

グループ企業の製品開発競争とその要因について ～森村グループ内、TOTO と INAX について～

Competition in Product Development of Group Corporation and About the Factors

— About TOTO ltd. and INAX Corporation in Morimura Group —

後藤時政[†], 井上博進[†]

Tokimasa GOTO and Hiroshi INOUE

Abstract TOTO ltd. and INAX are the ceramic industry corporations which represent Japan. They once belonged to the same group, Morimura Group. However, INAX left the group in October, 2001. Now, both are competing in products such as toilet, bath, kitchen, dresser, interior and exterior. These products are leading products of each company. In this research, we investigate the reason why the group corporation came to compete to each other. First, we historically considered the reason. Next, the financial analysis was also done to three companies, Noritake ltd., TOTO ltd. and INAX. Noritake ltd. is a long-established store in Morimura Group. As a result of this research, the reason of the competition was clarified.

1. はじめに

中部の代表的なグループ企業の一つに森村グループが挙げられる。森村グループとは現在（平成 2003 年 3 月期において）、ノリタケカンパニーリミテド、東陶機器株式会社（以下 TOTO とする）、日本ガイシ、日本特殊陶業の主力 4 社での連結売上高の合計が 1 兆円を越す世界一の窯業団体である。これら主力 4 社のうち TOTO は衛生陶器の製造販売において、同業種の株式会社 INAX とかなりの部分で競合している。そもそも INAX は、森村グループを構成する主力会社であったが 2001 年 10 月にトステムと経営統合し、森村グループより離脱した。グループ企業として互いに共存の道を歩んできた 2 社であったが、一転協調のバランスは崩れ、競合は激化する様相を呈した。

INAX 離脱後の 2002 年 5 月、TOTO は INAX 製タンクレス便器に対し、TOTO の所有する 3 件の特許権（洗浄給水装置、水洗式便器、便器の洗浄給水装置）を侵害したものと東京地方裁判所に提訴した。TOTO の要求はサティス（INAX 製タンクレス便器）の製造および販売の差し止めと、TOTO が被った損害賠償（非公開）の請求であった。裁判は 10 ヶ月に及び、裁判所からの和解勧告もあり、2003 年 3 月 13 日両社は和解した。和

解の内容は INAX の主張をほぼ認めるものであった。

また、現在 INAX のお膝元である常滑沖に建設中の中部国際空港内の衛生陶器の受注をめぐる請負入札においては、TOTO が価格競争に勝利し、大方の受注を請け負うことになった。INAX が森村グループを離脱する前では、関西国際空港内の衛生陶器の受注など、大規模公共事業の衛生陶器の受注は両社互いに五分五分であった。

本研究ではグループ企業同士が激しく競合する理由について、森村グループの TOTO および INAX の 2 社を例に取り調査した。TOTO および INAX の成り立ち、森村グループがどのような過程を経て現在のグループ構成になったのかを調査した。また森村グループの老舗であるノリタケカンパニーリミテドを含め、3 社の財務分析を行った。そしてグループ企業同士が競合するようになる理由を歴史のおよび財務的両方の観点から考察した。

2. TOTO および INAX が集った森村グループ

2・1 創立と沿革

森村グループは、森村グループ創立者である森村市左衛門が友人である福沢諭吉の「日本から流出している金銀を取り戻すには輸出を振興するしかない。」との主張に共鳴して、輸出版売（特にアメリカ）を目的として 1876

[†] 愛知工業大学 経営情報科学部 経営情報学科
(豊田市)

