

第6章

高度成長下の飛翔

1956-1964 (昭和31年~昭和39年)







高度経済成長期の象徴の1つである、東海道新幹線が開通(1964年、共同通信社提供)

1956(昭和31)年、「もはや戦後ではない。(中略)今後の成長は近代化によって支えられる」と経済白書が指摘した通り、日本経済は活発な民間投資・旺盛な消費需要に支えられて近代化が進み、1955(昭和30)年以降、実質経済成長率は1970年代前半まで平均9.3%という高い伸び率で上昇し続けた。この高度成長期には、石炭から石油への転換(エネルギー革命)や、合成繊維・プラスチック・家庭電器などの技術革新、モータリゼーション(自動車の大衆化)やスーパーマーケットなどの流通革命も進んだ。

その急速な成長の中、1964(昭和39)年に行われた東京オリンピックに向けて、東海道新幹線・地下鉄・首都高速道路などのインフラ整備も行われた。また1963(昭和38)年から翌年にかけてGATT(関税及び貿易に関する一般協定)11条国およびIMF(国際通貨基金)8条国に移行して経済の国際化を図るとともに、OECD(経済協力開発機構)に加盟

し、先進国の仲間入りを果たした。

一方、1950年代半ばになっても住宅不足は深刻で、特に大都市圏では地方からの人口流入がこれに拍車をかけていた。このような中、1955(昭和30)年に日本住宅公団(現 独立行政法人都市再生機構)が発足。東京や大阪などの都市郊外に多数の団地を建設して“食寝分離”という新しい住様式(ダイニングキッチン)を提案したほか、ステンレス流し台や腰掛便器などを採用し、戦後の生活スタイルを先導した。

高度成長の波に乗って、TOTOの事業規模も飛躍的な発展を遂げた。プラスチック分野への進出を果たし、今までに無い商品分野に積極的に取り組んだほか、既存分野でも新たな視点の商品を次々と生み出した。また、事業規模が拡大し若い社員が増えてきたことから、1962(昭和37)年1月、創立からの変わらない思想を明文化した「社是」を制定した。

## 第1節 高度成長の幕開け

### 1 大衆市場拡大の体制整う

#### 大衆消費社会の出現

昭和30年代は、日本経済の高度成長が定着した時代として、戦後経済史の中できわめて鮮明に位置付けられる。

特に神武景気、岩戸景気と呼ばれる2度にわたる大型好況は、世界的にも稀に見る高度経済成長をもたらした。そして、このように飛躍的な発展をもたらした最も大きな要因は、近代化を急ぐ大企業の旺盛な設備投資に主導された民間設備投資の急速な伸びにあった。中でも技術革新を機軸とした産業構造の高度化、新技術・新商品の開発は目覚ましく、開放経済体制を控え、“技術革新”や“オートメーション”は流行語になっていった。

同時に、高度成長は国民所得の上昇を通じて1人当たりの可処分所得を急増させ、国民生活の消費パターンをダイナミックに変えていった。“消費革命”のキャッチフレーズが示すように、生活消費構造そのものが大きな変化を遂げ、そしてこれを象徴するのが家庭電化製品の登場と、その爆発的普及であった。これまでの電球・ラジオ・ミシンなどの生活必需品の時代から、白黒テレビ・電気冷蔵庫・電気洗濯機の、いわゆる“三種の神器”に代表される耐久消費財の時代に入ってきたのである。



豊かさや憧れの象徴となった“三種の神器”(1959年、毎日新聞社提供)

主要家電製品の生産台数 (単位:台)

年度	電気洗濯機	白黒テレビ	電気冷蔵庫
1950	2,328	—	4,996
1951	3,388	—	1,998
1952	15,117	—	3,587
1953	104,679	—	7,470
1954	265,552	31,370	16,990
1955	461,267	136,505	30,571
1956	754,458	312,098	81,202
1957	854,564	612,817	231,241

メーカーにおける大量生産・大量販売システムの実現でコストダウンが図られ、流通面でも販売網やアフターサービスの拡充、あるいは月賦信用販売の一般化がその普及を促した。

生活消費構造の変化および耐久消費財のブームは、国民の住生活へ

の関心の高まりとともに、昭和30年代に続く昭和40年代の住宅産業の飛躍を予感させるものだった。

### 住宅問題の深刻化

終戦直後の国民生活の窮状は、まず食糧危機に象徴されたが、住宅問題もまたきわめて深刻だった。政府は住宅難解消のため、1950(昭和25)年には住宅金融公庫(現 独立行政法人住宅金融支援機構)を設立し、翌1951(昭和26)年には公営住宅法も制定した。しかしその供給する融資や住宅は限られており、人々の住宅に対する悩みは解消されないままだった。

終戦後の日本は経済復興が緊急の課題とされていたため、政策の重点は必然的に鉄鋼、石炭、電力、輸送などの基幹産業に置かれ、住宅や下水道などの住環境の整備は後回しにされた。そして住宅問題は、高度成長の時代に入り、さらに深刻の度を増していった。これは、2つの要因が新たに加わったためであった。

1つは、人口の都市集中の傾向がしだいに顕著になったことである。工業化の波は地方の農業人口の都市への流出を促し、大企業が集中する太平洋ベルト地帯の都市人口は急激に増え、大都市の住宅不足に拍車がかかった。

もう1つは、世帯の細分化と増加である。戦後は“家”の概念が変わり、大家族主義的な考え方が薄れ、結婚すると独立して1つの世帯をつくるという、いわゆる核家族主義的な考え方が強くなって世帯の細分化が進み、必然的に世帯数が大幅に増加した。

年度	総世帯数	核家族数(構成比)
1954	1,734	804(46)
1955	1,896	860(45)
1956	1,982	882(45)
1957	2,070	923(45)
1958	2,131	944(44)
1959	2,172	1,059(49)
1960	2,248	1,006(45)
1961	2,351	1,078(46)
1962	2,385	1,130(47)
1963	2,500	1,165(47)
1964	2,510	1,378(55)

1955(昭和30)年7月の日本住宅公団の設立、10月に策定された住宅建設10箇年計画に始まる長期住宅建設計画は、こうした社会的・経

済的な構造変化に対応しようとする、新たな住宅政策の展開として位置付けられる。

### 日本住宅公団の設立

日本住宅公団(以下、公団という)は、戦災に加え戦後の都市部への人口流入により、深刻な住宅事情を抱えた中堅サラリーマンを対象に、従来の行政区域にとられない広域的かつ大量な集合住宅の供給と、大規模な宅地開発による新しい街づくりを行うことを目的に、1955(昭和30)年7月に設立された。

設立に当たっては、公的資金のほかに民間資金が大幅に投入された。戦後実施された公営住宅制度は自治体の財源に頼るという行政の枠に縛られており、居住水準も低く、都市化の進展に伴う住宅需要の増大に対応するには限界があった。しかも供給対象を低所得者に限定していたため、とりわけ中堅サラリーマンの住宅事情は厳しい状況に置かれた。

公団発足の最大の課題は、良質な住宅の建設と供給を使命とし、この使命と低家賃・低分譲価格とをいかに調和させるかにあった。つまり、戦後の住宅問題に宿命的につきまとっていた、住宅難の解消と居住水準の向上という、量と質の両面にわたる課題を背負って出発したのだった。

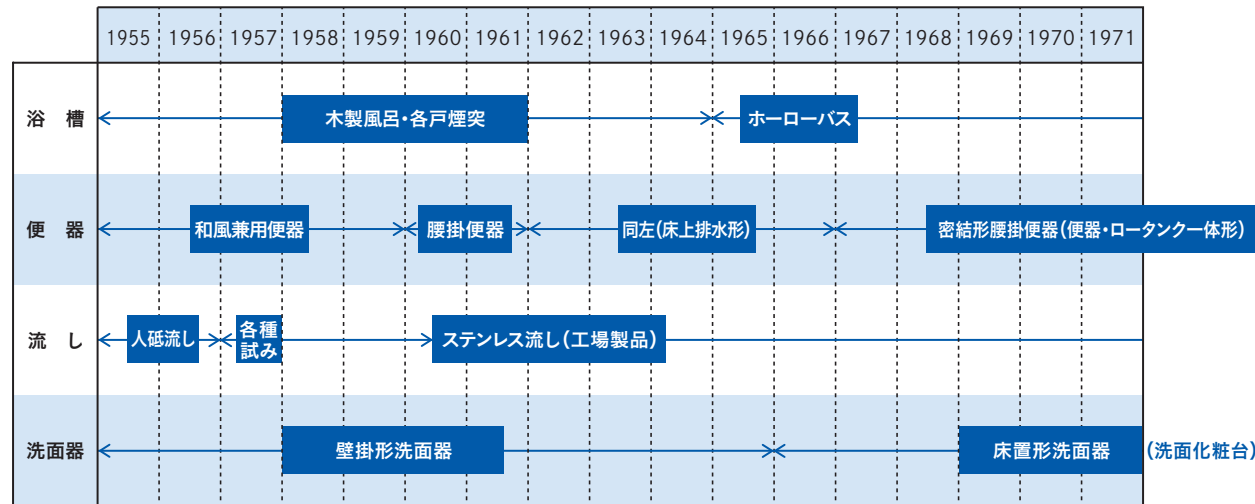
この解決に向けて、公団の積極果敢な挑戦が始まった。まず在来の工法から器具の材質や機能に至るまで徹底的な検討が加えられ、次いで開発、改良、標準化、コストダウンなどあらゆる面で新機軸が打ち出された。特に設備器具などの住宅部品については、標準設計による部品の規格化を通じ、量産による徹底的なコストダウンを図る一方で、積極的に



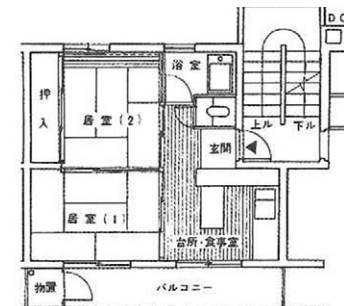
公団住宅第1号の金岡団地(独立行政法人都市再生機構提供)



日本住宅公団の主要設備・部品・材料の変遷



公団住宅初期のダイニングキッチン (1960年、毎日新聞社提供)



初期の公団賃貸住宅の間取り (独立行政法人都市再生機構提供)

新素材や新商品の採用に踏み切った。

上の図は、1955(昭和30)年から1971(昭和46)年に至る日本住宅公団の主要設備・部品・材料の変遷を示したものである。この期間に、時代を先取りして、新しい視点から器具の導入を図ったことがうかがえる。和風便器は腰掛便器に、洗面器は洗面化粧台に、台所の流しはステンレス製に、浴槽は木製からホーロー製に切り替えられた。

TOTOでは、公団発足当初から腰掛便器採用のための指定運動を展開し、一部支社で試験的採用が始まった。さらに1959(昭和34)年度からは全国での採用が決まり、本格的に納入を開始した。戦後十数年を経過したとはいえ、従来の和風便器に慣れた庶民には、腰掛便器の使い方さえ分からなかった時代である。

以後、公団が採用に踏み切ったダイニングキッチンやステンレス流しなどが、さまざまな形で一般住宅に浸透し、住宅設備のイメージを変えていった。とりわけ、流行語となった“ダイニングキッチン(DK)”方式は、台所を日陰から日の当たる場所に押し出すとともに、食寝分離を実現させ、住生活の洋風化を促進していった。

また、宅地の計画的な開発という新しい手法は、民間のデベロッパーに多大な影響を与えた。特に上下水道、道路、ショッピングセンター、集会所、公園、緑地など周辺の環境づくりのモデルは、その後、民間業者によって続々と開発された大規模団地のモデルプランとなった。

公団が、戦後の日本における住生活の変革に果たした役割は、きわめて大きなものだった。

## 2 プラスチック部門に進出

### 基礎研究の開始

日本の戦後の技術革新は、ひとえに材料革命によってもたらされたといえるだろう。高度成長の大きな要因が技術革新にあったとすれば、これを背後で支えたものが材料革命だったともいえる。そして材料革命の先頭を切ったのが、プラスチックであった。

日本の石油化学工業は、昭和20年代の後半からその将来性が注目され、調査・研究が活発になった。1955(昭和30)年7月、通商産業省(現経済産業省)から石油化学工業育成対策5カ年計画が発表され、これを受けて川崎市(神奈川県)・岩国市(山口県)・新居浜市(愛媛県)・四日市市(三重県)などで、臨海石油化学コンビナート設立の計画が相次いで打ち出された。1956(昭和31)年2月には石油化学企業化計画の処理に関する件が省議決定され、これにより石油化学工業第1期計画がスタートした。このような石油化学工業の発展により、石油精製の段階で生まれたナフサを分解してプラスチック原料として使いだしたのがきっかけで、プラスチック時代が到来。以後、次々と新規樹脂が開発されていった。

TOTOのプラスチックへの取り組みは、その胎動期に当たる1952(昭和27)年から始まった。たまたまアメリカでFRP(Fiberglass Reinforced Plastic: 繊維強化プラスチック)製の浴槽が開発されたとの情報を得たTOTOは、材料調査を開始した。この調査結果を基にFRP製品の本格的開発研究を行うことを決定し、同年12月から予備試験に入った。軽量で強度にも優れ、しかも衝撃に強い新素材の出現は、衛生陶器にとって脅威であった。

陶器の弱点は、重量が重く衝撃に弱いところにある。例えばTOTOの陶製浴槽は、戦前から内外の評価が高く、帝国ホテルなどの高級品市場を中心に数々の納入実績を誇っていたが、重量が200kgもあり、運搬や据え付けなどに大変な苦勞を伴った。しかも生産性が低いため高価で、一般への普及の道は遠かった。プラスチックの登場によって衛生陶器は近い将来、その地位を脅かされかねないと考えたTOTOは、陶器のシェアがプラスチックに侵食される前に、プラスチックの商品化への道筋を付けておこうと、プラスチックの本格的な研究を急いだのである。数多いプラスチックの中からあえてFRPを研究の対象として選んだのは、強度に著しく優れ、構造材としての特性を有しているからだった。

FRPの研究開発は、茅ヶ崎工場(神奈川県)の試験室の片隅で、わずか100gのポリエステル樹脂と一握りのグラスウールからテストピースを作

\*1 当時の開発担当者は、次のように語っている。

「流しが出来上がった昭和29年春、秋吉工場長から、1年以内にバスタブを作れという指示が出た。しかし、当時は我々にもほとんど知識がなかったので、理研合成樹脂株式会社(現 昭和電工株式会社)などに話を聞きにいったり、離型剤や型の問題、抜き勾配、抜き方などを1つひとつチェックしてテクニックを固めていった。こうして31年の春、やっと試作に成功した」



プラスチック試作室(1957年)



ることから始まった。衛生設備器具としての適格性および成形技術面の2点について基礎研究を重ねた結果、台所用流しと浴槽が開発のテーマとして浮かび上がった。まず台所用流しを試作目標に選び、その研究を土台にFRP材質の適格性の究明と成形技術の開発を行い、これを浴槽開発のための基礎資料とする方針を立てた。

しかし台所用流しの試作・実用テストの結果は、使用条件によっては傷が付きやすく、茶渋そのほかによって汚れやすい上、熱湯を注ぐとクラックが入るなど、不適格であることが判明した。

この研究成果を踏まえて、FRP製の浴槽が将来の衛生設備器具としての条件を備えられるか、建築技術の進歩に合わせられるか、などの点について市場調査を進めた結果、技術開発によって衛生設備器具としての条件さえ備われれば、売れるという結論に至った。

以後、約1年間にわたって浴槽製造の基礎技術の開発、つまり、原材料の把握・成形法の選択・耐久性の確認・施工法の開発についての研究を続け、その成果を基に、1955（昭和30）年6月から実用性と経済性を求める基礎試験、試作実験を実施した。こうして1956（昭和31）年、FRP浴槽の国産第1号製品を試作開発し、FRPを使用した衛生設備器具の先駆となった。その後、さらに成形技術について検討を重ね、1957（昭和32）年7月に正式にFRP浴槽の製品化を決定し、定款に「合成樹脂製品の製造及び販売」の項目を付け加えた。

これに伴い、茅ヶ崎工場内にFRP浴槽を生産する合成樹脂工場を新設するため、旧包装場・資材倉庫を改装し、1957（昭和32）年9月からメラミン樹脂製の「前割便座」、年末にはFRP浴槽の生産を開始した。なおこの時点で、TOTOが生産販売するプラスチック商品を「トートライト」と総称することを決定した。

## 日本初のFRP浴槽に脚光

TOTOのFRP浴槽「トートライトバス」は、1957（昭和32）年10月、静岡県の川奈ホテルにおいて初めて成約されたが、この時点では、まだテスト販売の段階で、翌1958（昭和33）年12月から正式に発売した。そして1959（昭和34）年5月、天皇・皇后両陛下ご臨席のもと<sup>\*3</sup>に東京の晴海で開かれた国際見本市には、浴槽をはじめFRP製各色便座や「移動用洗濯流し」「トイレ用ロータンク」などを出展し、総プラスチックづくりのバスルームとして一躍脚光を浴びた。とりわけ浴槽については従来の木製に代わる新しいインテリア感覚が業界関係者や来場者の注目を広く集め、引き合いや問い合わせも殺到し受注も急増した。さらに同年、東京の第一ホテル（現 第一ホテル東京）から657台の大口注文が舞い込み、これを契機に、

### 万座温泉で長期テスト

FRP浴槽の試作に成功したTOTOは、1956（昭和31）年10月から翌1957（昭和32）年6月までの9カ月間にわたって、群馬県の万座温泉で耐温泉性の実験を行った。これは耐久性に関する手掛かりをつかむため、かなり過酷な条件のもとでの実験だったが、きわめて良好な結果を得た。



従来の木製に代わるプラスチック便座の生産を開始

**\*2** 川奈ホテルの大倉喜七郎会長が来社されて受注が決まり、特約店の精陶商会から大成建設株式会社に納入された。



川奈ホテル  
(1940年ごろ、川奈ホテル提供)



国際見本市展示のトートライトバスルームセット  
昭和天皇・皇后両陛下もTOTOの商品を視察された。

当時のホテル建築ブームに乗って各地のホテルから引き合いが相次いだ。

当初の予想以上の売れ行きに設備能力はたちまち限界に達したため、西ドイツ（現 ドイツ）からMAS吹き付け積層成形機とガラス繊維プレフォームマシンを導入し、スプレーアップ方式による量産体制を整えるとともに、1960（昭和35）年6月には工場を拡張し、生産量を従来の3倍とした。

このようにTOTOのFRP浴槽はきわめて順調な滑り出しを見せたが、当初から前途に一抹の不安を残していた。開発から発売までの時間が短かったため長期にわたる使用データがなく、実際の現場に据え付けられた場合の経年劣化が懸念されていたのだ。新商品の開発・販売には、試行錯誤あるいは予期しないトラブルがつきまといがちであるが、特にFRPは、陶器とは異なり、素材そのものが新しく、未知の部分が多かった。果たして不安は現実のものとなった。納入現場からクラック発生などのクレームが多発したのである。事態を重く見たTOTOは、一時生産をストップし、詳細に現地調査を行うとともに、緊急に対策委員会を設置し、徹底的な原因究明と対策試験を繰り返した。

販売面における苦労も並大抵のものではなかった。当時は、一般にFRPが十分に認識されておらず、材質から施工方法に至るまで、長時間の説明が必要であった。さらに「鉄よりも強く、ハンマーでたたいても割れない」というキャッチフレーズで売り出したため誤解を招き、輸送や施工の段階で乱雑に扱われ、その対応に追われることもあった。

しかし生産面では、クレームの大きな原因となった原料および工程管理面に改良・工夫が進み、品質的には初期のものより数段優れた製品を市場に送り込めるようになり、さらに販売面でのFRP浴槽普及への努力が実って、しだいにその長所も理解され始めた。

このように大きくなつまずきと労苦を重ねながら、これを貴重な糧として一步一步改善への努力を傾け、1962（昭和37）年から業績は再び上昇に向かった。

**\*3** 社外報『東陶通信』1959年5月号は、次のように記している。

「去る5月12日、天皇・皇后両陛下には国際見本市晴海会場に臨まれ、2時間半余り各出品物を御覧になりました。特に弊社出品のトートライトバスルームセットの前にしばし歩みをとめられ、ことのほか御興味深げにお見受け申上げました。

なお、5月20日付日本経済新聞には、概略下記のような記事が掲載されています。

『先に御来場された天皇陛下の目をとめた総プラスチックづくりのバスルームも、今までの陶器製のものが16万円もかかったのに対し経費は半分で済み、今後が期待されている』



発売当時のプラスチック浴槽カタログ  
(1959年)

### 初期の「トートライトバス」主要納入現場

■1960（昭和35）年	
第一ホテル（東京都）	657台
京都ホテル（京都府）	101台
■1961（昭和36）年	
住友不動産目白台アパート（東京都）	146台
■1963（昭和38）年	
名古屋都ホテル（愛知県）	287台
名古屋国際ホテル（愛知県）	256台
ホテル高輪（東京都）	221台
ホテル三愛（北海道）	212台
日本住宅公団名和団地（愛知県）	146台
■1964（昭和39）年	
オリンピックプレセンター（東京都）	196台
熱海ニューフジヤホテル（静岡県）	162台
コープオリンピック（東京都）	158台
※名称はすべて当時のもの	



### 各種プラスチック商品の開発

昭和30年代は、プラスチックが急速にその汎用範囲を拡げ、多種多様な商品が生み出された。日常生活においても衣食住のすべての分野に取り入れられ、浸透していった。建築業界においても、天井・床材・壁材・下水管などの建築材料として使われていった。

