

# 市場変化によるわが国製造業の製造拠点管理 —スリランカにおけるノリタケの事業活動を中心として—

石川 和男

## 1 はじめに

わが国の製造業（メーカー）が、外国（海外）との関係を深化させるにはいくつかの段階がある。またそもそもなぜ海外との関係を持ち、深化させなければならないかを考慮する必要もある。本稿では、まず企業が海外と関係を持つ意義、つまり海外を視野に入れる必要性に言及する。そして企業が海外という国内とは異なる事業環境において、いかに行動すべきかという前提となる環境分析の重要性を取り上げる。

これら一般的な国際（グローバル）経営論の教科書的な説明を踏まえた上で、わが国の製造業としては1970年代、しかもスリランカという、現在でもわが国の企業（製造業）がほとんど進出していない国において、生産活動を連綿と継続している森村グループに属する株式会社ノリタケカンパニーリミテドの事業活動を取り上げる。特に筆者が同社の現地法人であるノリタケ・ランカ・ポーセレン（Noritake Lanka Porcelain (Private) Limited：マータレ市）を2019年3月に訪問する機会に恵まれたため、同社の国際（グローバル）経営とマーケティングについて、約半世紀にも及ぶ期間を対象として考察をしたい。ここではノリタケ本社の意思決定とグローバル経営、グローバル・マーケティング、また市場の変化という視点から考察したい。

## 2 企業のグローバル化の段階とグローバル市場

### (1) グローバル市場の意識

#### 1) グローバルな視野を持つ必要性

わが国が海外と接点を持つようになったのは、国境越えた人や商品移動がきっかけである。近世から近代、現代へと時代が移行する中で、モノが国境を越える難しさ、またその凄さを当時の人は感じたであろう。それは身近に生産・製造されていないモノが手元に届けられ、身近で生産・製造したモノが「海を渡る」ためである。特に多くの方はわが国が近世に鎖国政策を採っていたため、余計にモノが国境を越えることの重大性を感じたであろう。現在、わが国から海外へ輸出されているモノとしてすぐ思い浮かぶのが、自動車やカメラなどである。また海外でも日本から自国へ輸入されているモノとして思い浮かべるのは、同様の製品かもしれない。

かつてはこれらの製造拠点は日本国内にあり、輸出していることが実感できた。現在でも名古屋港周辺を眺めていると、日々何千台もの自動車が港に駐車され、海外へと旅立つ光景が見られる。

しかし、多くの製品は、いつの間にか製造拠点も海外へ移転し、産業の空洞化が指摘されて久しくなった。この背景には、貿易摩擦だけではなく、安価な人件費や原材料調達の利便性なども影響しており、海外生産の優位性が強調され、多くの企業はさまざまな意味において海外進出を果たすこととなった。ただ、製造業が海外に製造拠点を移転すると、国内では経験しなかったようなさまざまな課題にも直面する。国際経営（グローバル経営）や国際マーケティング（グローバル・マーケティング）という分野では、このような国内で経験しない課題にも向き合わなければならない。

## 2) グローバル市場の相違

わが国の製造業者は、生産だけでなく、輸出のみであった時代にも海外顧客との接点は有していた。特に近世から近代となった時期には、「糸偏」産業の製造業は国内でいかに品質の高い製品を製造し、海外市場でいかに高く販売するかに腐心していた。輸出業者に代表される流通業者も同じ方向を見ていた。一方、輸入業者はいかに高い品質の商品を安く輸入するかに専心していた。こうして糸偏産業は製造業だけではなく、流通業にも大きな影響を与え、商社を中心に大きく成長した企業も多く存在した。それは製造拠点が国内にあり、海外へと輸出していた時期には商社を中心とした卸売業者の事業活動の隆盛が確認できた時期でもあった。

製造業は、製造拠点が海外へ拡大すると、現地で雇用する人材や市場拡大などの課題に直面するようになった。現地で雇用する人材は、直接企業のマーケティングとは関係がないように見える。ただ少し以前から取り上げられるようになった「インターナル・マーケティング」分野では、従業者との関係づくりがマーケティングの重要な課題となった。さらに製造業が海外市場に進出するにあたって大きな課題は、わが国の消費者とは異なる市場の把握であろう。わが国は地理的には細長い国土であるため、その気候は北海道と沖縄を比較すると大きな差があるが、消費生活はグローバルな視点から比較すると、それほど大きな違いはないかもしれない。それは国内ではほぼ情報が均一に流通するためである。しかし、世界を見渡すとわが国とは全く異なる気候、人種、宗教、収入、職業、嗜好、気質など比較水準は異なっているものの多くの相違が認識される。したがって、グローバル経営やグローバル・マーケティングによって対応しなければならない市場は、国内とは大きく異なるものとなる。

わが国の企業だけでなく、グローバルな規模における国や地域による市場の相違は、グローバル企業と呼ばれる海外の企業ももちろん直面する課題である。現在、世界を市場としている企業の活動は、グローバル経営やグローバル・マーケティングに取り組んできた歴史と重なる。

それでは国内経営とグローバル経営、国内マーケティングとグローバル・マーケティングとの決定的な相違は何だろうか。それは経営主体やマーケティング主体によって、その認識は異なるかもしれない。経営やマーケティングが製造業を中心に展開してきた経緯があるため、まず製造業の経営とマーケティングを考えなければならない。そこで国内から海外市場を標的とする理由を考えると、企業が成長するには国内市場の拡大が頭打ちとなり、海外市場へとその経営活動やマーケティング活動を拡げていかなければ、避けては通れないことがわかる。こうして最近では、企業規模の大小を問わず、グローバルを意識した経営活動やマーケティング活動を行うのはごく自然な流れとなっているようだ。ただその活動以前に行わなければならない活動がいくつかある。

## (2) 環境分析の重要性

### 1) 進出先市場での展開

現在、本国以外に工場（製造拠点）を持ち、外国市場を対象にマーケティング活動を行っている企業は多い。製造業では、製造する製品はさまざまであり、いわゆる消費財に限ってもコカ・コーラやネスレなどの食品メーカーからトヨタ自動車やフォルクス・ワーゲン（Volkswagen）など自動車メーカーまで多岐にわたっている。また製造拠点は本国中心に所在しているが、市場は全世界へと広がっているメーカーも数多くある。このような企業は、どのようにグローバル市場を捉えているのだろうか。

特定製品だけでなく製品全体の輸出量が増加することによっても、通常、輸入国との間で貿易摩擦が発生する。それが大きくなると、経済問題を超え、国と国との対立になることもある。そのため、貿易交渉が国家や地域間で行われ、貿易の枠組みが検討されることになる。これは現在も同様である。現在、米国と中国との間で起こっている貿易摩擦は、貿易戦争と呼んでもよいかもしれないが、さまざまな火種はいつの時期や時代にも存在した。それは国や製品が相違するだけであり、根本のところはそれほど大きな違いはない。

したがって、グローバル・マーケティングへ向かう初期の段階である輸出マーケティングの段階でさえ、国内マーケティングでは起こらなかった課題に直面することとなった。そのため、多くの製造業は、貿易摩擦を回避するため、輸出先国での生産を検討するようになった。それは現地生産では、当該国・地域の人材雇用が期待され、原材料や部品などの現地調達が行われるようになると、進出国の経済に貢献するためである。それにより輸出先国に製造拠点が所在した製造業は、輸出のみにより惹起した問題を緩和させようとする。ただこのような期待や貢献には、犠牲を伴うことが多く、別の課題も次々と発生するようになる。

製造業では、本国で生産する製品品質を達成する必要がある。その生産や製品に関する品質

を達成できる人材を訓練するには、製造する製品にもよるが多くの時間を要する。多くの部品が必要な製造業の場合、当初は必要な部品のほとんどを本国から海外の製造拠点に輸出し、現地で組み立てることから開始する。通常、このような組立生産による方式をロックダウン(KD)生産方式という。そして時間が経つにつれて、次第に現地での部品調達に切り替えていくのが一般的である。この背景には、進出先国での部品調達率達成目標などが影響していることが多い。ただこれらの部品は、本国と品質面で劣らないことが前提であり、部品を提供するサプライヤーも海外進出が必要な場合がある。自動車産業のように裾野が広い産業の場合、海外進出はいわゆる自動車メーカー企業だけではなく、1次サプライヤー、2次サプライヤーなども進出することが多く、大がかりなものとなる。

