているユーザーが少なくない。そのため、保証期間という考え方があまり浸透していない。TOTO はそんなユーザーにも可能な限り対応してきた。このような地道な活動や、全社的な品質向上のための継続的努力がブランド形成に役立ったのではないかとはいえる。

【ユーザーの声に対応する機構とローテーション、フランクな社長】

一方、ブランドだけではビジネスはできない。このような情報交流を実現することを可能にしていくいくつかの仕組みに支えられてこそ、ブランドの価値が持続するのである。例えば、過去、TOTO 製品の品質が下がりかけたことがあったという。この時、お客様相談センター主導で原点に帰る取り組みがなされた。すなわち、「良品と均質」という社是にも掲げられ、企業理念にも記載されている品質の向上への回帰である。現場にこの思想を浸透させるとともに、全社の品質保証委員会の場で、お客様迷惑件数が公開される。迷惑件数を減少させることに全社的に全力であたる。保証期間内であろうが、保証外であろうが、その区別はあるもの、事実と真の原因の追究、そして、解決に向けて各事業部内で取り組んでいる。もし、その解決スピードに遅れが発生した場合には、関連部署からも救援部隊が組織される。クレームを増やさない（救命救急治療的。初動をしっかりやらないと増える）、繰り返さない（入院治療的）、生まない（予防治療的）という、「3ない活動」と呼ばれるスローガンを掲げ、この活動は徹底されている。10年以上取り組んでおり、それに伴う費用、件数ともに下がっている。

また、事業部や職能間の交流を深めるため、定期的にローテーションが行われている。しかしながら、事業部を超えたローテーションを受け入れやすい事業部と受け入れにくい事業部があるという。比較的新しい領域であるウォッシュレット生産本部は、様々な領域を経験した人を集め、生産・開発に取り組んでいる。一方、TOTO が初めて取り入れた製造技術も多いような衛生陶器生産本部では、積み重ねた知識やノウハウが求められており、他事業部から受け入れることが難しい場合もある。他事業部からは伝統的な現場を変えていくのは難しい部分もあるが、新しい考え方を導入するために、事業部を超えたローテーションへの期待も高い。

このような活動を後押ししているのは、イントラネットで頻繁に登場する張本社長である。社長

馬場杉夫

自ら、社員に向けて様々なメッセージをブログや動画で定期的に配信する。加えて、各事業部門の長も、事業部全体の従業員に向けてメッセージを配信している。この事業部に向けたメッセージは、他の部署の従業員にも閲覧可能であり、オープンで風通しの良い社風を感じることができる。営業出身の現社長は、就任直後に自らの出身ではない、すべての生産現場を先に2回周り、自由な社内の風土形成に大きく貢献している。

【インタビュー情報】

インタビュー日時：2012年1月16日 16：00から17：00 於：本社

インタビューー：

執行役員

生産技術センター 所長 戎本 雄二 氏

インタビュアー：馬場 杉夫

【TOTO 株式会社】

創立：1917年5月15日

資本金355億7900万円（2011年3月現在）

代表取締役 会長兼取締役会議長 木瀬 照雄 氏

代表取締役 社長執行役員 張本 邦雄 氏

従業員数：連結 24159名 単独 8217名（2011年3月末現在）

本社所在地：〒802-8601 福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1

【参考資料】

TOTO 株式会社 HP <http://www.toto.co.jp/index.htm>

小倉第一工場

TOTO 歴史資料館展示物

3. まとめ

本稿では、持続的に価値を創造する仕組み、とりわけ事業転換をもとめる長期の価値と、既存事業の中での比較的短期で創造する価値の双方を同時に形成する仕組みについて、1社の事例を探ってきた。いくつかの発見や課題を指摘しながら、今後の研究に役立てていきたい。

長期的価値の創造として取り組んでいるのが、光触媒や燃料電池といった次世代の柱として期待する事業である。これらは、あくまでもシーズ主導型でなければならないという。新たなビジネスのニーズは潜在的であるからである。そのため、試行錯誤の途上であり、なかなか順調には育っていない様子がわかる。もちろん、これらの取り組みは、頻繁に成功するものではない。ビジネスの寿命が短くなってきている中においても、一度大きな樹木に成長すれば、10数年以上、収益源として期待される。このような将来のビジネスに向けて徹底されているのが、ビジョンの実現とドメインの明確化であった。これらを一部分の人達だけではなく、全社員に徹底させることで、模索する幅を狭めているように感じられた。

