

# 企業の持続的発展能力に関する事例研究——4社のヒアリング調査を中心に——

Case Studies on Corporate Capabilities for Sustainability

間嶋 崇<sup>\*)</sup>・奥村 経世・馬場 杉夫,  
山田 耕嗣・加藤 茂夫

Takashi Majima, Tsuneyo Okumura, Sugio Baba,  
Koji Yamada, Shigeo Kato

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

## ■キーワード

企業のサステナビリティ, 持続的発展能力, 経営理念, 大胆な戦略転換

## ■論文要旨

本研究は、企業自身のサステナビリティに関する能力（持続的発展能力）の探求を目的としている。さまざまな社会環境の変化の中で、社会のサステナビリティと共に、企業のサステナビリティが問題となっている。企業が50年、100年と持続ないし持続的に成長発展するには何が必要なのか？本研究では、企業の持続的発展能力の探求の端緒として、50年を超える歴史を持つ企業4社のヒアリングを実施した。本稿では、その4社における持続的発展のポイントを経営理念の重視、経営戦略の大胆な転換、組織の自律性などに同定した。

## ■Key Words

Corporate Sustainability, Capabilities for Sustainability, Corporate Philosophy, Strategic Change

## ■Abstract

We intended the search of corporate capabilities for their own sustainability. While we have problems for social sustainability, we have problems for corporate sustainability, too. What do corporations need for corporate sustainability? We discuss this problem through four corporation's interviews. We think that corporations need some points (c.f. emphasis of corporate philosophy, bold shift of corporate strategy, autonomy of organization).

## 1 はじめに

2011年3月、東日本を襲った未曾有の大震災は、社会のサステナビリティ（持続的発展可能性：Sustainability）という世界的課題を改めてわれわれの眼前に突きつけた。今日の経営学および経営実践においては、その社会のサステナビリティに対して企業がいかに関与していくべきかが大きな検討課題としてさらにクローズアップされることとなった。たとえば、スマートグリッドを整備した都市構想である「スマートシティ計画」などはその1例と言えよう。

さて、今日においてはこれら「社会のサステナビリティへの企業の関わり」という問題がとりわけ注目を集めているが、経営学／実践においてはこの数十年、それらと並んでもうひとつ重要な課題が存在している。それは、その社会のサステナビリティに大きな影響を与える「企業自体のサステナビリティ（持続的発展可能性）」の問題である。この企業の持続的発展可能性は、バブル経済の崩壊やリーマンショックなどの大きな経済の変動の中でここ20年来の検討課題となっているが、震災を経験した日本企業においてはさらに重大な課題となったと言えよう。さまざまな社会環境の変化の中で、企業はその荒波をいかにくぐり抜け、50年、100年と持続的発展を遂げるのか。そのためにはいかなる能力を企業は育成・保持すべきなのか。本稿は、この企業のサステナビリティ能力（持続的発展能力）の源泉を探究すべくスタートした本学研究プロジェクトの研究の一端として、2011年の1月から2月にかけて実施した持続的発展企業4社のヒアリングを記した研究ノートである。

本稿ではまず、本研究における持続的発展企業に関する簡単な定義を示し、その上でヒアリング調査の概要ならびにその結果を記す。最後に、それらヒアリング結果について考察を加え、今後の課題について若干検討する。

## 2 企業の持続的発展可能性（ヒアリングの準備的考察と調査概要）

企業の持続的発展可能性に関する議論は、これまでも数多く存在する。持続的成長企業研究や老舗研究、長寿企業研究などそのラベルはさまざまであるが、例えば、コリンズ＝ポラス（1994）や野中郁次郎ら（2010）のそれがなかでも著名である。本研究では、そのコリンズらならびに野中らの研究に倣い、持続的発展企業を「創業ないし設立から50年以上経った優良企業のこと」とすることにしたい。なお、本研究は、長期的研究プロジェクトの端緒的ないし試論的研究として広く多様な企業のヒアリングを試みるために、あえて緩やかな概念定義を行っている。

さて、以上の2つの先行研究をさらに検討してみると（紙幅の都合上、詳細な議論は別の機会に譲る）、以下の3つの要素が持続的発展のポイントとして浮かび上がってくる。すなわち、それは、①経営理念（社会的使命を帯び、企業はそれを固辞する）、②経営戦略（旺盛な試行錯誤を試み、ときに大胆な戦略転換を図る）、③組織（文化を強く共有しながらも、個の自律性を重視。さらには人材育成に力を入れている）の3つである。本研究では、この3点に注目をしながら、実際にさまざまな形で持続的な発展を遂げている4つの企業にヒアリングを実施することにした。

ヒアリングは、いずれも2011年の1月から2月にかけて当該企業の代表取締役ないし総務担当者に対して行われた。各企業1～2時間程度、当該企業の歴史的経緯や当該企業の危機的出来事、現状そして将来構想について以上の3つのポイント（理念、戦略、組織）を絡めた半構造的なヒアリングを実施した。では、次にそのヒアリング結果を各社みていくことにしよう。

### 3 | 企業の持続的発展能力に関するヒアリング

#### 3-1. カキトー株式会社

##### 3-1-1. 企業概要とインタビュー情報

創業：1926年（大正15年）

設立：1973年（昭和48年）10月21日

所在地：〒511-0068 三重県桑名市中央町2丁目39番地桑名ビル3階

資本金：2,000万円

売上高：107,317万円（2010年1月）

事業内容：空気調和・冷暖房・換気設備、給排水・衛生・厨房設備、上下水道・浄化槽設備、防火・排煙・各種消火設備、省エネ対策・電気設備、ソーラーシステム・土木工事一式の設計ならびに施工。