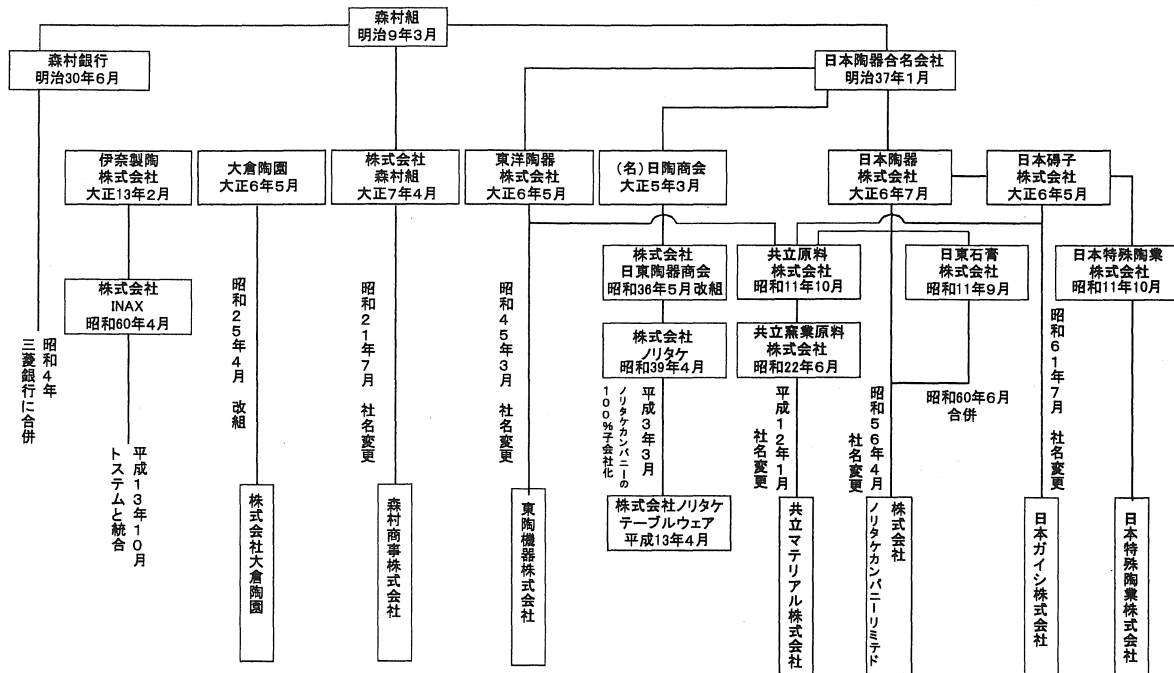


図1 森村グループの沿革

年に設立した「森村組（現：森村商事）」が起源となる。当初の事業は観光みやげ的な販売が主であったが、次第に日常使用する洋食器を自ら製造して輸出するようになった。そして、輸出用白色硬質磁器を製造する目的で1904年に「日本陶器合名会社（現：ノリタケカンパニーリミテド）」を設立した。「日本陶器合名会社」から衛生陶器部門を担当するために分社化され、1917年に設立された会社が「東洋陶器（現：TOTO）」である。一方、「伊奈製陶（現：INAX）」が森村グループに参入したのは7年後の1924年であった。しかし、INAXはTOTOのように何かの目的で森村グループ内の会社から分社化されたのではなく、もともと焼き物で有名な愛知県常滑町において1766年から続く製陶所に、森村グループの中心メンバーだった大倉和親が資金援助したことがきっかけとなり森村グループの傘下となった。図1に森村グループの沿革を示す。

2・2 両社の創立者である大倉和親という人物

大倉和親は森村グループの創立者である森村市左衛門の義弟であり、番頭役であった実務の責任者である大倉孫兵衛の子供である。森村組幹部は、まだ青年であった和親を日本陶器（現：ノリタケカンパニーリミテド）の代表社員（社長）に抜擢した。和親は「良きが上にも良き物を」の最高級志向でより高い品質を追求したが、「名人氣質は許されない。」「効率化に努力したい。」と森村

組の組織の近代化をはかり、徒弟制度の家内工業だった陶磁器を近代的な産業に切り替えた。創意工夫を重ねて世界ブランドを確立し、戦後の自動車や電機にも通じる強力な日本製造業の生き方は、この大倉率いる日本陶器から始まったと言っても過言ではない。和親は期待に違わず、現在のノリタケカンパニーリミテド、TOTO、日本特殊陶業、日本ガイシ、INAXなどを育て上げた。INAXが森村グループを離脱する前の5社合計の連結売上高は一兆三千億円と巨額であった。

2・3 森村グループの結束力と変化

森村の経営理念として、「共和団体（上下があまりなく意見する）」、「非年功序列型給与体系（幅のある職能資格制度）」、「処世十戒（忍耐や誠実などの社員に対する戒め）」、「国益優先（自社利益よりも国益を優先する）」また「社会貢献（各会社周辺地域に対する寄付や援助など）」などがあるが、その中でもこのグループの最大の特徴は、新技術を開発し市場を開拓すれば速やかにスピノフ（事業の分離・独立）する「一業一社」である。

日本陶器（現：ノリタケカンパニーリミテド）が衛生陶器の国産化にメドをつけると小倉工場（北九州市）を分離独立し、東洋陶器（現：TOTO）を設立したのを皮切りに、芝浦製作所の勧めで開発していた高圧ガイシ部門を切り離し、日本碍子（日本ガイシ）とした。また同社内で育った点火プラグは、日本特殊陶業として分社化

した(図1参照)。

森村の座右の銘は「懈怠は死なり」であった。したがって、事業の成功と発展のためには適任者を選び、それぞれが事業に専念できるようにする仕組みが肝要と考えた結論が「一業一社」であり、日本のスピノフ史の先鞭ともなった。

森村グループは三菱や住友など旧財閥のような資本関係はなく、強いて挙げれば、富士電機から富士通が分社化し、富士通からファナックが分社した古河グループに近い「独立自営主義」をとっている。1997年に改正独禁法が施行され、純粋持ち株会社の解禁で、日本国内においてもグループ企業の再統合が話題になっているが、この「一業一社」および「独立自営主義」は、日本企業が強さを取り戻すための新しいシステムとして再び注目されている。