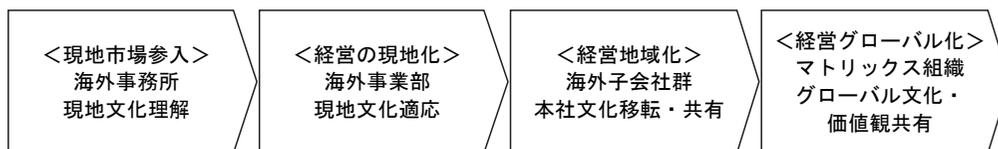
## 2) 進出検討国の環境分析の必要性

他方、製造業が海外で製品を製造する場合、現地顧客を市場と捉えるとその嗜好を取り込む必要もある。さらに国によっては製品規格を規定している場合があり、それに従う必要もある。また本国では、顧客の嗜好に適合している製品でも、進出国では適合せず、微調整あるいは大きな変更を強いられることもある。これらの情報を取得するには、マーケティング・リサーチを行う必要がある。したがって製造業が海外進出を検討する場合には、進出検討国の経営環境やマーケティング環境について、十分環境分析を行わなければならない。その際には外部環境分析だけでなく、製造をはじめとする事業活動の可能性について、自社の経営資源の内部分析も進めていく必要がある。そして、進出検討国の外部環境分析・自社の内部環境分析を十分に行った上で、進出を判断すべきというのが、グローバル経営論やグローバル・マーケティング論の教科書的な海外進出のための環境分析であろう。

製造業が冷静にグローバル経営やグローバル・マーケティングを視野に入れ、環境分析をした上で、海外に製造拠点を設けるのであれば問題は起こる可能性は低いだろう。しかし、現実には競争企業が海外進出をする(した)ため、バスに乗り遅れないようにしようという意識から「バンドワゴン現象」が起こる。つまり、競争企業が海外に製造拠点を設置するため、十分に環境分析をせず、乗り遅れないように製造拠点を海外に設置するものである。実際には、このようにして進出を判断した企業のうち、現在に至るまで順調に海外で業績を伸張させている企業は少ない。つまり、海外進出は自社で明確に判断して行うべきであり、乗り遅れてしまうという判断では、海外事業を拡大し、継続することはできない。

図表1は、一般的な企業がグローバル対応を行っていく一般的な流れを示している。ここでは、国内の経営やマーケティングの実践の中ではほとんど気にすることがないような事柄についての対応が求められることがわかるだろう。

＜図表 1 グローバル化への段階＞



わが国の製造業では、1990年代後半から2000年代前半にかけて、規模の大小を問わず中国本土に製造拠点を設けた企業が多かった。これら企業のうち、現在も中国本土において製造拠点を増やし、その規模を大きくしている企業はごくわずかである。大部分の企業は、進出時の規模を維持するのが精一杯であり、既に撤退してかなり時間が経った企業も多い。この中国本土への製造拠点設置にかかった費用が当該企業の収益構造を悪化させ、その経営が傾いた企業も存在する。他方で「チャイナ+1（プラスワン）」が叫ばれるようになり、中国事業での採算が悪化し始めた時期からは、東南アジア諸国連合（ASEAN）の国へと製造拠点を増設し、中国本土での製造事業を諦め、完全にASEANへと移行した企業もある。これらもバンドワゴン現象である。

バンドワゴン現象によって、追随した企業において、現地でのグローバル経営やグローバル・マーケティングを優位に進められる企業は少ないのは、これまで本節で取り上げているように、十分な環境分析を行っていないためである。わが国の企業は、しばしば環境分析をやり過ぎ「石橋を叩いて壊す」と揶揄されることもある。しかし環境分析を十分に行わず、競争企業に追随し、海外に製造拠点を設けることも多い。製造業の場合、流通業やサービス業とは異なり、当該事業を断念する際にはサンクコスト（埋没費用）の発生額は非常に大きなものとなる。そのため、製造業が海外製造拠点を設置するには、環境分析を十分過ぎるほど行わなければならない。

### （3）グローバル市場への進出

企業にとって海外との取引は、貿易という形態をとる。売り手と買い手の間に国境がある場合、中間業者が介在しない場合を直接貿易といい、介在する場合を間接貿易という。売り手が相手国市場に不案内な場合、貿易商社を介在し、取引するのが一般的である。その後、直接貿易のメリットが大きくない、直接投資（現地生産）に発展し、今日に至っている（林田2004）。したがって、貿易は海外市場との関わり方の第一歩である。また海外市場との関わり方にはさまざまな関わり方がある。輸出、ライセンス、直接投資というのが主なものである。

#### 1) 輸出

輸出には、間接輸出、協同輸出、直接輸出などの形態がある。①間接輸出には、企業が自社

製品を本国の中間業者あるいは卸売業者を経由して海外市場に販売する場合をいう。中間業者は、輸出管理会社（EMC）、商社あるいはブローカーであることが多い。②協同輸出は、一般的な形態がピギーバック方式による輸出である。これは企業が海外市場で自社製品を販売するため、現地や海外の他企業の流通ネットワークを利用する形態をとる。③直接輸出は、企業が自前の輸出部門を創設し、自社製品を海外市場の中間業者を介して販売する形態である（Kotabe and Helsen [2001]）。いずれの形態においてもそれぞれメリットとデメリットがあり、企業が海外市場と関わる程度によって変更することが多い。それによって貿易を仲介してきた中間業者の事業規模や組織としての行動の変化も見られる。

## 2) ライセンシング

ライセンシングは、ライセンサーである企業がロイヤルティと交換にライセンシーである海外企業に所有資産の一部を提供するという契約による取引である。ライセンス契約では、ライセンサーは製造技術、特許、商標、デザインなど使用に関する権利を提供することになる。ライセンシングは、製造業だけではなく、いわゆるサービス業でも行われることがある。これは企業が海外市場に浸透する方法の1つであり、経営資源を多く必要とせず、海外市場の不安定性に晒されるリスクも少ないというメリットがある。ただ、ライセンシングによって得られる収入は、一般的に輸出が生み出す潜在的収入よりも少ないというデメリットがある。さらにライセンシーがライセンサーの製品や技術に完全に責任を持ってない面もある（Kotabe and Helsen (2001)）。現在も多くの企業がライセンシングを行っているが、しばしばライセンサーとの契約上での行き違いによるトラブルや、経営方針の変更による契約変更や契約解除などが問題となることがもある。

## 3) 直接投資

直接投資の方法には、①ジョイント・ベンチャー、②買収、③完全所有子会社設立などがある。

①ジョイント・ベンチャーは、海外市場、特に新興市場へ参入する方法としてしばしば採用される。企業にとっては、参入しようとする国や地域で新会社を設立するため、現地のパートナー企業とは株式やその他の経営資源などを共有するために合意する必要がある。通常、パートナーとなる企業は、現地企業であることが多いが、現地の政府当局や他の海外企業、現地企業と海外企業との組合せもある。また製品やサービスのジョイント・ベンチャーを形成することもある。ジョイント・ベンチャーは、出資比率によって過半数所有、半数所有、少数所有に分類される。ジョイント・ベンチャーを形成するメリットは、現地企業には当該市場でのノウハウがあるため、進出しようとする企業には、不慣れな海外市場への進出が容易となる面である。デメリットでは、パートナー企業が時間経過により競争相手となる可能性があり、利益配

分や経営管理上、問題が起こる可能性がある面もある。

②買収は、海外進出にあたり、資金的余裕がある場合、既存の現地企業を自社のものとする方法である。買収を行うメリットは、既存会社が既に現地で経営を行ってきているため、取引先など現地市場へのアクセスが新たに企業を設立する場合などと比べて容易な面である。一方デメリットは、買収会社と被買収会社で企業文化に相違がある場合、乗り越えるのが難しい面がある。これは国内企業であっても、買収においては買収企業、被買収企業の間で感情的な問題が従業員を中心に起こる場合があるが、国境を越えた買収の場合、国内における買収以上にさまざまな壁にぶつかることが多い。

③完全所有子会社は、100%出資し、海外市場に進出する場合である。海外市場での会社所有戦略では、②の買収と新会社設立を設立し、事業を行うという2つの方法がある。完全所有子会社のメリットは、企業は事業を完全にコントロールすることができ、共同事業の場合に発生するリスクや不安を排除できる面がある。デメリットは、親会社は子会社において起こりうる損失の全てを負担しなければならない面である。したがって、そのような事態になると、本国の親会社の経済的負担は大きくなる。

以上あげたように、海外での事業活動にはさまざまな困難がつきまとうことになる。それでも海外市場を目指すために、事業の変容や拡大など、現状を打破しようとする企業の動機によることが多い。