このような時代環境の中で、浴槽に始まったTOTOの事業も、活発に用途開発を行い、裾野を広げ、さまざまな分野へ進出していった。暗中模索の中で、FRP製のボートのような、TOTOの伝統分野からまったくかけ離れた商品が開発されたのも、この頃だった。

しかし、プラスチックの特性を巧みに活かした商品づくりが進み、プラスチックが独立した事業として定着していくには、まだ長い時間を要した。そして、それはTOTOに限らず、日本のプラスチック製造業界における草創期の事業展開の難しさでもあった。

#### 主なプラスチック商品の開発状況(1958～1968年)

<p>1958(昭和33)年</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>初期の便座はFRP製で、その後、1960(昭和35)年発売のポリプロピレン製に取って代われ徐々に姿を消し、1964(昭和39)年に販売を中止。</li> <li>流しは販売中止までに、料理場流し134個、洗濯流し77個を生産・販売。</li> </ul>	 <p>便座</p>	<p>1960(昭和35)年</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>防露タンクは、硬質ポリエチレンに断熱材としてスチロールを特殊加工したもの。</li> </ul>	 <p>防露タンク</p>
<p>1961(昭和36)年</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FRPを素材に、レジャー分野への商品展開を試みた。ボート(18フィート)のほか遊覧用のハウスボート(17フィート)、またヨットハーバーや船着場に用いる浮棧橋(ポンツーン)も生産、横浜のモービルクラフト商會を通じて販売。</li> </ul>	 <p>洗濯流し</p>	<p>1961(昭和36)年</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高密度ポリエチレン製の浴室用品を発売。</li> </ul>	 <p>浴室用品 (左から湯桶、腰掛、手桶)</p>
<p>1963(昭和38)年</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全日本空輸株式会社の機上用便器として納入。1965(昭和40)年にも国産航空機YS11向けに納入。</li> </ul>	 <p>航空機用便器</p>	<p>1962(昭和37)年</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>手術用手洗器は、特注品として東京都立墨東病院に納入。</li> </ul>	 <p>手術用手洗器</p>
			<p>乳児用バス</p>
		<p>1968(昭和43)年</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの鉄やコンクリート製よりも、保温、防錆、腐食、重量の点で格段に優れ、その後、急速に普及。</li> </ul>	<p>Pタンク</p>

### 3 新商品の開発と新分野開拓

#### 新商品の開発

TOTOの衛生陶器は欧米の製品を手本として始まったが、その源流となる欧州とアメリカでは、機能およびデザイン面で異なった考え方がなされていた。欧州がどちらかといえば装飾的でデザイン重視型だったのに対し、アメリカは機能重視型だった。

TOTOでは当初、両者の特色を個々の商品別に取り入れるという折衷的な形で臨んできたが、時代が推移するにつれて、衛生設備工事および器具についてはアメリカの技術水準が高くなり、TOTOをはじめ衛生設備器具業界も、しだいにアメリカの影響を強く受けるようになった。この結果、すでに戦前に「サイホンゼット便器」を開発するなど、機能面では欧州より優れた衛生陶器ができるようになった。ちなみにサイホン便器が欧州で使われ始めたのは、戦後になってからのことである。

戦後は、GHQから発注された工事における直接的な影響や海外交流によって建築家・施主・施工業者とも器具への関心が高まり、従来の機能本位の考え方から、建築空間や居住空間によく溶け込んだプロポーションの要求へと変わっていった。とりわけ、昭和20年代末期から始まり東京オリンピックでピークに達した戦後のホテル建築ブームの隆盛に、TOTOは強い刺激を受け、活発な商品開発を行った。

#### 〈洗面器〉

日活国際会館をはじめとするホテル建築が増加するにつれ、洗面器も洗顔の機能を果たすだけのものから、化粧や歯磨きなど関連した動作を満足させるものになっていった。1956(昭和31)年には洗面カウンターの登場に伴い「カウンターはめ込洗面器」が登場した。カウンターはめ込洗面器は戦前にもあったが、普及に至らず中止していたもので、1958(昭和33)年に帝国ホテル新館に楕円洗面器が採用されて以後、さまざまな形態でホテルから一般住宅まで各種建築物に急速に浸透していった。

次いで1960(昭和35)年には、パレスホテル(現パレスホテル東京)からカウンター一体形の要望があった。初期のものは、カウンターと洗面器を別に作り袖ではめ合わせる形のものであったが、1965(昭和40)年になって「カウンター付洗面器」を発売した。

1966(昭和41)年にはインダストリアルデザイナー・柳宗理氏のデザインによる豪華な「トラップカバー付洗面器」が生まれ、ほかの2点とともに衛生陶器では初めて通商産業省のグッドデザイン賞に選定された。



日活国際会館の水まわり(1952年)





カウンターはめ込洗面器 (L331、1956年発売)    カウンター付洗面器 (L508、1965年発売)    トラップカバー付洗面器 (L511、1966年発売)

### 〈便器〉

大便器の洗浄にフラッシュバルブを用いる方式はアメリカから導入されたもので、日本では戦後の高層建築の発達とともに、オフィスビルのほとんどがフラッシュバルブ方式となった。

一般家庭では、都市人口の密集による水圧低下からタンク方式が一般化していたが、タンク方式のうちロータンクはメンテナンスが容易な上騒音が少なく、日本住宅公団に採用されたのがきっかけで普及し、ハイタンクは徐々に姿を消した。

ロータンクは2つの発展形態をたどった。

その1つは、タンクと便器の一体化(タンク密結形便器の開発)である。タンクと便器をつなぐ洗浄管が不格好であるところから生まれたもので、高級品市場に受け入れられ、1967(昭和42)年、完全に一体化された最高級の「ワンピース便器」を発売した。

もう1つの方向は、狭いトイレのスペースを有効に活用するため隅付ロータンクを据え付けるという方式である。1959(昭和34)年にはタンクの上部に手洗いを設けた「手洗付隅付ロータンク」を発売し、一般住宅

市場に急速に普及した。この方式は、手洗器の設置スペース節約と節水という2つのメリットを兼ね備え、息の長いヒット商品となった。

和風便器の場合は、従来、給水管の接続は床下で行われていたが、施工やメンテナンスがやりにくいことから、1954(昭和29)年に「床上給水和風大便器」を発売し、逆流防止の点からも一般家庭を中心に普及した。

### 〈水栓金具〉

湯水混合水栓は戦前にもあったが、GHQへの大量納入を通じて一般の関心が高まり、給湯設備の発展とともにしだいに普及の段階に入った。水栓金具の中で目覚ましい発展を遂げたのは、バス・シャワー装置であった。

1952(昭和27)年に竣工した日活国際会館は、建築面でも戦後のホテル建築に1つの方向性を示したが、設備器具の面でもミキシングバルブ採用の先駆けをなした。以後、給水・給湯の使用条件についての研究が進み、ほとんどのホテルにミキシングバルブが採用されるようになった。

さらに1958(昭和33)年、帝国ホテル向けに「シャワー切換弁」を開発し、湯水の混合はバルブの単独操作で行うようになった。この頃になると、欧米から入ってきたハンドシャワーが関心を呼び、TOTOでも「ハンドシャワー」を発売した。1960(昭和35)年には「固定兼用ハンドシャワー」を発売し、その便利さが好評を博し、昭和40年代には一般家庭にも普及していった。また湯温の調節を自動的に可能にするサーモスタット方式が要望され、当初は西ドイツの輸入品などが使われたが、TOTOもこれに刺激を受けて独自に開発を進め、1962(昭和37)年に「埋込形サーモスタット」を発売し、1963(昭和38)年にホテル高輪、1964(昭和39)年には東京プリンスホテルなどに大量採用された。用途も病院の医療用流しやベビーバスへと拡大していった。



腰掛式タンク密結形サイホンゼット便器 (C150、1951年発売)    ワンピース便器 (C306、1967年発売)    手洗付隅付ロータンク (S670、1959年発売)    床上給水和風大便器 (C175、1954年発売)



埋込形ミキシングバルブ (TB7A、1952年発売)    ハンドシャワー (TB19A、1958年発売)    埋込形サーモスタット (TB40、1962年発売)



## 新分野の開拓

昭和30年代は新素材であるプラスチック分野への進出を果たすなど、TOTOの伝統商品の分野にとどまらず、周辺分野の開拓、取り扱い品目の拡大に積極的に取り組んでいった。もちろん、今日的なマーケティング活動が十分ではなく、販売体制も整わないままに短期間で姿を消した商品もあるが、この中からその後のTOTOの商品群を形成する新しい芽がいくつも生まれ、育まれていたことは注目に値する。このような積極的な挑戦から、成長過程にあったTOTOの活力に満ちた姿をうかがい知ることができる。

こうした新商品のいくつかについて触れてみよう。

新分野の開拓では、まず、タイルの研究開発と、有田タイル株式会社との提携により、1962（昭和37）年3月に発売した「外装用磁器タイル」が挙げられる。これは当初、かなり販売実績を挙げたが、衛生陶器の品不足に伴いその対応を優先する見地から、1966（昭和41）年に販売を中止した。また独自に進めていた「磁器タイル」の試作研究も、同様の理由から1966（昭和41）年に打ち切った。

「ステンレス流し台」は、公団住宅・公営住宅の建設が軌道に乗り始めた昭和30年代末から、一般家庭に急激に普及の傾向を示し始めたことから、1964（昭和39）年9月に取り扱いを開始した。しかし、販売活動の主体を官公庁や民間大口現場への指定運動に置いていたため、一般家庭への販路拡大には十分な成果は挙げられなかった。

一方、1964（昭和39）年12月にはトイレットペーパー不要の温水洗浄便座「ウォッシュエアシート」を発売して市場の関心を集めた。当時は輸入品で高額なものであったため、購入は一部の高額所得者や病院など特殊分野に限られた。しかし電気を併用した新分野の開拓品として、あるいは現在のヒット商品「ウォッシュレット」の先駆となるものとして、その意義は大きかった。



ステンレス流し台



ウォッシュエアシート(輸入品)



有田タイルのパンフレット(1962年)

### 主な新規取り扱い商品(1960～1968年)

- 1960(昭和35)年発売  
化粧キャビネット「メディスンキャビネット」
- 1961(昭和36)年発売  
グローエ社サーモスタット「TGバルブ」
- 1962(昭和37)年発売  
シートウォーマー
- 1964(昭和39)年発売  
ガス湯沸器
- 1965(昭和40)年発売  
鋼板ホーローバス  
受水槽ポルタップ
- 1966(昭和41)年発売  
鋳物ホーローバス  
外焚用ガス釜  
暖房便座
- 1967(昭和42)年発売  
内焚用ガス釜
- 1968(昭和43)年発売  
受水槽定水位弁  
三面鏡

## 4 社是の制定と商標の統一

### 社是

TOTOは創立以来、常に良品の生産を志し、「東洋陶器」の商号に対する社会の高い信用を勝ち得てきた。明文化された社是はなかったが、歴代社長は折あるごとに創業の精神を説き、いくたびかの試練のさなかでも、この良品主義を堅持し、脈々と伝えてきた。

しかし、事業規模が拡大するにつれて社員の年齢構成も若くなり、あらためて、仕事に携わる上でのよりどころとなるような社是の制定が望まれるようになった。

そこで、創立以来の伝統を尊重しつつ、将来にわたって企業活動の基調となる会社の基本的目標、日常業務の指標となる社是を制定するため、1961（昭和36）年暮れから経営計画委員会によって、その起案と検討を開始した。

こうして1962（昭和37）年1月に決定したのが、次の「社是」である。

「愛業至誠  
良品と均質  
奉仕と信用  
協力と発展」

「愛業至誠」を社是の柱とした基本的な考え方について、江副孫右衛門5代目社長は2月16日の部課長会で、次のように説明している。

「私が日頃、諸君にお話ししているように、まず第一義に考えねばならないことはわが社の繁栄ということであって、東陶人はみな事業と一体になってその任務を全うし、自分の仕事を誠意を持って完遂することによりわが社の繁栄に寄与し、その繁栄が東陶に関係するすべての人に直接間接に帰趨する<sup>きすう</sup>というあり方、考え方が大切であると思う。会社が良くならねばお互いも良くならない、という一貫した考え方を要約すれば『愛業至誠』ということである。東陶人はこのことをしっかりと基本理念に据えて、仕事に当たってもらいたい」

これは言うまでもなく創立者大倉和親の事業育成に傾注した精神を踏襲したもので、江副社長は就任以来、折に触れてこの愛業至誠を強調してきた。



社是の制定と商標の統一を知らせる社内報『陶友』1962年2月号





鮎川武雄副社長(後の6代目社長)の揮毫による社是

また「良品と均質」「奉仕と信用」「協力と発展」の趣旨は、要約すると次のようになる。

#### 「良品と均質」

創立以来、多くの先輩の多年の工夫と改善努力により、TOTOの商品は、従来いずれも最高の品質品位を確保してきた。今後とも、時代の進展と要請に応え業界に先行していくためには、この伝統ある優秀な技術をさらに高め、ますます製品の均質性と歩留まりの向上を目指さなければならない。

#### 「奉仕と信用」

良品・均質な製品を作り出すのは、単にTOTOのみが利益を享受するためのものではなく、これを使っていただくお客様に真に喜ばれるものでなくてはならない。我々はあくまでもTOTOの商品によって社会のお役に立ち、文化的な生活の向上に貢献しなければならない。そのためには、内外ともにあらゆる業務において奉仕の精神をもって最善の努力を傾け、真に最大の信用を得るように、日常互いに心掛けることが大切である。

#### 「協力と発展」

我々は会社の事業を愛し、互いに親和・協力一致して責任を遂行し、事業の発展を通じて株主・関係先をはじめ、社会の連帯として共栄・発展に大いに寄与しなければならない。またこの努力なくしては、社会の福祉向上はもとより真の発展は期し得られない。

この社是の制定は、良品の生産を通じ企業の繁栄を図るとともに、社会の発展に寄与しよう、というTOTOの基本姿勢を、あらためて内外に宣言するものだった。

#### 商標の統一

衛生陶器を原点として出発したTOTOも、戦前における食器、さらには戦後の水栓金具へと事業領域を拡大したが、昭和30年代に入ると、プラスチックをはじめとするさまざまなジャンルの商品が続々と誕生した。

一方、商標については、分野ごとに異なったものを使用していたため、しばしば混乱を招き、誤解を生じやすかった。このため、あらためて他社との差別化と“東洋陶器”のイメージ強化を図ることを目的に、1962(昭和37)年1月から順次、全商品の商標を新商標に統合することになった。それ以降、看板やネオンなど視覚に訴える媒体を中心にブランドの浸透を図っていった。

*Toyotoki*  
新商標



本社新社屋(1964年) 念願だった新社屋の屋上でネオンの点灯式を行った。



## 第2節 急速な需要の拡大

### 1 オリンピック開催に沸く建設業界

#### オリンピックブームに沸く

1964（昭和39）年に開催された東京オリンピックは、戦後から19年、荒廃から立ち上がり高度成長を続ける日本の国力を、1つの目標のもとに結集した巨大プロジェクトであった。

東京オリンピックの開催は、長年の誘致運動が実り、1959（昭和34）年5月、ミュンヘンでの国際オリンピック委員会（IOC）総会で正式決定された。開催について時期尚早の声が無かったわけではないが、オリンピックが近づくにつれ、新生日本の全貌を世界に示そうという機運がしだいに盛り上がり、街角に「東京オリンピックまで後何日」の看板が掲げられ、突貫工事が始まった。大会の直接工事のほか、交通や下水道の整備など関連工事も含めると莫大な工事量に達し、新幹線・高速道路・モノレール・ホテルといった超大型工事もこの時期に集中した。

昭和30年代後半の建設活動は、オリンピック関連工事と、建築物階高31mという従来の制限を撤廃した改正建築基準法を引き金にして起こった高層ビルラッシュに特徴付けられる。旺盛な需要を背景に建設投資額も増加の一途をたどり、1959（昭和34）年の2兆円から1964（昭和39）年のオリンピック開催時の5兆5000億円と、わずか5年間で2.7倍を上回る超高度成長ぶりであった。

年度	建設投資額	対GNP比
1958	16,543	14.4
1959	20,940	15.7
1960	26,480	16.5
1961	35,577	18.4
1962	40,581	19.2
1963	47,046	19.9
1964	54,919	19.3

こうした活発な建設投資を背景に、TOTOの受注量も著しく伸長した。昼夜を分かたず開幕直前までつづけられたメイン会場の国立代々木屋内競技場をはじめ、NHK放送センター、日本武道館などのオリンピック関連諸施設、急増する外国人旅行者に対応するためのホテルの新築工事、都心部の下水道工事など、その用途も多彩を極めた。



第18回オリンピック東京大会開会式 (1964年、毎日新聞社提供)



TOTOの商品にも英語のネーミングが登場(1962年)

#### 騒音の街と化した東京

オリンピック開催を前に、東京は道路整備工事と地下鉄工事、さらにビル建設工事が重なり合い、騒音の街と化した。

1963（昭和38）年1月31日付朝日新聞はこの空前の工事ラッシュに触れ、「ビルのような巨大工事には、それに関連してガス、水道、電気などの工事が必要になる。ただ問題はこれらの関連工事をばらばらにすると、同じ場所を何回も掘り返す——との苦情がしばしば聞かれる」と工事の非合理性を指摘した上で、電気・ガス・下水道の共同溝設置の必要性を訴え、「しかし建設費が高いことのほか、公益事業者の足なみがなかなかそろわない」と、取り組み以前の問題があると述べている。

### 下水道事業の本格化

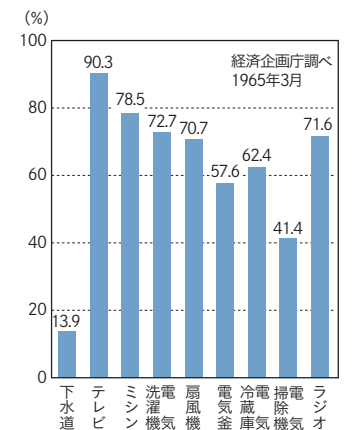
終戦後、政府は膨大な数に上る失業者を救済するため公共事業を再開したが、この時の公共事業とは名ばかりのもので、失業者の吸収効果と即効的な生産効果だけを重視したものにすぎなかった。公共施設、特に環境施設の重要性は認識しながらも、財政難から、その歩みは遅々としたものであった。戦後の復興の過程では、不完全だった生活環境も公共施設も後回しにされて、ひたすら産業復興に全力が挙げられたのである。また国民の側も、差し迫った衣食のみに目を奪われ、住環境への関心はまだ希薄だった。このような状況の中では、本格的な下水道の需要が生まれるはずもなかった。

昭和30年代に入り、ようやく長い空白を是正すべく、下水道事業に対する政府の取り組みが再開された。1957（昭和32）年には下水道整備10カ年計画をはじめ、おびただしい数の建設計画が発表され、下水道投資額も年々上昇していった。それにもかかわらず、先進諸国に比してきわめて低い水準にとどまった。その最も大きな原因は、産業基盤の拡大による市街地面積の急拡大にあった。これに下水道投資が追いつかず、下水道施設の立ち遅れは決定的となった。そして、新たに水質汚濁や公害といった問題も加わり、昭和30年代後半には、下水道の問題はますます深刻化していった。

高度成長に伴う急激な都市化の進行は、住宅・交通・下水道などの生活環境をさらに低下させ、都市住民の不満を鬱積させていった。東京オリンピックを控えた1963（昭和38）年、政府は生活環境施設整備緊急措置法を制定し、同法に基づき第1次下水道整備5カ年計画をスタートさせ、本格的な下水道への取り組みを開始した。こうして大都市のビルブームの中で下水道施設の整備に力が注がれ、これに伴い水洗便器など下水道用品の需要が急速に増加していった。

下水道用品は、地方自治体の認可のもとに、その公認の設備業者によって各戸に据え付けられるケースが圧倒的に多かった。このためTOTOは、各自治体への指定活動、下水道用品の展示など下水道PR活動への協賛、設備事業者への看板取り付け、講習会の実施など、地道な努力を積み重ねていった。またお客様に対しても、自社のショールームだけでなく特約店などディーラーのショールーム展示を推進するとともに、デパートの展示会や生活展などへの出展、PR映画の制作やパンフレットの作成など、折に触れ普及活動を展開した。こうした努力によって、TOTOの商品は着実にそのシェアを拡大していった。

#### 下水道と文化製品普及との比較



近代化のための下水道工事 (1961年、小田原市提供)



水洗化普及のためのパンフレット (1959年)

#### PR映画第1号

1961（昭和36）年7月、「美しく明日を歌う」というタイトルの初の下水道PR映画を制作した。8月25日、小倉東宝に北九州近郊から有識者800人を招待して試写会を行った。その後、各地を巡回、技術者の講習会や一般へのPRに活用した。



## 2 ユニットバスルームの開発

### 開発の背景

未曾有の大型好況下にあった昭和30年代半ば、民間企業は、旺盛な設備投資と併せて労働力確保に力を入れた。その結果、完全雇用が達成され、長い間日本の宿命とまでいわれた労働力過剰に終止符が打たれ、逆に労働力不足の時代となった。このような労働市場における構造変化の影響を最も深刻に受けたのが、建設業界であった。

特に昭和30年代後半以降、オリンピック関連工事などで建設業界は膨大な工事量を抱えることになった。このため若年労働力や技能労働力の深刻な不足により、施工能力が限界に達し、手持ち工事を消化しきれない業者も現れた。またこれらの不足により賃金の高騰傾向も著しくなり、建設コスト上昇を通じ経営圧迫の大きな要因となった。



国立競技場の建設風景  
(1962年、共同通信社提供)

