「時代の変化と会社の変革」

日　時／平成21年2月25日（水）

場　所／名古屋市西文化小劇場

講　師／㈱ノリタケカンパニーリミテド
代表取締役社長
種　村　　均　氏

ノリタケ105年の歴史

私どもは、陶磁器メーカー「ノリタケ」のブランド名でスタートして105年、様々な時代の変化を乗り越えて今に続いています。しかし、昨今の経済不況はトヨタですら赤字に陥るという大変な状況で、私どもも大変厳しい局面に立たされています。

300年ほどの歴史を誇る、老舗陶磁器メーカー英国のウェッジウッド社が、今年1月に経営破綻したという報道が世界中をかけ巡りました。どんな事業も、時代の変化に合わせて変化しなければ、生き残るのは容易ではありません。

本日は、ノリタケ105年の陶磁器の歴史を主体に、栄枯盛衰を辿りながら事業のありようを考えてみたいと思います。

社名は株式会社ノリタケカンパニーリミテド、その前の社名は日本陶器合名会社です。創立は明治37年（1904）です。社是の「良品　輸出　共栄」からも、お分かりのように最初は輸出から始まった会社です。

昨年の3月期決算時の従業員数は約5,280名、資本金156億円、年商1,330億円です。

事業内容を見ますと、食器の比率は小さく全体の13％です。主力の事業は、工業機材事業（自動車のエンジンなどの金属の研削砥石やダイヤモンド工具）の35％です。電子事業が10％、セラミック事業が25％、焼成炉などの設備関係が17％の比率です。

主力の工業機材は、70年の歴史があります。研削砥石は食器づくりには欠かせない技術でしたから、太平洋戦争のとき、大砲などの砥石を作るためにスタートした事業です。電子部品、セラミック、機械設備のビジネスは昭和45年（1970）頃にスタートしました。105年の間に食器メーカーからずいぶん変身したことになります。

国のために外貨を稼ぐ

ノリタケは、明治9年（1876）に東京の商人であった森村市左衛門が創業しました。

明治政府は西洋に追いつけ追い越せと、文明開化と殖産に腐心していましたが、その頃の日本の通貨は、まだ小判が使われていました。日本は金を産出していましたから豊富にありましたが、明治政府が文明開化のためにいろいろなものを輸入しましたので、たちまちに金がなくなっていきました。

それを憂えた福沢諭吉翁は、森村に「お前も商人のはしくれならば、外国にものを輸出して外貨を稼ぐ仕事をしろ。それがお国のためである」と諭しました。

その言葉に森村は一念発起、外貨を稼ぐビジネスを志し「森村組」を設立しました。それが明治9年（1876）です。

明治11年（1878）、異母弟の森村豊がニューヨークのマンハッタンに小さな雑貨店「森村ブラザーズ」を開き、細々と日本の伝統工芸品の小売を始めたのがスタートです。

いろいろなものを売っているうちに、日本の陶磁器を店に並べれば、高い評価を受けることがわかりました。

アメリカは建国してまだ100年ほどでしたから、伝統的な窯業はなく、ヨーロッパから食器を買っていたのですが、まだドルが弱くヨーロッパの食器は高価で高根の花、思うように食器

が買えなかった時代でした。

森村は、アメリカで洋食器が不足していることを知り、日本の陶磁器技術をもってすれば、ディナーセットは難無くできると思い、明治37年（1904）名古屋の則武（今のノリタケの森）に洋食器の工場を造りましたが、製品化に10年以上の歳月を要し、大正3年（1914）にやっと完成しました。というのは、洋食のステーキにソースをかけるとき、和食器のように真ん中が窪んでいては具合が悪く、底が平らな皿を焼くことが、とても難しかったからです。

豊かなアメリカに支えられて

ここで事業が成り立つ要件を考えて見ましょう。

私は、「需要」「競争力」「信用力」の3つだと思います。今、弊社の事業を、その3つの観点から分析して、選択と集中をしていますが、今日は食器事業について考えてみたいと思います。

ノリタケのベースはアメリカ向けの輸出でした。アメリカはヨーロッパから高い食器を輸入していたので、そこに安くていい日本の食器をもっていきましたので「需要」はあります。

では「競争力」はどうか。

日本の陶磁器技術の水準はヨーロッパより上です。

磁器は“チャイナウェア”というように、もともと中国で作られたものです。多分10世紀頃には磁器らしいものが作られていました。それがヨーロッパにどんどん輸出されていき、ヨーロッパでも磁器を焼こうと試みましたが、磁器を焼くためのカオリンについての知識がなく、どの国も磁器を焼くことはできませんでした。