従業員数：25名

##### 【インタビュー情報】

ヒアリング日時：2011.01.24. 9:00-10:30

インタビューー：伊藤明人代表取締役社長

インタビュアー：奥村経世、馬場杉夫、山田耕嗣、間嶋崇（専修大学経営学部）

#### 3-1-2. 歴史・沿革

同社は、1973年に旧名「かき藤空調株式会社」として設立した37年目の会社（ただし、創業は大正15年、そこから数えると85年）であるが、そのルーツは、その遥か以前、江戸時代、否、鎌倉時代にまで遡ることが出来る。鎌倉時代に、荘園制度が崩壊し、自由交易都市となった桑名では、さまざまな商売が発達した。そして、その桑名の地で商売をする商人の中に「納屋」と呼ばれる屋号の商家があり、同社は、その納屋の直系に当たる「納屋才」という屋号の江戸時代創業の青果海産物問屋をルーツに持つのである。そのルーツたる「納屋才」は、その後、大正に入り天然水の貯蔵卸を継ぎつつ、鶏卵問屋を創業、また昭和の初期には料亭も経営するなど業務を多方面に拡大し

た。ちなみに、この料亭の名が「かき藤」であり、いつしか「納屋才」ではなく、この料亭の名が愛称として親しまれるようになり、以降、屋号を「かき藤」と改めている。

その後も先々代、先代によってさまざまな事業展開（事業の多角化）を図りながら（たとえば、計量事業、セルフ・ドライクリーニング業、石油販売業、釣錘製造業、空調業、貸ビル業、小売業など）、上述1973年（昭和48年）に、先代（伊藤隆平）によって資本金500万円で「かき藤空調株式会社」が設立される。同社は、民間企業のみならず、医療機関や公的機関などさまざまな団体から受注を受け、設立から十年後の1983年には、桑名市において上下水道公認業者にも指定されている。

その後、1991年（平成3年）に、現代表取締役伊藤明人が代表取締役に就任し、当時、「かき藤空調株式会社」という名ではあったものの、上述のごとくさまざまな事業展開（非関連多角化）していた同社の事業を当時最も強みを持っていた（かつ非常にリソースを費やさざるを得ない事業であった）空調事業に絞り込んでいく。また、名古屋に営業所を設立するなどして堅調に売上げをのばすことになる。昨今にあつては、世の中の変化に伴い、同社は、土木・建築事業やPFI（Private Finance Initiative：指定管理者事業）事業など新たな事業展開（関連多角化）を図っている。なお、当社の手がけている桑名市の図書館におけるPFIは、日本初の試みとして全国的に注目されているものでもある。以上のような多角的な事業展開の中、2008年には社名を現在の「カキトー株式会社」に改め、昨今では「環境創造企業」を社是とし、「エコ第一主義」「お客様の満足を追求」「土木建築分野に挑戦」という変革のスローガンを掲げた。その実現に向けて産学官（経産省、千葉大学、中部大学など）と連携をとりながら、エコ（とりわけ省エネルギー化提案）に関する研究開発にも積極的に参加している。なお、現在、全売上高のうち、7割を空調などの設計ならびに施工が占め、2割を土木・建築業やPFIな

どの新規事業、残りの1割を各種サービスメンテナンスが占めている。

### 3-1-3. 同社の持続的成長能力

ポイントは、3つある。それは、①経営者の存続への強い意識、②業種業態の弛まぬ変容、③人の重視（顧客、人脈、人材）である。

#### ①経営者の存続への強い意識

歴史・沿革で述べたように、長い歴史を持った同社であるからこそ、存続しつづける会社をつくることへの伊藤代表取締役（以下、伊藤社長）の思いは強い。それは、「大きく出来るかもしれないけど、大きくしないんだ」、「いつでも辞められるような会社、すなわち無借金で自己資本比率5割以上の会社でありたい。それはすなわち健全である＝存続出来ることの裏返しだからだ」、「企業は存続が大事で、手段・プロセスとして成長や発展があるのではないか」「納屋の伝統を絶やすわけにはいかない」といった発言からも窺い知ることが出来る。また、同社の新設された社訓からも存続の大切さを感じることが出来る（【資料】参照）。また、同社の以前からの企業方針であり現在の企業方針の1つでもある「共存共栄」の精神、すなわち社会への奉仕の精神も伊藤社長を企業存続へと強く意識させる源泉となり得ているようだ（「いつでも健全でないと、社会の役に立っているとは言えない」）

さらに、存続への強い思いは、常に強い危機意識を持つことにもつながっており、その危機意識は、次の②の業種業態変容、次の③人の重視へと関連しているといえる。

すなわち、同社から推察されうる持続的発展の第一のポイントは、いかに経営者が存続させることに意識を置いているか？であるといえる。

#### 【資料】カキトー 社訓

我々は一旦の利に誇ることなく  
一旦の損に驚くことなかれ

ただ恐れ慎むべきは  
日々月々軽々の損なり  
ただ希い望むべきは  
連綿不断軽々の利なり  
一旦の損は連綿軽々の利を以って  
救うべけれども  
連綿軽々の損は  
一時の利を以って補い難し

#### ②業種業態の弛まぬ変容

同社の歴史は、上述の歴史・沿革からも分かるように、そのルーツたる納屋才、かき藤の時代からさまざまな事業に挑戦・展開する歴史であるといえる。また、現会社の旧名である「かき藤空調株式会社」から現在の「カキトー株式会社」へと社名変更した1つの理由にも新たな事業への着手の必要性が挙げられている（『『かき藤空調』という名前だと土木ができない』）。現在、空調設備の設計・施工をコア事業に据えながら、また土木・建築事業やPFIなどの事業の多角的展開を図っているという点もちろん本節標題の証左といえようが、さらに、コアたる空調事業の洗練（省エネ化に関する研究開発）にも取り組み、環境創造企業（「省エネ」などによる環境に対する後方支援企業）としての事業展開、およびそれに必要な技術やノウハウの開発を図っている点もその大きな証となっていよう。

また、同社における以前の変容は、自社の資源よりも市場機会を重視した、いわゆる「非関連多角化」に基づくものであったが、今日のそれは（上述のごとく「環境創造企業」をキーワードとした）「関連多角化」をベースとした変容であり（それは意識的に行なわれている）、そういった意味で「変容の仕方の変容」もみられている。