昭和30年代の建設投資・所得・就業者 (単位: 億円、万人、%)

年度	建設投資額 (対GNP比)	建設費所得 (対国民所得比)	建設業就業者 (対全就業者比)
1956	13,098 (13.1)	3,596 (4.5)	183 (4.4)
1957	16,169 (14.4)	4,203 (4.6)	200 (4.6)
1958	16,543 (14.4)	4,883 (5.2)	206 (4.8)
1959	20,940 (15.7)	5,863 (5.5)	226 (5.2)
1960	26,480 (16.5)	7,426 (5.7)	236 (5.3)
1961	35,577 (18.4)	9,339 (6.1)	255 (5.6)
1962	40,581 (19.2)	10,935 (6.4)	270 (5.9)
1963	47,046 (19.0)	13,154 (6.6)	273 (5.9)
1964	54,919 (19.3)	15,767 (7.0)	289 (6.2)
1965	56,433 (18.0)	17,864 (7.1)	303 (6.5)

\*建設業就業者数は年平均

このため、建設業界は一斉に省力化への取り組みを開始した。その1つは油圧パワーショベルやトラッククレーンなどの大型建設機械の導入であり、もう1つは建設部材の組み立て規格化、いわゆるプレハブ化だった。

プレハブ化は現場施工の工程を工場生産に置き換え、工期の短縮と現場労働力の削減を狙いとするもので、すでに住宅部門では、建設省(現国土交通省)や日本住宅公団を中心に公団住宅における量産試験の段階に入っており、民間業者もこれに呼応してプレハブ住宅に本腰を入れ始めた。

しかし、こうした要請は住宅産業に限定されるものではなく、とりわけ高層ホテル時代の出現により、短い工期と限られたコストの枠の中で、より一層、施工の確実性と精度を要求されるようになったことから、在来



プレハブ住宅の原点「ミゼットハウス」  
(1959年、大和ハウス工業株式会社提供)

工法に代わる新しい工法の開発が、ますます切実なものとなった。

このような課題に対して1つの突破口を切り開いたのが、大成建設株式会社から依頼を受けてTOTOが開発した「ユニットバスルーム」であった。

### ユニットバスルームの開発に成功

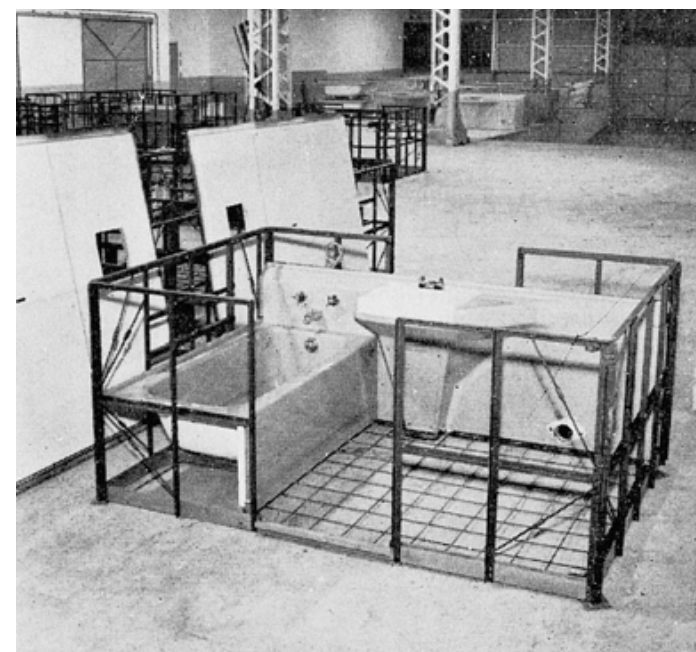
ホテルニューオータニは、1963(昭和38)年7月の建築基準法改正で建築物の階高制限が緩和されたのを機に建設された、17階建て、客室数1058室を数える日本初の超高層マンモスホテルだった。工期も東京オリンピックを1964(昭和39)年秋に控え、17カ月間という、当時としてはきわめて異例のスピード工事だった。

設計・施工に当たった大成建設株式会社は、このような困難な条件を克服するため数々の最新技法に挑戦し、予定通り1964(昭和39)年9月1日、竣工にこぎ着けた。

例えば建築構造の面では、今までの鉄筋コンクリートによる梁と柱と壁でがっちり建物荷重を支える剛構造に代えて、鉄骨の柱だけで建物全体の荷重を支え、壁はカーテンをつるしたようにして荷重を支えないという、いわゆるカーテンウォール方式による柔構造を採用し、日本におけるビル高層化に向けて新たな可能性を示した。

また工期が短いこともあって、設備面でも新しい工法やシステムの導入が要請された。

とりわけ大きな課題となったのは、トイレ・洗面器・浴槽などを含むバ



茅ヶ崎工場で組み立て中のユニットバスルーム



ホテルニューオータニへのユニットバスルーム搬入風景



\*1 当時、大成建設株式会社のホテルニューオータニ作業所の神津勘一郎次席は、次のように語っている。

「ホテルニューオータニは、構造および工期に制約を受けたので、従来とは相当違った新しい工法を採用しましたが、特に、東洋陶器にお願いしたバスルームのプレハブ化は、工期の短縮と工程の合理化に大きな役割を果たし、わが国建築技術発展のために、大いなる貢献をしました。

試作は2社に依頼しましたが、東洋陶器案は、使用している材料の点からいって、従来我々の手掛けてきたものが多く、使用実績と技術的な信頼度の点から採用に踏み切ったわけです。

設計をしながら工事を進めるといふ非常手段をとりましたが、実際に納入されたものは精度が高いので現場加工の比ではなく、このような加工方法や作業に対する考慮が、在来工法の現場作業に導入されなければならぬ点だと考えます」



TOTOミュージアムにて保存・展示している初代ユニットバスルーム(2015年)

スルームだった。最も面倒な水まわりの工事は、在来工法では工期に間に合わせることは困難だと考えられた。そこで浴室のプレハブ化(ユニット化)がテーマとなった。初期の設計の段階では、浴槽と便器と洗面器を1ユニットとして、一体成形したものを持ち込むキュービック方式を採用することになり、TOTOにも、その可否についての検討が依頼された。

早速茅ヶ崎工場を中心に、プラスチック製造部門・商品設計部・東京営業所技術課が協力してプランを提出した。同時に茅ヶ崎工場内に研究グループを設け、細部の設計、使用材料の検討、衛生設備器具の選択、付属備品(照明・換気などの用品)などの設計、内部総合デザインの検討など、昼夜を分かたぬ研究努力を続けた。こうして1963(昭和38)年8月には試作品展示の段階までこぎ着けたが、引き続き工事現場にユニットバスルームを作り、耐震試験を繰り返した。

こうした各種テストのデータに加え、設計やデザインについてもTOTOの優れた点が確認され、同年12月には、1044室にユニットバスルームの正式採用が決定し、契約を結んだ。

採用されたユニットバスルームは、防水パンや器具を取り付けた腰下フレーム、上部壁フレーム、天井などの各パーツを工場で作成し、これを現場で組み立てる、いわばセミキュービック方式ともいべきもので、工程が大幅に簡略化されるとともに工期も著しく短縮された。また軽量化・メンテナンス・美観などのあらゆる点でメリットが認められた。

以後、ホテルが本格的な高層時代に入らる中で、1964(昭和39)年10月にはホテルエンパイア、1965(昭和40)年の4月には第一ホテル(633室)、6月には麻布タワーズ(121室)と次々に採用され、ホテルはユニットバスルームの時代を迎えようとしていた。

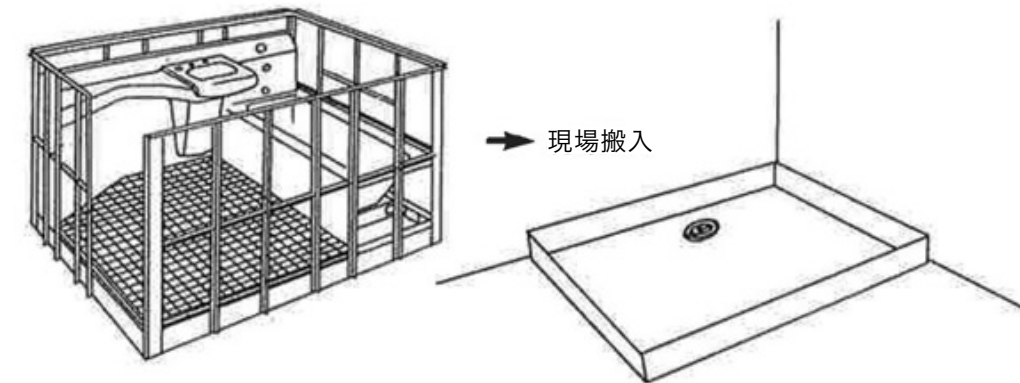


日本初の本格的な高層ホテル、ホテルニューオータニ(1964年、株式会社ニュー・オータニ提供)



ホテルニューオータニに納入したユニットバスルーム

## ユニットバスルームの組み立て工程



1.

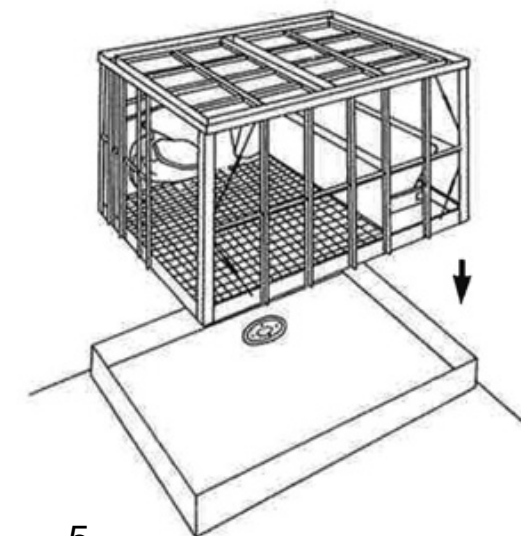
**腰下フレーム組み立ておよび器具取り付け、天井の一時セット**

床パネル上に下半分のフレームを組み立て、バス・カウンター・給排水枝管などを取り付け、天井を一時的にセットした状態で現場に搬入し、各階に配置する。

2.

**墨出し、床トラップ取り付け、防水パン据え付け**

墨出しをした後、床トラップを埋め込み取り付けし、防水パンを据え付ける。



3.

**腰下部分の据え付け**

防水パンの上に、先に現場に配置された1の下半分ユニットを据え付ける。

4.

**壁鉄枠の組み立て**

上半分の壁フレームと天井を取り付け、レベル調整をする。



5.

**靴摺、ドア枠取り付け完了、壁パネル取り付け**

化粧板建て込み後、ドア枠、靴摺<sup>くつすり</sup>を取り付け、各種器具とドアを取り付ける。





### ユニットバスルーム普及への努力

ホテルニューオータニへの日本初のユニットバスルームの納入は、広く建築業界の注目を集め、その後も各現場への納入実績を重ねた。ただ当初は、高級ホテルあるいは一部の超高級マンション向けに限られており、TOTOとしては中小ホテルやビジネスホテル、マンションやアパートなど集合住宅の市場にまで需要を拡げることが課題だった。

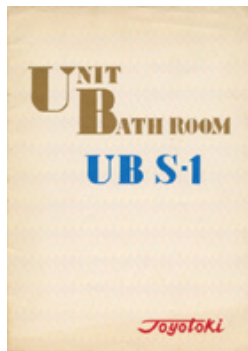
この課題を達成するためのポイントは、いかにしてコストダウンを実現するかにあった。初期のユニットバスルームは、現場ごとに仕様を合わせて生産する特別注文であるため、必然的に型代などの費用が価格に跳ね返り、在来工法に比較すると割高であった。

建築コストの面だけで見ると、採用時にメリットがあるのは、500室以上という超大型現場に限定された。従って、何よりもまず個々の構成材を標準化し、量産化によるコストダウンの実現が急務だった。こうした課題解決のため、ホテルニューオータニに納入後、2年間にわたって納入実績や建築界の動向、さらに生産性向上などあらゆる角度から検討を重ねた。

そして、数々の苦心の末、1966（昭和41）年11月に集合住宅向け標準ユニット「UB S-1（Unit Bath Room Standard 1）」を発売した。これはTOTOが独自にモジュール寸法を作り、600mmの壁パネルを基本モジュールに設定し、このモジュールの組み合わせによって、パネル方式（ノックダウン方式）の内組みで現場施工を行う方法を採用したものである。

建築モジュールによるパネル方式の開発によって、初めて現場注文方式からストック生産方式への移行が可能となり、量産化への道を拓いたのである。UB S-1は、組み立てがすべてユニット内部でできるため、建築工事と並行してユニット工事が可能となり、また給排水管の機構もユニットに内蔵されており、これらをすべてスラブ上に配置するなど、施工の合理化にも十分な配慮がなされ、工期の短いアパートやマンション建築への適応力は大きなものがあった。

水まわり設備空間を工場生産化し、現場施工を著しく簡略化した乾式工法によるユニットバスルームは、以後、多方面に急速に普及していった。また、TOTOの商品が、“単品商品から複合商品”へ、“点から空間”へと一段とその領域を広げた点でも、意義深いものがあった。



UNIT BATH ROOM UB S-1のカタログ(1966年)



UB S-1



東京・名古屋・大阪でUB S-1の発表を行った

### 3 量産技術の追求

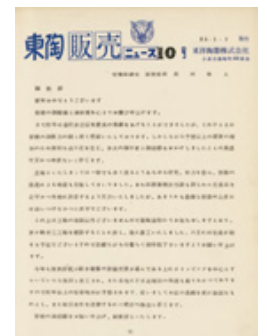
#### 品不足の発生

昭和30年代のいわゆる第1次高度成長期は、時期によってかなり激しい景気変動を伴っていた。1955（昭和30）年の数量景気から1956（昭和31）年の神武景気へと好況が続いたが、当時の日本の経済はまだ底が浅く、1957（昭和32）年から1958（昭和33）年へと一転して鍋底景気と呼ばれる深刻な不況に直面した。ようやく1958（昭和33）年の後半にV字型の急速な景気回復を実現し、以降、1962（昭和37）年まで3年半の長期にわたる岩戸景気<sup>\*2</sup>を謳歌、1962（昭和37）年に景気調整の局面で短い景気後退を経た後、1963（昭和38）年から1964（昭和39）年にかけて再びオリンピック景気を迎えた。

この間、TOTOの受注は景気の変動により若干の停滞期もあったが一貫して増え続け、ことに好況局面の1956（昭和31）年、1959（昭和34）年から1961（昭和36）年、1963（昭和38）年から1964（昭和39）年と、前後3回にわたり需要の異常な伸びに供給体制が追いつかず、衛生陶器を中心に深刻な品不足となった。つまり、常に需要が供給に先行し、増産対策によりようやく需給の均衡が回復した時点で、また新規需要増により大幅な需給ギャップが生じ、市場における品不足が表面化するという現象を繰り返したのだった。このためTOTOは、そのつど緊急の増産対策を講じるとともに、やむを得ず特約店など各ディーラーに対する受注・出荷調整の実施、あるいは輸出品の一部を日本向けに振り替えるなどの応急措置に追われた。

こうした品不足の発生は、とりわけ衛生陶器において深刻な問題を引き起こした。水栓金具の場合は、新規人員の採用、2交替・3交替への切り替え、自動機械の導入など、受注状況に応じてある程度フレキシブルな生産体制を取ることも可能であった。しかし衛生陶器の生産能力は窯の基数によって大きく制約されるため、すぐに増産に応じることは困難であった。また、仮に設備の更新や工場の新増設を行ったとしても、投資効率の面から見ると、その膨大な設備資金に比べて単位当たりの生産金額がほかの工業製品に比較すると低く、投下資本の回収に長期間を要するという弱点を抱えていたからである。従って、需要の増加や売り上げの急成長を手放しで喜べるような状態ではなく、ともすれば“利益なき繁忙”に陥りやすく、常に合理化によるコストダウンを至上の課題としなければならなかった。

\*2 価格の上昇によってではなく、取引量・販売量が増大することによって企業収益が増加し、景気が良くなる状態。



深刻な品不足の発生をお詫びした『東陶販売ニュース』1960年1月1日号

### 技術革新下の衛生陶器生産

昭和20年代以後、活発となったTOTOの衛生陶器の生産技術の開発は、旺盛な需要を背景に量産化へ向けて、外国技術を導入することから始まった。しかし昭和30年代に入ると、もはや、よりどころとなる教科書は無く、不断の日常の生産活動に密着した形で自主技術の追求を地道に行うしかなかった。

この日常活動におけるきめ細かな改良の積み重ねこそ、ほかの量産素材と最も異なる衛生陶器生産の合理化の難しさを物語る一面である。各工程における温度・湿度・時間・圧力などのわずかな変化が、ただちに製品の品質品位に微妙に影響するため、これを社員各自の技能と経験によって調整しなければならなかった。従って、画一的な量産化、画期的な技術革新は、きわめて困難であった<sup>\*3</sup>。

このような実情を踏まえて昭和30年代の技術向上の軌跡を振り返ると、まず焼成面では、1954（昭和29）年以来続けていた熔化質素地の1度焼きの研究が進んだ。このためには以下のような周辺技術も含めた幅広い検討が必要だった。

- (1) 素地の組成
- (2) 成形方法・形状・割り掛け
- (3) 窯の構造・窯詰め要領・燃焼法

1962（昭和37）年になってようやく全製品の97%、浴槽以外の製品はすべて熔化質素地の1度焼きが可能となった。従来、大物のストール小便器や流しなどは化粧素地の2度焼きによって生産してきたが、これらも熔化質素地の1度焼きに成功し、しかも品質品位の向上を同時に達成することができたのである。

また、最も合理化が困難とされていた成形の工程にも改善のメスを入れ、目覚ましい技術の向上を見た。もともと成形の工程は、泥漿の管理、流し込み、離型など各方面にわたる熟練技術者を多数必要としており、従って成形部門は、全体の合理化のカギを握っていた。このため、空気調整・石膏型・生素地の乾燥法の改良などの研究を進め、1959（昭和34）年になって、それまで同一型で1日1回を常識としていた流し込みが、1日2～3回まで可能となり、作業場の単位面積当たり生産量はほぼ80%に向上した。また石膏型の元型となるケースの材質についても、精度や耐久性に優れかつ軽量なエポキシ樹脂などの、いわゆる樹脂ケースを実用化した。現在の完全に自動化された成形法の基礎は、この時期の研究成果を土台に築かれたのであった。

**\*3** 独特の直火式トンネル窯の開発などTOTOの衛生陶器の生産技術の向上に大きな足跡を残した江副勇馬元副社長（当時常務取締役技術部長）は、1957（昭和32）年6月号の『陶友』で、衛生陶器の技術革新の難しさを、次のように表現した。

「窯業のなかで、生産技術の面で最近の流行語である『オートメーション』、いわゆる生産の自動管理方式を着々実行して成果をあげているのはガラスとセメントで、一番遅れているのは耐火物と陶磁器といえるだろう。これは前二者が形になるまでに熱化学反応が終わり、均一になりやすく、これに対して陶磁器は形を造ってから熱処理を行うので、その反応が各部一様に行われないとともに、工程の全域にわたって物理現象がはなはだしく変化することが主因である」



『陶友』1957年6月 創立40周年記念号

### 茅ヶ崎衛陶工場の増設

衛生陶器の品不足の解消策として、1959（昭和34）年、茅ヶ崎第三工場の建設を決定し、ただちに着工した。この工場は改造ケラー型のトンネル窯1基と付帯設備を備え、小規模ながら茅ヶ崎工場の全生産量の40%を賄うもので、翌1960（昭和35）年6月に完工、10月から本格稼働に入った。

その後、1964（昭和39）年12月から第四工場の建設を開始し、1965（昭和40）年11月には3階建て、延べ面積1万7060㎡の新鋭工場が完成した。プッシャー式ドライヤー、生素地検査コンベヤー、フリーカーブコンベヤーなど新たな装置を採用することにより、成形、生素地検査、施釉、窯詰め、検査などの各工程を機能的に連結する集中生産方式を採用し、限られた敷地内で最大限の規模を持つようにレイアウトした。これによって、マテリアル・ハンドリングを大幅に省略した。



茅ヶ崎第三工場（1960年）



新設されたトンネル窯

### 滋賀工場の建設

TOTOが小倉・茅ヶ崎に次ぐ衛生陶器生産の第3の拠点として滋賀県甲賀郡甲西町（現 湖南市）大字朝国の地に滋賀工場建設を決定したのは、すでに品不足が進行していた1959（昭和34）年のことだった。同地は琵琶湖の東南に位置し、一帯は松林に囲まれ、眼下に野洲川の清流を見下ろす風光明媚な丘陵地であった。

TOTOがここに新工場建設を決断した理由は、京阪神・中京の大市場への供給体制を強化する上で、生産拠点を市場に近隣させた方が望



滋賀工場（1962年）  
急速に増大する需要に対処するため、衛生陶器の第3の拠点として建設した。



ましいと判断したためである。国道1号線沿いに名古屋と大阪のほぼ中間点に当たり、さらに1964（昭和39）年に開通が予定されていた名神高速道路栗東インターチェンジにも近く、物流面からさまざまなメリットが考えられた。これに加えて三雲長石（滋賀県）、伊賀蛙目粘土（三重県）、坂下蛙目粘土（愛知県）、服部陶石（石川県）などの有力原料産地にも近く、その入手が容易であったことも選定理由となった。市場志向型と原料立地型という2つの条件を備えていたのである。

1961（昭和36）年5月に着工し、1962（昭和37）年6月から全面稼働に入った滋賀工場は、TOTOの長年にわたる生産技術の粋を結集し、新鋭設備の導入をはじめ各工程にも特別な配慮を加え、理想的な合理化・量産工場であった。