### 3 ノリタケの成立

#### (1) ノリタケの企業概要と展開事業

筆者は、2019年3月にノリタケ・ランカ・ポーセレン(Noritake Lanka Porcelain (Private) Limited)を訪ねる機会に恵まれた。そこでまず株式会社ノリタケカンパニーリミテド(以下「ノリタケ」)の成立から海外生産に至る過程を取り上げる。ノリタケは、1904年1月1日(合名会社)として創立され、現在、資本金156億3,200万円、グループ従業員数は連結5,091名(2019年3月末)、社是として『良品、輸出、共栄』を掲げている。グループ会社は23社(連結対象子会社)、4社(持分法適用会社)からなる(ノリタケウェブサイト：<https://www.noritake.co.jp/company/about/profile/>)。

ノリタケグループとしての事業は、セラミックスの製造技術を応用・発展させた4つの事業から構成されている。①研削砥石やダイヤモンド工具で産業界を支える「工業機材事業」、②セラミックスの原材料を製造業に供給する「セラミック・マテリアル事業」、③製造設備や技術を開発・提案する「エンジニアリング事業」、④豊かな食卓を演出する「食器事業」、である(ノ

リタケウェブサイト：<https://www.noritake.co.jp/company/jigyou/>。本稿では、「食器事業」を中心として考察する。

ノリタケの食器事業では、およそ四半世紀前の 1993 年 7 月に国内外の食器など製造子会社 10 社の社名を変更した。この変更では社名にすべて「ノリタケ」を付し、グループの結束強化を図ることとした。国内子会社では、伊万里陶業（新社名はノリタケ伊万里）、九州陶器（ノリタケ九陶）、日本窯業（ノリタケ日窯）、曾根窯業（ノリタケ曾根）、富士製陶（ノリタケ富士）、井出製陶（ノリタケ井出）、厚木ガラス（ノリタケクリスタル）、松阪クリスタル（ノリタケクリスタル松阪）に変更し、海外のアークロー・ポッターリー（アイルランド）、ランカ・ポーセレン（スリランカ）にも社名の最初に「ノリタケ」を付した（日経産業 1993.7.1）。これは、食器事業を「ノリタケ（Noritake）」ブランドで展開するため、企業の内外、国内外でも統一して展開したいという意図によるものだろう。

森村グループとしての企業理念は、「上質で誠意ある価値の提供」「豊かな社会の実現、環境保全への貢献」であり、ミッションとして「知財を追求する新専門・複合商社」「人を育て活かし、活力溢れる相互信頼の会社」を掲げている。さらに環境方針として、商社ならではの機能を活かし、環境負荷の抑制に貢献できる製品や技術、製造段階での環境負荷が低い製品を国内外から調達し、積極的に社会へ提供、提案している。また社会貢献活動では、創業者精神に則り、一貫して世界経済の発展と平和、人々の豊かな暮らしを願う企業活動を展開している。そして社会への還元を継続的に行うことを念頭にさまざまな活動に取り組んでいる（森村、29 頁）。

## （2）森村市左衛門による輸出志向企業の誕生

### 1) 輸出商からの出発

名古屋の製造業の草分けは、1904 年に設立された日本陶器合名会社であった。創立者は 6 代目森村市左衛門である。市左衛門は江戸・京橋の武具商の長男に生まれ、明治から大正にかけてわが国が貿易立国となる土台を創り上げた（稲葉 [2009] 8 頁）。市左衛門は 1859 年の横浜開港を契機に舶来の懐中時計や服、石鹼などを仕入れ、国内での販売を開始した。その仕事を通じて当時の為替レートがわが国に不利なことを知り、福沢諭吉に助言を求めた。そこでは、輸入だけでは金の流出を止められないため、輸出の必要性があることが強調された。そのため国内で製造できるものを海外に輸出して国富を増やす貿易立国を目指した。その時に市左衛門は世界中の人間は同じだという考えから、倫理の重要性を基本とした。その後、現在も社として息づく『良品 輸出 共栄』が生まれた。誠意を尽くして良品主義に徹し、世界的視野に立って国際性を追求し社会に貢献して、良き企業市民としての役割を果たして社会とともに発展したいとの思いからである（佐伯・山内 [2007]、5 頁）。

1876年に市左衛門は、東京・銀座に和風雑貨や陶磁器などを輸出し、外貨を稼ぐ「森村組」を創業した。同時に慶應義塾で学んだ異母弟の豊を米国に送り出し、ニューヨーク6番街に佐藤百太郎とともに小さな雑貨店「日の出商会」を開店した。3年後にその店は「モリムラブラザーズ」と店名を変更し、最新の米国事情を得る情報収集基地となった(稲葉[2009]8頁)。その後、モリムラブラザーズは資金不足に陥り、一時は廃業を覚悟することもあった。しかし市左衛門は、政府からの援助を一切受けようとしなかった。それは「商売上でも役人に指図されかねない事態が起こり、独自の経営方針を貫くことができなくなってしまう。無利息の資金を使うことにより、気が抜けて、働く気概がなくなってしまう」ためであった(稲葉[2009]9頁)。こうした政府からの援助に頼らない姿勢は、商業の独立性を守るためには、いつの時代にも必要なものである。

## 2) 需要の発見と陶磁器製造

森村市左衛門は、輸出可能な商品を探すことに奔走し、一時は骨董品の輸出も考えたが、1880年に悩んだ末に渡米した。渡米後に実際の市場を眺めると、食器などの陶磁器の売れ行きがよいことに気付いた。陶磁器は壊れやすいため、需要増加も期待できることと確信して帰国した。帰国から3年後に名古屋近郊の瀬戸市の窯元に依頼して、日本製コーヒー茶碗1号を出荷することができた。出荷までに3年もの時間を要したのは、当時はわが国の陶磁器職人には茶碗に取っ手を付ける技術がなかったことにあった。そのためすぐにコーヒーカップを製造し、輸出することができなかった。市左衛門は、京都や瀬戸の窯元に問い合わせても製法がわからず、義弟にあたる大倉孫兵衛が瀬戸の窯元に足繁く通い、研究と試作を重ねることで日本製第1号のコーヒーカップらしきものができあがった。これに九谷風の絵付けをして輸出すると、米国での売上が次第に伸びていった(ノリタケ100年史編纂委員会編[2005])。当時の米国は、建国から100年ほどであったため、伝統的な窯業はなく、ヨーロッパから食器を輸入していた状況であった。またドルは弱く、ヨーロッパの食器は高価な高嶺の花であり、購入することのできる消費者は少なかった。したがって、米国で手軽に入手可能な洋食器が不足していたため、市左衛門はわが国の陶磁器技術によればディナーセットは難なくできると考えた(種村[2009]8~9頁)。

市左衛門は、実際に米国市場で不足しているもの、当時の消費者の購買行動、さらにその背景にあるさまざまな事情を考慮し、陶磁器需要を見出したといえる。ただそれに対応するには、技術的問題から時間を要することになった。

## (3) 本格的な陶器製造への道程

森村組では米国での陶磁器販売に着目し、当初は瀬戸の白素地を東京・名古屋・京都に送り、

各地域で画工が絵付けをし、それを輸出していた。しかし、年々急増する需要に対応しきれなくなり、1896年に日本各地の画工と数百名の職人を名古屋に新設した「画付工場」に集約する計画を実行した。そこは工場5棟、社宅、倉庫が設けられた3,665坪の敷地があり、大規模な生産拠点となった。そこにおいて、技術・意匠・品質を一括管理したことは、わが国の陶業の構造を根本から変えるものであった（森村、7頁）。つまり、各家庭あるいはそのやや規模が拡大した事業が、1つのまとまりのある会社組織として、組織的な製造に移行することでもあった。

モリムラブラザーズの業績は、コーヒーカップを製造するまでの努力が功を奏し、伸長した。生産体制を整備するため、1904年には点在していた窯元や絵付け工場を集約するため「日本陶器合名会社」を設立した。同社の設立は、森村組設立から約30年が経過していた。日本陶器合名会社の初代社長になった大倉孫兵衛の長男和親は敷地内に移り住み、陶磁器製造に打ち込んだ。当初社名は「名古屋製陶会社」に決定していたが、市左衛門の「日本の産業として広く海外に進出するのに、地方的名称を冠することは、遠大な志による設立の目的に反している（ノリタケ100年史編纂委員会編 [2005]）」として変更された。そして1914年にわが国初のディナーセット「セダン」の完成までにさらに10年の歳月を費やすこととなった。10年の時間を要したのは、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凹んでいては具合が悪く、そこが平らな皿を焼くことが難しかったためである（種村 [2009] 8~9頁）。こうして技術的な問題の克服にはかなりの時間を費やすことになった。