しかしながら、最近森村グループでは「一業一社」にもほころびが見え始めた。今回競争問題について調査したTOTOおよびINAXの事例以外にも、日本ガイシとノリタケカンパニーリミテドは焼却炉事業で長い間火花を散らし、1999年には日本ガイシがプラズマ・ディスプレイ・パネル(PDP)用の焼成・乾燥炉に参入した。この事業は成長分野だけに両社の主戦場となっている。

森村グループでは「一業一社」をグループの旗印に掲げる以上、同一グループ内他社の事業領域を侵すことはタブー視されていたが、高い付加価値を目指せば、事業の重複および競争は避けられないのが現状である。また、グループ内に持ち株会社のようにグループ企業の株を大幅に所持する会社が存在し、グループ全体を統制することができたなら、グループ企業同士の競争を抑制し、グループ内にてより一層の事業拡大の合理化および販売力強化が図れたものと考えられる。

3. TOTOおよびINAXの経営戦略の相違

3・1 TOTOの経営戦略

現在、TOTOは類似の商品を出してライバル社である同業他社のノーリツや松下電工と商品および部材の相互供給、物流、アフターサービスなどで業務提供を結んでいる。この場合の業務提携は経営統合や同一グループになるという意味ではなく、商品開発の技術提携などお互いの顧客満足度をアップさせる為のもので、販売はそれぞれのブランドで売っていくという緩やかな意味である。

他にもTOTOは、拡大するリモデル需要への対応力を強化し、顧客への提案力を相乗的に高めることを目的として、YKKAPや大建工業と企画、開発や支援体制の構築などで業務提携している。今後もTOTOは資金面での

関係は全く無しで、他社とこのような緩やかなアライアンス(部分業務提携)で、お互い共存していける部分は共存していき、競争する部分は競争する方針である。

3・2 INAXの経営戦略

一方のINAXは2001年10月にアルミサッシ、住宅設備機器および外装建材の製造および販売を事業内容とするトステムと経営統合している。今回INAXがトステムと経営統合した主な目的は、自社のトータルハウジングのノウハウおよび資金力の強化である。建築業界の不況の波がINAXにも押し寄せ、豊富な資金が無ければいつまでたってもライバル会社であるTOTOは超えられないし、これからの時代風呂は風呂、キッチンもキッチン、トイレはトイレ、玄関は玄関と分割した空間ではなく、それらをトータルの生活空間としてプロデュースをするようになると考えたINAXの思い切った決断である。事実上、トステムとINAXの株の比率は6:4で、INAXはトステムに吸収合併されたことになる。統合後の現在、INAXの関係者は森村グループを離脱したことによるデメリットはなく、逆にシナジー効果[※]で億単位の儲けがでたと述べた。

※)シナジー効果・・・小売店に銀行端末を設置することで来客数が増え商品購入につながり、新商品を出すときに既成の設備や技術が利用できるなど企業の相乗効果をいう。

4. INAX 離脱後の森村グループ

4・1 TOTO, INAX および森交会三社三様の見解

INAXがトステムと経営統合をしたことによって、事実上INAXが森村グループを離脱するに至った問題に関して当事者であるTOTOおよびINAX、また森村グループの主力グループ企業(ノリタケカンパニーリミテド、日本特殊陶業および日本ガイシ)が協議するための懇談会である森交会の見解には温度差があった。

INAXは今回の件について差ほど重く受け止めていない。そもそもINAXが森村グループの一員として活動していたころも経済的および技術的支援というものは全く無く、他のグループ企業とは情報面および冠婚葬祭の親交しかなかった。したがって、INAXはトステムと経営統合した後も森村グループの一員としての活動を続けるつもりであった。

一方同じグループ内で競合していたTOTOは、INAXが森村グループの一員として活動していた時は「仲間」という意識が少しあったのでやり難い部分があったが、INAXが森村グループから離脱することによってやり易くなったとのことであった。

また、今回の件に関して最も重く受け止めているのが森交会である。INAX が何の相談無しにトステムと経営統合したことに対し、「昔苦しい時に資金援助してやったのに、裏切り者！」と思う人も森交会には居るようである。ノリタケカンパニーリミテドの社員は「うちの社長が「INAX は裏切り者」と言ったと新聞に書いてあったが、うちの社長は決してそのようなことは言っていない。しかし、森交会でそう思っている人は多い。」と述べた。INAX がトステムと経営統合したのに森交会に残るのは、やはり情報が筒抜けになってしまう恐れがあるので、森交会が離脱するようにしたのは確かかのようなのである。

しかしながら、森村グループ内では INAX の離脱に関してマスコミが騒ぎだてる程の混乱も無く、現在もなお会社ぐるみの付き合いは無くなったものの、お互いに各階層の社員同士は、組合などの場で人事などの情報交換などはしているようである。