原料処理工程では、原料搬入から泥漿調整まで、一貫した連動システムによる機械化を実施し、労働力の節減と作業内容の改善を実現した。

成形工程では、和風便器成形コンベヤーシステムなどの導入によって有効スペースを最大限に活用することにより、単位面積当たりの生産効率を向上させた。また作業場の温度調節も、トンネル窯の管理とともに中央集中管理システムを導入し、窯の余熱利用をさらに徹底して行った。

焼成工程では、導入したトンネル窯は130mに及ぶ大型直火式で、これは加熱から冷却帯まで幅広く調節ができ、特に焼成帯では上下温度差がきわめてわずかで、ノンストッププッシャーによる完全連続焼成などとともに、製品の均質性・生産性の向上に大きく貢献した。

物流工程においても、パレットによる裸積みのトラック輸送が実現し、納期の短縮や荷造りコストの削減に向けて大きく前進した。

本格的稼働に先立って1962（昭和37）年3月、本社工場から家族も含め約200人が3班に分かれて新天地へ向けて出発した。

滋賀工場の全面稼働によって、TOTOの1962（昭和37）年度下期の衛生陶器生産高は前期比21%増となり、1963（昭和38）年の設備拡張によって、同工場の1963（昭和38）年度上期の生産高は前年同期のほぼ1.5倍になった。次いで1964（昭和39）年6月の第二工場の完成で、生産力は約2倍へと躍進した。



滋賀工場成形風景(1962年)



滋賀工場トンネル窯(1962年)



滋賀工場梱包作業(1962年)



集団転勤者に道中の安全を呼びかける鮎川副社長(後の6代目社長)



上司、同僚の万歳の声を後に小倉を出発する集団転勤者

## 金具生産の合理化—付属金具から水栓金具へ—

TOTOの水栓金具は、昭和20年代後半から生産体制の革新を目指して急速に近代化を進め、新しい発展の息吹の中で昭和30年代を迎えた。そして昭和30年代を通じて飛躍的發展を遂げ、衛生陶器の“付属金具”から独立して“水栓金具”へと、名実ともに主力商品の座を確保することになった。

その大きな要因は、高度成長に伴う民間設備投資の活況、あるいは公団住宅をはじめ各現場への衛生陶器とのセット出荷が進み、TOTOの衛生陶器とのセット率が大幅に上昇したことが挙げられる。加えて、給水栓の分野が伸長したことも大きく業績に寄与した。

TOTOは水栓金具を衛生陶器の付属金具として各現場を主体に販売していたが、さらに業績を伸ばしていくためには、膨大な量の単独水栓など主に家庭向けの給水栓の市場を開拓していく必要があった。しかし給水栓の業界は衛生陶器業界と異なり、中小メーカーが乱立し、その正確な実態すらつかみにくいというのが実情で、流通面でも商社や問屋への依存度が強く、メーカー間の競争は激しい価格競争を通じて展開されるのが特徴だった。

このような市場環境の中で、給水栓の分野では後発のTOTOが、高い品質を維持しながら中小の専門メーカーに伍してシェア拡大を図るためには、引き続き合理化によるコストダウンの実現が急務であった。衛生陶器の付属金具も含めた水栓金具の総合メーカーとして、多品種生産を義務付けられたTOTOの金具部門にとって、これは必ずしも容易な道ではなかった。従って昭和30年代の課題は、急増する需要に対応すべく、生産力の増強と量産化によるコストダウンの追求に集約されたといえよう。



昭和30年代に公団住宅へ設置された衛生陶器  
(独立行政法人都市再生機構提供)



水栓金具の作業風景(1953年)

昭和20年代後半から作業環境の改善や標準化も進み、女性社員の職場進出も目立つようになった。



しかし売り上げの急成長を背景に、衛生陶器に追いつき追い越せとばかりに、金具の製造部門は新生の意気とチャレンジ精神にみなぎり、工場は活気にあふれていた。衛生陶器のように長年培われた伝統技術の蓄積こそないが、技術陣は自主技術の開発に心血を注ぐとともに、必要な技術や機械は、日本だけでなく海外からも貪欲に導入しようという気概に満ちていた。もちろん資金に余裕があるわけではなく、たとえ機械1つを導入するにしても慎重になったが、機械化・自動化を推進し、量産化とコストダウンを図って品質への信頼度をさらに揺るぎないものにしようという意欲に燃えていたのである。

金具部門の挑戦は、まず1956(昭和31)年の量産品についての徹底した工程の改善を柱とした機械、めっき、組み立ての一貫した流れ作業方式の工場新設から始まった。これによって、工程の途中で仕掛け品を持つ無駄が一目で分かり、管理の自動化へ大きく前進した。そして引き続き旺盛な需要に応えるため、組み立て工場の新設や既存設備の増強を次々に実行するとともに、外注メーカーの育成を図り、資金援助を積極的に行い支援体制を強化した。水栓金具は外注比率が高いため、その品質やコストが商品に大きな影響を及ぼす。従って、経営・技術両面にわたって提携を強め指導力を強化し、その近代化を積極的に推進することにより、水栓金具全体としての増産体制の確立、総合的な競争力の強化を狙った。

こうして増産対策に明け暮れる間にも、現場のニーズを的確にとらえた技術開発や新鋭設備の導入、工程の改善が進み、生産性は大幅に向上していった。1959(昭和34)年には量産自動化へのステップとして、西ドイツ製のシュッテ6軸自動盤や単軸自動盤を導入し、工程改善の面でも



黄銅棒から部品を削り出す大量生産用として導入したシュッテ6軸自動盤



合理化した水栓金具工場



水栓金具の検査風景(1964年)

作業標準化による女性社員の活用を図った。軽作業化・単純作業化が実現し、とりわけ1958(昭和33)年に新設した第二流れ工場は、女性社員だけで作業する工場となった。

このような合理化の推進に伴う生産性の向上、および協力企業の成長は、従来の外注施策ひいては生産体制そのものが、ターニングポイントに差し掛かってきていることを示唆していた。

つまりこれまで、固定費を節減する意味から、形状の簡単なものについては外注にウェイトを置き、複雑なものについてはTOTOで自製を中心に運営してきたが、協力企業の品質・技術に格段の進歩が認められるようになったため、形状の複雑なものを協力企業に移し、TOTOは生産規模を一段と拡大し、将来にわたって量産化を推進していくことになった。

1960(昭和35)年5月には第二工場に隣接していた浅井製材の跡地に機械化による水栓金具工場の建設を進め、翌1961(昭和36)年1月に完成、旧設備を解体した跡に次々と新工場を建設した。以降、1964(昭和39)年3月の組み立て工場の完成までの5期4年間、すべての工程にわたって合理化計画を強力に実行していった。

新工場の中心となる鑄造工場は、労働集約的な砂処理のライン化と自動化、仕上げ作業のライン化を図ったのに続き、めっき工場の自動めっき装置など、各工場とも高性能機械や自動機械の導入による品質の均一化、老朽設備の更新による加工能力の向上を図った。

この間、1963(昭和38)年には衛生陶器の“付属金具”から“水栓金具”へ、1964(昭和39)年2月には第二工場は金具工場へと呼称を改め、ここにTOTOの水栓金具工場は、試作以来19年目にして新鋭の合理化工場へと面目を一新し、もはや初期のころの試行錯誤の面影はどこにもなかった。

## 本社社屋と東洋陶器ビルの完成

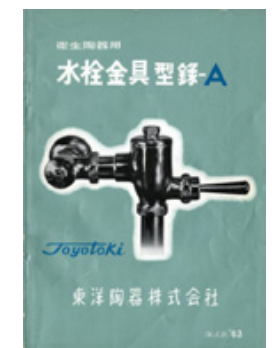
TOTOの業容の拡大につれ、昭和30年代半ばころから相前後して本社社屋の新築と東京営業所の改築が課題となっていた。

1925(大正14)年に建設した本社社屋は、当時としてはモダンな木造モルタル造り2階建ての建物であったが、老朽化と管理部門の人員増による手狭さが目立ってきていた。加えてメインストリートの国道3号線(通称十三間道路)から遠く離れた構内最西端に位置するため、場所的にも不便を感じていた。

新築は1961(昭和36)年に計画したが、その後の景気抑制のための建築規制の影響で着工が遅れ、ようやく1963(昭和38)年8月から建設



鑄造鑄込みライン全景(1960年ごろ)



水栓金具型録(1963年)

\*4 当時の模様を星野正一元広告宣伝部長は、次のように述べた。「日本事務所です仕事したのは、昭和30年からの10年間です。当時、日本事務所内にあった部門は、資材・営業・経理・輸出・会計・総務などで、約100坪のフロアに、総勢80名ぐらゐが同居していましたが、部が違っても交流が非常に親密で、全体が事務本部とでもいような感じでした」





本社社屋



東洋陶器ビル

を開始した。当初の設計では4階建てであったが、電算機導入に伴いコンクリート打ちの段階で、急遽、5階建てに変更した。

外装を窯変調の磁器タイルでまとめた新社屋は、国道3号線沿いに1964（昭和39）年7月17日に竣工した。

東京営業所は、戦後の1946（昭和21）年、付近の復興に先駆けて再建したが、東京オリンピックを控え、取り扱い量も飛躍的に上昇し、官公庁との折衝など拠点としての重要性も高まる一方であった。1961（昭和36）年には東京ビル建設委員会を設置し、隣接の土地と建物を取得して用地を確保するなど本格的着工に向けて着々と準備が整い、翌1962（昭和37）年4月に着工した。

途中、基礎工事の段階で地下20mまで掘り下げたところで多量の地下水が噴出するなど難工事の連続であったが、施工に当たった株式会社竹中工務店の努力により、オリンピック開幕前の1964（昭和39）年3月27日、虎ノ門交差点に地下4階、地上9階、外装タイル張りの東洋陶器ビルが完成した。

東洋陶器ビル建設を機に、営業所・輸出部門・金具外注関係の業務を統括し、1964（昭和39）年4月から東京支社と名称を変更した。

本社社屋および東洋陶器ビルは、いずれも懸案となりながら、これまで生産設備を優先し、資金難の中で後回しにしてきた。それだけに、この落成に当たった関係者の感慨は、とりわけ深いものがあった。

## 4 販売網の拡大

### 特約店の拡充強化

大量生産・大量販売の時代を迎え、増産体制の確立とともに販売力の強化も急務となった。TOTOはこの時期、特約店制度を中核にその組織の拡充強化に取り組んだ。

1952（昭和27）年度に51社でスタートした特約店は、その後、着実な販売網づくりが実を結び、昭和30年代末までには100社に迫り、TOTOの売り上げ構成に占める特約店取扱高のウェイトも増した。TOTOの昭和30年代の売り上げの急伸長も、これら特約店の販売活動が大きく寄与していた。

もともと、TOTOの特約店制度設立の過程が、戦前の取り扱い店を中心に構成され、自然発生的な面があったことから、地域的に見ると、特約店の不在県あるいは販売力の弱い地区が存在していた。従って、その後の大都市圏への需要偏在といった情勢も考慮して、その是正を図る必要が生じてきたのである。そこで、これらの地域に重点的に新規特約店の設置による販売網の増強を図っていった。

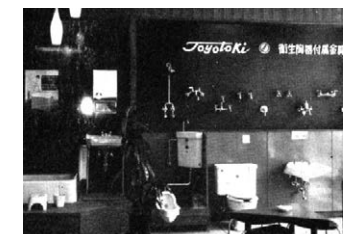
しかし、メーカーの販売力はディーラーの数で決まるものではない。TOTOは個々の特約店の選定に当たっては、きわめて慎重な態度で臨んだ。直接取引を開始しても、長期間その経営姿勢・企業体質・販売実績などをじっくり観察した後、初めて特約店に起用した。それだけに市場における信用もまた抜群で、TOTOの特約店であるというだけで高い評価を得ることができた。

また当時、特約店は経営規模の急テンポの拡大に、店舗・倉庫・ショールームなどの拡張資金の不足、後継者の育成、人手不足、人財難、社員の定着など、さまざまな悩みを抱えていた。TOTOはこれに対し、個々の特約店の競争力を高めるため、経営相談、資金の融資、幹部子弟の研修、社員の商品講習、社員の定着化を狙いとした福祉共済制度などの諸施策を実施し、特約店と一体となってその体質強化に取り組んだ。

こうした努力もあってTOTOは、堅固な販売網を構築していった。

### 特約販売店制度の発足

TOTOの販売活動は、特約店制度を中核に目覚ましい発展を遂げた。とりわけ昭和30年代の半ばごろまでは、住宅や下水道関係の大衆市場はまだ小さかったため、納入現場も大都市の都心部に集中し、既存の特約店だけで市場を十分にカバーできた。



特約店のショールーム（1963年）

しかし、昭和30年代も後半以降になると、一般住宅需要の増加、下水道の普及、水道工事店の急増、市場の拡大・分散といったいくつかの現象が相互に絡み合い、大口現場を得意とする従来の特約店のネットワークだけではすべての需要に対応することは、しだいに困難となってきた。

こうした市場環境の変化は、大都市における特約店傘下の2次卸店の取り扱い量の上昇傾向をもたらし、これら2次卸店は住宅や下水道関係に販路を着実に拡大していった。特に東京では、大手管工機材商を中心とする2次卸店の台頭が目覚ましく、取扱高において既存の特約店を上回るケースも現れた。

これら2次卸店の存在は、TOTOの特約店にとっても、大口の現場需要に依存した場合の危険負担を軽減し、売り上げの安定を図る意味からも、望ましいといえた。また在庫・配送など物流面の効率という面からとらえても、多くのメリットがあった。一方、お得意様である工事業者としても、遠方の特約店から購入するより、地域に密着した活動を行っている地元の2次卸店を活用した方が、一層きめ細かなサービスを期待できた。こうした特約店・工事店相互の利害が一致したところに、2次卸店の躍進の要因があったのである。

TOTOは、市場の変化に対応して生まれてきたこれら2次卸店についても、何らかの対策を施す必要に迫られていた。すでに有力な2次卸店に対しては、ほかのメーカーが自社の販売網強化の一策として起用しようとする動きも見られたからである。

そこでTOTOは特約店と連携し、これら2次卸店との結び付きを強化するため、1962（昭和37）年、東京地区の2次卸店の中から一定の売上高を維持し、将来ともTOTOの商品を主力に営業してもらえる店を選んで、これを「特約販売店」と呼称し、新しく「特約販売店制度」を発足させた。この制度は、TOTOから特約販売店に直接出荷する分について、基準売上高以上を達成した場合は、売上高にスライドさせて、特約店と共同で販売奨励金を支払うという形で優遇措置を適用することを内容としたものである。

新制度のスタートとともに特約販売店のサークルづくりも活発化し、店主や従業員を本社工場に招いて生産現場の見学や懇親会・講習会なども頻繁に実施した。そして回を重ねるごとにTOTOと特約販売店との間の個人的な接触も深まり、相互信頼関係もより強固なものとなった。さらにそれが、この制度の充実・強化へとつながっていった。

東京を中心とした特約販売店制度は、昭和40年代になると大阪など、ほかの地域でもしだいに拡大し、TOTOの商品の販路拡張に大きな役割を果たすことになった。



特約販売店への商品講習会(1962年)

## 5 売上高 100 億円突破 —— 昭和 40 年代への課題

神武景気、岩戸景気と2度にわたる大型好況を挟んで日本経済が未曾有の成長を遂げた昭和30年代は、民間設備投資や産業基盤整備の公共投資が急増した。とりわけゴールデンシクスティーズ（黄金の1960年代）と呼ばれた昭和30年代後半は、1960（昭和35）年の池田勇人内閣による所得倍增計画の発表から1964（昭和39）年の東京オリンピック開催に至るまでの期間、大型ビルの建設、東海道新幹線や名神高速道路などの大工事が続き、経済規模は一挙に拡大した。

TOTOにおいても、大幅に増える官公庁・民間建設、ホテルの建築ブーム、下水道整備の進捗などによる水洗化の普及などの要素が需要拡大に結び付き、各商品とも受注が激増した。TOTOの事業規模は、日本経済の高度成長とともに飛躍的な発展を遂げたのである。

業績の面では、1955（昭和30）年度にわずか13億円であった売上高は、1961（昭和36）年度に50億円を突破し、1964（昭和39）年度には100億円の大台に乗り、10年間に約8倍と急伸した。そして同年度には社員も6000人を超え、資本金は15億円となっていた。

しかし一方で、業容の拡大が急激であっただけに、これに伴うさまざまな問題点が内包されていたことも事実だった。

これを財務面から見ると、需要の急増に対処するための資金需要の増大テンポが著しく、日本国内の企業金融の一般的な傾向と同様に、その多くを借入金など外部資金に依存しなくてはならなかった。特に1960（昭和35）年以降は、滋賀工場の建設、東洋陶器ビルの建設、金具工場の合理化、本社社屋の建設などの大型投資が相次ぎ、1961（昭和36）年以後、固定負債は増大の一途をたどり、1964（昭和39）年度下期にはピークに達した。



1962年竣工の新住友ビル  
(毎日新聞社提供、上)  
衛生陶器、付属金具にすべてTOTO  
の製品が使用された。

業容の推移 (単位:百万円、人)

年度	売上高	社員数	資本金
1955	1,329	1,597	140
1956	1,925 (44.8)	1,987 (24.4)	300
1957	2,382 (23.7)	2,199 (10.7)	300
1958	2,645 (11.0)	2,468 (12.2)	300
1959	3,140 (18.7)	2,861 (15.9)	600
1960	4,214 (34.2)	3,334 (16.5)	600
1961	5,252 (24.6)	3,660 ( 9.8)	1,000
1962	5,899 (12.3)	4,016 ( 9.7)	1,000
1963	7,794 (32.1)	5,238 (30.4)	1,500
1964	10,490 (34.6)	6,470 (23.5)	1,500

\* ( )内は対前年度伸長率



膨大な設備資金を調達するため、1961（昭和36）年、1963（昭和38）年と2度にわたって増資を行ったが、自己資金の調達にはおのずから限度があった。そして借入金への依存度を強めた結果、自己資本率は1961（昭和36）年に30%まで低下し、1961（昭和36）年、1963（昭和38）年の増資でいったんは回復したものの、その後再び借入金が増加し、TOTOの資産内容はきわめて機動性の低いものとなった。

生産面では、たび重なる品不足、受注・出荷制限という事態を招いた生産体制そのものを改革する必要性が、あらためて認識された。とりわけ日本市場の過半を占めるトップメーカーとして、TOTOの供給責任は以前とは比較にならないほど重いものとなっており、そのため長期的な生産体制を整え、恒常的な品不足をぜひとも解決しておかなければならなかった。

同時に、生産性の向上もまた大きな課題であった。各種の改善・合理化投資、工場の新設により生産性は向上したが、産業一般の技術革新に基づく生産性向上に比べれば、そのテンポは決して速とはいえず、それは1955（昭和30）年度の1600人から1964（昭和39）年度の6500人へと約4倍にも膨れ上がった社員数からも容易に想像できた。一方では、急速な経済成長を背景に労務量は上昇を続けており、さらに抜本的な設備の合理化が求められた。

販売面においても、市場の広域化、商品の多様化、需要構造の変化に対応した流通機構の整備がクローズアップされてきた。すでに新産業都市の指定、道路交通網の発達、下水道事業の伸展などにより、地方経済地図は塗り変えられており、これに対応した地域密着型の営業活動の展開が必要だった。

従って、1959（昭和34）年以降の9営業所体制が限界にあることは否定できず、また特約店販売網も新たな観点からの見直しに迫られた。さらに需要構造について見ても、一般住宅需要のウェイトは年々高まり、こうした変化は、従来、大口現場を主体としてきたTOTOの販売活動体制の転換を示唆するものであった。また昭和30年代に開発した浴槽やユニットバスルームなどについても、流通チャンネルが多様化し、TOTOの得意とする設備工事のルートが万能とはいえなくなっていた。流通革命の波は、徐々にではあるが確実にTOTOを含む設備機器業界全体に押し寄せてきつつあった。

ただ、昭和30年代のTOTOは、このような矛盾を抱えながらも主力商品の衛生陶器と水栓金具を中心に急速に販路を拡げ、躍進を重ねていたため、その“ひずみ”が感じられることはあっても、目前の急成長の陰に隠れ、大きな問題として表面化するには至らなかった。



多角化した商品を示すカタログの数々（1965年）

## 第7章

# 新たな経営戦略の展開

1965-1972（昭和40年～昭和47年）







完成間近の日本初の超高層ビル、霞が関ビルディング(1967年、毎日新聞社提供)

大成功のうちに終わった東京オリンピックの翌1965(昭和40)年は、戦後最大といわれる深刻な景気後退に見舞われた。日本は高度成長を背景に均衡財政(国債不発行)を維持してきたが、この不況に際し、歳入不足を補うため戦後初の赤字国債を発行するに至った。翌年からは建設国債の発行が本格化し、公債発行という政策手段を備えたことで景気調整機能が著しく強化された。

このような積極的な財政政策の効果もあって、景気の後退は約1年で終わり、民間需要を中心に急速に回復した。その後、1970(昭和45)年まで“いざなぎ景気”(57カ月)と呼ばれる好況期を迎えた。日本初の高さ100mを超える超高層ビルの完成(1968年)や、大阪府で開かれた日本万国博覧会(1970年)も、まさにこの好況期の出来事であった。