白色硬質陶磁器の大量生産が開始され、名古屋は陶磁器輸出の中心地となった。明治中期から第二次世界大戦まで製造された陶磁器は、後に「オールドノリタケ」と呼ばれ、アンティーク・コレクションとして高い評価が与えられている（稲葉 [2009] 9~10頁）。他方、市左衛門は、貿易は考え方や生活習慣の異なる外国人と商売をするため、さまざまな国難と直面するがそれを突破しなければ成功しないと考えた。これを常に忘れないようにするため、あえて森村組のマークは「困難」の「困」という文字をモチーフにし、その中の「木」で国難を突き破るイメージを表現した。さらにすべてを円満にという思いから、くにながまえの枠に丸みを持たせた社章を使用した。これは第二次世界大戦前に輸出した陶磁器製品の裏印に用いられ、米国では「スパイダー・マーク」として知られていた（森村、7頁）。

また市左衛門が名古屋を拠点とした理由は、原料の粘土の主産地が近いこと、輸送上の便宜性、土地取得の坪単価が安いためであった。日本陶器 [1974] では、社運をかけて白色磁器の国産化に踏み切るために、当時の愛知県愛知郡鷹羽村大字則武（現名古屋市南区）に本社を置いたとしている。則武はかつての豪族の名田であり、それが現在の社名の由来となっている（名古屋財界 [2012] 119頁）。そして、現在、ノリタケの本社は名古屋市西区則武新町に所在して

いる。

#### (4) 森村グループの形成と一業一社の実行

時代が変化すると、需要や競争条件が変化するため、うまく適応しないと企業や事業は生き残ることができない。特に「現地の顧客ニーズに応えるという、今でいえばCS（顧客満足）のマーケティングが徹底していた（ノリタケ100年史編纂委員会編[2005]）」。ノリタケの前身である日本陶器合名会社は、1917年当時、わが国のトイレは衛生状態が悪かったことから、水洗の洋式便器の普及を見込み小倉に工場を建設し、「東洋陶器（現「TOTO」）」を分離独立させた。1919年には電機が普及するため陶器製の絶縁体（碍子）を制作するために瑞穂工場を建設し、「日本碍子（現「日本ガイシ」）」が誕生した。日本碍子では自動車用のエンジンに点火するプラグを開発し、その部門を切り離して誕生したのが日本特殊陶業であった。さらにその経営を任せていた大倉和親が個人的に投資したのが「伊奈陶器（現在のINAX）」であった。こうして「一業一社」を基本として陶業を軸とした森村グループが形成された（稲葉[2009]10頁）。1939年には、現在のノリタケの主力事業となっている研削砥石の製造販売を開始した。そして、1981年には社名をノリタケカンパニーリミテドに変更した（種村[2009]10~11頁）。一業一社主義は、市左衛門の「いかなる事業も二兎は追わずに1つの経営に専心すべき」との経営理念が、時を経てグループ内に息づいている証左である（森村、7頁）。

また第二次世界大戦後、米国から「食器に『ノリタケチャイナ』と書いて輸出せよ。必ず売れると依頼が届いた。だが当時の経営陣はこれを一蹴。品質復旧させなければ商標は復活せず（ノリタケ100年史編纂委員会編[2005]）」として、「ローズチャイナ」のブランドでの輸出を再開した。こうした品質追求への態度は米国で称賛された。そのため、ノリタケの歴代の経営者は自社ブランドに誇りを持ち、傷つけないよう努めてきた。ブランド力の向上は企業に活力をもたらし、優秀な人材を引き寄せ、新規事業の創出など新たな成長につながってきた（日経新聞2016.9.15）。

第二次世界大戦からしばらくの間、ノリタケがわが国で洋食器を製造し、米国で販売したときに採算が取れる価格は、ヨーロッパの製品の7分の1から10分の1程度であった。市左衛門の志は外貨を稼ぐことにあったため、ヨーロッパ製品の半値ほどで販売することができたために事業は好調であった。わが国では、第二次世界大戦前後もまだ人件費は安かったため、米国への輸出は継続した。米国ではノリタケの食器は、週末のホームパーティーで使用されることが多かった。しかし、同国では製造業のリストラクチャリングが始まり、女性も男性と同様に働くような社会となり、週末のホームパーティーは次第に減少していった。これにより食器需要が縮小した。米国では招待客用の洋食器は大切に扱われるため、割れることが少なくなり、高

級品の洋食器は金線が引いてあるものが多く、食洗機では洗えないため、普段に使用されることが少なくなりました。また米国でノリタケの食器事情が苦しくなった要因は、その流通面にもあった。ノリタケの食器はほとんどが百貨店を通して流通していたが、百貨店が小売業としての競争力を次第に喪失していった（種村 [2009] 9~10 頁）。こうして国内の低い人件費に支えられ、米国でも価格競争力のあった製品は、米国での生活環境の変化と流通面の変化により、市場状況が変化していくこととなった。

## 4 海外における食器の製造・販売

### (1) 生産環境の変化と製造方法

#### 1) 生産環境の変化

1971年のニクソンショック後、ノリタケは米国で製品の値上げをせざるを得なくなり、販売価格はヨーロッパ製品とほぼ同価格となった。これは人件費が上昇し、採算性が悪化したためである。そこで1972年に人手をかけなくてもよい超近代的なオートメーションの大工場を建設した。他方、人件費が安いスリランカに海外工場を建設した。前者の全勢力を注ぎ込んだ三好工場（愛知県みよし市）は、需要が拡大せず、大量生産工場であったためにうまくいかなかった。後者のスリランカ工場は、現地政府の協力も得られ、その後主力工場へと発展することとなった。当時のスリランカの人件費は、わが国の約20分の1であった。後にノリタケの社長となった種村均は、事業が成立する要件として「需要」「競争力」「信用力」をあげている。その上で、ノリタケの事業を3つの観点から分析し、「選択と集中」を行う必要性を訴えていった。元々ノリタケのベースは米国向け輸出であり、米国ではヨーロッパから高い食器を輸入していたため、そこに安くてよいわが国の食器を輸出していたので「需要」があった。さらに「競争力」は、日本の陶磁器技術の水準はヨーロッパよりも上であった（種村 [2009] 9 頁）。したがって、ノリタケは自社の弱みの転換と、強みをより延ばすことに傾注することとなった。

磁器は「チャイナウェア」といわれるように、元々は中国で作られたものである。それが10世紀頃にヨーロッパへ輸出され、製造を試みたが磁器を焼くためのカオリンの知識がないため、どの国でも磁器を焼くことができなかった。1710年になると、ようやくヨーロッパで白磁を焼けるようになった。他方、わが国で初めて磁器が焼かれたのは1623年とされる。豊臣秀吉の朝鮮出兵の際、出兵した大名諸侯が朝鮮の陶工を連れて帰り、各地で焼き物の産地を開いた。薩摩焼、高取焼などがその例である（種村 [2009] 9 頁）。

#### 2) ボーンチャイナの製造

ノリタケで製造する「ボーンチャイナ」は、原料に牛の骨灰から精製したリン酸石灰を含ん

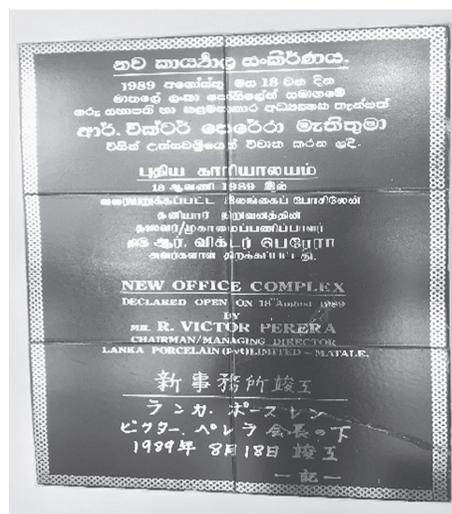
でいることに由来する。これは柔らかい乳白色に仕上がるのが特徴である。こうした食卓を彩る食器作りは、土と玉石という細かい石、水をドラムに投入して24時間かきまぜ、泥状にするところから始まる（日経新聞 2014.4.9）。泥の段階で焼くときに褐色に変わる鉄分を除去し、絞り上げて粘土状にし、約半日放置する。この粘土状の原料を回転する台に載せ、型を押し当てティーカップや皿の形とする。これを摂氏 1,230 度の炉で 20 時間かけて焼き上げると、一回り小さくなった食器となる。その後、炎のトンネルをくぐり抜けて温めた食器につやを出す釉薬を塗布する。水分が蒸発し、ガラス質が定着したら 1,100 度で再度焼く。ここまでが生地行程である。生地行程でできたものには絵柄をつける作業がある。通常、色とりどりの花や模様は、予め印刷された樹脂製の転写紙を張り付ける。ここでは、気泡を入れずにわん曲した食器に張り付けるためには熟練の技が必要となる。この転写紙を器の丸みに沿って、きれいに張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るとされる。また彼女らはサソリやコブラがいる茂みを裸足で歩くために視力がよく、スリランカ工場の従業員は大変優秀とされる（種村 [2009] 10 頁、日経新聞 2014.4.9）。