4・2 TOTO の動き

前節にて述べたように、TOTO は INAX が森村グループを離脱することによって「やりやすくなった。」と述べた。最近、この言葉が意味したことが表面化したものと思われる出来事が TOTO と INAX の間で二つあった。一つは 2002 年 5 月に生じたタンクレス便器の裁判である。もう一つは現在建設中の中部国際空港内の衛生陶器の受注問題である。

この裁判は TOTO が INAX 製タンクレス便器に関し、TOTO の所有する 3 件の特許権（洗浄給水装置、水洗式便器、便器の洗浄給水装置）を侵害したものと東京地方裁判所に提訴したことが発端となる。TOTO は INAX 製のタンクレス便器であるサティスの製造および販売の差し止めを要求し、TOTO が被った損害賠償（非公開）を請求をした。この裁判に対しノリタケの OB は、「同じグループ内ならばはっきり言って、裁判はなかっただろう。」と語った。また INAX 社員は、「これ（裁判）は TOTO の名古屋への進行や INAX 叩きの目論見があったかも知れない。」と語った。

裁判は 10 ヶ月に及び、裁判所からの和解勧告もあり、2003 年 3 月 13 日両社は和解した。これに関して、TOTO 広報室は「(前述した 3 件の特許権が) 当社の特許権であることが明確にできた点で意味があった。」また「(衛生陶器業界の) リーダー的企業同士が長期間争うことは業界の発展のためにならないと考え和解を決めた。」と話している。我々が話を伺った TOTO の社員は、「今後も知的財産権および特許侵害などの問題が発生すれば同じような対応をするであろう。」と語り、INAX が同じ森村グループのグループ企業であった名残は一切感じさせなかった。

TOTO の INAX に対する非情さは、常滑沖に建設中の中部国際空港内の衛生陶器の受注問題でも見る事ができた。INAX 離脱前の関西国際空港内の衛生陶器の受注に関する請負入札では、TOTO と INAX ほぼ五分五分でその権利を落札し、受注したのに対し、離脱後の中部国際空港内の衛生陶器の受注では、いわゆる INAX のお膝元である常滑で、TOTO がほぼ独占して落札し受注したのである。

なお TOTO の社員は、「今まで同じグループでも決して談合のようなものではなく、受注は結果的に TOTO と INAX で五分五分であった。」、「今回の場合も公共事業であるため、TOTO はたとえその場所が常滑であろうが小倉であろうが是が非でも落札するという姿勢は変わらなかった」と語った。しかしながら、発注機関は十分に受注能力がある地元企業である INAX に受注を要請するよう配慮すべきであったと思われるし、TOTO もある程度採算度返して大方の受注を勝ち取ったように思われる。結果的にこの受注問題で TOTO は INAX が同一グループだったときには成し得なかった、名古屋への進行と INAX 叩きを果たしたように見える。

5. TOTO, INAX およびノリタケカンパニーリミテドの財務状況比較

5・1 経常利益の推移

TOTO, INAX, そして森村グループの老舗であるノリタケカンパニーリミテドについて、森村グループ内で競合が生じる原因をその財務力の関係から考察するため、過去 20 年間の財務諸表を比較した。

図 2 に 3 社の過去 20 年間の経常利益の推移を示す。なお、この図を見るにあたって、あらかじめ次の 3 点、①1989 年の TOTO およびノリタケカンパニーリミテドの経常利益は決算時の変更により数値が落ち込んでいる。②1999 年以降は 3 社とも連結決算である。③2001 年以降の INAX はトステムと経営統合後の数値である。に注意を払う必要がある。

図では、衛生陶器、浴槽およびキッチンなどを製造および販売している TOTO と INAX は景気による住宅着工数の増減の影響を直接受けるため、TOTO の経常利益は 1991 年まで上昇し、その後バブル崩壊の煽りを受け 1999 年まで下降し、それ以降再度上昇する傾向を示した。INAX も変動こそ TOTO より穏やかなもののこの傾向に準じた。ノリタケカンパニーリミテドは経済状況に差ほど影響されず、ほぼ横ばいであった。我々はこの図を、TOTO および INAX の推移の傾向に着目し、1983 年から 1991 年までを上昇期、1991 年から 1999 年までを下降期、1999 年から現在までを再興期と 3 つのパートに分