しかし、先進国にも例を見ないスピードでの経済成長は、文字通り“経済優先”だった。エネルギー需要

は増大し、大気汚染だけでなく水質汚濁や騒音・振動などの公害が顕在化し、深刻さを増していた。これらに対して、1967(昭和42)年に公害対策基本法が公布され、1971(昭和46)年には環境庁(現環境省)が発足し対策に取り組んでいくこととなった。

好景気のもと住宅市場が著しく拡大を続ける中、創立50周年を迎えたTOTOは、新規事業分野の開拓や生産拠点の整備などを次々と行っていった。また、事業本部制を導入し部門責任を明確にした経営を進める一方、自己資本比率の向上と社員の福祉向上を目標に掲げた「5カ年計画」を推進した。

そして、1969(昭和44)年7月に商標を「TOTO」に変更し、翌1970(昭和45)年3月1日には、創立以来の社名を「東陶機器株式会社」に変更。“住宅設備機器の総合メーカー”として新たな挑戦の道を歩み始めた。

## 第1節 企業体質の改善に取り組む

### 1 創立50周年を迎える

#### 昭和40年不況

昭和40年代は、戦後最大の不況といわれた昭和40年不況の到来とともに幕が開いた。日本中が女子バレーボールの活躍に沸いた東京オリンピックの終了とともに、経済界は深刻な景気後退に見舞われた。オリンピック景気の反動不況で民間設備投資は沈滞し、建設投資も大きく落ち込んで不振を極めた。そして1965(昭和40)年に入ると、不況は本格化した。このため日本銀行は、1965(昭和40)年1月から6月まで3回にわたって段階的に公定歩合を引き下げ、窓口規制を廃止する措置を取った。しかし、この不況到来によって各企業の業績は軒並み悪化し、企業の倒産や行き詰まりのケースが相次ぎ、高度成長期に膨れ上がっていた企業間信用は収縮、株価は暴落し、不況の輪はさらに広がっていった。

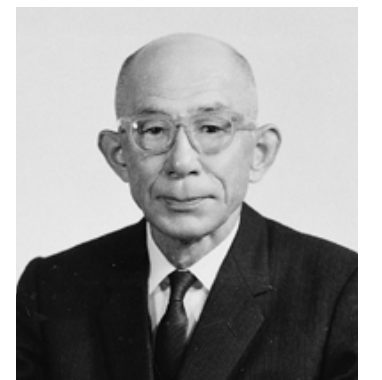
もはや循環的な景気後退ではなく、構造的な不況であり、高度成長は終わったとする構造不況論が台頭し、本格的な開放経済体制への移行期を迎えていた日本経済は、大きな不安に襲われた。事態を重くみた政府は、急速に、1965(昭和40)年度予算を修正し、財政投融资2100億円の増額を図るとともに、財政処理特別措置法に基づき2500億円の国債を発行した。この赤字国債の発行によって、戦後16年間堅持されてきた均衡財政主義の原則は崩れた。

昭和40年不況は、TOTOの業績にも大きな影響を及ぼした。需要の減少により同年初めには在庫調整に進み、1965(昭和40)年度上期の売上高が高度成長期に入って初めて対前期比でマイナスに転じたのをはじめ、業績は全般にわたり停滞の色を濃くし、純利益も減少となった。加えて数年来の膨大な設備投資で借入金および金利負担が増加し、減価償却費も累積して経理面を圧迫した。

この厳しい環境の中でTOTOも、過去の急成長期に蓄積したいくつかのひずみを認識せざるを得なかった。

1966(昭和41)年度を迎えるに当たり、鮎川武雄6代目社長は、生産性のさらなる向上と多角的・総合的な販売促進という2つの目標を掲げ、次のように社員に訴えた。

「すべての製品について、さらに進んだ生産方法は開発できないか、さらに合理的な設備はできないかなど、技術陣のレベルアップ



鮎川武雄6代目社長  
(在任期間:1963~1967年)



により科学的に研究する一方、少しでも歩留まりの向上と生産性の向上を期すべきである。売り上げについて今後の課題として重要なことは、生産性の向上を期しつつ安定した利益の確保を図ることである。そのためには販売網の充実、あるいは取り扱い品目を増やすなどして、多角的・総合的な販売促進策を推進しなければならない」

鮎川社長の示したこの2つの目標は、昭和40年代におけるTOTOの経営活動の課題として、受け継がれていくことになった。

## 住宅産業の離陸

1965（昭和40）年10月に底を打った景気は、その後約5年間にわたる息の長い大型好況へとつながっていった。この好況は、期間が岩戸景気の42カ月間を超えて57カ月間に及び、新記録となったところから後にいざなぎ景気と呼ばれた。

いざなぎ景気を主導したのは旺盛な民間設備投資だったが、その背景には、輸出の伸びとともに個人消費支出や住宅投資など内需の拡大が大きな要因となっていた。これらさまざまな要因に支えられて経済の持続的拡大がもたらされたところに、この大型好況の特色があった。中でも住宅産業は、新たな成長業種として次代のリーディング産業に育つのではないかと期待感から、たちまちクローズアップされ、各界から熱いまなざしが注がれるようになった。

年度	民間	政府
1966	2,182.1 (15.9)	161.1 (16.0)
1967	2,799.7 (28.3)	187.1 (16.1)
1968	3,357.7 (19.9)	237.7 (27.1)
1969	4,189.1 (24.8)	283.7 (19.4)
1970	4,828.5 (15.3)	399.1 (40.6)

\*（）内は対前年度増加率

住宅建設は、大工・工務店を主軸とした伝統的な形態が色濃く残り工業化が遅れていた上、大都市を中心に住宅需要は相変わらず旺盛で、住宅市場をトータルで考えれば、宅地、建設資材、設備機器などを含めると膨大な規模になることが予想されたからである。事実、昭和40年代に入ると、住宅投資の伸びは、個人消費支出や民間設備投資の伸びをさらに上回る急成長を示した。

このような状況を背景に、家電・重工業・自動車業界など、あらゆる業界が一斉に住宅部門へのアプローチを開始した。そして昭和30年代か

ら模索が続けられていたプレハブ化、マンション化、建て売り分譲（ホームビルダー）などの新しい形態が軌道に乗り出した。

昭和30年代後半から続々と誕生したプレハブメーカー<sup>\*2</sup>は、各社とも体制を強化し幅広い営業活動を展開した。新聞や雑誌などマスメディアを通じたPR活動とともに、数社が共同で展示する住宅総合展示場が出現し、一般大衆に住宅を見せる場所として営業活動の拠点となっていった。

従来、都市住民のステータスシンボリックな存在だった中高層のマンションも、職住接近を求める一般サラリーマンのニーズに応える低価格普及化の路線変更により活況を呈した。マンションもサラリーマンの住宅の一形態、というように概念が徐々に改められたのである。

民間デベロッパーによる大規模な宅地開発や建て売り分譲も、また著しい進展を見せた。都心の地価の上昇対策として、郊外にまとまった宅地を造成し、資材の大量発注などのスケールメリットによるコストダウンを図ったが、こうしたニュータウンづくりも、東急グループの多摩田園都市（東京都・神奈川県）、三菱地所株式会社の泉パークタウン（宮城県）などに見られるように、しだいに大型化していった。

住宅需要が盛り上がった大きな要因の1つに、住宅ローンの普及がある。それまでの住宅金融は住宅金融公庫（現 独立行政法人住宅金融支援機構）が唯一の機関だったが、1966（昭和41）年ごろから金融緩和を反映して銀行など民間金融機関による住宅ローンが普及、その拡大によって需要が顕在化し、新設住宅着工戸数も大幅に増加した。1968（昭和43）年には早くも100万戸を超え、以後、年を追うごとに増加の一途をたどった。1966（昭和41）年に1世帯1住宅を掲げて、1970（昭和45）年までの5年間に670万戸の建設を目指した政府による第1期住宅建設5カ年計画も、計画を上回る674万戸を達成した。この住宅建設5カ年計画の半ばに実施された1968（昭和43）年の住宅統計調査の結果、初めて全国の住宅ストック数が世帯数を上回り、1世帯1住宅という政策目標の達成が確認された。

## 創立50周年を迎えて

住宅市場の著しい拡大は、衛生陶器・水栓金具メーカーとして発展してきたTOTOの性格に、大きな変革を迫るものだった。

昭和30年代には、プラスチック浴槽やユニットバスルームをはじめ取り扱い商品の多角化を図ったTOTOではあったが、その売上高全体に占めるウェイトは依然として低く、本格的な体制づくりも遅れていたというのが実態だった。言い換えれば、昭和30年代の急成長も衛生陶器・水栓金具という限定された市場においてであり、日々、発展、変容が続けてい



いざなぎ景気で平均株価は右肩上がりとなった(1969年、共同通信社提供)

\*1 住宅産業という言葉が初めて用いられたのは、1968（昭和43）年である。この年の『中央公論』3月号で、通商産業省（現 経済産業省）の内田元亨課長は「これまでのリーディングインダストリー（主導産業）は自動車・家電であったが、これからは住宅産業の時代であり、今後さらにそのシステム化が図られねばならない」と述べている。

### 耐久消費財の普及

昭和30年代初め“三種の神器”の名で呼ばれる冷蔵庫・洗濯機・白黒テレビが新しい豊かな生活のシンボルとなったが、やがてそれらが一般に普及し、昭和40年代に入るとカラーテレビ・クーラー・カーが“3C商品”あるいは“新三種の神器”と呼ばれて、人々の消費意欲を刺激した。

\*2 1963（昭和38）年1月、業界団体であるプレハブ建築協会（現 一般社団法人プレハブ建築協会）が発足したが、会員数はすでに正会員37社、賛助会員27社、合計64社を数えていた。



多摩田園都市 (1969年、毎日新聞社提供)



く住宅産業界において確固たる構成員として参画し、さらに成長を遂げていくためには、多方面にわたる自己革新を図らなければならなかった。

従って、主力商品である衛生陶器および水栓金具の安定した供給体制の確立にとどまらず、住宅市場全体の多様なニーズに応えられる商品構成、確固とした技術開発力および生産・販売体制を構築していく必要があった。つまり、住宅設備機器の総合メーカーへの道は、開発・生産・販売などのあらゆる面で、それにふさわしい体制の確立が求められたのである。

1967（昭和42）年5月、TOTOは記念すべき創立50周年を迎えた。この日、全社員は創業の精神にあらためて思いをはせ、諸先輩たちが半世紀の長きにわたって築き上げてきた研究の成果、信用の歴史的遺産を次代に引き継ぐ決意を新たにしました。

5月15日、小倉市民会館で挙行了した記念式典で鮎川社長は、次のように抱負を述べ、与えられた使命の重要性を全社員に力強く訴えた。

「わが社の歴史に一時期を画する50周年に当たり、ここに一段と覚悟を新たに、当面する時代の大きな変化に対処し、社業の一層の飛躍発展を期することこそ、本日の記念日を最も意義あらしめるものであり、かつまた、私どもの重大なる責務であることを、心に銘記すべきである」

創立50周年を迎えた1967（昭和42）年は、企業体質の改善を図り、さらに、洗面化粧台やホーローバスへの展開など事業分野を拡げ、住設機器の総合メーカーへと飛躍を目指す新たな出発点となったのである。

#### 社歌の制定

創立50周年を記念して、藤浦洸作詞・藤山一郎作曲の社歌を制定し、当時流行していたソノシートを全社員に配布した。



社歌ソノシート



藤山先生とコーラス部の社歌指導



創立50周年記念式典

#### 売上高の推移

(単位:百万円)

年度	衛生陶器	水栓金具	食器	合成樹脂	仕入商品	売上高
1963	3,153 (40)	3,594 (47)	604 (8)	245 (3)	198 (3)	7,794 (100)
1964	4,002 (38)	4,931 (47)	704 (7)	345 (3)	508 (5)	10,490 (100)
1965	4,132 (37)	5,628 (50)	730 (6)	327 (3)	484 (4)	11,301 (100)
1966	4,764 (32)	8,227 (55)	760 (5)	434 (3)	814 (5)	14,999 (100)
1967	5,560 (30)	10,018 (55)	765 (5)	579 (3)	1,252 (7)	18,174 (100)

\* ( )内は構成比

## 2 杉原社長の就任

### 杉原社長の就任

創立50周年記念式典から2カ月後の1967（昭和42）年7月、定時株主総会後の役員会で、鮎川社長を会長に、杉原周一副社長を7代目社長とする役員人事の交代を行った。

鮎川社長はその職を去るに当たり次のような所信を表明し、新体制へ向けて社内の結束と協力を呼び掛けた。

「今回の役員人事の更新は、当社にとって大きな変革である。非常な変化を遂げつつある内外の情勢の変化に対応して、当社の一層の発展を期すところに、今回の人事更新の意義がある。今後は杉原社長を中心に、将来に向かって大きなビジョンを持って飛躍していただきたい。ついては、全社を挙げて新しいマネジメントの意図するところに従って、緊密な協力体制で企業発展にご努力くださるようお願いする」

こうして杉原新体制のもとで各方面にわたる刷新と改善を実施したTOTOは、急速な改革の進展により、企業体質の抜本的改善とともに新たな発展の段階を迎えることになった。

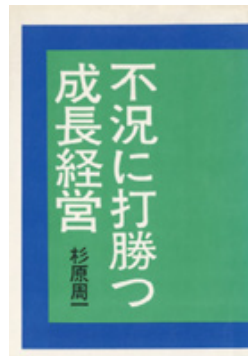
### 無借金経営の確立に向けて

昭和30年代の高度成長をもたらした大型好況の要因は、民間設備投資ブームだった。それはまさに“投資が投資を呼ぶ”ように基幹産業が関連産業の設備投資を誘発し、しかも各産業間の設備投資需要の“期待が期待を呼ぶ”効果が相乗することによって、未曾有の投資ブームとなった。

これを企業金融の面から見ると、こうした企業間の旺盛な設備投資は、銀行の貸し出し競争によって促進されたという側面も見逃せない。つまり高度成長は、金融機関の貸し出しによって金融面から投資が促進さ



杉原周一7代目社長  
(在任期間: 1967~1972年)



杉原周一『不況に打勝つ成長経営』  
毎日新聞社、1971年

### 無借金経営

杉原社長は借金経営を、時代を越えてすべて否定したわけではなく、1971（昭和46）年12月の部課長会において、次のように述べている。「日本がゼロから立ち直った終戦直後の状態では、ほとんどオール借金です。そうしなければ、日本は立ち直ることができなかった。だから、そのような場合の借金はよろしい。しかしもう25年も経った。借金経営から切り替える時は約10年くらい前にあったと思われまます。今から10年前の昭和35～36年ごろには、もうだいたい日本は立ち直っていたのだから、それから10年間、無借金にするように日本の会社がやっていたならば、完全無借金にならなくても、相当、自己資本比率は良くなっていたはずだ」

\*3 杉原社長の編み出した企業経営基本式は、

$$M = KL \left(1 + \frac{1}{N}\right) \left(\frac{1}{1-P}\right)$$

Mは自己資本比率、Kは投下総資本回転率、Lは売上高留保利益率（配当を支払った後の利益）、Nは売上高年成長率、Pは株式資本比率（株式資本を自己資本で割ったもの）で、自己資本比率は、これら各指標とどういう関係にあるかを示したものである。

れ、加速された結果といえる。しかし、企業金融が銀行のオーバーローン（貸し出し過多）による間接金融に依存した結果、企業の自己資本比率は一貫して低下を続け、“不安定で不況抵抗力が弱い”という日本型の企業金融のパターンが定着してしまった。

特に昭和40年不況では、こうした弱点が浮き彫りにされた。いったん高度成長、高収益というメカニズムが崩れると、支払利子などの金融コストが重い負担となつてのしかかり、人手不足を背景とした賃金コストの上昇とともに、企業収益を大きく圧迫したのである。

TOTOも同様の事情を抱えていた。すでに昭和30年代後半以降、滋賀工場（滋賀県）の建設など一連の大型設備投資によって、借入金への依存度を一層強め、自己資本比率の低下を招いていたが、杉原社長就任時の1967（昭和42）年から1968（昭和43）年にかけては、長期的な生産体制を再編成するため、さらにこれを上回る設備投資を計画していた。衛生陶器においては、用地取得を終えた中津工場（大分県）の建設計画が具体的な段階に入っており、大分工場（大分県）建設のための用地取得も始まり、小倉衛陶工場（福岡県）の建て替えも課題になっていた。また、水栓金具では竣工したばかりの小倉第二工場（福岡県）の第2期拡張計画、プラスチックでは滋賀工場におけるプラスチック工場の建設が控えていた。

生産設備の拡大は、必然的に資金需要の増大、借入金の増加につながっていく。杉原社長はこうした企業の成長パターンに根本的な疑問を抱いた。

「成長が早まれば、必然的に工場拡大＝設備投資増加＝借入金の増加、という循環が始まる。しかし考えてみれば、これはおかしい。成長したのに体力は逆に弱くなる。借入金が増えるから金利に利益を食われる。これは無借金を考えなければいけない」

（杉原周一『不況に打勝つ成長経営』毎日新聞社、1971年）

企業体質を強化し経営の長期安定を図るためには、まずその前提として、借り入れ中心からの転換を断行しなければならない。杉原社長はこれを実現させるために、独自の発想による企業経営基本式<sup>\*3</sup>を作り、これに基づき無借金経営を目指した。

### 社員の意識改革

杉原社長は、体質改善を進める上での重要な鍵は社員の意識改革にあるとして、「全員参加による目標の達成」をスローガンに掲げ、その実行に全力を傾けた。そしてこれを実現する手段として“目標による管理”の考え方を打ち出し、社員が主体的かつ積極的に目標達成への努力を払うこ

とを求めた。

さらに、そのためには会社と社員の意思の疎通が十分になされていなければならないと説き、会社を“働かされる場”から“働く場”に解放し、社員の責任感と意欲をかき立て、全社員を主体的にマネジメントに参画させる必要を力説した。これが全員参加方式の基本的な考え方であるが、この基本方針を1968（昭和43）年に始まる「QC（Quality Control）サークル活動」の導入によってより具体的に推進し、企業体質改善を足元から支える原動力とした。

これにとどまらず、社員の待遇や労務施策の改善など次々と士気高揚策を打ち出した。

とりわけ待遇改善については、“給与はコストに非ず”として独特の利益配分方式を発表した。これは、社員の給与はコストに入れないで利益の方に入れ、コストを材料費および経費とし、売り値からコストを引いたものを利益と考え、その利益を一定の割合で社員の給与、内部留保、配当金、税金に分配しようとするものだった。杉原社長は発表に当たり、

「会社はだれのためにあるのか？ もちろん社会に奉仕するためや、株主に報いるためにあることは間違いありませんが、毎日、東洋陶器の門をくぐって、一日中会社内で働き、一生を会社と運命を共にする考えの従業員のためにあることも間違いありません。会社と一番縁が深いのは、何といても従業員であり、その意味においても、会社の得た利益は、まず第1に従業員が分配にあずかるべきだと思います。従来の考え方では、従業員はいくらよく働いても、決められた給与をもらえるだけで、会社の利益がいくら多くても、給与にあまり関係がないように考えられていましたが、私の考え方では、従業員は利益分配にあずかる方に回ったわけですから、会社の利益が多ければ多いほど、給与も増えることになります」

と、その基本的な考え方を述べた。つまり、この方式に従うと、給与総額をプラスにするためには分配すべき利益の増加が必要となる。それには材料や設備、そのほか技術研究などによるコストダウン、適正価格の維持、さらに生産性の向上などが絶対条件となる。目標管理・QCサークル活動の導入はこれを可能にする有効な手段として働き、具体的なビジョンの提示によって、社員の積極的な参加体制が出来上がるというわけである。

向かうべき指針を得て、全員参加による目標達成運動を力強く展開していった。



社内報『陶友』1968年9月号  
杉原社長の企業体質改善に対する想いが語られている。



## QCサークルの活動

杉原社長が提唱した目標管理を全社的に展開していくために、1968（昭和43）年10月、全員参加によるQCサークル活動を導入した。

1962（昭和37）年に日本で誕生したQCサークルは、1968（昭和43）年当時、すでに全国で約10万サークル（正式登録1万6000サークル）と推定されるほど増加し、その活動は、産業界の1つの潮流となっていた。TOTOはこれを全社的な改善運動として採用、全員の創意と工夫によって業務の無駄を排除し、その効率化を図り、生産性の向上につなげることを意図した。そしてQCサークル活動は、社員の自発的盛り上がりによって支えられ、急速に全社員に定着していった。

QCサークルを導入して1年後の1969（昭和44）年9月の時点では、サークル数は1008を数え、サークルメンバーは全社員の82%に当たる7089人に達した。各課・各事業所単位の事例発表会も活発化し、社外においても各種大会への参加、他社との交流、講演会の聴講など、さまざまな経験を通じて活動の輪をさらに広げ、質的な向上を図った。