そして転写紙を定着させるため、食器を再度焼成炉に入れる。これは種類によって異なり、商品に仕上がるまで 3~5 回の焼成作業を経ることになる。張り付ける時には茶色い転写紙が焼成後は鮮やかな金色やピンク色に変化する。細かく焼成条件を管理し、発色を揃えるのは難しく、神経を使う作業である。転写紙を張らない皿の縁やカップの台座部分などの色づけは、なぎなた筆の先に金液をしみこませ、食器を回しながら一気に塗る。その上で最終的に焼き上げ、小売店に並ぶ高級食器が完成する（日経新聞 2014.4.9）。

(写真 1) スリランカ工場の看板



(写真 2) 竣工記念プレート



筆者は、これら全工程の作業をスリランカ工場では見学したが、特に丸テーブルの上で、テーブルを回転させ、職人が台座部分に色づけをしている作業の細かさは圧巻であった。非常に細かな作業であり、まさしく「熟練」が必要な作業であることを再確認した。

## (2) スリランカでの陶器製造

スリランカは、わが国とは 1952 年の国交樹立以来、大きな政治的懸念もなく良好な関係が継続している。ただスリランカへの日系企業の進出は、他のアジア諸国と比較すると少ない。スリランカに進出しているノリタケが現地では最も有名な日系企業である（日経産業 2014.10.2）。外務省の統計では、スリランカに進出している日系企業は約 60 社である。スリランカの国土面積は、北海道の約 8 割であるが、現在の人口は 2,000 万人を超えている。また 2009 年まで激しい内戦が四半世紀以上も継続し、近年になってようやく戦争のない状況となり、GDP も ASEAN の有力国ほどではないが、継続して伸張してきた。そのような国で事前調査の段階からは半世紀近くの時間が経過したであろうが、ノリタケは工場を建設し、現地の人材を雇用し、さまざまな陶器製造を手がけてきた。

ノリタケが、スリランカ中部の古都キャンディ近郊に工場を建設したのは、社名がまだ日本陶器であった 1972 年であった。1970 年頃、ノリタケは新たな生産拠点をアジアに求めて調査を行っていた。一方、紅茶のプランテーションを中心とした農業国であったスリランカは工業製品を輸入に依存していたため、貿易収支の慢性的赤字に悩んでいた。そこで工業化政策を打ち出し、有望産業として陶磁器製造の誘致を企画し、当時の日本陶業に白羽の矢が立った。それはスリランカの最大都市コロンボから陸路で 4～5 時間かかった時代であった。現在もかつてプランテーションで運営されていたセイロン紅茶の産地も近い丘陵地の中にノリタケの現地法人であるノリタケ・ランカ・ポーセレンの敷地面積 12 万平米の工場が所在している。周辺は 2009 年まで続いた内戦下では周囲に高い壁が築かれ、マシンガンを携えた兵士が反政府ゲリラに目を光らせていた（日経新聞 2016.9.15）。現在、ノリタケの自社工場による陶磁器生産の 9 割は、このスリランカの工場で製造されている。国内外の陶磁器市場が急拡大していた 1972 年の操業開始当時、住民はみんな裸足だった（日経産業 2014.2.13）。まさにスリランカでの工場立ち上げ時期は、他に進出にしているわが国企業はほとんどなく、手探りの状況であり、製造コストの安さ、つまりは人件費の安さに誘引されての進出であったと思量される。

## (3) 環境変化による製造拠点の配置と調整

### 1) 為替変動による製造への影響

海外生産のメリットとデメリットは、それぞれ複数指摘されるが、これらも時間経過と環境

変化により、メリットとデメリットは大きく変化し、場合によっては入れ替わることもある。とりわけ外国為替市場の変化は、輸出輸入、さらには現地生産を行う製造業にとって経営に及ぼす影響は大きい。ノリタケがスリランカでの生産を開始した後、フィリピンやアイルランドでも生産拠点を設け、製造を開始している。多くの製造業でも同様の行動をとるように付加価値が高い高級品製造は、国内にとどめるという選択がしばしば行われる。たとえば、わが国の為替レートが大きく変化した 1980 年代半ば、ノリタケの高級品である「ボーンチャイナ」は国内で全量が生産されていた。他方、普及品の白磁器はスリランカとフィリピン、陶器はアイルランドとそれぞれ生産地を分けていた。そして白磁器は輸出品の 5 割を海外で生産していた。これはノリタケにとって円高の影響が大きいためであった。当時、ノリタケにとっては円がドルに対し 1 円上がれば、年間 3,000 万円の利益を喪失するといわれていた。プラザ合意（1985 年 9 月）後の 1985 年 11 月期の平均為替レートは 1 ドル=243 円であり、翌年 1986 年 11 月期のレートが 180 円になると、それだけで 20 億円の利益を喪失する状況となっていた（日経ビジネス 1986.5.12、29 頁）。しばしばわが国を代表する製造業であるトヨタ自動車の為替レートの変化による利益の変化が取り上げられるが、ノリタケのような企業にとっても為替レートの変化は企業経営に与える影響が非常に大きい。

## 2) 製品による生産地の配置・調整

こうした為替レート変化への対応として、個別企業が取り得る方法はいくつかある。ノリタケでは、当時、国内生産分の米国向け輸出品の価格を 9%引き上げた。ただ北米市場は価格に敏感であるため、円高分をすべて転嫁できなかった。そのため、コスト削減による対応を同時に進めていった。役員報酬カット、一段の経費節減努力といった石油ショック以来、恒例化していた危機対応であった。また合理化投資も進めた。これは国内生産分の国際競争力維持のためであった。そして最後に海外への一部生産シフトを進めた。当時、白磁器の生産比率は、海外と国内はそれぞれ半分であったが、それを 6 対 4 とした。海外生産した白磁器は、それまで国内には持ち込まれず、輸出専用であったため、円高が進行しても変えない方針をとった。この背景には、国内では海外製品は販売しにくい事情があったためである。国内製は「ノリタケ・ジャパン」と銘打ってあるが、海外は「ノリタケ・スリランカ」「ノリタケ・フィリピン」と描かれていた。米国では「ノリタケ」ブランドで通用したが、国内では通用しなかった。こうした製造拠点に対する認識は、国によって、特に当該国に居住する消費者によって異なっている。そのためこうした生産地ブランドの決定は重要であった。ノリタケは国内市場については、円高に関係なく、これまでの方針を貫こうとした面があった。ただ海外生産比率を 5 割から 6 割に引き上げるには、スリランカ工場の増設が必要であった。これに要する資金は 3 億円とされたが、国内で競争力を維持するには主力 4 工場で 100 億円の投資が必要であった（日経ビジネ

ス [1986] 29~30 頁)。ノリタケは、こうした大きな投資額の差があるにもかかわらず、国内工場への投資を行ったことは経済合理性の面だけでは理解することができない。つまり、この部分に関しては、グローバル経営論やグローバル・マーケティング論の教科書通りとはいかない面である。

こうしてノリタケは、中級食器を海外工場に移し、その生産余力で高級食器を増産することとなった。高級品は価格競争力があり、国内生産でも円高に伴う価格引上げが可能であり、中級品は生産コストが安い海外工場であれば競争力を維持できる判断が働いた。そこでスリランカ工場では、中級の白磁製食器の生産能力を約30%高め、月産40万個体制とする計画をした。これにより、子会社工場の日本窯業（本社岐阜県多治見市）、伊万里陶業（佐賀県伊万里市）の白磁食器の生産をやめ、両子会社工場では高級ボンチャイナを増産した。また日本窯業は生産ラインを増設し、能力を2倍とし、伊万里陶業も窯を一基新設し、増産体制を敷く国内外での需要増対応をしようとした（日経新聞 1986.7.6）。製造業の工場閉鎖は、小売業における店舗閉鎖と同様、自らの身を切られるような痛みを伴う。環境変化により、それを判断しなければならぬときがある。わが国企業、特に製造業は「撤退」「閉鎖」という言葉の裏に従業員整理を伴うために回避しようとする傾向は強い。しかし、一定の規準により線を引きということは、経営者として大きな意思決定である。この状況を見ると、ノリタケでも1980年代半ば、大きな意思決定をした痕跡が観察できる。