グループ企業の製品開発競争とその要因について ～森村グループ内、TOTOとINAXについて～

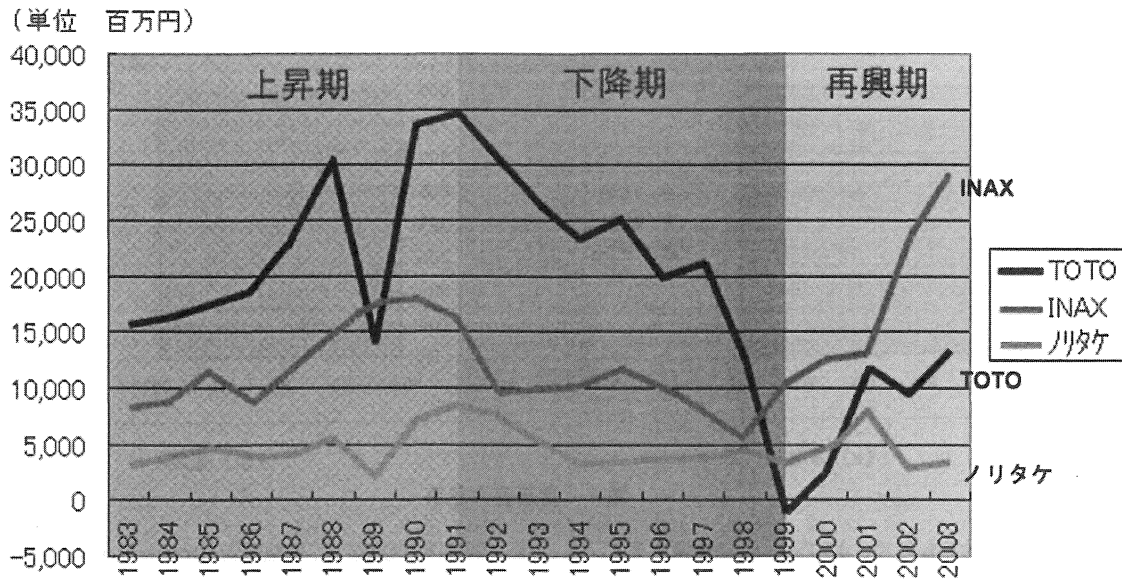


図2 TOTO, INAXおよびノリタケカンパニーリミテドの経常利益の推移

けた。現在もなお不景気が続く今日において、1999年にTOTOの経常利益は唯一マイナスとなったが、再興期ではTOTO, INAXとも業務提携や経営統合といった経営戦略により経常利益を持ち直した。そこで本研究では、INAXがトステムと経営統合した2001を含む1998年から2002年のこれら3社の財務状況をさらに詳細に分析することにした。

なおTOTOの1999年のマイナスの経常損益の理由として、TOTOは事業報告書にて「日本の経済は、金融システム不安や雇用情勢の悪化を背景にした個人消費の低迷や民間設備投資の減少などにより、経済成長は2年連続でマイナスとなる深刻な状態で推移した。当社の商品需要と関連の深い建築業界においては、実体経済の悪化による消費マインドの低下により、新設住宅着工戸数は15年前と同程度の110万戸台まで落ち込んだ。あわせて、市場における価格競争は一段と厳しさを増し、当社を取り巻く経営環境は極めて厳しい状況が続いた。」と報告し

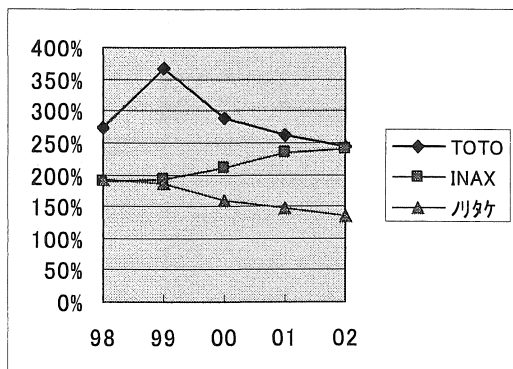
ていた。

また、ライバル会社であるINAXも当時の事業報告書に「1999年における日本の経済は、長引く不況感の中金融不安や業績悪化に伴う民間設備投資の縮小傾向や個人消費の低迷が続き、大変厳しい環境にあった。建設業界においては、新設住宅着工戸数が低迷し、ホテル・オフィスビル等の非住宅需要も引き続き低水準で推移し、さらに競争激化から市場価格も依然として厳しい状況が続いた。」と報告していた。

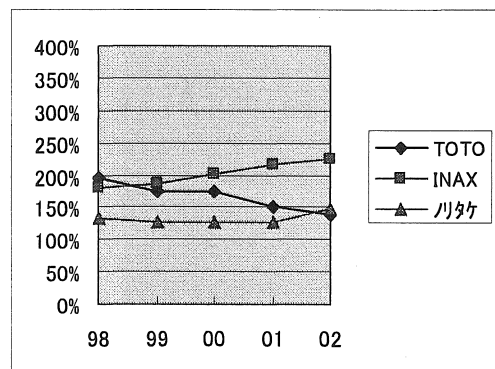
5・2 安全性分析

5・2・1 流動比率

図3 (a), (b)に3社の1998年から2002年までの単独、連結決算から算出した流動比率の推移を示す。流動比率とは短期（1年以内）の借金を返済するのに必要な財源を比較する比率で、この比率が大きいほど返済能力があり経営の安全が保たれていることを示す。いわば