さらに、この変容・展開は、次節③人の重視と大きく関わっている。すなわち、同社は、業種業態変容の決め手を、それを可能とする人材の獲得とし、また昨今のコア事業の洗練（省エネ、環境創造企業）も人（千葉大教授）との出会いを端緒とした展開だとしている。



なお、以上のような弛まぬ事業変容は、同社（経営者）が事業の継承というより、「家」ないし「会社」の存続を強く意識している、すなわち上述の①故のものであると考えられる。さらに、このような事業変容が可能なのは、事業継承時の先代と後継者との間の相互理解（価値観やビジョン、戦略、ケイパビリティなどについて）が十分になされていたことに依るところが大きかったようだ。

すなわち、同社から推察されうる持続的発展の第二のポイントは、いかに会社を業種業態変容させつづけられるか？であるといえる。

### ③人の重視（顧客、人脈、人材）

伊藤社長曰く、「存続で一番問題となるのは、人」である。上述したごとく、新規事業を展開するにもそれを可能とする人（技術者など専門家）が必要であり、事業展開のきっかけも人との出会いから生まれている。それゆえ、1つには、人材教育（価値＝危機意識・顧客満足などの浸透）に関心を持ち、同社では、CIの導入、行動指針（すぐやる、今やる、私がやる）の徹底、従業員参画による中期経営計画の作成、社長自らの率先垂範の姿勢を目の前で示すことなどを実施している（「経営者と従業員の考えを一緒にすることにかかっている」）。ただし、これらの施策は、ごく最近の動きであり、成果については今後に期待されるところである。

また、伊藤社長によれば同社では、顧客満足を企業存続の重要なポイントと捉えている（上述、行動指針（すぐやる、今やる、私がやる）もその1つ）。なぜなら、これまで同社のコア事業では、サービスマンテナンス部門の顧客へのアフターケアが次なる受注へとつながってきたからである。現在、コンピュータオークションなど短期志向に陥りがちな入札方式が用いられることが多くなってきたが、それでも顧客への配慮は重要であると捉え、同社では、顧客からの声をデータベース化するソフトウェアを導入し、従業員間で情報なら

びにナレッジの共有化を図ろうと試みている。

さらに、さまざまな人脈形成を肝要と捉え、入社当初の名古屋青年会議所への加入、大学関係者との関わりなど、人脈づくりのためのさまざまな活動を同時に行っている。

すなわち、同社から推察されうる持続的発展の第三のポイントは、いかに会社が人を大切にすることが出来るか？であるといえる。

### 3-1-4. まとめ

本調査では、同社にみる持続的発展のポイントを以上の三点とした。本調査で導いた以上のポイントは、比較的規模の小さいいわゆる中小企業、またはいわゆる家業的な企業において共通する点、あるいはみろべき点があるのではないかと考えられる。ただし、いくつかの留意も必要だろう。すなわち、その広い汎用可能性の是非である。むろん、いかなる理論にも普遍性は求めにくいのが社会科学の常であるが、それにしても汎用可能範囲の特定は必要であろう。また、今後、創業年時の比較的若い企業との比較、若くして倒産してしまった企業との比較なども必要となろう。ただ、理念（共存共栄というファンダメンタル）は変えずに業種業態を変化させる点や人を重視する点などは、ビジョナリーカンパニー論などにもみられたポイントであったはずであり、もちろん今後の研究次第であるが、一定の汎用性を持ちうる結果だったのではないかと考えられる。

### 3-2. 株式会社ノリタケカンパニーリミテド

創立から100年を超える株式会社ノリタケカンパニーリミテド（以下ノリタケ）は、洋食器の製造販売、そして昨今は、太陽電池や燃料電池などを支える最新テクノロジーを活用している老舗企業である。インタビューは、昭和12年に建造された本社社屋で行われた。この建物は、軍需工場に指定されていた工場と同一の敷地にあったにもかかわらず、第二次世界大戦で焼夷弾が2発着弾

したのみで、焼け残ったものである。また、同じ敷地内にある森村・大倉記念館は明治40年代、に造られた赤レンガ建物を流用した重厚なものである。この地に息づく歴史を肌で感じながら、企業成長や環境変化とともに訪れる幾多の障害を乗り越え、存続するための秘訣についてお話を伺った。

### 3-2-1. 企業概要とインタビュー情報

創業 明治9(1876)年(森村組, 創業年)

設立 明治37(1904)年1月1日(日本陶器合名会社, 創立)

所在地 名古屋市西区則武新町三丁目1番36号

資本金 156億3200万円

売上高 875億円(2010年3月, 連結)

従業員数 4176名(2010年3月, 連結)

#### 【インタビュー情報】

ヒアリング日時

2011年1月24日(月) 13:30-14:30

インタビューー

経営管理本部広報室長 野田尚英氏

経営管理本部広報室 主事 中村嘉宏氏

インタビュアー

奥村経世, 馬場杉夫, 山田耕嗣, 間嶋崇

### 3-2-2. 歴史・沿革

#### ①創業の経緯

洋食器メーカーとして有名なノリタケは、創業者である森村市左衛門が貿易を志したことを契機としている。市左衛門は、幕府の日米修好通商条約批准書交換のため正使として派遣された新見豊前守正興の依頼により、渡航費として3万両もの大金を当時の国際通貨であったメキシコ銀と交換した。その際、あまりにも日本の金・銀との兌換率が悪いことに疑問をもったという。

市左衛門は、流出していく日本の金・銀を取り戻すべく、その方法を模索した際、福澤諭吉から、貿易により外貨を獲得する以外、方法はないとの示唆を受け、貿易を志すようになった。その後、福澤諭吉の紹介により、渡米する機会を得、家屋

敷を売却し渡航費を含め3000両を資本金とする森村組を創業し、慶應義塾で学び、その後、助教となっていた弟の豊(トヨ)をアメリカへ派遣することとなった。

その後、豊は、ニューヨークで雑貨を扱うモリムブラザーズを開店し、事業拡大の機会をうかがっていた。一方、森村組では、絵草紙屋であった義弟の大倉孫兵衛が参加するようになった。こうして、日本の骨董品、武具や工芸品を輸出し、ニューヨークの雑貨店で販売するビジネスが軌道にのっていくこととなる。