こうしたQCサークル活動の内容充実は、職場におけるモラルの向上、原価の低減、技術の向上に、大きな役割を果たしていくことになった。



職場でのQCサークル活動（1969年）

## 第2節 経営の積極的推進

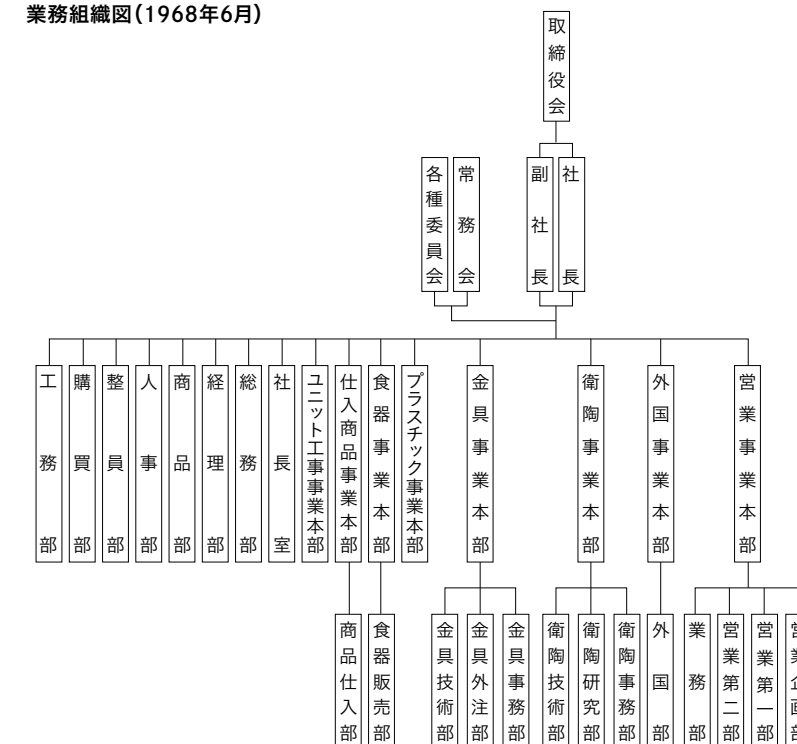
### 1 事業本部制の採用

高度成長の波に乗って急テンポで発展を遂げたTOTOが、さらに将来にわたって成長を維持していくためには、企業体質を強化し、5年後、10年後の将来を展望した長期計画に基づく事業戦略の策定が必要だった。TOTOは杉原社長の強力なリーダーシップのもとに、事業本部制と5カ年計画を“車の両輪”として、企業体質の改善を目的とする経営革新を推進していくことになった。

まず1968（昭和43）年6月、事業本部制の採用を軸に創立以来ともいえる組織の大改革を実施し、営業事業本部・外国事業本部・衛陶事業本部・金具事業本部・プラスチック事業本部・食器事業本部・仕入商品事業本部・ユニット工事業本部の8事業本部が発足した。

1955（昭和30）年以降、TOTOの事業分野は衛生陶器、水栓金具、食器、プラスチック、ユニットバスルームへと拡大してきたが、計画や方針に徹底を欠いたところがあり、商品別の利益責任もあいまいだった。事業本部制の採用でこうした欠点を是正し、さらに需要構造の変化、競合

業務組織図（1968年6月）



の激化、開放経済体制への移行など、予想される市場の変化と経営規模の拡大に対処して各部門の責任を明確化し、経営効率を高めることを狙いとしたりしたのだ。

事業本部制の実施により、各事業本部長は、全社的な目標と方針に基づいて担当する商品の生産・販売・利益計画を立て、各事業本部は独立採算制のもとにこれを遂行し、それぞれの業績を測ることになった。このため各事業本部長には常務取締役が就任し、その統括管理に当たることになった。また各工場は、生産品目に応じてそれぞれの事業本部の管轄下に置いたが、工場管理については事業本部と切り離し工場単位で行うこととした。

こうして体質改善の布石を終えた後、いよいよ5カ年計画の実施に入った。

## 2 5カ年計画の樹立

1969(昭和44)年1月6日、1973(昭和48)年度を最終年度とする「5カ年計画」を発表した。計画の狙いは、今後5年間で自己資本比率を高めて無借金の状態にし、企業の基盤を強化して内外の競争に耐え得る体質への改善を図ることだった。このため5年後の売上、総資本税引利益率、自己資本比率、生産性の具体的目標値を設定し、毎年、目標と実績との整合を図りつつ、段階的に企業体質の向上を実現しようとするものだった。

最終年度の1973(昭和48)年度における具体的目標は、次の通りだった。

- (1) 売上高を2倍にする。
- (2) 総資本税引利益率を10%にする。
- (3) 自己資本比率を60%にする。
- (4) 生産性は最初の2年間で1.5倍、最終の5年目には2.5倍に持っていく。

この5カ年計画の大きな特徴は、最終目標の力点を自己資本比率の向上に置いたところにあった。このため、売上高は5年間で2倍という低い目標を掲げた。過去10年間平均23%という伸び率を示してきた売上高を、あえて年率15%(5年間で2倍)に抑えたのは、成長一辺倒に陥ることを避けて借入金依存の体質から脱却し、成長と安定のバランスを図るためだった。つまり、売上高の成長率が高くなればなるほど、それに伴う設備投資の急増で総資本回転率が鈍り、同時に資金調達のための借入金や資本金が増え、金利配当負担が増加し、売上高留保利益率の低下、ひいては自己資本比率の低下を招くというわけである。そして事業本部

体制に基づき、事業本部ごとにその商品の市場成熟度、環境、シェアなどを考慮して成長率を算出し、投下する設備資金を従来の基準の80%に抑えることになった。

この計画のもう一つの特徴は、企業体質の改善と並んで社員の福祉向上を掲げたことである。その目標は次の通りだった。

- (1) 給料を2倍に引き上げる。
- (2) 賞与を2.5倍に引き上げる。
- (3) 夏季休暇を毎年1日ずつ増加し、5年後には日曜日・盆休みを加え連続8日間の夏季休暇を実施する。
- (4) 勤怠・給料の取扱規定を変え、入出門手続きの簡素化を図るとともに、病気欠勤、遅刻、早退、外出に対する給料控除は行わない。

このうち(4)は、即日実施に移し、同時にタイムレコーダーは廃止、遅刻・早退は自主申告とした。それまでの規定では不完全就業が1カ月を通じ30分に達するごとに時給の2分の1を控除していたが、この一項を削除し、勤怠などによって給料が影響を受けないという、“人間の信頼”を原点に置いた施策の一環とした。

こうしてスタートした5カ年計画は、以後、TOTOの事業経営の要となり、5カ年計画に基づく経営戦略の展開は、以来8次にわたり引き継ぎ、定着していくことになった。

## 3 新規部門の開拓

### ホーローバスの生産開始

企業の体質の強化と並行して、新規事業分野の開拓にも積極的に取り組んだ。この新分野への進出とその躍進が、TOTOの事業の多角化をさらに推進し、住設機器の総合メーカーへの大きな原動力となった。その大きな柱はホーローバスであり、洗面化粧台だった。

住宅建設5カ年計画を中心に政府の住宅政策が積極的に展開された昭和40年代は、民間の住宅建設も大幅な伸びを示した。このような状況下で住設機器産業も活況を帯び、とりわけ自家風呂の普及を背景に、木やタイルに代わるプラスチックなどのいわゆる新生浴槽が時代の寵児として脚光を浴び、この分野に進出するメーカーも相次いだ。昭和30年代には伝統の木製浴槽が根強い需要に支えられていたが、新生浴槽も後発にもかかわらず、耐久性などその特性を活かして徐々にシェアを拡大していった。従来の職人の手づくりによる木風呂やタイル施工の風呂では急増する需要に追い付かなくなり、しだいに量産化できる新生浴槽に切



5カ年計画を伝える『陶友』1969年新年特別号

#### “理想の会社”の実現を目指して

5カ年計画のスタートに当たり、1969(昭和44)年の年頭、次の“理想の会社”の理念を発表した。

- (1) その製品が社会の進歩に貢献するものであること。
- (2) 従業員が希望に満ちて楽しく働くことができること。
- (3) 従業員がその収入によって豊かな生活を営むことができること。
- (4) 株主に対してよりよい成果を分配することができること。
- (5) 国際競争や不況に耐えうる安定した内容をもっていること。

この理念は、商品を通じて企業の社会的責任を果たし、社会の進歩と繁栄に貢献していこうというTOTOの姿勢を鮮明にするとともに、社員は、仕事に喜びを見だし、仕事を通じて実りある豊かな人生を築いていこうというものであった。そして、このような“理想の会社”は、一日にして達成できるものではなく、“永遠のテーマ”として、一歩一歩努力を重ね追いかけていくものとした。

その後、1976(昭和51)年1月に以下を追加した。

- (6) 地域社会と共存し、その発展に寄与するものであること。



り替えざるを得なかったのも、大きな要因だった。

これらの新生浴槽の中でトップを走り、圧倒的なシェアを誇ったのがプラスチック浴槽だったが、ホーローバスも清潔感、耐久性などの長所が認められ、着実に需要を伸ばしていた。

ホーローバスの1つの転機となったのは、1965（昭和40）年の日本住宅公団（現 独立行政法人都市再生機構。以下、公団という）による正式採用だった。公団の規格に基づいて厳格な品質試験が行われ、規格化・品質向上面で大きく前進した。こうした公団を軸にした官公庁の需要によって業界の生産意欲は高まり、積極的に設備投資が行われた。

TOTOは戦前からホーローバスの販売を手掛け、戦後、プラスチック浴槽の開発に着手した際にもホーローの開発を検討したように、何度かの挑戦を試みていた。しかも欧米では浴槽といえばホーロー製がほとんどだった。こうしたことから他社からの仕入れ商品として、鋳物および鋼板ホーローバスの取り扱いを開始したものの、品質の点で思うようにならず、販売体制が不十分なこともあって、期待した実績は挙がっていなかった。このような状況の中、自製のホーローバスを開発し自社商品の系列に入れることが、TOTOの将来を展望したとき、欠かせないと判断したのだった。

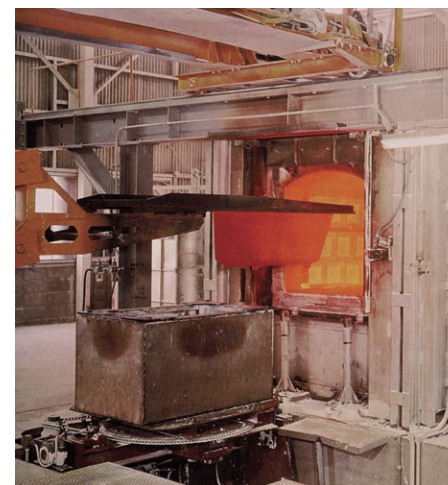
しかし、すでに1968（昭和43）年の時点でホーローバスの生産メーカーは11社に達しており、進出する時期としては早いとは言えなかった。開発が遅きに失した、という後悔が経営トップの胸にあった。

そこで1969（昭和44）年3月、ホーロー商品開発のための急編成のプロジェクトチーム、PEチーム<sup>\*1</sup>がスタートした。チームの課題は半年か1年の短期間で他メーカーを上回る品質の優れた商品を生み出すことだった。急遽、小倉第二工場内に約1320㎡のホーロー工場を建設し、鋳

\*1 Porcelain Enamel（ホーロー）の頭文字を取って名付けた。



ホーローバスの広告



ホーローバス製造風景

鉄ホーローバスの試作研究を開始した。幸いなことにホーローも陶器と同じ焼き物であり、素材は金属である。長年にわたる衛生陶器の焼成技術、水栓金具の鋳造加工技術が大いに役立った。

試作の段階で品質水準の高い製品の生産に自信を深め、まず1970（昭和45）年2月から「鋳物ホーローバス」を、7月から「鋼板ホーローバス」を一部地域で限定販売したのに続き、翌1971（昭和46）年から鋳物・鋼板とも全国一斉に発売した。

そしてさらに高品質の商品を求めて、世界的にも技術水準の高い西ドイツのアコ・セバリン・アルマン社と技術援助契約を締結するとともに、技術者派遣などの技術交流に努めた。

なお、ホーローバスの開発を機に、TOTOは長い伝統を持つ陶製浴槽の生産を中止し、名実共に新生浴槽メーカーとして市場展開を図ることになった。

\*2 陶製浴槽は、長い間、内外から“最高級の浴槽”との評価を受けていたが、量産化が難しく、1971（昭和46）年の小倉衛陶工場建て替えの際、これに劣らないホーローバスの生産を目指すということで、惜しまれつつ同年9月を最後に、生産を中止した。

## 洗面化粧台の開発

浴室、トイレ、洗面所など水まわりの空間構成材をユニット化しようという設備機器業界の新しい流れは、TOTOの開発したユニットバスルームによってそのスタートを切ったが、これらユニット商品のうちでも洗面化粧台は、それまでに例の無い急テンポで普及した。

そのきっかけは、1966（昭和41）年、日本住宅公団（以下、公団という）が従来の壁掛洗面器に代えて洗面器を木製キャビネットに固定した、いわゆる洗面ユニット方式を採用したことだった。従来の壁掛洗面器では、取り付けは壁に固定し、洗面器に接続する給排水管は躯体の壁の中に埋め込んでいた。このため施工に当たっては、取り付けと配管工事を配慮し、壁を補強して厚みを持たせることが必要だった。

しかし昭和30年代後半以降、公団は量産化に伴うPC（Prestressed Concrete）工法の普及・促進を図る意味から、できるだけ給排水管をコ



洗面ユニット(JLU66)



洗面化粧台



ンクリートの躯体に埋め込むことを避け、また壁固定方式もやめて、設備工事における現場施工の効率化を促進する方向へと転換していった。このような状況を受けて、台所のステンレス流しのように、洗面器の下部に収納機能を備えたキャビネットを設置した洗面ユニット方式が生まれた。これが洗面化粧台の原型ともいべき洗面ユニットの最初の形だった。

TOTOは公団の仕様に沿った商品を開発・納入するとともに、これをベースとして一般住宅向けに、カウンターを設けたり、湯水混合水栓を取り付けたり、洗面器の形状やカラーに変化を付けたり、種々のバリエーションを持たせ、1968(昭和43)年1月に「洗面化粧台」として発売した。

これらの商品は、収納に便利という機能性と、住宅の近代化にマッチしたファッション性が好評を博し、需要は順調に伸びていった。洗面化粧台を単に水まわり器具の一部としてではなく、三面鏡などをセットすることにより高級感を持たせ、インテリア家具的な要素を取り入れたことがヒットにつながった。またユニット化本来の目的である量産によるコストダウン、施工の省力化の観点からも評価を得て、戸建住宅のみならず、集合住宅や建て売り住宅にも急速に普及していった。

好調なスタートを切った洗面化粧台ではあったが、初期の商品は、自社製品(衛生陶器および水栓金具)と外注品(カウンターおよびキャビネット)を、家具メーカーで組み立てるという分業体制を敷いていた。そのため、需要が旺盛になるにつれて納期・配送・在庫などの物流面や、クレーム処理・アフターサービスなどの面で、円滑さを欠くことになり、迅速な対応に向けての体制変更が必要になった。

また、昭和40年代も半ばになると競合メーカーも増加し、先発メーカーとして楽観視できる状況ではなくなったため、加工から組み立てまで自社における一貫生産の必要が高まり、それが専門工場としての<sup>ゆくはし</sup>行橋工場(福岡県)の建設につながった。

## 食器部門の廃止

TOTOの食器部門は、創立から戦後の復興期に至るまで経営の柱となってきた。しかしこの伝統商品も、戦後の大きな時代変遷の中で苦戦を強いられ、昭和40年代に入ると赤字が累積し、経営を圧迫する要因となった。

食器部門は、衛生陶器や水栓金具に比べて合理化が進まず、生産性も思うように向上しなかった。加えて、上昇を続ける人件費が大きな負担となった。さらに、陶食器の一般的評価は磁食器より低く、販売価格の設定に影響を与えていた。従って、このような苦しい状況下に置かれた食器部門の存続について、いずれ議論・検討しなくてはならないことは明らかだった。



ファッション性が好評を博した洗面化粧台のカタログ(1968年)



食器窯出し作業(1964年)

長年、TOTOの発展とともに歩んできた食器に寄せる思いは、経営者、社員双方にとって深いものがあり、最終結論に至るまでには、なお長い時間を要した。しかし事業としての将来性については、いくら論議を重ねても明るい見通しは望めなかった。

ついに食器生産の打ち切りの基本方針を決定し、1969(昭和44)年5月末に生産を中止、在庫品の販売完了とともに、半世紀にわたる歴史に終止符を打った。そして1971(昭和46)年7月、老朽化した木造の食器工場は、惜しまれつつ旧衛陶工場と共に、その姿を消したのだった。

## 4 相次ぐ工場の増設

### 急務となった工場の建設

TOTOは昭和30年代、衛生陶器と水栓金具を中心に慢性的な品不足に悩み、その対応に大きな努力を払った。しかし、その根本的な要因は、市場をめぐる構造的な需給の不均衡に根差しており、既存の生産設備の増強は一時的な解消策とはなっても、長期にわたって増加し続ける受注量を消化していくには限界があった。

よって、長期的展望に立ち、新工場を建設して生産体制の再編強化に努めるとともに、労働集約型の体制を改め、合理化・機械化を図っていくことが急務であった。また同時に、多角化路線を担う洗面化粧台やホーローバスなどの新規分野への設備投資も、経営戦略の観点から急務となった。

昭和40年代、TOTOはこれらの課題にこたえるため活発な設備投資を行い、小倉から南に延びる日豊本線沿いに、<sup>くさみ</sup>朽網(福岡県)・中津・大分・行橋と新鋭工場を次々と建設していった。こうした一連の地元九州における工場建設の背景には、昭和30年代から始まった労働力不足のより一層の深刻化があった。特に茅ヶ崎(神奈川県)・滋賀の両工場はいずれも人手不足に悩み、その対応に苦慮していた。それに対して九州地区における労働力の確保は、まだ容易だった。また受け入れ側の自治体でも企業を誘致し、地元産業を活性化させようとする動きが活発で、中でも公害が少なく作業環境の良いTOTOの工場は歓迎されたのである。

これら大型の設備投資は、当時の住宅ブームの追い風を受けて、絶好のタイミングのもとに実施した。次々に建設した新鋭工場は、高水準の品質を維持しながら規模のメリットをフルに発揮し、大幅な生産性の向上を実現していった。

### ビトロチャイナ

ウェッジウッド社のボーンチャイナ(骨灰磁器)に勝るとも劣らない特徴(色調・光沢・透明性)を持つ高級磁食器の研究・開発に着手したのは、1959(昭和34)年のことだった。新規投資を行わず、現行の陶食器と同じ焼成ラインで生産することを条件としたため、開発には大変な困難が伴い、数年間にわたる基礎研究と実用化試作期間を要した。1964(昭和39)年、待望の高級磁食器「ビトロチャイナ」が完成。「ビトロチャイナ」は陶磁器分類上、半磁器、軟磁器などに位置付けられるが、主原料に炭酸バリウムを使用するという当時としては常識外の新しい成分構成だったことから、「新磁器」と名付けた。1965(昭和40)年、有名デパートなど高級品売り場で販売してその名を知られつつあったが、1970(昭和45)年、食器部門の閉鎖とともに惜しまれながら姿を消した。



ビトロチャイナ



## 小倉第二工場



小倉第二工場

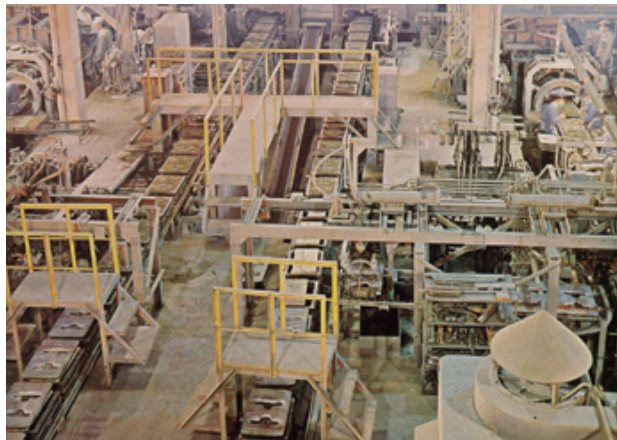
昭和30年代の後半以降、水栓金具は急激に需要が増大し、しばしば小倉金具工場の設備能力では受注に対応できなくなったため、新しい水栓金具工場の建設が急務となった。

このため、かねてから用地を探していたが、1964（昭和39）年5月に福岡県北九州市小倉区（現 小倉南区）の南部にある大字朽網に約16万5000㎡（約5万2000坪）の土地を取得することができた。建設予定地は日豊本線と平行して南へ延びる国道10号線沿いに立地し、鉄道・陸送のいずれも選択できるという好条件を有していた。

ただちに建設工事に着手し、1967（昭和42）年4月に完成、小倉第二工場は昭和40年代における新設第1号工場として稼働を開始した。同工場は金具部門で蓄積したあらゆるノウハウと技術を投入した世界に誇る水栓金具一貫工場として誕生したが、その後も受注が増え続けたため、1970（昭和45）年まで6期に及ぶ拡張工事を行い、第6期工事完成時には、約5万4500㎡（約1万6500坪）という大規模な工場となった。

内部は鑄造、機械加工、めっき、組み立てに分け、最新鋭の機械を設置し、初の水栓金具自動化工場としても注目を集めた。これによって金具生産面で女性社員の進出が促進され、鑄造部門においても大型砂処理関係、熔解炉のコントロール、一部の重量物操作を除いた大部分の作業を、女性社員の手に乗せた。

なお、ホーローバスの生産開始に伴って1971（昭和46）年の2月に鑄物、6月に鋼板の工場を設けた。



水栓金具自動化工場



鋼板ホーローバス プレス工程

## 中津工場

衛生陶器生産の中核をなす小倉工場は、戦後の需要拡大の流れに合わせてたびたび増設してきたが、建屋本体は50年という歳月を経て老朽化が著しく、加えて増築を重ねたため、生産工程の流れそのものにも支障が生じていた。

このため、新たに合理化工場を新設することになり、工場誘致を行っていた大分県中津市に約14万8000㎡（約4万5000坪）の用地を取得し、1967（昭和42）年5月に建設に着手した。新工場建設地を中津に決めたのは、国道10号線ならびに日豊本線の沿線に位置し、原料の搬入や製品輸送に便利だったことに加え、地元労働力を確保できる点も大きな理由だった。