ヨーロッパで白磁を焼くことができるようになったのは宝永7年（1710）です。日本で磁器が初めて焼かれたのは元和9年（1623）と言われています。

太閤秀吉が朝鮮出兵したとき、朝鮮に出兵した大名諸公は、朝鮮の陶工たちを連れて帰ってきました。彼らはあちこちで焼き物の産地を開きました。薩摩焼、高取焼などがその例です。

そんなわけでヨーロッパより100年も早く、日本には白磁の伝統技術があったのです。ですから洋食器を作ってアメリカに持っていけば、ヨーロッパの製品に遜色のないものができるのは当然でした。

ノリタケが日本で洋食器を焼いて、アメリカで売ろうとしたとき採算がとれる価格は、ヨーロッパの製品の7分の1から10分の1ほどでした。創業者の森村の志は外貨を稼ぐことが目的でしたから、ヨーロッパ製品の半値ほどで売りましたので、とてもよく売れました。

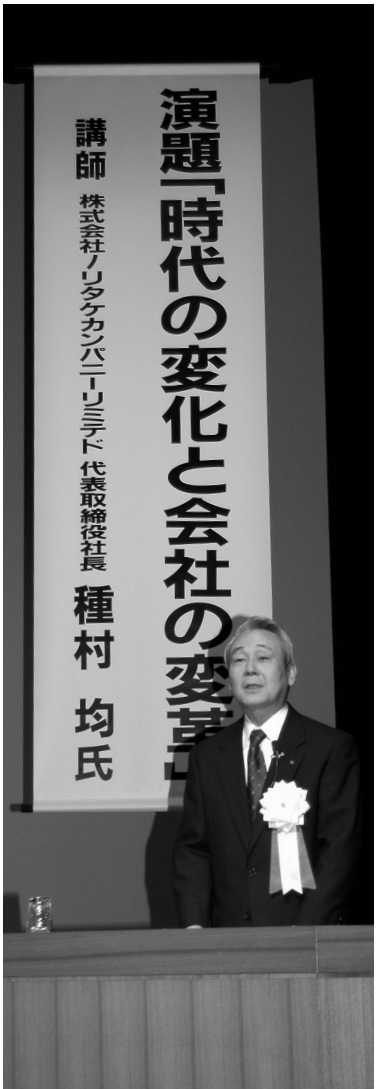
太平洋戦争前後も、日本は人件費が安かったので、アメリカへの輸出は続きました。

昭和30年（1955）頃のアメリカは、映画などを観てもわかるように豊かな国でした。太平洋戦争でヨーロッパや日本は大打撃を受けましたが、アメリカはほとんど傷つきませんでしたので、世界各国に製品を輸出してアメリカ人は大金持ちになったのです。

競争力を失った食器産業

アメリカを豊かにしたのは製造業です。どんどん輸出して外貨を稼いで豊かになったのですが、ヨーロッパや日本がどんどん復興し、逆に日本やヨーロッパから安い製品がアメリカに輸入されるようになり、昭和46年（1971）頃からアメリカの製造業は潰れ始め、アメリカは貧しくなっていき、それに伴いノリタケの製品も売れなくなりました。

というのは、アメリカでノリタケの食器は、週末のホームパーティーで使われていましたが、アメリカの製造業でリストラが始まり、男性と同じように女性が外で働くようになり、週末のホームパーティーが減っていったのです。アメリカで女性が家庭にいなくなったことが食器の需要が損なわれた最大の理由です。



特にお客様用の洋食器は大切に扱われますので割れませんし、高級品の洋食器は金線が引いてあるものが多く、食洗機で洗えませんので、普段には使ってもらえないのです。

食器事情が苦しくなったもうひとつの要因があります。

ノリタケの食器は、ほとんど百貨店にお願いして売ってもらっていましたが、百貨店が小売業としての競争力がなくなってきているのです。

百貨店では、回転の早いもの、例えば食品のマージンは少ないですが、食器のマージンはアメリカの百貨店で35％ほどでした。でも今は50％強です。それでは割高感があってなかなか購買に繋がりません。

主力工場は スリランカ

私が今の会社に入りましたのは昭和46年（1971）、ニクソンショックがあった年です。それまで1ドル360円でしたから、ノリタケも競争力があって販売を続けることができましたが、その後の円高で競争力がなくなっていきます。このときのドルショック以降、大きな変化があったのは皆様ご承知の通りです。それまでは、ヨーロッパの製品は高くて日本にはあまり入ってきていませんでしたので、一部の外国に行った人以外は、日本国内で手に入る最高級の食器はノリタケと思っておられたと思います。

ところがどんどん円高になり、ノリタケはアメリカで値上げしていきますから、ヨーロッパ製品と同じほどの価格になった上に、日本の人件費は上がっていきましたから採算性が悪化していきます。