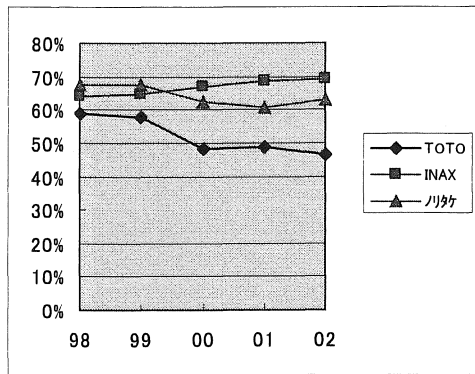


(a) 単独

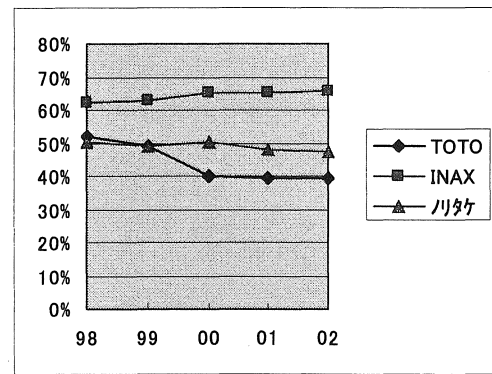


(b) 連結

図3 流動比率比較



(a) 単独



(b) 連結

図 4 自己資本比率

企業の信用度を示すもので、150%以上を確保することが望ましいとされている。

図より、TOTO においては単独だけを見ると過去 5 年にわたり 240%以上を維持している。これは異常なまでの数値だと思われるが、連結に目を移すと 5 年間で 190%から 130%に落ち込んでいる。この数字の違いを見ると、TOTO が子会社に負担をかけていることがわかる。また INAX では、単独、連結ともに 189%から 220%に上昇している。流動比率が 150%以上確保するのが安全とされるなら優良な成績といえる。さらにノリタケカンパニーリミテドでは、単独では 5 年間で 190%から 130%に減少しているのに対し、連結ではギミックにより 120%から 140%に上昇している。

5・2・2 自己資本比率

図 4 (a), (b) に 3 社の 1998 年から 2002 年までの単独、連結決算から算出した自己資本比率の推移を示す。自己資本比率とは会社に投下された資金のうち返済する必要のない自己資本の比率がどれだけあるかを示す。この比率は高いほうが望ましいが、日本企業の平均は約 20%といわれている。

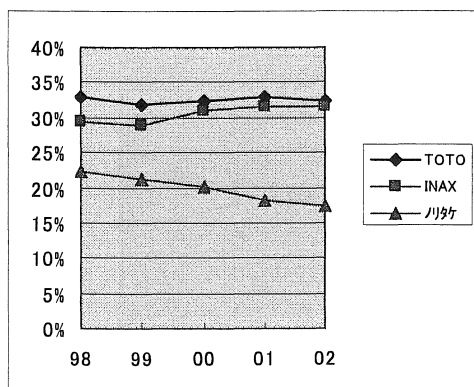
図より TOTO は、単独では 59%から 46%へ落ち込み、連結では 51%から 39%まで落ち込んでいる。流動比率でも述べたとおり、TOTO は子会社に負担を掛けている。また INAX は連結、単独ともに 60%から 70%の間を僅かであるが上昇している。特に目立ったところはなく良好であると言える。さらにノリタケカンパニーリミテドでは、単独では 5 年間で下降しているが、連結を見る限り問題無い数値である。流動比率で見た数値に比べ、自己資本比率では優良であることがわかる。

5・3 収益性分析

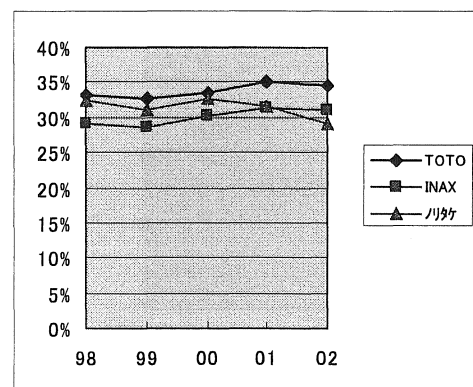
5・3・1 売上高総利益率

図 5 (a), (b) に 3 社の 1998 年から 2002 年までの単独、連結決算から算出した売上高総利益率の推移を示す。売上高総利益率とは会社の儲ける力がわかる指標である。この指標は会社の数年間の採算性を判断するときや、売上規模の異なる同業会社の採算性を比較する際に用いられる。

