

平成 18 年度 OR 企業フォーラム報告

●テーマ：「TOTO の経営戦略—お客様・社会から必要とされる企業であり続けるために—」

講師 東陶機器株式会社 取締役社長 木瀬照雄氏

平成 18 年度の OR 企業フォーラムが、ゲスト・スピーカーに東陶機器株式会社の木瀬社長をお迎えして、2 月 19 日(月)に神保町学士会館において開催された。大学・企業から参加者約 50 名が集まり、冒頭に、コーディネータである中野一夫氏によるスピーカーのご紹介から始まった。

木瀬社長のご講演の前半では、創立 90 周年を迎えた東陶機器株式会社の創立から現在までの歴史を、30 年毎に 3 つの世代に区切って非常に分かりやすく説明をしていただいた。

まず、会社の発祥としては、高級食器で有名なノリタケ（現在の株式会社ノリタケカンパニーリミテドで、当時は日本陶器合名会社）から分かれた会社とのことで、創立当初より、「健康で文化的な生活を提供したい」、「日本国民の生活文化を向上させたい」、「衛生的な陶器の便器を普及させることは、社会の発展に必ず貢献する」という創業者の強い意思が、創立に至る原動力であったとのこと。もちろん、日本初の腰掛け式「水洗便器」の製造は、当社によるものである。

1917 年の創立当時の社名は、東洋陶器株式会社であり、母体の会社である日本陶器合名会社がアメリカ市場に力を注いだのに対して、中国・東南アジアに新市場を開拓したいという願望があり、このような社名

になったとのことであった。まさに第一次世界大戦中であり、当時は日本がアジア市場を目指していた時代であったかもしれない。創立世代の大きな課題は、歐米式の腰掛け便器の需要をゼロから新規開拓しなければならなかつたこととの説明があったが、ただ会社を興すということよりもずっとスケールの大きな困難があつたことは容易に想像がつく。

次の第 2 世代（1947 年～1977 年）は、戦後～浴室への展開と名づけられている時代である。浴槽、ユニットバスルーム、洗面化粧台、鋳物ホーローバスといった製品を出して、風呂まわり、さらに、水まわり空間へ広く進出していった時代であった。この業容変化の象徴として、1970 年に東洋陶器株式会社から東陶機器株式会社への商号変更が行われている。おなじみの TOTO のブランド名やロゴマークがこのときから使い始められていて、当時は、コーポレイトアイデンティティ（Corporate Identity）の概念は全く無かつたそうだが、さきがけの典型的な事例になっていることは間違いない。

そして、1977 年から現在までの第 3 世代では、水まわりの総合メーカーとして住宅設備機器市場へ展開している。その過程での画期的製品が「ウォシュレット」（1980 年）であった。本講演会場でも放映されたが、CM での、「おしりだって洗ってほしい」のキャッチコピーとあわせて、製品のインパクトが大きかつたことを鮮明に思い出させてくれた。日本人に「おしり拭く」から「おしりを洗う」への新しい清潔感の意識革命を起こした製品である。2005 年にウォシュレット発売 25 周年を迎えた時点で、累積出荷台数 2000 万台を達成し、会社全体の売上の中で大きな割合を占めている。

ご講演の中で、あらためて、「モノ創り」に対する「TOTO らしさ」ということが強調された。それは、「技術をベースとした日本初の商品開発」と「それを、世に定着（常識化）させる活動」の連続ということであった。ウォシュレットの場合には、水と電気を融合させる「技術」を必要とした「日本初」の商品であり、「一度使ったら癖になる」というような口コミ効果か



ら普及が徐々に始まり、ついにはトイレに電源コンセントを設けることの「常識化」という流れを作ってきたことを指すが、いろいろな製品において需要がゼロのところからスタートして、その市場とともに会社が成長してきたという自負にたいへん感心させられた。

講演の後半では、このように大きくなっていく会社を統率する社長として示しているビジョンと、現在の取り組み事例についてのご説明であった。

木瀬社長の就任は2003年6月であったが、2007年から始まる新しい第4世代へ向けたビジョンが必要であったということで、初代や歴代の社長の志を受け継いだ上で、本体会社だけでなくグループ全体で共有できる理念体系の整備に着手したということだった。その理念体系は、TOTOグループ共有理念と事業活動ビジョンからなる。共通理念は、「社是」、「TOTOグループ企業理念」、「TOTOグループ企業行動憲章」からなり、TOTOグループの心(Heart)に相当することであった。一方の事業活動ビジョンは、ビジョンとミッション、中期経営計画とスローガンからなり、TOTOグループの体(Body)に相当するということだ。

そして、次の第4世代で目指すべき目標として、「生活価値を創造し提供していく企業」を掲げて、創業90周年となる2007年5月15日の創立記念日に、TOTO株式会社へ商号変更が予定されている。

取り組み事例のご紹介では、先のビジョンとは別にこれらの取り組みは時代に応じて変えていく必要があるので、現在は5つの基本計画が進行中とのことであった。

1. リモデル21計画（商品を売るだけや、サービスを超えて、一生おつきあいできるお客様との「きずな」を深める取り組み）、2. グローバル21計画（中国をはじめとするアジアなどの成長市場で高級ブランドとして認知されるための取り組み）、3. オンリーワン21計画（「まいにち必ず使うもの」、「みんなが必ず

使うもの」の視点でユニバーサル・デザインとエコロジーを追及する取り組み）、4. チャレンジ21計画（TOTOとTOTOグループで働くすべての人々との関係の中で、さまざまな多様性を認めて、新しい発想、よりよい発想、創造的な発想を生もうとする取り組み。そのことにより、会社の体質強化を狙う）、5. レボリューション21計画。

最後の質疑応答では、「グループ会社戦略として、グループ全体の統一と個々の会社の自由度の尊重はどう考えるか？」との質問があった。「グループを一体として理念から合わせることが大切である。お客様は一番悪いところを見て評価するから、個別最適よりも全体最適を目指すべきである。グループの全体最適にそぐわない子会社は売却した方がむしろよい。」との回答だった。また、会社の成長戦略として重要なことは、お客様に対してTOTOにしかできないことや商品のための技術であって、これまで大量生産を意識してきたが、今後は、本当に品質の良いもの、価値のある商品を作る技術を追求しなければならない、というご発言もあった。

今回のOR企業フォーラムでは、西洋式の腰掛け式水洗便器、ウォシュレットの事例で見られるように、その時点で全く需要のないところに日本初の製品を投入して、その製品の市場そのものを自ら作って会社が成長し、日本人の生活様式や文化そのものに変化を及ぼしながら、ついには、その製品の品質によって、世界市場においても確固たる地位を占めようという、TOTOという会社のDNAに本当に感心し、興味深く面白く講演を聞くことができた。その面白さの根っこには、自分自身が初めてウォシュレットを使ったときの衝撃が思い出されるからだったと思う。TOTOという新会社でのさらなる飛躍を期待し、また、思いもよらない日本初の新製品を心待ちにしたい。

（文責：研究普及委員 高野正次）