（写真3）スリランカ工場①



（写真4）スリランカ工場②



## 5 海外製造拠点を中心とした生産・マーケティングシフト

### (1) 海外製造拠点（スリランカ工場）での対応

#### 1) 外部環境変化による生産への影響

ノリタケがスリランカでの工場の立ち上げから 10 年が経過し、普及品製造を増やすために工場の生産能力を高めようとした時期には、スリランカ国内では人種抗争の打撃が次第に大きくなった。シンハラ人過激派組織、人民解放戦線（JVP）の妨害活動で工業生産や物流に支障が出ることもあった。他方、スリランカでは外国からの投資が急増し、先行き経済回復へ期待を抱かせている雰囲気もあった。海外企業がスリランカで生産活動を開始しようとしたのは、教育水準や識字率が高く、南アジア諸国の中では潜在成長率が高いと判断したためである。そのため、人種抗争が再燃した 1983 年以降も、1986 年までは約 5%成長を継続してきた。しかし 1987 年には、人種抗争が激化したことによる政府投資の鈍化や干渉で GNP の 4 分の 1 を占める農業は前年比 5.8%のマイナスとなった。人種抗争の激化により、ノリタケの製造拠点は JVP の活動拠点でもあるマータレ市にあったため、1988 年 11 月には休業に追い込まれる事態ともなった。またコロombo近郊カトナヤケの輸出加工区の工場は政府の指示で休業を余儀なくされた（日経新聞 1988.12.24）。これはグローバル経営論の教科書通りのような事態（リスク）の発生であったといえる。それは国内の経営では直面しないようなテロや人種抗争の発生であった。ノリタケにとっては、海外生産拠点管理という経営面での国内とは異なる経験をした時期であったともいえる。

#### 2) 厳しい環境下での生産ノウハウの蓄積

このような状況にありながらもノリタケは、1980 年代の終わりにスリランカ工場での食器生産量を約 25%増加させ、台湾での加工機材生産に着手しようとした。ノリタケが海外生産において攻めに出ていた時期といえる。そのためにスリランカの食器生産の合弁会社ランカ・ポーレンス社は、政府から増産計画の認可を受けた。能力を 25%上昇させ、年間 450 万個を目標とし、これに伴い人員も 15%増の約 850 人とした（日経新聞 1989.1.22）。また 1990 年代になっても円高基調に変化はなく、ノリタケは 1993 年 3 月期の期中平均レートを 1 ドル=115 円と想定して生産を継続していた。さらに輸出計画額の 5 割を予約済みの状態にすることもできた。つまり、供給先（販売先）を確定する状態にすることができたのである。これに合理化努力が加わり、営業利益も確保でき、増益となることまで見通せる状態となった（日経新聞 1993.6.9）。先にあげた為替レートの変化による個別企業の対応として、複数の方法をミックスさせ、利益が確保できる状況を形成したのである。このような対応は国内経営だけでは鍛えられない。ノリタケの場合、為替レートの変化だけではなく、人種抗争が頻繁に起こる国において生産活動

がしばしば停止される中での増益達成となった。

## (2) 海外製造拠点の整理

わが国では、いわゆるバブル経済が終焉を迎えた 1990 年代半ばになるとさらに円高基調が進み、1995 年には 1 ドルが 80 円を割る時期もあった。これがバブル経済崩壊からの立ち直りをより難しくさせた。ノリタケはこのような環境の中、でスリランカとフィリピンの工場を増強し、特殊市場や米国市場向け食器を増産する決定をした。スリランカ工場では既に 6 割の増産体制が整っており、フィリピンも 1995 年夏までに設備の刷新により、3 割程度増産できる見通しとなった。増産分は国内工場の輸出品の振替となった。当時輸出品は円高で採算が悪化し、度重なる値上げによって価格競争力が落ち、海外を含めて生産体制の再編に踏み切る必要に迫られた。スリランカ工場では食器を焼く窯を増設し、月産 50 万個から同 80 万個へと増産した。増産分である 30 万個は航空食器と呼ばれる航空会社向けの食器であった。航空食器は、東南アジア系航空会社の機内食強化策により需要が伸長していたが、単価が低いため国産品では採算が採りにくい製品でもあった。そこで生産コストが安いスリランカ工場にほぼ全面的に生産を移した。増産によって、スリランカ工場では従業員を 1,000 人から 1,200 人に増加し、4.5 億円を投資した。この増産体制により、海外生産比率は 35%から 40%へと増加した。海外生産量の増強により、一方で国内工場の生産量を徐々に減少していった。他方、輸出用食器から和食器に生産品目の主力を移すなど、内需製品の生産拡大で国内空洞化を回避したい意向があった（日経新聞 1995.4.19）。スリランカの労働賃金は中国の 2 分の 1 から 3 分の 1 と低く、ノリタケでは自社工場ゆえに高い技術力を有していた。それは約 1,200 人在籍している社員の約 7 割が勤続 10 年以上のベテランであったことによる（日経産業 2015.10.16）。つまり、スリランカ工場では、勤続年数の長い従業員が多く、それは熟練者が多いことを意味していた。それがノリタケとしての強みとなっていた。

ここでは、円高対応と航空機向け食器の提供というノリタケの市場対応力を観察することができる。一方、これらの対応は国内工場では困難ではあるが、生産拠点を海外に移転させてしまうことは、他の多くの製造業でも指摘されるが産業の空洞化を招来する場合もある。そこでやはり付加価値の高い商品を国内の製造拠点にとどめておこうという、やはりグローバル経営論の教科書的な対応を観察することができる。ただ将来を見据えた国内外の生産体制の抜本的見直しを行わなければならなかった時期でもあった。

## (3) 2000 年以降のノリタケの海外生産対応

ノリタケは、2003 年夏に食器製造の前工程に当たる素焼きの仕様を国内外で統一した。ノリ

タケでは国内とスリランカ、フィリピンで素焼きを生産していたが、工程を統一している海外からわが国への輸入を増やすこととした。これは3拠点による品質のバラツキをできる限り排除し、仕掛品を減らし、適正水準を保つことで在庫圧縮を指向したためである。さらに人件費の低いスリランカからわが国に素焼きを持ち込んだことは、コスト削減にも資するためであった。こうしてノリタケは、2001年に国内の食器生産を子会社の日本陶器に集約し、リストラを進めていった（日経新聞 2003.4.3）。

2008年6月にノリタケの社長（当時）に就任した種村は、先にもあげたように「事業の選択と集中」を進めて食器事業以外の展開を加速させるため、設備投資の増額可能性にも言及した。具体的には自動車部品の加工に使う研削砥石などの工業機材について国内需要家の海外展開に合わせ国外生産拠点を増加させることであった。これはノリタケが自動車産業の裾野産業を担当しているための対応である。この方向性を明確化させるため、経営ビジョンとして、「設備、人材、研究開発の3分野で優先順位をつけて先行投資する」との目標を掲げた。他方、採算の厳しい食器と蛍光表示管は「不採算だからといって切り捨てることはない」と存続を強調する面もあった。当時、食器事業は売上高に占める割合が13%とバブル経済期の40%から大きく減少していた。そして、企業の売上也伸張していることを考慮しても、40%から13%への割合の減少は衰退事業として捉えられ、「継続か存続か」を判断する必要もあった。そのため、ここではスリランカとフィリピンに工場という2カ所の工場を維持することが難しくなり、集約化の必要性が提示された（日経新聞 2008.3.18）。ここでは「事業の選択と集中」というやはり経営学の教科書的課題と、先にもあげたが海外製造拠点の「継続と撤退」という、企業経営においてはしばしば取り上げられる課題が浮上した。特に後者は、継続よりも撤退を選択するための処理が煩雑なためだけでなく、赤字事業であっても「まだまだ」と思い、踏ん張り続けるわが国企業の姿も観察することができる。しかし、「撤退戦略」の提示というのは思い切った経営判断の提示であることは明確である。

#### （4）商品の付加価値向上

##### 1) 製品差別化

マーケティングの世界では、差別化は多様なレベルで取り上げられる。ここではノリタケの製品差別化の中で付加価値の高い高級食器による差別化を取り上げる。ノリタケは、高級食器を大幅増産するため、スリランカ工場で単価の安い商品生産を縮小し、一方で高級食器の生産量を現在の2~4倍に拡大し、米国の他、新興国向けの販売も本格化することとした。この背景には、安価な中国製品の流入で国内食器市場は厳しくなり、高付加価値商品に軸足を移し、収益を確保したいという思いがあった。同社が手がけている「ボーンチャイナ」は高級食器が中

心であった。これはディナープレートやカップソーサー、パン皿など食器セットでは平均販売価格が100～120ドルであった。また白磁器などに比べ価格は約2倍で利幅が厚い商品でもあった（日経新聞2008.9.9）。