図より TOTO は単独、連結ともに 30%台前半に収まり、大きな変動はない。一方 INAX は単独、連結ともに



(a) 単独



(b) 連結

図 5 売上高総利益率

グループ企業の製品開発競争とその要因について ～森村グループ内, TOTOとINAXについて～

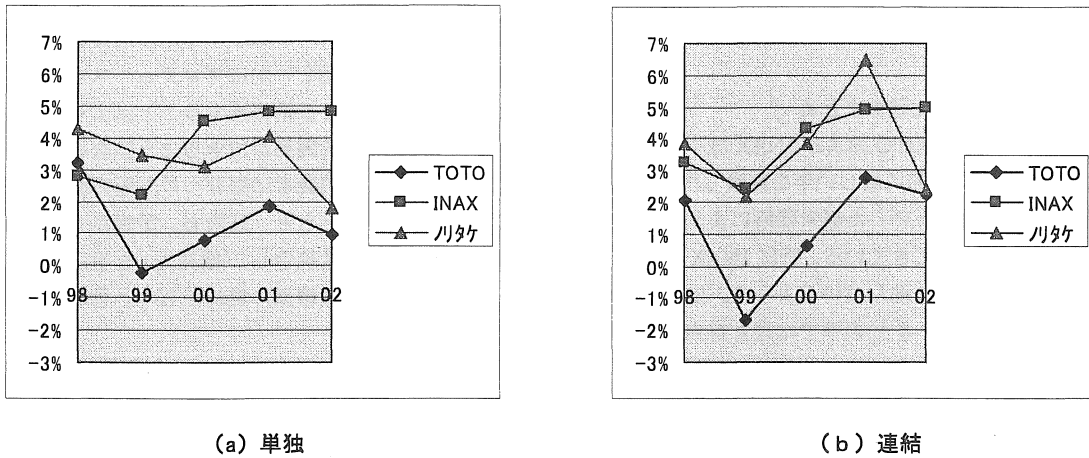


図6 売上高対経常利益率

29%から 32%の間で変動している。収益性に関してはTOTOに比べると僅かではあるが劣っている。またノリタケカンパニーリミテドは連結では 30%前後を維持しているものの単独では他の2社に大きく差をあげられている。また右肩下りの傾向にもあり、2001年には20%を切っている。ノリタケカンパニーリミテドは単独の力では収益率は低い。森村グループの老舗であるノリタケの力不足はここに見受けられた。

5・3・2 売上高対経常利益率

図6 (a), (b)に3社の1998年から2002年までの単独、連結決算から算出した売上高経常利益率の推移を示す。売上高対経常利益率とは会社の経常的な活動での総合力がわかる指標である。売上高経常利益率の目安は約5%である。売上総利益率が高くても、販売効率が悪く経費が多くかかっている場合や、支払利息等の金融費用が多額である場合に数値が悪くなる。

TOTOは単独、連結ともに1999年にマイナスになっている。その後回復はしているものの目安である5%に

は届いていない。一方INAXは、TOTOと同じく1999年に下がっているがマイナスには至っていない。2000年以降5%に数値を近づけているため、良好な状態に戻りつつあるといえる。ノリタケカンパニーリミテドは、単独ではTOTOおよびINAXと同様に1998年から数値が下がっている。連結では2000年にギミックにより異なる数値の伸びが見られる。2001年には単独、連結ともに再度大きく落ち込んでいる。

5・4 総資本対経常利益率

図7 (a), (b)に3社の1998年から2002年までの単独、連結決算から算出した総資本対経常利益率の推移を示す。総資本対経常利益率とは、会社に投資したお金からいかに効率良く利益を得たかがわかる指標である。この指標は経営者の力量を示している。