一方、既存のビジネスについては、しっかりとユーザーの声に耳を傾けることが徹底されていた。それも、様々なチャネルを用いて、多方面からの声を聴きながら、改善改良に努め、次期の製品開発へ活かしている。その際、配慮しているのが、TOTOブランドの柱である高品質であり、そのためにかつての失敗を活かした「3ない活動」が積極的に展開されている。

いずれの活動においても、社内の情報交流が円滑に行われていなければ実現することはできない。定期的なローテーションや社長のフランクな姿勢は、社内のフォーマル・インフォーマルのコミュニケーションを促し、オープンな社風を形成するとともに、自然と互いに律する文化が作られているように感じられた。

一方、ウォッシュレットという、盤石な製品に頼りすぎる傾向も感じられた。水回り関連での改善・改良品である、手をかざすと水がでる仕掛けや、水流の力を利用して発電する仕掛け、節水型トイレなどは、既存製品の改良品として、興味深いものである。しかしながら、ウォッシュレットが普及してから、相応の年数が経過している。次世代の柱の候補こそいくつかみられるが、資源を集中させ、大きく育てるほどの将来性は見いだせていないように感じられた。

長期的課題と短期の取り組みとの融合は、時間軸が異なるため、その接点を発見するまでにはいたらなかった。ただ、従業員の思考をある一定の幅に集中させることによって、長期的課題解決の確率を高める活動を基盤としながら、日々の改善・改良や次期製品の開発に取り組んでいる活動は、部署による濃淡こそあれ、同時並立的に進んでいる。今後、長期的成果を注視しながら、両者の接点をより明らかに示すことに取り組んでいきたい。

注

- 1) 1995年より「戦略経営研究グループ」は、日本の上場製造業に対して継続的に調査しており、筆者は初回より参加している。その調査報告書は主として『三田商学研究』に随時掲載してきたが、2011年のデータを中心とした論文は、十川廣國、青木幹喜、神戸和雄、遠藤健哉、馬場杉夫、清水馨、今野喜文、山崎秀雄、山田敏之、坂本義和、周炫宗、横尾陽道 [2012] に掲載されている。
- 2) Mintzberg 他 [1985, 1998] の「意図的戦略と創発的戦略」あるいは Burgelman [1991] の「誘発的戦略と自律的戦略」を参考にしている。
- 3) TOTO の概要は、インタビュー時のものである。

引用文献

- 十川廣國『マネジメント・イノベーション』中央経済社、2009。
- 十川廣國、青木幹喜、神戸和雄、遠藤健哉、馬場杉夫、清水馨、今野喜文、山崎秀雄、山田敏之、坂本義和、周炫宗、横尾陽道「製品イノベーションを誘導する組織プロセス」『社会イノベーション研究』第7巻1号、2012、(forthcoming)。
- 馬場杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房、2005。
- 馬場杉夫「個人からアプローチする組織変革——組織硬直化要因と硬直からの脱却」『三田商学研究』第50巻3号、2007 a, pp.285-294。
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(1)——グンゼ株式会社とユニチカ株式会社」『専修経営学論集』85号、2007b, pp.1-14。
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(2)——江崎グリコ株式会社、小林製薬株式会社、株式会社パイロットコーポレーション」『専修経営学論集』89号、2009, pp.1-24。
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(3)——ライオン株式会社」『専修経営学論集』92号、2011, pp.1-7。

馬場杉夫

- Burgelman, Robert A., "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," *Organization Science*, August 1991, Vol. 2, No. 3, pp. 239-262.
- Cowen, Tyler *The Great Stagnation*, Dutton, 2011 (タイラー・コーエン『大停滞』NTT出版, 2011)。
- Mintzberg, Henry & Waters, James A. "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, 1985, pp. 257-272.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph. *Strategy Safari—A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, 1998 (斉藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済, 1999)。