この時期になると、スリランカ工場では月産100万個の生産能力を有するようになり、ノリタケの食器全体の7割近くを製造する主力拠点となっていた。2007年には窯などの設備を導入し、2008年から本格的にボーンチャイナの生産を開始した。そして、月産5万～10万個を製造し、主に米国向けに輸出し、2009年には同20万個に引き上げることにした。（日経新聞2008.9.9）。この背景には、新興国も経済成長とともに所得水準も上昇し、有望市場として中東や東南アジアの国々が浮上してきた背景があった。ただ先にもあげたようにノリタケでは2008年3月期の売上高に占める食器部門の比率は13%であり、その後も漸減傾向が続き、同部門の売上高営業利益率も1%以下となった。そして、硬質陶器を製造する加賀事業所を閉鎖するなど生産体制の再編を進め、不採算品の縮小と高級品の拡充で利益率向上を図ろうとする思いがあった（日経新聞2008.9.9）。ノリタケの加賀事業所の閉鎖は、さらなるリストラの継続といえるが、全体需要の低迷やこれまで需要地であった国・地域の変化は、製造業の経営やマーケティングには大きな影響を及ぼす。ただ連続した製造依拠店閉鎖の判断は、企業としては断腸の思いであっただろう。さらにノリタケには祖業に近い古い事業であるため、その思いは一入であったと推察できる。

## 2) 工場閉鎖とマーケティングの継続

ノリタケは、2008年度内にフィリピン工場を閉鎖し、伊万里工場での生産を半減させた。これにより、国内外の生産能力は3分の2に縮小した。国内では安価な中国製品に市場が侵食され、主力輸出先の米国では景気減速の影響で販売が低迷していた。当時、ノリタケの全体の月産能力は155万個であった。ノリタケはフィリピンでは主に米国向けの高級食器を生産してきたが、輸出急減で採算が悪化し、米国での需要回復はすぐに見込めないと判断し、閉鎖した。伊万里工場も生産量を半分程度に縮小した。こうしてフィリピン工場と合わせ、食器の月産能力は約3割減となり、約100万個となった。1990年代はじめには約500億円あった食器事業での売上は、2008年には147億円にまで減少し、全売上高に占める比率も1割程度まで低下した（日経速報アーカイブ2008.9.28）。こうした生産の縮小により均衡点を見出そうとする作業は、増加により均衡点を見つけようとする作業とは異なり、「後ろ向き」な作業と捉えられがちである。またノリタケは、製造業として低額品（普及品）から高額品（高級品）までフルライン生産を行う製造業ではなく、中級から高級品に集中して製造を行う製造業へと変換していこうとする姿が観察できる。

他方、ノリタケはマーケティング上の努力を継続している。ノリタケでは2010年春に女性社

員が開発した食器シリーズを国内で発売することとした。これはスリランカ工場で生産し、1皿数千円程度の中価格帯程度の中価格帯で一定の販売量が見込める品揃えとした。女性チームにはデザイナーや店舗販売員も加わり、東京と名古屋でそれぞれ3~4人程度で結成した。女性の感性に適合し、手ごろな価格で普段使いの商品を開発するため、開発面にまで女性の視点を徹底し、より消費者のニーズに合った商品群を揃えることとした。女性チームは別に最高級ラインの開発にも力を入れることとし、リストラによる技術力の低下を防ぐため開発力に磨きをかけようとした（日経新聞 2009.9.26）。これらはマーケティング面での新しい試みである。食器の場合、使用者や商品購入の決定者は女性が多いのは当然であるが、その使用者・購入者の視点に立ったマーケティングの打ち出し方である。

## (5) 事業の縮小と収益確保

### 1) 祖業に対する意思決定

1990年代から今日にかけての約30年は、わが国にとっては「失われた20年」と呼ばれた期間を含んでおり、多くの企業にとっても大きな変化をそれぞれ経験した時期でもあった。同様にノリタケの食器事業を取り巻く環境も一変した。米国などの輸出先では、ライフスタイルの変化により、自宅で客をもてなす家庭が減少した。わが国は、円高に加え、欧米の高級陶磁器各社も新興国などのOEM(相手先ブランドによる生産)によって対応し、販売価格を引き下げ、ノリタケの競争力は低下することとなった。1990年代初めにノリタケでは、約500億円あった同事業の売上高は2012年3月期に80億円まで縮小した（日経産業 2014.2.13）。

ノリタケは、2012年に収益基盤を再構築するため、赤字が継続する食器部門では高級品に特化する路線を変更し、家庭での普段使いを想定した商品を販売することとした。生産面では、国内生産に比べて価格を半分に抑えられるスリランカ工場を活用することにした。また従来は、百貨店や同社の直営店が主だったマーケティング・チャネルを、雑貨店などに拡大する方針を採用することとした。これらは高級品の印象が強いノリタケのブランドイメージを拡大し、食器事業の再建を目指そうとしたものである。当時の種村社長は「ノリタケは変革しないと生き残れない」としていた言葉通りの状況となっていた（日経産業 2012.1.1）。そのためにノリタケは、食器生産は国内からスリランカ工場への移管を進める方針をとり、全数量の9割をスリランカで作る体制を構築することとなった（日経新聞 2012.2.9）。一部高級品を除き、スリランカ工場がノリタケの製品を象徴する存在といえる。

### 2) 海外移転ノウハウの蓄積

ノリタケの小倉現社長は、「スリランカから世界を攻める」と意気込んでいるとされる。スリランカで開発した食器がインドや北米で伸張している。高価格帯製品が得意なノリタケが、中

低価格帯でも競合商品と戦える商品が誕生してきたとされる（日経新聞 2018.5.11）。ノリタケの食器事業における大胆な変化により、2012年には食器洗浄機対応の「シェールプラン」などスリランカ製の戦略製品を市場投入した。その結果、2013年3月期には増収に転じた。そして、2016年3月期の食器事業の売上高を100億円台にする目標を掲げられるまでになった。現地法人ノリタケ・ランカ・ポーセレンの社長嶋谷（当時）は、スリランカ工場は「今やこの品質やサービスはノリタケそのもの。そんな工場に成長したという自覚が従業員には必要だ」と話し、スリランカでの「日本の『ものづくり』の精神をどう根付かせるか」に心を砕くようになったという。スリランカ工場では「2S（整理・整頓）」などが国流の運営を導入し、地面に赤や青の線を引き台車を整然と置く活動など、細かなところからの意識改革を進めたとしている（日経産業 2014.2.13）。

また、金やプラチナの溶液を絵筆で描く縁取りや仕上げ工程は、品質がばらつきやすいベルトコンベアーによる流れ作業を廃止した。その代わりに中心部が回転する丸いテーブルを配置し、個人の技量で作業する量を決め、丁寧な作業と品質の安定化を図った。さらにものづくりを牽引するリーダーの育成にも注力するようになった。そこで各工程では指導的立場の人物を選抜し、日常の業務管理に加え、問題点の改善と作業の標準化を目指すようになった。最終的には5～7人の小集団を形成し、受け身のものづくりから目標を立て、自発的に取り組むプロ集団の集合体を目指そうとしている（日経産業 2014.2.13）。筆者がこの状況を視察した際には、作業の工程によって適宜異なる作業を行う区域を区分しており、丸いテーブルを囲んでいる作業員には仕事に対する誇りのようなものも感じる事ができた。

ノリタケの伊万里工場で生産している食器の半分は海外に輸出している。生産量では食器の主力拠点はスリランカ工場に移ったが、高度な熟練が必要な高級品の製造は今も伊万里工場が担っている。伊万里工場で技術開発し、海外に展開するサイクルを形成するための役割が与えられているといえよう（日経新聞 2014.4.9）。さまざまな環境変化により、国内の製造拠点をほぼ海外に移転した後でも、海外に移転できるノウハウをやはり形成し、確固たるものとして発進する基地は国内との立場であろう。

#### （6）ノリタケのマーケティング対応

近年、ノリタケは高級食器事業の再生にも挑んでいる。その舞台はアジアであり、海外唯一の拠点となったスリランカを起点として、インドや中国、東南アジアへの出店や販路開拓を加速している。ここには現地の中間層需要を取り込もうとする意図がある。2014年6月にノリタケは「アジアの旗艦店」と位置づけ、スリランカの最大都市であるコロンボに直営店を開店した。店内にはVIPルームを備え、各地の富裕層が詰めかけているようだ。同店の売上高は月平

均で1,000万スリランカルピー（約850万円）である。この売上は予想の3倍にもなる（日経産業2015.10.16）。ここでは東南アジアを中心とした市場が成長し、次第に成熟を迎えつつある状況が確認できる。