#### ②貿易から製造へ

事業の拡大に向けて豊は、自分の片腕として働いてくれる人物の派遣を市左衛門に頼み、福澤諭吉から紹介された村井保固(やすかた)が合流した。村井氏は事業の拡大のために、卸専門に転換すべき、と主張する一方で、豊は、ニューヨークの立地から上客が多く、小売でやっていくべき、との意見をもっており、両者は対立した。事業の拡大を期待した市左衛門は、卸売専門でやっていくと意思決定することとなった。

やがて、ニーズの高い、コーヒー茶碗の注文が豊から届いた。当時、日本では、そのようなものは作られていなかったため、試行錯誤を重ね、名古屋近郊の瀬戸で最初のコーヒー茶碗が製造され出荷された。その後、顧客ニーズに応えるべく、洋風作画したり、白色硬質の陶磁器を開発したり、小売から製造へと川上に向けて事業を展開することとなった。

製造に向けて、主に陣頭指揮をとったのが、大倉孫兵衛であった。絵付けには、絵草紙で培った感性が活かされた。孫兵衛は、森村組を引退した後、美術陶器工場として大倉陶園を設立している。

順調に需要が伸び、白色硬質磁器の大量生産工場建設に向けた動きが高まり、名古屋駅に近い、則武の地に日本陶器(現、ノリタケ)を創立することとなった。初代表社員には、孫兵衛の子息、大倉和親が就任した。

安定した製造が可能になると、国内にも洋食器

を販売するとともに、海外向けにディナーセットの開発を継続していった。当時ディナーセットは、それぞれ12枚の均質なものを作らなければならず、非常に高い技術力が要求された。やがて、日本で最初のディナーセットの開発に成功し、アメリカで大ヒット商品の1つとなった。

アメリカで受け入れられた理由は、日本はまだまだ人件費が安かったため、ヨーロッパ製品と比べて価格が安く、その上、品質もよかったことに加え、もっともボリュームのある中産階級に受け入れられたからであった。

### 3-2-3. 持続的成長企業のポイント

#### ①技術開発と展開のコンセプト

ノリタケは、その後、幾多の危機を乗り越えてきたが、それを支えたのが高い技術力であった。白色硬質磁器の開発製造には、生地、ゆうやく、絵の具、工具などさまざまな段階でさまざまな技術が求められた。これらすべて、市左衛門の技術は「国産化」することという意志が反映されている。当初の目的であった外貨の獲得のためには、日本であらゆるものを調達しなくてはならなかったのである。そして、日本で初めて白色硬質磁器を製造したため、結果としてすべての技術を自社内で修得しなくてはならなかった。

その後、日本陶器で研究されたものから派生して、東洋陶器（現：TOTO 株式会社）や日本碍子（現：日本ガイシ株式会社）が設立されているが、これらは、日本陶器から自主的に展開されたものではない。森村組として一業一社の方針に基づき、それぞれの思惑にしたがって展開したものである。例えば、衛生陶器については、社会の発展に向けて開発された。一方、碍子は、当時の日本の産業発展に欠かせないものとして開発された。いずれも社会的使命感によるものである。生活の基盤や産業の基盤となるこれらの製品を製造することにより得た利益から税金を納めることで、当時の経営者は、日本の発展に貢献すると考えていた。

#### ②陶磁器から展開された技術

陶磁器の開発や製造を深化させていく中で、様々な技術が培われた。例えば、太陽電池の電極に用いられているペーストは、陶磁器の絵具の技術が用いられている。そのほかにも、電子ペーストは、電子部品において、回路、電極、絶縁体として使われており、電子機器とさまざまな局面に接点がある。それぞれの用途に合わせたセラミックスの配合にノリタケの技術が凝縮されている。いろいろなものにトライしてきたが、社会の流れよりも早過ぎたものや、偶然できたものもある。水面下で研究開発を行い、基礎データを集め、ノリタケのコアテクノロジーである、セラミックスに関わる原料精製、成形、印刷、焼成などの技術を深めている。時代の要請から既存の技術領域を活かし、結果として、時代とともに発展してきたといえる。

#### ③存続を支える技術展開のプロセス

基本的な技術開発は、開発・技術本部がイニシアチブをとって行われている。主に10年後を意識して、長期的に社会に貢献する技術開発を進めるのが、研究開発センターである。さらに約2年後を意識して、経営戦略に沿って、事業部と連携した新製品の開発は、戦略開発センターが担っている。そこから先は、工業機材、セラミック・マテリアル、エンジニアリング、食器の4つの事業部に任されることとなる。

事業の展開は、基本は技術開発を中心としながらも、社会的要請に応える形で行われてきた。工業機材の主軸となる研削・研磨の技術は、食器の下部を削る砥石から派生したものである。また、セラミック・マテリアルでは、絵の具を造る技術からペーストの技術が培われて、それが電子部品分野へと展開している。

技術が展開できることがわかると、製品開発を試みた。その結果、従来は、ほとんどがB to Bによるものであった。今後は、より時代を見越して、技術開発を進めていかなければならない可能性もあるという。

技術開発の方法はケースバイケースである。既存の技術を活かしながら、ある程度予測しながら、開発を進める場合もあれば、偶然の産物として創られるものもある。もともと、セラミックスは、配合されたものの性質や焼き具合により、大きく性質が変化することがある。イギリスで開発されたボーンチャイナも、土に牛の骨灰を入れたら、たまたまうまく焼くことができたといわれている。しかしながら、今後の社会的要請に鑑みると、偶然を必然にすることが求められてくるであろう。

#### ④グループ間の協力関係

技術開発においては、森村グループ内では、フォーマルな交流は行なわれていない。もともとグループ全体では、資本関係も無く、非常にゆるい結束が保たれている。また、ときどき、競合する場合もある。一時期は、取締役を交換していたこともあるが、お互いの発展を阻む可能性があるため、廃止された。互いの研究領域は重なっている部分もあるため、共同研究は行われていないが、人のつながりはあり、意見交換は行われているという。いわば、親子ではなく、兄弟のようなもので、お互いに連絡をとったりすることができる関係であるという。