この頃、関東・関西地区では人手不足が深刻化し、これに対して毎年、大阪・名古屋方面へ多数の労働力が流出していた。大分県内に事業所を設けることは、地域社会への寄与という観点からも意義があった。

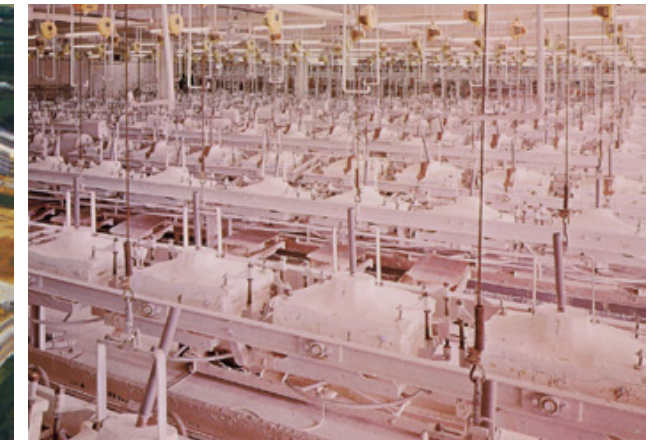
建設着工時は衛生陶器の需給関係が切迫していたため工事を急ぎ、1968（昭和43）年4月までの短期間に従来の2期工事分を一気に建設し、4月24日に竣工した。

中津工場は、小倉第一・茅ヶ崎・滋賀各工場の建設を通して得た経験と生産技術のすべてを注ぎ込み、当時、資本金24億円のTOTOが、この工場にそれ以上の25億円という巨費を投入したことから、中津工場建設にかけた意気込みがうかがえる。

中津工場の最大の特徴は、成形工程の機械化・合理化にあり、人手に頼る要素が大きかった衛生陶器生産工程を大幅に改良した。中津工場を昭和40年代における衛生陶器合理化の集大成として位置付け、その後のTOTOの機械成形システムの原型としたのだった。



中津工場



合理化した成形工程



機械成形システムのもたらした恩恵は、単に生産効率が2倍、3倍になったというだけでなく、成形工程を、熟練した男性社員の手から女性社員に移すという、労働力配置の転換を可能にした。

また、これに続いて茅ヶ崎・滋賀両工場においても、成形部門の人員半減を図るために成形工程の機械化に着手し、1970（昭和45）年までに11億円を投じてこの工事を完了した。

## 大分工場

大分工場の建設は、中津工場に次ぐ九州における衛生陶器生産の第3の拠点とする構想から出発した。この計画には、大分新産業都市計画に基づく臨海部のコンビナートのほかに、内陸部にも有力工場を誘致しようという大分県当局の意向も後押しとなった。

1967（昭和42）年、大分市屋山に約15万8000㎡（4万7800坪）の用地を取得した後、1970（昭和45）年から工場建設の段階に入ったが、その頃、中津工場は十分な生産能力を発揮しており、衛生陶器工場の新設を急ぐ必要は無くなった。そこで急遽、計画を変更し、小倉第一工場と小倉第二工場ですでに生産能力不足となっている水栓金具生産の一翼を担う工場とすることとし、1971（昭和46）年5月に量産型水栓金具専用の大分工場が完成した。

大分工場の大きな特徴は、数千種類に上る水栓金具類のうち特に受注が多い量産製品を集中させた点にあった。1品種当たり月産1万個以上のものが全生産の8割を占め、自動化体制の整備と相乗し、水栓金具量産のモデル工場として出発した。

なお一般に水栓金具生産においては、鋳物、めっきといった工程で公



大分工場構内風景



大分工場

害問題がつきまといがちであるが、TOTOの場合は、材料面からも適切な公害防止措置を講じているため、外部へ有害物を排出するおそれは無い。このため大分市も、新産業都市内陸工場の要として、無公害型工場の東京芝浦電気株式会社（現 株式会社東芝）IC工場とTOTO大分工場を誘致したのだった。

## 行橋工場

1968（昭和43）年度上期に発売した洗面化粧台は、年を追うごとに売り上げを伸ばしていった。しかし一方では、競合メーカーも増え、TOTOがこれらに対抗していくためには、キャビネットの品質・性能の向上とコストダウンを図る必要があった。その実現のためには、従来の外注による製作では限界があり、完全品まで一貫した自製の強化が求められた。

検討の結果、比較的少ない投資額で高度に機械化された工場を建設でき、コストダウンも図ることができる、という目安を得た。

行橋市今井地区の国道10号線沿いに約4万9000㎡（1万5000坪）の用地を取得でき、1971（昭和46）年の3月に木工工場第1期建設に入り、11月にはTOTO7番目の行橋工場の稼働を開始した。

新工場では、洗面化粧台のキャビネット部を自製し、洗面器と水栓金具をセットした完成品までの生産を行った。第1期建設分は月産能力3500台で、最新鋭設備の導入により大幅な省力化が図れた。

しかし、これで外注が皆無となったわけではなく、生産の効率化と配送問題を含め、従来の外注先の協力も仰ぐこととした。

なお同工場は、後に木工事業本部が発足するまでの間、金具事業本部の管轄下に置いた<sup>\*3</sup>。

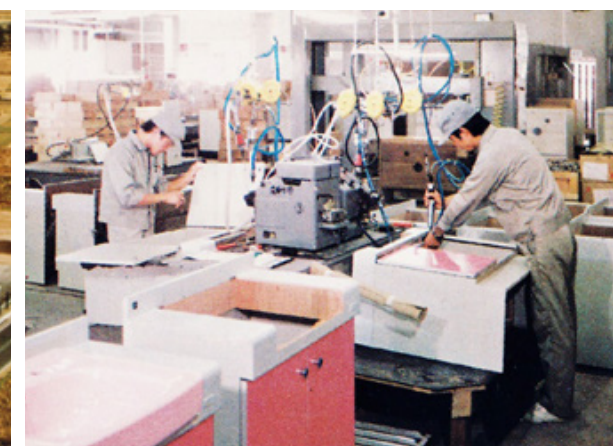


洗面化粧台の広告（1971年）

<sup>\*3</sup> 行橋工場は、2001（平成13）年10月に東陶ハイリビング株式会社（現 TOTOハイリビング株式会社）行橋工場となった後、生産拠点の集約のため2014（平成26）年4月に生産を終了した。



行橋工場



行橋工場での洗面化粧台の生産風景



## 小倉衛陶工場

小倉の衛陶工場は、本邦陶業革新を提唱、主導した創業者大倉和親の創り上げた苦心の結晶であり、長い歴史と伝統を持つ、TOTOの衛生陶器部門の原点でもあった。

しかし、急激な時代変遷の中で、TOTOの衛生陶器の生産拠点も茅ヶ崎・滋賀・中津へと拡がり、生産規模、設備、製造方法だけでなく、社内における小倉工場の比重も、大きく変わってしまった。

この間、小倉工場も近代的合理化工場へ進化すべく懸命な努力を重ねたが、各工場の合理化や新設が急ピッチで進む中で、創立以来、多くの変遷を経てきた小倉工場の老朽化は際立っており、その建て替えが急務となった。

1970（昭和45）年9月、本社と道を隔てた北側の敷地に新しい衛陶工場の建設が始まった。同敷地は昭和40年代初め、十條製紙株式会社（現 日本製紙株式会社）の小倉工場が同社八代工場に移転した際、その敷地の一部約5万2000㎡を取得したものだ。しかし、かつてはのどかな田園風景だったこの一帯も、戦後は市街化の波が押し寄せ、着工に当たっては、市の公聴会という政治的解決の場をくり抜けなければならなかった。

翌1971（昭和46）年7月に操業を開始し8月に竣工した新たな小倉衛陶工場は、衛生陶器工場としては異例の4階建てで、上層階の成形および施釉工程と下層階の焼成工程とがフリーカーブコンベヤーで結ばれ、一部大物のストール小便器はエレベーターを利用するなど、衛生陶器工場の新しい形として多層化の可能性を示すものだった。

新衛陶工場が操業に入った同じ7月、旧衛陶工場はその半世紀にわたる歴史的役割を終えた。思い出深い調整工場の一角で杉原社長以下関係者が見守る中で解体式が行われ、最後の別れを惜しんだ。



旧衛陶工場解体式



小倉新衛陶工場

## 5 花開く住宅設備機器

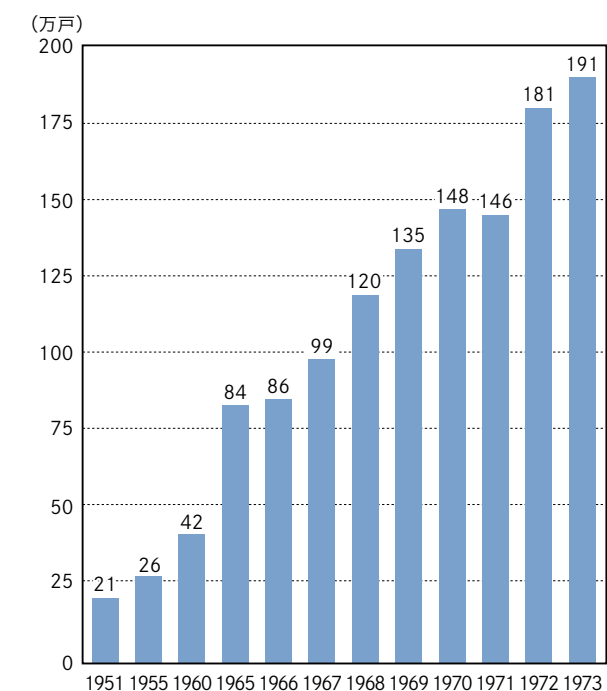
### 住宅ブームの中で

昭和40年代の高度成長は、都市部の過密と農漁村部の過疎との際立った対照を描きながら進行し、特に大都市や工業都市を中心とする周辺地域に著しい人口集中現象を巻き起こした。

1966（昭和41）年に始まった政府の第1期住宅建設5カ年計画は、計画半ばの1968（昭和43）年に実施された住宅統計調査によれば、1世帯1住宅という当初の目標をとにかくも数字の上では達成した。しかしその内容は、老朽化や狭小が目立ち、決して国民に充足感を与えたとはいえなかった。住宅の量的な充実とともに、良質な住宅を望む声は切実だった。

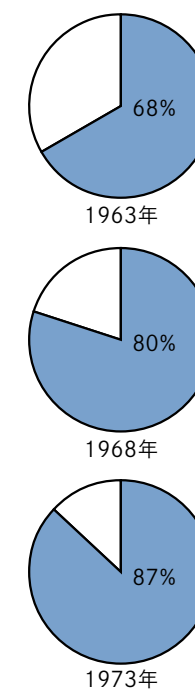
こうしたニーズを反映して、住宅需要はますます旺盛となり、1968（昭和43）年に初めて年間100万戸を突破した新設住宅着工戸数は、昭和40年代後半以降も衰えることなく、年を追って増え続けた。所得の上昇を背景に、いわゆる1億総住宅関心時代が到来し、ピークに達した1972（昭和47）年から1973（昭和48）年にかけては、住宅ブームはさらに過熱した。

新設住宅着工戸数の推移

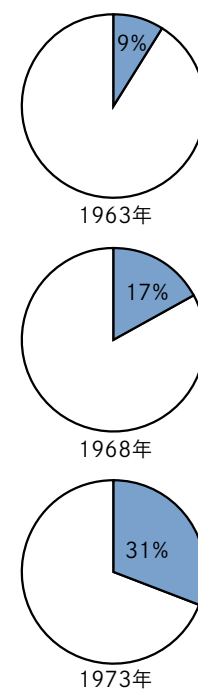


出展：国土交通省「建築着工統計調査報告」（新設住宅着工戸数）

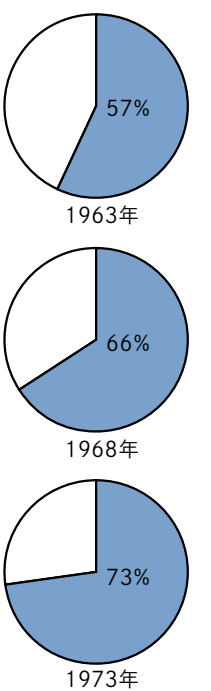
上水道普及率



水洗トイレ普及率



浴室普及率





当然、政府の住宅建設への取り組みも本格的なものとなり、1971(昭和46)年度を初年度とする第2期住宅建設5カ年計画では1人1室を目標に掲げ、居住水準の向上という質的な面にも配慮を加えたことは大きな特色であった。そして1972(昭和47)年の経済白書のサブタイトル「新しい福祉社会の建設」が示すように、政府の施策の重点は従来の生産第一主義を脱し、国民の生活環境および基盤整備へと移り、住宅建設はその中心課題に位置付けられた。昭和40年代後半の住宅ブームは、良好な経営環境とともに、こうした国民の住宅への関心と政府の施策がかみ合ったところに発生したといえる。

急成長を続ける住宅産業の中でも、住設機器は花形的存在となった。設備こそが住宅の生命であるという住機能重視の意識が徐々に浸透してきたためだった。つまり、住宅の中で最も重要な部分は、浴室・トイレ・台所・冷暖房などの設備部分であり、快適な住生活を営むキーポイントは住宅設備の充実にある、とする考え方である。

そして、これにつれて住宅建築費トータルに占める設備機器のウェイトが上昇していった。

### 変容する住宅設備機器

住宅需要の拡大のもとで、住設機器も大きな変容の時期を迎えようとしていた。そしてその行方は、住宅市場をめぐるパイの拡大の中で、標準化と多様化、普及品と高級品、複合化およびユニット化と単品開発、といった相反する2つの潮流が絡み合い、クロスオーバーしながら大きな発展を遂げていった。

その1つの流れは、“規格化・量産化<sup>\*4</sup>・ユニット化”だった。住宅ブームが進行する中で、多大な人件費と工期を要する従来の現場工法だけで対応していくのは、もはや困難だった。在来の工法では技能者の不足やシステム化の遅れでコストダウンの余地は少なく、供給能力の点からも、旺盛な需要に対処できないことが明らかになってきたからである。

これらの問題を解決し、低価格でしかも標準レベルの住宅を大量に供給していくためには、住宅の工業生産化と住宅部品の量産システムの確立により、トータルコストの低減を図る必要があった。しかし、これまでの住宅建設という産業形態は、伝統的な一軒一軒の注文住宅という形で、在来工法を基軸に展開されてきたため、材料・生産・流通などあらゆる面でその工業化が進んでおらず、あらためて技術革新が大きな課題となっていた。

とりわけ現場での大きな負担となっていたのが浴室・洗面所・トイレ・台所など水まわりの設備空間の工事だった。これら設備の集中部分をユニット化することは、住宅建設の課題であり、技能者の不足と労務費の

\*4 住宅の設備そのものの量産化・標準化の基本的な方向に画期的な流れをつくったのは、日本住宅公団(現 独立行政法人都市再生機構)だった。1959(昭和34)年の公共住宅標準規格部品(KJ部品)の制定とその採用が契機となり、その後、徐々に公共住宅に浸透していった。

高騰を解消する有効な手段と考えられた。このため建設省(現 国土交通省)が1971(昭和46)年、第2期住宅建設5カ年計画と時を同じくしてスタートさせた住宅工業化5カ年計画では、住宅の工業化とともに住宅部品の規格化・量産化・ユニット化が取り上げられた。低価格・品質向上の実現の大きなポイントは住宅個々の構成部品のコストダウンの実現にあるとして、製品の規格化による量産システムの確立と品質精度の向上が目指された。そのため、できるだけ製品加工度を高くして現場工程を省力化する方法、つまり、設備のユニット化によりそれを実現する方向が示されたのである。

もう1つの流れは、多様化・高級化だった。高度成長時代、衣料・家電・自動車などの消費ブームの中で培われた人々の生活に対する感覚は、より豊かに鋭敏になり、商品を厳しい目で選択するようになっていた。

住宅設備についても、浴室から洗面所、トイレに至るまで、その配置、広さ、カラー、内部のインテリアに、多彩な要求が出されるようになった。住設機器においても機能の向上とともに、よりファッショナブルに、よりカラフルに、さまざまなバリエーションが求められた。日本人の住生活も、住空間全般を彩るトータルインテリアの時代へ向かって動き始めていた。

### カラー化時代を築く

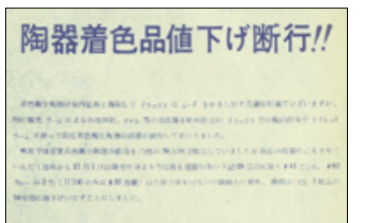
1967(昭和42)年、“ピーコック革命”という言葉が流行した。ダークグレーのスーツにワイシャツ、ネクタイ姿という伝統のサラリーマンルックにカラーシャツを着せようという某繊維メーカーの戦略だったが、日本の男性ファッションもいよいよカラー時代の到来か、と話題を投げた。

こうした社会的な流行を背景に、TOTOは1970(昭和45)年6月、7色の衛生陶器「TOTOニューカラー」を発表し、カラーキャンペーンを展開した。長年定着していた衛生陶器といえば“白”というイメージを打ち破り、カラーに置き換えていこうという作戦だった。

TOTOが初めてカラーの衛生陶器を売り出したのは、1929(昭和4)年にさかのぼる。当時、箱根の富士屋ホテルなどの著名ホテルに納入実績を挙げたものの、高価であったことに加え、時代的にもカラーへの抵抗があったためか、大手ユーザーへの啓発運動に終わっていた。

戦後も、東京オリンピックを控えた1962(昭和37)年に、当時のホテルブームに対応してピンクとブルーに限定し、白色品の10%高程度の価格に抑えて対応を行ったが、依然として、衛生陶器は白、という固定観念を払拭するまでに至らなかった。

これに比べると、1970(昭和45)年から始まったカラーキャンペーンは、全面的であり徹底的だった。対象品種も大幅に増やし、色もピンク・



着色品の値下げ広告(1962年)





衛生陶器のカラー時代を告げるキャンペーン広告(1971年)



カラー名刺

ブルー・アイボリー・イエロー・グリーン・ベージュ・青磁の7色に拡大し、各ルートでのPRを強力に推進した。1971(昭和46)年度下期からは、さらに価格を白色と同値まで引き下げ、生産のウェイトを白色からカラーに移すなど大胆な作戦に出た。

この方針に沿って、建設業者や官公庁など大手ユーザーに杉原社長名で10万通にも及ぶ、次のようなダイレクトメールを発送してカラー陶器の採用をお勧めするとともに、ショールームの商品もすべて7色のカラーに切り替えた。そして販売部員は一斉にカラーシャツを着込み、カラー名刺を携え、ホテルやマンションに、売り込みを開始した。

「平素は弊社製品について格別のお引き立てにあずかり、まことにありがたく、厚く御礼申し上げます。弊社におきましては、ご承知の通り昨年6月以来、衛生陶器のカラー化を目指し、ピンク、アイボリー、グリーン、イエロー、ブルー、ベージュ、青磁など7色のニューカラー陶器を発売いたしておりますが、しだいに各位のご認識を得て、色物のご要望も日増しに増加の傾向を示してまいりました。

このときに当たり、発売後満1年を記念して7色のニューカラー製品を白色製品と同値にて発売することにいたしました。

目下、世界各国のすう勢は衛生陶器のカラー化の方向にありますので、弊社では衛生陶器のカラー化を一挙に推進いたすべく、カラー陶器のマスプロ技術の完成を機会にカラー製品の値下げを断行いたしましたしだいでございます。ホテル、ビル、マンション、アパート、一般住宅、公共施設など、すべてカラー陶器をご採用くださるよう、お勧め申し上げます。

わたくしども、最近、暖かく華やいだカラー陶器を見慣れてまいりますと、建物の内装ならびに諸施設がすでにカラー化している現状において、衛生陶器のみ白色であることは異様のアンバランスさえ感じられてまいりました。

どうかご尊台のお力により、7色の柔らかいムードに包まれた楽しい建物が急速度増加してまいりますことを、心から願っております」

職場においても、工場と事務所、男女を問わず“全員セールスマン”を合言葉に、制服を7色に替えて職場風景は一変し、広く世間の注目を集めることになった。

この少々過激ともいえる施策には、特約店など各ディーラーも驚いた。何しろ同一品番について白色品も含めると8種類も在庫を持たなければならず、しかも出荷は色によっては偏りがあり、在庫担当者は悲鳴を上げた。

こうして各方面に波紋を投げかけた一大キャンペーンは、1973(昭和48)年に終了したが、TOTOが他メーカーに先手を打って強力にキャン



本社ショールームに並ぶカラー商品(1972年)

ペーンを推進した背景には、各メーカーの技術向上により衛生陶器における機能面の開発が一段落したため、今後はデザインやカラーといったソフト面の開発から差別化を図り、販売促進につないでいこうという意図が働いていたからだった。

その後、カラー陶器は生活空間を彩るパーツとして人々の日々の暮らしに溶け込み、TOTOのカラー戦略も、お客様の生活感覚や感性の変化によりフィットしたものを求めて、浴槽や洗面化粧台へと商品の幅を広げ、さらに多彩なニューカラーの開発へと進んでいった。

## 6 企業イメージの拡大

### 東陶機器の誕生

TOTOは1969(昭和44)年7月に商標をそれまでのToyotokiから“TOTO”へ衣替えしたのに続き、1970(昭和45)年3月1日、創立以来の社名、東洋陶器株式会社を「東陶機器株式会社」に変更した。