2014年には、スリランカにインドや中国から150万人超の外国人が訪れた。ノリタケは「インバウンド需要を取り込みながら、『ノリタケ』を浸透させる」という「スリランカ前線基地」構想を描いている。インドでは2015年6月に南部バンガロール、3月に北部パンジャブ州に出店した。現地には駐在員を配置し、ブライダル関連の食器需要が膨らむインドの販路開拓を進めようとしている。ノリタケは中国でも2015年2月に上海で開業した上海新世界大丸百貨内に新店舗を出店した（日経産業2015.10.16）。このように現在では、ノリタケは世界60カ国・地域以上で販売するようになった。ただ米国や日本などで「外食化」「個食化」が進み、高級食器の売上高は最盛期の5分の1に縮小し、ノリタケの事業の柱は砥石などの工業機材事業となった。それでも、ノリタケの食器は会社の「顔」であり、立て直す必要があると食器事業担当者は強調している。そこで、ノリタケの2013年から2015年度の中期経営計画では、中間・富裕層が勃興するアジア新興国を軸に食器事業の海外売上高比率を約6割に引き上げる方針を掲げた（日経産業2015.10.16）。ここではやはり祖業に近い食器事業を大切にしたいという思いが垣間見られる。また歴代の経営者自身にもその方向性が持ち続けられている。

ノリタケでは、2016年秋、「楓の舞」を2005年以来11年ぶりに本格的和食器として11アイテムをシリーズ展開し始めた。舞い落ちる紅葉を描いた高単価商品であり、近年増加している訪日外国人の土産需要も期待されるとして。先にもあげたように、百貨店や食器専門店での販売が中心であった個人向け販売では、インターネットやSNSでの情報発信を梃子に販路拡大を試みている。そして、ノリタケは食器事業の営業損益を2019年3月期にトントン（前期は3億5,000万円の赤字）まで回復させ、新規顧客を開拓しようとしている（日経新聞2016.7.23）。100年以上前、ノリタケの創業者である森村市左衛門は、米国での需要を実際の消費者の動きから読み取り、苦勞をしながらコーヒーカップを焼き上げ、第1号を輸出し、販売しはじめた。それが多くの顧客支持を得て、米国市場で「Noritake」のブランドが浸透するきっかけとなった。こうした古い会社に新しい風を吹き込むのは、実際の消費者の動きであり、それに対応しようとするマーケティングの力である。

## おわりに

本稿では、企業が海外市場に関心を示すきっかけや、その後海外に生産拠点や市場を求める上での状況を取り上げてきた。そこでは、単に競争企業が海外に製造拠点を設け、市場を求め

て進出を果たしたために乗り遅れないようにバスに乗りしようとするという「バンドワゴン」による進出では、その後の事業拡大や市場拡大は覚束ない。さらに自社の判断により、海外での製造拠点や市場を求めらるるのであれば、環境分析を十分に行わなければならない必要性に言及した。その上で、海外進出の段階や進出方法を取り上げた。いずれの進出方法を採用する場合もノーリスクではない。もし何かが起こった場合、そのリスクの大きさは異なるため、リスクの大きさによって海外市場への進出を判断するということもできよう。

本稿の事例として取り上げたノリタケは、1世紀以上前に貿易から身を起こした企業である。この1世紀超の歴史の中において、海外市場との関わり方では、他企業以上にさまざまなことで苦勞を重ね、それを乗り越えることを試行してきたといえる。ノリタケはその歴史の中において、スリランカに工場を建設したことはまさにノリタケのエポックであった。それはノリタケの海外生産の柱となっていることからわかる。

ノリタケの現在の4事業は、食器を作り技術がその基盤である（赤羽 [2007] 5頁）。それは海外でも「Noritake」の知名度向上に貢献するものであった。そのブランド力は、食器事業がもたらしたものである。そこで企業ブランドの再構築のため、祖業の食器事業を見直す声が高まっている。その原動力はスリランカにある。2009年に内戦が終結したスリランカは、インドや中東、アフリカ市場への足がかりとして注目されてきた。多くの困難に遭遇しながらも、そこで47年も事業を継続し続けている日本企業はノリタケの他にない（日経新聞 2016.9.15）。スリランカは内戦が終結し、平和な時間を取り戻した感があったが、2019年4月に再びテロが起きた。これにより、ノリタケはコロomboの直営店を安全のために一時閉店することになった（日経新聞 2019.4.22）。企業にとって国内経営や生産活動でも困難はあるが、海外での企業経営ではやはり突発的に惹起する問題が多く、それを1つひとつ乗り越えていく難しさは再度起こってしまったテロのニュースを目の当たりにすると、改めて感じざるを得ない。

#### <参考文献・資料>

赤羽昇 [2007] 「赤羽昇 ノリタケカンパニーリミテド社長」『エコノミスト』2007.8.7、4~5頁

犬飼知徳 [2017] 「第9章 サービス業のグローバル・マーケティング戦略」三浦・丸谷・犬飼『グローバル・マーケティング戦略』有斐閣、206~226頁

稲葉康生 [2009] 「「次の時代」への挑戦」『エコノミスト』2009.7.13、3~13頁

大石芳裕 [2009] 『日本企業のグローバルマーケティング』白桃書房

川端基夫 [2017] 『消費大陸アジア：巨大市場を読みとく』筑摩書房

佐伯進・山内進 [2007] 「日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは」『Hitotsubashi Quarterly』Vol.17、1~7頁

種村均 [2009]「時代の変化と会社の変革」名古屋西法人会講演会、2009.2.25

日経産業新聞「10 製造子会社社名を変更」1993.7.1、13 面

日経産業新聞「ノリタケ、収益基盤を再構築」2012.1.1、19 面

日経産業新聞「スリランカで高級陶器」2014.2.13、2 面

日経産業新聞「高成長維持するスリランカ」2014.10.2、4 面

日経産業新聞「ノリタケ再興インド洋から」2015.10.16、1 面

日経速報アーカイブ「ノリタケ、食器生産を国内外で縮小」2008.9.28

日経ビジネス [1986]「海外生産で「1 ドル=150 円」時代に対応」1986.5.12、25~30 頁

日本経済新聞「中部の企業、円高定着」1986.7.6、地方経済面中部

日本経済新聞「経済活動にテロのツメ跡」1988.12.24、夕刊

日本経済新聞「海外生産の強化に動く、森村系セラミック 3 社」1989.1.22、地方経済面中部 7 面

日本経済新聞「円高で海外生産シフト加速」1993.6.9、地方経済面 7 面

日本経済新聞「ノリタケ、アジアで増産」1995.4.19、地方経済面 7 面

日本経済新聞「素焼きを内外で統一」2003.4.3、地方経済面 7 面

日本経済新聞「設備投資上積みも」2008.3.18、地方経済面 7 面

日本経済新聞「高級食器 生産 2-4 倍に」2008.9.9、地方経済面

日本経済新聞「女性の感性 食器に反映」2009.9.26、地方経済面 7 面

日本経済新聞「日常使用の家庭食器発売」2011.10.14、地方経済面中部

日本経済新聞「2 社増益 2 社赤字・減益」2012.2.9、地方経済面中部

日本経済新聞「社内報 4 種の外国語版」2012.11.3、地方経済面中部

日本経済新聞「熟練の発色、高級品担う」2014.4.9、地方経済面中部

日本経済新聞「ノリタケ、食器で攻勢」2016.7.23、地方経済面中部

日本経済新聞「食器が磨くブランド力」2016.9.15 地方経済面中部

日本経済新聞「スリランカから世界へ」2018.5.11、地方経済面中部

日本経済新聞「企業、安否確認急ぐ」2019.4.22 夕刊 11 面

日本陶器株式会社 [1974]『日本陶器 70 年史』

ノリタケ 100 年史編纂委員会編 [2005]『ノリタケ 100 年史』

林田博光 [2004]「第 12 章 国際マーケティング」奥本・林田編著『マーケティング概論』中央大学出版部、205~220 頁

名古屋財界の「深奥」2012、118~119 頁

森村商事株式会社「Corporate Profile」:[http://morimura.co.jp/history/history\\_01.html](http://morimura.co.jp/history/history_01.html) (2019.8.1 確認)

諸上茂登 [2004] 「第 12 章 グローバル・マーケティングの調整と統制」 諸上・藤沢『グローバル・マーケティング (第 2 版)』中央経済社、177~189 頁

Masaaki Kotabe and Kristiaan Helsen [2001], Global Marketing Management 2nd ed. John Wiley & Sons  
(横井義則監訳 [2001] 『グローバルビジネス戦略』 同文館出版)