### 3-3. シャボン玉石けん株式会社

#### 3-3-1. 企業概要とインタビュー情報

創業：1910年（明治43年）2月

設立：1949年（昭和24年）5月

所在地：〒808-0195 北九州市若松区南二島 2-23-1

資本金：3億円

売上高：62億円

事業内容：化粧石けん、洗顔石けん、シャンプー、リンス、ボディソープ、ハンドソープ、石けん歯磨き、洗濯用石けん、台所用石けん、漂白剤の製造、消火薬剤の製造

従業員数：98名（うち正規従業員78名）

グループ会社：シャボン玉販売株式会社、株式会

社シャボン玉本舗、有限会社シャボン玉企画

#### 【インタビュー情報】

ヒアリング日時：2011.02.15. 14:30-16:30

インタビュイー：代表取締役社長 森田隼人氏

インタビュアー：加藤茂夫、馬場杉夫、

間嶋崇（専修大学経営学部）

#### 3-3-2. 歴史・沿革

同社は、1910年に同社現社長森田隼人氏の祖父である森田範次郎氏がはじめた石けんの卸問屋「森田範次郎商店」にその端を発する。元々、雑貨屋だった同商店は、石炭積出港として栄えていた若松という土地柄、炭鉱の労働者たちが体や衣類を洗うための石けんのニーズが高く、そのニーズに応えるべく石けん卸問屋に特化し、現在の同社の原型をなすに至る。その後、戦後間もなくして同社は、法人を設立し（1949年、社名は株式会社森田商店）、1964年には、範次郎の子息であり、現社長の父である光徳氏が社長に就任する。光徳氏は、翌年1965年には、社名を「森田商事株式会社」に変えるとともに、主力製品を石けんから当時洗濯機の普及とともに俄にヒットしていた合成洗剤へとシフトさせていった。そして、1971年、現在のシャボン玉石けんを形作るターニングポイントが訪れる。それは、当時の大口顧客の1つであった国鉄の門司鉄道管理局から「車を洗車するにあたり、車体の錆びない無添加の石けんをつくってくれないか？」というオファーである。先代社長であった光徳氏は、すぐさま無添加石けんの研究開発に乗り出し、見事無添加石けんを完成させた。光徳氏は、その無添加石けんを門司鉄道管理局に納入するとともに、自らも自宅に持ち帰って使ってみたという。すると、光徳氏が10年来悩まされ続けていた湿疹がわずかに一週間足らずで消え去り、光徳氏は、その効果に驚くとともに、その一般消費者向けの製品化を思い描くようになっていった。しかし、当時合成洗剤で順調に会社を成長させていた同社にとって、無添加石けんへのシフトは非常に難しかった。それは、無添加石けんが合成洗剤よりも高額であり



売れる保証が希薄であったこと、当時石油は未来を担う原材料としてもはやされておりそこから無添加へのシフトが理解され得なかったこと、そして無添加へのシフトは同社の好調を支える合成洗剤の否定すなわち自己否定にもつながりかねなかったことなどがその理由として考えられる（森田隼人社長談）。1度はあきらめかけた光徳氏であったが、自らが当時体調を崩し入院したことを機に「一度きりの人生、正しいことをしたい！」と一念発起、1974年に、それまで製造販売していた合成洗剤の取り扱いを止め、無添加石けんの製造販売へと大きく舵を切るに至ったのである。

しかし、やはり光徳氏の試みはまだ時代に受け入れられず、業績は急速に悪化、月商8000万円が78万円に激減、100名した従業員が5名となる。1990年までの17年間連続して赤字が続き、合成洗剤の製造販売を行っていたときの個人資産を切り崩しながら、なんとか会社を維持し続けていた。

ところが、同社にとって2度目の大きな転機が1991年に訪れる。この年、世界では湾岸戦争が勃発し、マスコミはこぞってその悲惨な現状を連日報じていた。このとき、戦場の悲惨さとともにクロウズアップされたのが油まみれになって弱った水鳥たちの姿であった。世の中は、これらから徐々に環境問題に注目をするようになっていった。また、時を同じくして同年に光徳氏は、無添加石けんのすばらしさを訴える『自然流「せっけん」読本』を出版し、全国で講演を行なった。この本が大ヒットし、一気に全国から注文が殺到するようになったのである。1992年、同社は、前年まで続いていた赤字から黒字に転じ、いよいよ反攻に移ることになる。

その後、2005年には液体石けんの製造、消火剤の製造などを開始し、さらに業績は堅調に推移（現在無添加石けん市場の規模は約200億円だが、そのうちの約3割はシャボン玉石けんが占めている）、2007年3月には、現社長隼人氏が社長に就任、光徳氏は会長に就任した（しかし、同年9月に逝去）。隼人氏は、先代の光徳氏の意志を継ぐ

べく（隼人氏曰く「基本的には健康と自然に良いことをしていく。先代が成し遂げられなかったことをしっかり引き継ぐ」）、環境にも体にもやさしい石けんのさらなる普及に努め、最近ではさまざまな大学と共同開発をも行なっている。また、隼人氏は、2011年に第36回経済界大賞優秀経営者賞を受賞している。

### 3-3-3. 同社の持続的发展能力

ポイントは、2つであろう。それは、①経営者の熱い思いによる「有能さの罫」からの脱却、②ポジショニングの模倣困難性である。

#### ①経営者の熱い思いとそれによる「有能さの罫」からの脱却

無添加石けんへの転換、それに伴うアイデンティティの確立が同社の存続のまさにキーポイントであったと考えられる。しかし、上述の通り、合成洗剤の売り上げが非常に好調であった同社にとって、あえて不確実な霧の中に歩を進めようと言うのは、本来ならば非常に難しい選択である。現状が好調であるがために現状に甘んじ、あらたな学習や変革を怠ってしまうことを「有能さの罫」というが、まさに同社はこの「有能さの罫」に陥らずに新たな展開を行なったのだと考えられる。これもひとえに先代光徳氏の強い思いの賜物であると言える。もちろん、そのためその後17年間という長きに渡って赤字を続けることになったが、その長く先の見えない赤字のトンネルの中でも同社が存続し続け、またその赤字のトンネルを抜けるに至ったのも、いずれも先代光徳氏の無添加石けんにかける思い（個人資産の取り崩し、『自然流「せっけん」読本』出版）の賜物であったと言える。また、同社製品を使ったユーザーからの便りも思い（使命感）を強くする一因であったようだ。