それで当社は、2つ手を打ちました。

昭和37年（1962）三好町に、人手をかけないですむ超近代的なオートメーションの大工場を作りました。

そして人件費の安いスリランカに海外工場を造りました。

全勢力を注ぎ込んだ三好工場ですが、需要の拡大がなく大量生産の工場でしたので失敗に終わりました。

スリランカの工場は政府の協力もあり、今では主力工場になっています。スリランカの人件費は日本の20分の1ほどです。食器の生地は機械で成型し、上絵は転写紙を貼り付けてから焼き付けるのですが、転写紙を器の丸みに沿ってきれいに貼り付けるには忍耐力があるスリランカの女性に向いています。またサソリやコブラがいる茂みを裸足で歩く彼らはとても視力がよく、スリランカの工場は大変に優秀です。

国内で30％、海外で70％製造しています。海外で作ったものはそのまま海外で売り、日本国内で売るものはメイドインジャパンです。

ビジネスの多角化

時代が変わると需要や競争条件が変化します。それにうまく適応しないと企業や事業は生き残れません。

大正6年（1917）に、当時日本のトイレは衛生状態が悪かったので洋式のトイレを作るため、北九州の小倉に工場を造りました。これが今日のＴＯＴＯです。

大正8年（1919）には、これから電気が普及するので絶縁碍子が必要になると、瑞穂工場が独立して日本碍子（日本ガイシ）になりました。

その日本碍子の中で、エンジンに点火するプラグが開発され、別会社となり日本特殊陶業になりました。

昭和14年（1939）、研削砥石の製造販売を開始、昭和56年（1981）に社名をノリタケカンパニーリミテドに変更しました。

食器は、百貨店・専門店、ホテル、レストラン、航空会社に納入しています。

電子事業の初期の電卓といわれた卓上計算機で数字の表示をしていた緑色の蛍光表示管は、今は産業機器や高級なステレオの表示パネルに使われています。

セラミックでいろいろな部品を作っています。

洋食器は金を溶かして金線で彩りますが、そのノウハウを使ってセラミックのペーストは、電子回路の印刷材料として多く使われています。また差し歯の材料の60％が私どもの製品です。薄型テレビのパネルを乾燥し焼成するのにもうちの窯が使われています。

将来のために、今、何をやっておくか

変化が起きてから対応していては後手になります。今、対応しなければいけないのはグローバル競争です。

今までは日本市場だけで勝負すれば良かったのですが、お米も外国から輸入しなさいという圧力が強くなっていますし、野菜も外国から名前も知らない野菜が入ってきます。ワインも世界中の商品が手に入ります。世界競争になってしまった今、競争が一段と激しくなりました。

そして日本は少子高齢化です。このままでは日本のマーケットは小さくなります。

「グローバル競争」と「少子高齢化」を乗り越えなければ企業は生き残れません。そういうときに企業が生き延びるのに基本的に必要なものは何か。

世界的に競争できる商品を開発するのか。

今、みんなが贅沢になり好みが細分化されています。ある特定の好みに合ったものをピタリと作れば商売になります。うまく差別化して自社の競争力をつける。規模を拡大するのではなく特徴のある製品を作る。普遍的ではないかも知れないけれど、根強いファンをつくれば生き延びられると思います。

食器もそうです。ある種のお客様に根強いファンをつくれるような事業展開を目指さないといけません。規模を追うよりは特性を追うことが今後、必要と思います。

そして、時代の変化を読み取り、時代に合った事業にし続けるためには「意欲」が必要です。時代の変化を先取りする。将来こう変わるだろう。そのときのために明日でなく、今日一工夫する。準備をする。新しいものを常に開発しようとする意欲がないと競争に負けます。

ノリタケはこれだけたくさんの事業をしていますので、すべての事業に将来のための先行投資をやっておかなければいけません。

研究開発のために人材を投入し、実験して新製品の開発をする先行投資は、来年、または数年後に花開くかも知れませんが、今年は費用です。経営はそういうことです。

経営者は「将来のために今、何をやっておくか」を考えなければいけません。そう考えると会社の業績が良かったら役員報酬や賞与を増やしたり、業績が悪くなったら減らすというのは間尺に合わないと思います。

業績が良くなったのは3年前、5年前にいろいろ手を打ってあったからです。経営者は前の人がしっかりやってくれた後を継ぐべきですね（笑い）。

グローバル競争や少子高齢化など難しい話ばかりですが、そのなかでお互い逞しく生き抜いていかなければなりません。そのためには「明日のために今日何をするか」に尽きると思います。

この記事は、平成21年2月25日の講演を要約したものです。

文責：（社）名古屋西法人会