



このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年4月9日号 no.1636
『規模よりもブランドを優先～TOTO社長 張本邦雄氏』」より

【トイレの話】

人間は生きている以上、一日に数回、必ずトイレへ用を足しに行かなければなりません。その時によく目にする「TOTO」という文字。市場には、1億個近くの「TOTO」の便器が存在しているそうです。朝から何度も遭遇するうちに、知らず知らずとそのブランドが刷り込まれていきます。

「TOTO」は、便器などの衛生陶器の国内シェア60%と圧倒的な地位を築いています。2008年のリーマンショックの影響で2009年3月期は赤字に陥ったものの、翌年には黒字化しています。国内の住宅着工件数は依然として減少傾向ですが、「TOTO」は、今期も増収増益を見通しています。

その強さの根底には、移り変わりの早い市場の中で、長期的な経営の視点を持つことがありました。「TOTO」から、私たち中小・小規模企業にも真似できる点がありそうです。

張本社長は、リーマンショックで赤字を計上した直後に社長に就任しました。その当時はどん底で、工場も一時帰休や草むしりをしている状態だったとのことです。社内に広がる不安を払しょくするために「Vプラン2017」という中長期計画をまとめました。

その中身はというと、売上の85%を占める国内住宅設備事業の不振から抜け出すことを最優先としたものでした。全国の事業所を回って「国内事業に聖域なし。あらゆる手段を打つつもりだ」と社員に伝えました。

いまだき8年越しの計画なんて長すぎるような気がしますが、張本社長は、こう言います。

「この経済情勢では何が起こるかかわからない。ひょっとしたら計画を1年前倒しで実現できるかもしれないし、1年遅れるかもしれない。それでも、この計画は実現可能な夢だから、みんなで追い求め続けよう」

私は、日頃、中小・小規模企業の社長さんに「経営計画を作りましょう」と持ちかけますが、「明日どうなるかわからないのに、計画なんて立てても意味がないよ」とお答えになる社長さんが少なくありません。

これだけ変化が速い世の中です。確かに、計画を立てても計画通りに行くわけがありません。事業計画を作ることに意味を見出さない社長さんは、計画通りに進めなければならないと思うからいけないのです。張本社長のように、「遅れるかもしれないし、逆に早まるかもしれない」ことを前提とすればいいのです。

もうひとつ大事なことは、社員みんなで夢を共有することです。今とは違う、さらに成長した姿を描き、それが実現可能だからみんながんばろうと引っ張っていくには、ビジョンを共有するための経営計画が必要です。

「TOTO」を取り囲む環境は、あまり良いとは言えません。住宅が増えない時代に、住宅設備を売り続けなければなりません。

このような状況における「TOTO」の強さは、リフォームという成長市場をいち早く捉えることができたことと、ショールームを整備し、エンドユーザーに直接接触し始めたことです。

新築の場合、住宅設備機器は備品に近い感覚となります。予算があり、その範囲で納めなければなりません。一方、リフォームは、水回り品が全体の6～7割を占めます。そのため、耐久消費財と意識され、顧客の目が厳しくなります。

車を買う際に、販売店でドアの開閉時の音やシートの座り心地を確かめるように、リフォーム時における住宅設備機器もショールームが重要な存在となっています。常駐するアドバイザーは商品知識が豊富で、他社商品についても良く勉強しています。「この機能については、他社の商品の方が優れており、残念ながら当社では同じ機能は提供できません」と答えることもあります。それは、20年ないし30年に一度しかないリフォームであるがゆえに、お客様に最適な選択をしてもらいたいという思いからです。

日本が世界に誇れる製品のひとつに「ウォシュレット」があります。そのウォシュレットも、世界的にみると、なかなか普及していません。

以前、イスラム圏に「ウォシュレット」を広めたいというトルコ人の若者に会いました。左手は不浄なものだとされ、食事をする際には右手しか使わないという文化圏では、「ウォシュレット」は必ずもてはやされると、ウォシュレットをトルコで販売することを企てていましたが、結局のところうまくいきませんでした。素人発想では、このトルコ人の若者の発想には一理あるように思えますが、張本社長はこう言っています。

「ウォシュレットの普及は、商習慣の話ではなく、生活習慣の変革ですから、時間がかかるのは当然のことです」

日本においてウォシュレットを発売したのは31年前のこととなります。その当時の販売台数は、月に100～200個程度でした。

発売から2年後に「お尻だって洗ってほしい」というテレビCMが一世風靡しました。戸川純を起用したコマーシャルを、私は今でも覚えています。

それでも月2000個までで、月1万個売れるようになるのに10年かかりました。

考えてみれば、「便器を買う」なんてことは、一生で1、2回あるかないかのことです。これは、何も日本国内のことばかりではありません。諸外国においても同じことが言えます。

「TOTO」が中国に進出したのが26年前、インドネシアについては、35年ほど前になります。中国では、儲かる事業となるまでに20年の歳月を要しました。海外におけるトイレ事業の難しさがよくわかりますが、その潜在的な市場規模からして、爆発するのは時間の問題なのかもしれません。

「TOTO」ほどの会社でもリーマンショックの影響を回避することはできませんでした。その「TOTO」が赤字に陥った時にしたことは、先が見通せない中で長期の経営計画を立てたことです。

誰もが先を見通せない時、社長が夢を掲げ、みんなに向かって「実現可能だからがんばろうぜ」と言うこと以上に必要なことを、私には見つけることができません。