とにかく先代社長である光徳氏の「一度きりの人生だから、自分が正しいと思うことをやろう」「環境や体に悪いものは売らない」という強い思いが17年間も赤字を続きつつも同社を支え続け、

また今の持続的成長の契機をつくった原動力となっていたと考えられる。この意志は、現社長にも脈々と受け継がれている（詳細は、③今後の課題）。このスムーズな意志の継承は、隼人氏が大学卒業後すぐに同社に入社（1年後には取締役、そのまた1年後に副社長、2007年に社長就任）し、早くから先代の仕事を傍で感じていた（隼人氏曰く「先代の『役職が人を創る』という考え」であり、レイヴ＝ヴェンガーの言う「正当的周辺参加」による学習に合致する）ことに依ろう。また会社の内外に人間関係なしネットワークを構築していたことによってスムーズな職務の受け継ぎも行なわれているようである。

## ②ポジショニングの模倣困難性

隼人氏曰く、「同社の技術は、大資本を持つ大手トイレタリーメーカーであれば、模倣出来くはないはずだが、それをしないのはそうすること（無添加石けんを大々的に製造販売すること）が合成洗剤を売る彼らの自己の否定につながるからではないか」。また、「釜炊きをして1週間もかけて石けんを作るなど、何よりも効率性を考える大企業には出来ないかも知れない」。すなわち、技術的な模倣困難性もさることながら、その位置取りにおいて大企業の真似出来ない生態的地位を獲得していると言えよう。また、このようなポジショニングを獲得し得た（そういった環境に意味を見だし、意味付けをした）のは、同社（あるいは光徳氏）の意図的行為か、非意図的行為（振り返ってみればそうだった）か定かではないが、いずれにしても①のような同社の熱い思いやそれに基づく経営理念があったからこそと成し得たものと言えるだろう。

また、隼人氏曰く、「弊社は、無添加石けんの先駆けとしてちょうどいい時期に無添加に展開したのではないか。10年早くても受け入れられなかっただろうし、10年遅くとも他社に埋没していただろう」。すなわち、共時的な意味でのポジションのみならず、通時的な意味でもポジショニングの妙があったのではないかと考えられる。

## ③今後の課題

同社は、近年、新たな展開として、①産官学連携の強化、②自社製品の科学的なデータ解析を行っている。①については、北九州市立大学や広島大学などいくつかの大学と連携し、消化剤や新しい無添加石けんの開発に取り組み、「それに伴って自社の研究開発部門の強化」（隼人氏）につなげている。また、②については、無添加石けんの実力（環境や人体への影響など）とその重要性を広めるために、科学的根拠を持ってそれを立証し、マネジメント（とりわけマーケティング）に活かしていこうと試みている。これは、他者との明確な差別化を図るものでもあり、また意図的な「ポジショニングの模倣困難性」の再生産（再強化）活動という側面を持つものであろう。

すなわち、同社は、無添加石けんの品質のさらなる追求とその普及、新用途開発にいいよもって意欲的であり、先代の意志を強く継承し発展させようとしていると言えよう。新用途としては火災現場における環境に優しい消火剤の開発である。消防自動車生産シェア No.1 の(株)モリタと組んで水量を半減（17分の1）させ、無添加石けんの泡を利用した消火である。消火剤で世界的展開のマーケットが視野に入ってきた。

## 3-3-4. まとめ

本報告では、同社にみる持続的発展のポイントを以上の2点とした。本報告で導いた以上のポイントは、企業の存続や先代の意志の継承への強い意識という点では、前回調査企業との共通点も感じられる。しかし、同社の「事業へのこだわり」という点においては上述2社（柔軟で継続的な業態変化）と大きく異なっており、非常に興味深い。これらより、企業の持続的発展のポイントは、全企業に共通する某が存在するというより、なんらかのタイプがあるのではないかとすることが想像しうる。

ただし、もちろん現時点ではサンプル数も少なく、何かを断言するには難しい段階であり、今後さらに調査を重ねる必要があろう。

### 3-4. TOTO 株式会社 小倉第二工場

#### 3-4-1. 企業概要とインタビュー情報

・TOTO 株式会社

創 立：1917（大正 6）年 5 月 15 日

資本金：355 億 7900 万円（2010 年 3 月現在）

売上高：4219 億円（2010 年 3 月現在）

本社所在地：福岡県北九州市小倉北区中島 2-1-1

事業内容：

＜住宅設備機器＞

衛生陶器（大便器，小便器，洗面器，手洗器など）・システムトイレ，腰掛便器用シート（ウォシュレットなど）・水まわりアクセサリ・浴槽，ユニットバスルーム・水栓金具（各種給水栓，排水金具など）・システムキッチン，洗面化粧台・マープライトカウンター・浴室換気暖房乾燥機・福祉機器など

＜新領域事業商品＞

環境建材（タイル建材，ハイドロテクト塗料など）

セラミック（精密セラミックス，光通信部品など）

従業員数：連結 23,143 名（単独 7775 名）

2010 年 3 月末現在

・小倉第二工場

稼動開始：1967（昭和 42）年

所在地：福岡県北九州市小倉南区朽網東 5-1-1

生産品目：水栓金具 ※水栓金具品番点数：正規品約 3700 品番，特殊品約 3500 品番

ホーローバス・手すり，AHS（Aqua Highway System 配管王），制御基盤，浴室換気暖房乾燥機，電気温水器，福祉用品

社員数：1291 名（2011 年 1 月末現在）

【インタビュー情報】

ヒアリング&見学日時：2011. 02. 16.