前述の売上高対経常利益率についても同様な結果であったが、総資本対経常利益率についてもTOTOに関してはマイナスに至る年があるなど芳しくない数字が出て

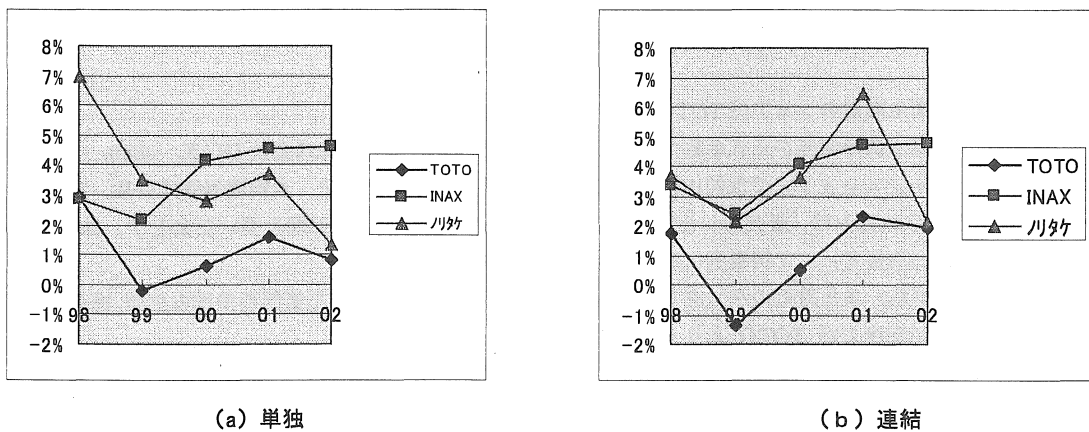


図7 総資本対経常利益率比較

いる。また、ノリタケカンパニーリミテドに関しては、3社の中でそれなりの経営効率を図っている。

5・5 財務状況比較のまとめ

財務分析の結果、TOTO および INAX は不況の煽りを受け、1999 年に財務的に厳しい年を経験したが、最近では業務提携や経営統合といった経営戦略により、両社とも財務状況を立て直してきている。特に INAX はトステムとの経営統合も順調に進んでいるようで、安全性、収益性ともに健全であり、3社の中では最も将来が期待できた。一方 TOTO に関しては子会社に負担をかけているが目立ち、安全性、収益性ともに少々不安が残った。またノリタケカンパニーリミテドはギミックにより、見せかけ上連結で計算した財務状況は良いが、単独で計算した場合、TOTO および INAX 両社と比較すると安全性、収益性とも劣っており、森村グループの老舗として両社を統率するには力不足であることが明らかになった。

6. これからの TOTO と INAX

TOTO のスローガンは「やります「生活環境企業」」で、全社をあげて 3 つの計画を推進している。1 つ目は消費者が期待した以上の「新しい生活スタイル」を提供する「きずな計画」、2 つ目は節水や省エネルギーなど地球環境への配慮が消費者のメリットにもつながるエコロジー&エコノミーを提案する「クリーンタウン計画」、3 つ目はユニバーサルデザインの採用や高齢社会の暮らしぶりを考えた商品の開発を進める「楽&楽計画」である。TOTO は水まわりからもっと豊かな生活を実現し、消費者の声に応える「生活環境企業」となることを目指している。

一方、INAX のスローガンは「それ、おもしろい!」「それ、いいじゃない!」という意味の「that's the idea」である。INAX は、その核を「発想力」とし、オリジナルの発想を楽しみ、それを行動力で形にしていくアクティブな掛け声こそが「that's the idea」であるとしている。

現在の日本国内の衛生陶器のシェアは TOTO と INAX で約 6:3 である。温水洗浄便座が正式名称ではなく、TOTO の製品名「ウォシュレット」で世間に浸透している点から見ても TOTO の強みは「販売力」と言える。これに対し、雑誌「月刊消費者」にて消費者に温水洗浄便座の品質 No.1 に選ばれ、また最近のタンクレス便器に関してもコンパクトで洗浄力が TOTO より一歩進んでいる点から見ても INAX の強みは「技術力」と言える。先にあげた 2 社のスローガンも、TOTO はコンセプト、環境およびデザインを意識しており、それに対し

て INAX はコンセプトおよび開発技術を意識している。

今後の TOTO と INAX の争点は消費者に受けるトータル的な生活空間をいかにプロデュースするかにあり、他業種メーカーと技術提携することにより新しい技術を取り入れ、総合的開発ができるようになること、および製品を効率よく消費者に結びつける販売網を得ることが重要となる。もともと「技術力」が強みであった INAX がトステムと経営統合し、「販売力」を手に入れた結果が今回の財務分析の結果に現れたものと思われる。

7. まとめ

本研究ではグループ企業同士が激しく競合する理由について、森村グループの TOTO および INAX の 2 社について着目し、調査した。競合する理由を歴史のおよび財務的両方の観点から考察した結果、以下のような結論が得られた。

1. 森村グループ内で競合が生じた理由として、グループの経営理念である「一業一社」の理念が薄れたことが考えられる。また INAX は「一業一社」の理念に基づき分社化されたのではなく、大倉和親が資金援助したことがきっかけで創立された企業であるため、はじめよりその理念は薄かったものと考えられる。

ただし森村グループは窯業集団であり、グループ企業同士の事業内容は比較的近いので、高い付加価値を目指せば、グループ企業同士の事業の重複および競合は避けられないのが現状であると考えられる。

2. 財務分析の結果、森村グループの老舗であるノリタケカンパニーリミテドは、TOTO および INAX を統率するには、力不足であることが明らかとなった。

ノリタケカンパニーリミテドに限らず、森村グループ内に持ち株会社のようにグループ企業の株を大幅に所持する会社が存在し、グループ全体を統制することができたなら、グループ企業同士の競合を抑制し、グループ全体にてより一層の事業拡大の合理化および販売力強化が図れたものと考えられる。

参考文献

- 巧と業の協奏, 株式会社 INAX, 1886.
- 東洋陶器七十年史, 東陶機器株式会社, 1988.
- 砂川幸雄, 製陶王国を築いた父と子, 株式会社晶文社, 2000.
- 砂川幸雄, 森村市左衛門の無欲の生涯, 株式会社草思社, 1998.
- 月刊消費者, 日本消費者協会, No.519, pp.4-16, 2002.

(受理 平成 17 年 3 月 17 日)