10：00－11：30

報告者：小倉第二工場 総務グループ

グループリーダー 枝國聡司氏

見学者：加藤茂夫，馬場杉夫，

間嶋崇（専修大学経営学部）

#### 3-4-2. 歴史・沿革・概要

TOTO 株式会社（以下，TOTO）は，1904 年に創立された日本陶器合名会社（現ノリタケカンパニーリミテド）が衛生陶器の国産化を目指して 1912 年に設立された製陶研究所を前身とする。朝鮮半島から輸入した陶器の原料や，焼き上げる際に用いる石炭の産出地が近く，製品の輸送上欠かせない港湾設備を考慮して，1917 年に九州，小倉に東洋陶器株式会社を設立した。

当初，衛生陶器のみの製造を行っていた。衛生陶器と水栓金具をセットで製造することで，トイレとしての機能向上に貢献すると考え，そのためには，品質の安定した水栓金具を提供する必要がある。そのため 1946 年に水栓金具を自製化に取り組んだ。その後，水栓の製造は，国内数箇所で製造していたが，現在，小倉第二工場と大分工場に集約されている。小倉第二工場は，出荷量，工場面積ともに世界一の規模という。

TOTO は，1962 年に創業以来の伝統を尊重しつつ，「愛業至誠」という「奉仕の精神でお客様の生活文化の向上に貢献し，一致協力して社会の発展に寄与する」という決意を表した社是を制定した。この社是を基本思想とし，すべてのステークホルダーに対して，次のような TOTO グループの理念を掲げている。

- ・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し，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。

これらをベースとしながら，現在，「“強く・明るく・美しい会社”を目指して」というビジョンを示し，ユニバーサルデザイン（どなたにも使いやすい製品），環境（あらゆる角度から地球環境を配慮），きずな（サービスを越えお客様とのき

ずなを結ぶ)を通じて、「あしたを、ちがう『まいにちに』」というミッションの実現に向けて取り組んでいる。このことは、工場内での改善・改革活動に反映されている。例えば、環境問題については、TOTO 環境ビジョン 2017 に向けて、ISO 14001 取得のようなハードな側面だけではなく、従業員全員の働きかけのようなソフトな側面にも力を入れている。具体的には、省エネパトロールを従業員の中で組織したり、ノー出勤デー(休日出勤をしない日)を設けたり、環境問題にかかわる勉強会を自主的に開催したりしている。

### 3-4-3. 工場内での生産プロセスの概要

水栓のラインは概ね次のようなプロセスで流れている。

- ① 鋳造
- ② 機械
- ③ 研磨
- ④ めっき
- ⑤ 組立

この順番にそって、見学することができた。その中で、いくつか特徴的な作業を説明していくこととする。① 鋳造工程では、母型に中子(砂と樹脂で固めたもので水の通水路となるもの)を入れ、原料は銅を中心としながら、TOTO 独自の指定金属を約 1000℃ に溶かしたものを流し込む。その後、型から外された鋳放品から中子を取り除くと空洞ができ通水路となる。これが、水栓の原形となる。

この原形に、② 機械加工を施すことで、様々な部品を取り付ける機能部を作りこむ。

さらに、きれいなめっきを行うためには、その素地を磨く必要がある。この③ 研磨のプロセスは、概ね 95% を研磨ロボットで行い残りの 5% は人の手によって行われる。これらの作業で出される金属粉は、強力な集塵装置によって回収され、リサイクルされている。そのため、工場内は、マスク着用の必要はない。高級水栓においては研磨ロボットでは作り出せない歪みのない平面加工などを人の手により研磨を行っている。

機械加工や研磨のプロセスでは、多くの機械が活用されている。その多くが工場内で開発されたプログラムによって稼動している。研磨ロボットは人の動きを忠実に再現したものである。人間の動きを約 2000 箇所から獲得し、その動きを情報として捉え、研磨ロボットで実現できるように工夫している。このロボット化によって、たとえば研磨作業は、人の手では 1 日 140 個しか研磨出来なかったものを 1 日 440 個も研磨可能とし、生産性の向上につながっている。

研磨されたものは、④ めっき工程へと移される。めっきは、まず表面の汚れを取ると同時に、節水面の鉛を除去する加工を施す。その後ニッケルめっき、クロムめっきを施す。仕上げの美しさもさることながら、耐久性を高めるために、他社製品よりも厚いめっきを均等につけることが TOTO 独自の技となっている。めっきを均等にかつ厚くつけるには、電流の流し方が重要であり、このことを模倣することは非常に困難であるという。

めっき加工された部品は、購入部品とともに⑤ 組立工程へと移される。組立工程は、1999 年までは、ベルトコンベアシステムであったが、その後、セル生産方式へ変換し、現在は少人数による(2 人ないし 1 人セル生産方式)ラインでの生産方式へと移行した。当初、ベルトコンベアシステムでの在庫を 100 とした場合、セル生産方式になってからは、8 割減少している。製品によっては、100 点以上もの部品から完成品を組み立てており、これらの製品がすべて何月何日に誰が作ったかがわかるようになっている。そのため、不良品が発生した場合、その原因を容易につきとめることができるとともに、作業員一人ひとりが責任をもって組み立てることとなり、品質向上にも貢献している。

### 3-4-4. 工場内での改善活動とそれを支える仕組み

これらのプロセスは、継続的に改善・改良活動(アイデア開発活動と呼称されている)が行われている。工場の外の壁には、大きく「変革・創



造・躍進」と看板が掲げられており、そのことが、プロセスの全工程にくまなく行き渡っている様子がみてとれた。

このような改善活動は、先代の工場長であった加藤正行氏（現常務執行役員）によって主導された。当初から、グループによる Q-up 活動（QC サークル）が行われていた。このような活動に加えて、個人個人でも気付いたことをすぐに改善・改良できるような取り組みがなされた。すなわち、ミッション実現のために、工場一丸となって、一人一人が自ら改善・改良に取り組んでいるのである。

例えば、部品を一時的に置いておく場所では、部品の入った箱を積み重ねるため、床と箱がこすれるところのペンキがすぐにはがれてしまう。このことに気付いた社員は、そこに金属のプレートを自作することで、ペンキの塗る回数が削減され、環境負荷の軽減に貢献した。また、消費電力量を少なくするために、こまめに消灯する必要があるが、そのために、個々の照明にそれぞれスイッチをつけている。これらの改善も従業員自ら行ったことの1つである。作業場においても従業員一人一人がどうしたらより効率的になるかを考え、すぐにそれを実践することが日常的に行われている。セル生産方式の作業台も自ら作っている。さらに、これらの活動の結果が優れている場合には、「あっぱれ賞」が、特にすぐれている場合には「ゴールドあっぱれ賞」が贈られる。賞が与えられた作業場には、あっぱれシールやゴールドあっぱれシールがはられ、周囲から認められることになる。工場内の随所に、そのようなシールをみることができる。給与には反映されないものの、副賞として、クオカードが渡される。また、工場内のインフラ（水・エア・電気）も変化に柔軟に対応できるようになっている。これらを補完するために人材育成を強力に推進しており、研磨システムを組めるようにするための自製のトレーニングプログラム、品質管理教育、モノづくりに関する技術・技能の伝承、安全教育がしっかりと行われている。

このことを進めるにあたり、いくつかの仕掛けがある。その1つが、工場内をできるだけオープンにし、お互いの作業が観察可能になっていることである。まさに「見える化」の実践である。パーティションも透明なもので作られており、常に見られている意識を高めることにも役立っている。それにより、工場全体がショールームのようにきれいになっており、見学にくる人達すべてがお客様である、という意識の徹底にも貢献している。その結果、作業をより良くしよう、より品質を高めようという意識も高揚しているという。

また、それぞれの作業チームごとに、改善活動の結果もはっきりとわかるようにしている。結果は、コスト（原価改善、生産能率、労務生産性、損益計算）、品質（クレーム、新商品、市場・他事業部クレーム）、納期と3つの指標によって測られ、それぞれが具体的な数字として、工場内に貼り出されている。自分たちの努力がどれだけ工場全体に、そして企業全体に影響を及ぼしているかは、一目瞭然である。その数字を基にして、どうして良かったのか、どうして悪かったのかを考えることができるようになったという。すなわち、結果を見えるようにすることによって、互いに学習する環境が整備されたといえよう。実際に、不良品などの問題が発生すると、周囲の人達も集めて、すぐに（通常は翌朝）ミーティング（検査会議など）が開かれ、どんな問題が発生したか共有している。見学中にもこのようなミーティングが開催されていることを散見した。

組織の存続に向けて、日々、改善・改良活動を重ねることが重要であるが、TOTO 株式会社小倉第二工場は、まさにそのことを実践しており、まさに「生きている工場」であった。そして、常に時代の最先端を行くイノベティブな製品が続々生み出されている素地が上記のような温かい明るい職場環境にあるとの印象を持った。

## 4 | むすびにかえて

以上からわかることは、いずれの持続的発展企業も理念ないし創業者の意思を強く重視し、また各社によって濃淡はあるものの戦略における試行錯誤や大転換、文化共有、自律性などの先行研究から抽出したポイントに該当するものがみられるということである。またその一方で、カキトーのように存続そのものを重視する姿勢や、シャボン玉石けんのようにポジショニングの妙が持続的発展を支えるなど、先行研究にみられない要素の存在も垣間みられた。また、上で「濃淡」と表現したが、先行研究から抽出したポイントも各社一律にみられるわけではなかった。その意味で、本調査からは、理念や意思の重視以外、持続的発展能力に関するビビットな共通項が得られたとはいえない。

もちろん、4社の調査結果のみによって結論が

出せるわけもなく、今後の継続的な調査が必要となろうが、とりわけ以下のことが今後の課題となろう。まず、今回かなり多義性を持たせた「持続的発展」という概念についてさらなる厳密化が必要となるだろう。たとえば、老舗企業のように看板商品や事業を一貫して守り続けることも、大胆な事業変容を繰り返すことで存続し続けることも一様に今回は「持続的発展」に含み入れている。持続とは、発展とは何か、さらなる検討が必要となろう。また、今回は、理念、戦略、組織とそれぞれについて注目をしたもののそれら3つのバランスないし関係性について議論があまりなされなかった。たとえば、大胆な戦略転換を支える組織のあり方、理念を実現する組織のあり方などのような各要素の関係性についても今後の検討課題となろう。

いずれにしても、本研究はようやく端緒についたばかりであり、以上のようなさらなる検討が必要であることは言うまでもない。

### ●謝辞

本研究は、2010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、株式会社カキトー代表取締役社長伊藤明人様、株式会社ノリタケカンパニーリミテド経営管理本部広報室長野田尚英様、同経営管理本部広報室主事小村嘉宏様、シャボン玉石けん株式会社TOTO株式会社小倉第二工場総務グループグループリーダー枝國聡司様には大変お世話になった。ご多用の中、本ヒアリングをご快諾いただき、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。

### ●注

＊) t-majima@isc.senshu-u.ac.jp

### ●参考文献

- Collins, J. & J. Porras (1994) *Built to Last*, Harper Business (山崎洋一訳 (1995) 『ビジョナリーカンパニー』日経BP社).
- 野中郁次郎監修、リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所著 (2010) 『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社.
- ノリタケ100年史編纂委員会編 (2004) 『ノリタケ100』株式会社ノリタケカンパニーリミテド.
- TOTO 編 (2010) 『TOTO グループコーポレートレポート』. 株式会社カキトーホームページ <http://www.kuwana.ne.jp/kakito/>, 2011年02月03日参照.
- 株式会社ノリタケカンパニーリミテド HP: <http://www.noritake.co.jp/>, 2011年02月03日参照.
- TOTO 株式会社ホームページ <http://www.toto.co.jp/index.htm>, 2011年02月20日参照.
- シャボン玉石けん株式会社 HP: <http://www.shabon.com/>, 2011年02月20日参照.