半世紀にわたって親しんできた社名には愛着もあり、変更には決断を要した。すでに業界での評価も定まり、知名度も抜群だった。しかし反面、商品の多角化を図り、より広く一般住宅市場へとマーケットの拡大を目指しているTOTOにとって、陶器のイメージが固定化してしまうのは問題だった。“東洋陶器”の与えるイメージがある一定の範囲にとどまっておき、そこから脱却する方が望ましいとの決断に至り、TOTOはあえて伝統の社名を変え、新社名のもとに、新しい企業のイメージづくりに挑戦する道を選択したのだった。

# TOTO

TOTOの新商標



商標の変更を知らせる新聞広告(1969年)



次の一文は、1970（昭和45）年3月1日付全国紙に掲載した社名変更の広告文であるが、新生“東陶”の、新たな挑戦への意欲が明らかに示されている。

「東洋陶器から東陶機器へ

このわずか一文字の変更には、じつは大きな意味があります。私どもは洗面器やトイレなどの、いわゆる陶器をつくる『陶器メーカー』として出発しましたが、いまでは『水栓金具』をつくってもまた、日本最大のメーカーに成長しているからです。このため、『陶器』だけを社名としているのは不自然になってきました。そこで商標をTOTOと変えたのに引きつづき、このたび社名を東陶機器株式会社と改めたわけです。ながらく馴染んできた東洋陶器の社名を東陶機器と変えて、私たちは意欲もあらたに『建築設備機器』総合メーカーの道を歩みつづける覚悟です。第1位の品質にさらにみがきをかけ、さらに研究を重ねます。新製品開発にもいちだんの努力をそそぎます。幅広く大きく飛躍しつづける第1位のメーカーTOTOの今後にご注目ください」

こうして東陶機器の新しい歴史が始まり、東陶機器の社名とTOTOのロゴマークを定着させるため、マスメディアを通じて強力にキャンペーンを展開していくことになった。

なお、社名変更と同時に1970（昭和45）年1月24日の株主総会において、定款における事業目的も、従来の「陶磁器の製造及び販売、金具の製造及び販売、合成樹脂の製造及び販売」といった材質本位の部分を、「建築用設備機器の製造及び販売」に修正した。こうして、事業内容を明確化して、設備機器の総合メーカーとして新たな挑戦の道を歩み始めたのだった。



社名変更広告（全国紙1970年3月1日）

## 銀座パビリオンの建設

1971（昭和46）年12月、銀座7丁目の目抜き通りに高さ51mの「TOTO銀座パビリオン<sup>\*5</sup>」がオープンし、街行く人の目をとらえた。外壁から内壁までを覆う純白のホーローパネルに、TOTOのコーポレートカラーともいべき鮮やかなブルーに縁取られた“TOTO”の四文字が美しく映えた。地上9階、地下3階、延べ床面積1490㎡の細長いビル全体がショールームになっており、内部は5階までが吹き抜けで、中央の水栓652個を配したメインディスプレイ光の滝が、ひときわ目を引いた。歩道を歩いている人が自由に立ち寄れるように、歩道と内部を仕切るものはなく、1階はカフェテラスと待ち合わせ場所になっている。日曜・祝日には歩行者天国のエリアとなり、1日2000人もの人出でにぎわった。

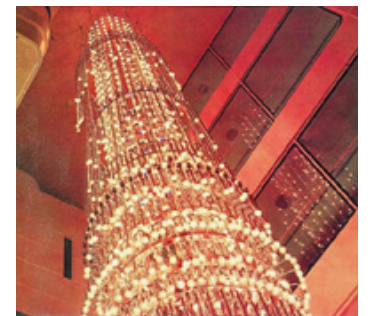
銀座パビリオンの建設には、たとえ今すぐ直接のビジネスにつながなくても良い、ともかく1人でも多くの人に来ていただき、じかにTOTOの商品に触れて、その品質、デザイン、カラーの素晴らしさを肌で感じ取ってほしい、そうすればいつかきっと需要に結び付くはずだ、そんな願いを込めていた。

銀座パビリオンの誕生に象徴されるように、昭和40年代後半以降、全国の各拠点に続々とオープンしたショールームは、従来のTOTOのショールームの概念を一変させるものだった。これまでもTOTOにショールームが無かったわけではない。しかし多くの場合、単なる“商品陳列場”で、業界関係者向けの商品説明や商談に使われることはあっても、お客様にとってはまだなじみも薄く、来訪者の数も少なかった。こうした反省から、ショールーム設置に当たっては、お客様とTOTOを結ぶ対話の場として接触の輪を広げ、お客様に親しまれる企業イメージを確立することに、力点を置いたのだった。

\*5 TOTO銀座パビリオンは、1971（昭和46）年度の東京都屋外広告物コンクールにおいて最優秀の評価を受け、知事賞特選を受賞した。



TOTO銀座パビリオン完成



光の滝



ティールームもあり、来館者の憩いの場となっていた銀座パビリオン内のショールーム



## 活発になった広告宣伝活動

1959（昭和34）年2月、「販売活動は生産に方向を与えるものでなければならない。そのためには、単なる従来のセールス以外に商品計画やアフターサービスも包含するマーケティング施策を経営の課題としなければならない」という方針のもとに、TOTOの販売活動にマーケティング思想の新風を送り込み、本社の販売部の中に広告宣伝課を設置した。TOTOの組織的な広告宣伝活動は、この時にその第一歩を踏み出した。

しかし昭和30年代は、営業活動の主眼を衛生陶器と水栓金具中心のルート対策および現場指定運動の強化に置いたため、広告宣伝活動もこれを側面からサポートすべく、官公庁、設計事務所、建設、設備業者、ディーラーなどを主な対象先として展開した。そのため、TOTOの商品がお客様の生活に密着した身近なものであるにもかかわらず、お客様への積極的なアプローチや取り組みは遅れていた。

しかし昭和40年代の住宅需要の拡大、国民の住宅への関心の高まり、TOTOの商品の多角化、他社の参入による競争の激化などの諸要因は、いずれもTOTOの従来の広告宣伝活動の性格に大きな変化を迫るものだった。新たな時代に対応していくためには、実際の需要層まで対象を掘り下げ、企業イメージの浸透を図ることがマーケティング戦略上重要な課題であり、PR活動はその中心的な役割を担うことが期待された。

その1つのきっかけとなったのが、「全国のご家庭へさわやかな朝をお届けしています」のリードコピーで始まる1967（昭和42）年11月2日付朝日新聞の全15段を飾った企業広告だった。

1969（昭和44）年には営業本部内に広告宣伝部を設置して組織の強化を図った。そして同年から翌1970（昭和45）年にかけての商標および社名変更に伴う一連のキャンペーン広告は、TOTOの新たな広告宣伝活動の試金石となり、その新鮮な企画力と斬新な表現力は高く評価され、1970（昭和45）年度の日経広告賞商品広告最高賞をはじめ、ADC賞、東洋経済広告賞など数々の受賞に輝いた。また新聞や雑誌などの活字媒体とともに、テレビCMなど多角的にマスメディアを活用して“TOTO”を幅広くアピールし、大きな反響を呼んだ。特に1973（昭和48）年4月に放映したホーローバスのテレビCMは、「お魚になったウタシ!」のキャッチフレーズで全国的な人気を集め、茶の間の話題となった。

TOTOが衛生陶器と水栓金具の東洋陶器から総合住設機器の東陶機器へ、その新しい企業イメージの確立に向けて模索する過程において、活字媒体と映像媒体の特性を活かした広告宣伝活動が大きな役割を果たしたのだった。



本格的な企業広告の展開  
（「朝日新聞」1967年11月2日）



1970年度日経広告賞商品広告最高賞を受賞した新聞広告



話題を呼んだテレビCM  
「お魚になったウタシ!」

## 7 新たな販売戦略

### 相次ぐ新規参入と競争激化

好況な住宅産業に照準を合わせ、住設機器の市場に新規参入を図る企業が相次いだ。特に比較的歴史の浅い新生浴槽、洗面化粧台、ユニットバスルームなどを中心に競争が激化した。新規参入の特徴として従来の競争概念ではまったく考えられなかった異業種からの進出が顕著なことが挙げられる。需要の一巡したカラーテレビを狙った大手家電業界をはじめ、鉄鋼・プラスチック・アルミ・ステンレスなどの素材メーカー、さらに建材・プレハブ・厨房・燃焼器具メーカーなど、その業種はほとんど全分野、全産業にまたがり、大企業から中小の地場メーカーまでが入り乱れて一斉に参入を開始した。

市場をめぐる環境は、既存の一業界内部の枠を超えた異業種間における競争の段階に入った。もともとこれらの商品は、衛生陶器や水栓金具のように長年にわたって確固とした流通形態が確立されているわけではなく、まだきわめて流動的だった。

このいわば未成熟の市場に各メーカーの商品が送り込まれ、それぞれの企業は自社の前身における流通チャネルを利用して基礎固めを図り、さらにシェア拡大のため積極的にほかのチャネルの開拓と攻略を目標に掲げたのである。このため各メーカー間の商品開発競争に加え、メーカーの有力代理店獲得競争、流通マージンをめぐるメーカーとディーラーの思惑や駆け引き、ディーラー間の競争といった諸要素が交錯し、競争を一層複雑かつ熾烈なものにした。

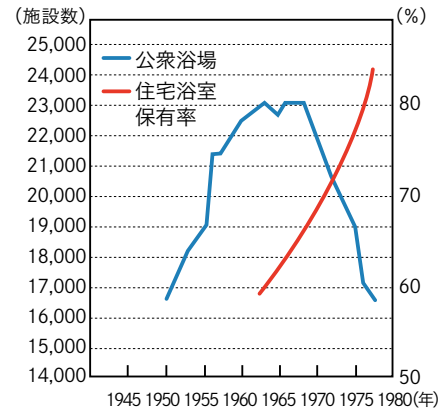
もう1つの注目すべき動きは、資本の自由化を背景に、外国企業が日本進出を図っていることだった。すでに昭和40年代半ばごろからアメリカン・スタンダード社、コーラー社、クレーン社（いずれもアメリカ）などの有力企業の進出計画が具体化していた。当面、照準はホテルや特定の高級マンションなど高級品市場へのスポット受注に限られたが、一部メーカーは衛生陶器と水栓金具をセットして、より広範な一般市場への拡大を図っていた。

このためTOTOをはじめ日本国内各社は、販売ルートを固め、高級品の開発、デザインの改良などの対策に追われた。結果として日本国内のメーカーの厚い壁に阻まれ、本格的な進出には至らなかったが、その後、提携や合併などのさまざまな形で日本市場への攻勢が強化された。こうした外国企業の進出によって、住設機器市場の将来に、また新たな要素が加わったのである。

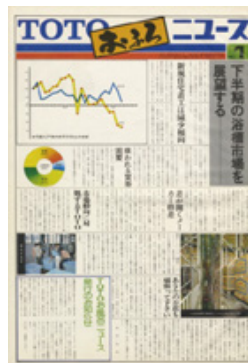


## 浴槽販売体制の強化

公衆浴場施設数と住宅浴室保有率



※6 1969 (昭和44)年2月の営業会議の席上、当時、営業本部長だった黒河隼人8代目社長は、次のように率直に浴槽販売の実情を述べている。「樹脂浴槽については、販売開始後十余年を経過しているが、残念ながら営業部としては大きな進歩をしていないのが実情ではないか。この大きな原因は、人員の関係上、浴槽販売は片手間にしかやることができなかったという点にあるのではないかと考える。従って、一部の市場を除いて特約店の現場注文に依存する状態で、浴槽販売の本命である浴槽店ルートに手を出す余裕が無かったのが実情ではないか」



『TOTOお風呂ニュース』No.1  
浴槽販売店とTOTOとの結び付きを強化し、意思疎通を図るツールの1つとして、1974年6月に創刊した『TOTOお風呂ニュース』。月刊の定期行物として親しまれ、1981年12月号まで続いた。

住設機器をめぐる市場環境が急激に変化する中において、特約店を中心に展開してきたTOTOの販売体制そのものが転換期に差し掛かっていた。

中でも昭和30年代末からすでに競合状態に突入した浴槽分野については、昭和30年代を通して急増する衛生陶器と水栓金具の需要充足に追われ、販売体制を固める余裕はなく、既存の特約店を中心とする設備工事ルートに、多くを依存せざるを得なかった。幸い設備業界では、伝統のブランドの強みと現場指定運動の成果とが相乗して、官公庁、公共住宅、ホテルなどの大口現場において他社を圧倒して実績を重ねた。しかし、昭和40年代に入って一般住宅需要が急増するに伴い、浴槽の流通チャンネルは旧来の浴槽・タイル店から、金物・燃料・土石建材・新建材店へと大幅に拡大し、TOTOも販売体制の抜本的な見直しを迫られることになった。<sup>※6</sup>

もちろんこの間、特約店が無策であったわけではない。浴槽をはじめ衛生陶器や水栓金具以外の住宅関連商品への取り組みもさらに力を入れたものとなり、幅広い総合取り扱い店へと進化すべく懸命な努力を積み重ね、その成果も徐々に実を結び始めていた。

“戦国時代”とも形容されるほど厳しい競争が展開される中で、いち早くプラスチック浴槽を世に出し新生浴槽の開発に先鞭をつけたTOTOだったが、後発メーカーの追い上げを受け、混戦状態から抜け出すことはできず、ともすれば後塵を拝する局面も現れた。このためTOTOは、あらためて浴槽販売の原点に立ち返り、ルートづくりの段階から体制の立て直しを図ることにした。

全国規模において徹底した市場調査と分析を行い、重点店をピックアップし、一斉にアプローチを開始した。当時、設備業界においてはTOTOのブランドの優位性は確立していたが、浴槽業界においては知名度も低く、有力なディーラーはすでに他社の系列にほぼ入っていたため、それを切り崩し、TOTOの系列に切り替えることは至難の業だった。このため1972 (昭和47)年2月、東京営業所に浴槽販売部を設置したのはじめ、各拠点において組織強化と人員の増強を図るとともに、生産・物流・広告宣伝部門ならびにショールームなど、全社を挙げて浴槽販売強化へ向けてバックアップ体制を敷いた。

このように浴槽販売がにわかにクローズアップされた背景には、浴槽に限らず、住設機器市場の拡大と商品の多様化の進展があった。個別商品市場の分化、当該市場の特性の顕在化などの現象が現れ始めれば、これに対応した専門ディーラーの育成など流通機構の整備拡充がまず求められることになる。これがやがて、住設機器の総合メーカーを目指すTOTOの将来を左右すると予想したからだった。このため、マーケティング

機能をさらに強化し、包括的な特約店制度から商品別・部門別特約店制度への移行が、次代の発展に向けての大きな課題となった。

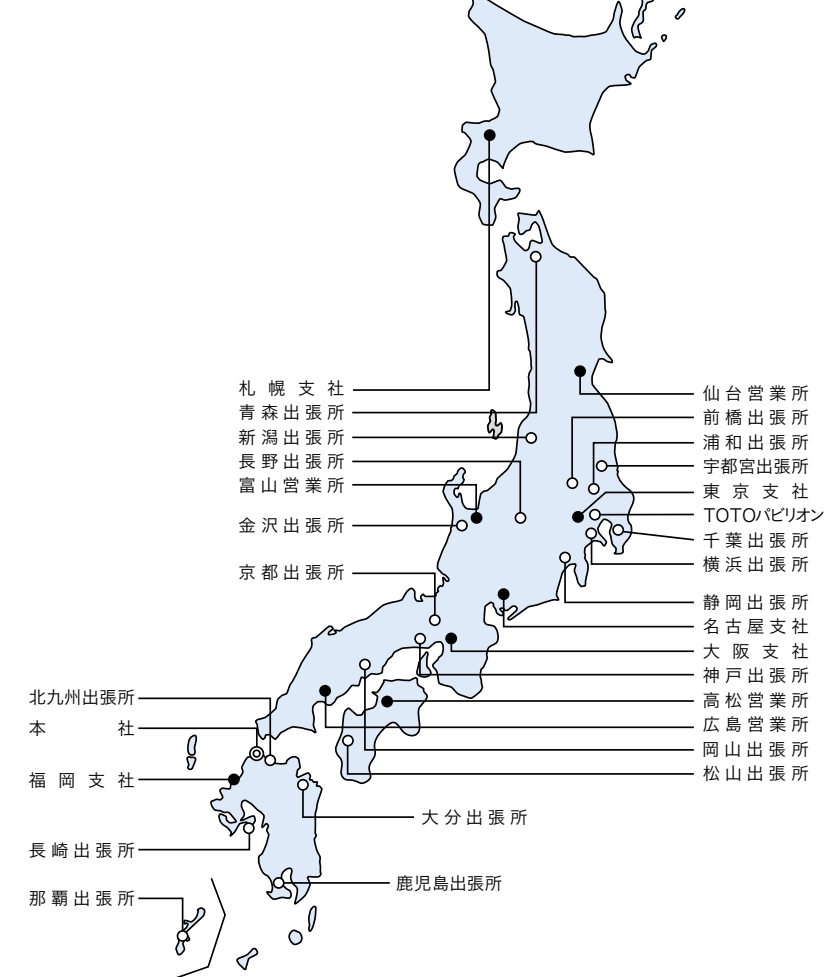
## 営業拠点の拡大

1959 (昭和34)年の富山出張所設置を最後に計画を完了していたTOTOの拠点づくりも、昭和40年代に入ると市場の変化に即応し得る体制を目指して、再び積極的に推進した。下水道の普及、一般住宅市場の拡大、外国メーカーの進出といった新たな情勢に対して、地域市場を開拓し、デリバリー・サービス体制を固め、地域に密着したきめ細かな営業活動を展開していく必要が生じたためだった。

昭和40年代に設置した出張所の前線には、人財の重点的な配置を行った。なお1973 (昭和48)年2月より、札幌・東京・名古屋・大阪・福岡の5営業所は機能を強化し、支社に昇格した。

※7 この時期(1967～1972年)に設置した出張所は次の通り。  
1967 (昭和42)年:宇都宮  
1968 (昭和43)年:新潟・静岡・岡山・福岡  
1969 (昭和44)年:松山・鹿児島  
1970 (昭和45)年:青森・千葉・浦和・横浜・長野・京都・神戸・金沢・大分  
1972 (昭和47)年:前橋・長崎・那覇  
なお福岡出張所は、1970 (昭和45)年2月の組織変更により、福岡営業所となった。同時に、北九州営業所は北九州出張所となった。

販売サービス網(1973年2月)





## 8 杉原社長の逝去

長期好況のもと、TOTOは5カ年計画に基づく企業体質の改善を進めながら、目覚ましい躍進を遂げ、業績も著しく向上した。1972（昭和47）年度上期には早くも売上高2倍の目標を突破。長短借入金の返済も進み金融収支も大幅に向上し、また自己資本比率においても58.5%と目標ラインの60%間近となり、目標の完全達成に向けて全社を挙げてまい進していた。

そのさなかの1972（昭和47）年6月21日、陣頭指揮に当たっていた杉原社長は脳卒中に襲われ、入院先の小倉記念病院で急逝した。享年65歳であった。経営トップの突然の訃報に、TOTOは深い衝撃と悲しみに包まれた。

1948（昭和23）年の入社以来、技術者として草創期の水栓金具の品質・機能の向上に苦労を重ね、水栓金具をTOTOの収益源の柱に育て上げたのをはじめ、経営者としても1967（昭和42）年に社長就任後、独自の経営理論のもとにTOTOの体質改善策に着手し、5カ年計画の実施によってその目標達成を図った。

故杉原周一社長の社葬は、1972（昭和47）年6月27日、北九州市小倉区京町の永照寺でしめやかに執り行われ、葬儀には中央・地方の財界人や知名士約2000人が参列し、永遠の別れを告げた。

## 第8章

# 構造変化への対応

1973-1979（昭和48年～昭和54年）







省エネルギーの一環として、日曜と祝日の休業を知らせるガソリンスタンド(1979年、共同通信社提供)

長く続いた高度成長にブレーキをかけたのが、1973(昭和48)年に発生したオイルショックであった。同年10月に始まった第4次中東戦争に際し、石油輸出国機構(OPEC)が原油価格を一举に4倍に引き上げた。この結果、石油消費国は大打撃を受けた。特に基幹産業のほとんどを石油に依存していた日本への影響は大きく、翌年には物価の急騰や戦後初めてのマイナス成長、国際収支の赤字という三重苦に苦しむことになった。高度成長時代は終わりを告げ、安定成長時代が始まったのである。

日本政府は、ネオンやテレビの深夜放送の休止などを求める対策を行い、また石油や物資の適正な供給を目指す法令を制定するなどして、混乱状態の沈静化を図った。一方、企業も経営の合理化、省エネルギー・省資源への取り組みを進め、景気は1975(昭和50)年には回復過程に入っていった。

こうした中、1979(昭和54)年にイラン革命に端を発した第2次オイルショックが発生。再び世界経済は停滞することとなったが、日本経済は前回の経験から大混乱にはならなかった。第2次オイルショックは、日本経済の適応力の高さを世界に印象付けることとなった。

好調を維持してきたTOTOも、オイルショックの影響で、一転して厳しい経営環境に苦しんだ。そうした中であっても、販売面においては、「浴槽特約店制度」の発足や1県1拠点を目指した営業拠点の拡充など、積極的な活動を進めた。また、生産面においては、研究室を設置し技術開発力の強化に向けたアプローチを開始したり、お客様に“節水”という新たな価値を提供し、後に長く定番となる「CSシリーズ」を発売した。そして、1978(昭和53)年度には念願の売上高1000億円企業となった。

## 第1節 オイルショック時における経営

### 1 黒河社長の就任

#### 黒河社長の就任

1972(昭和47)年7月、杉原周一7代目社長の逝去後、空席となっていた社長に、黒河隼人副社長が就任した。

黒河隼人8代目社長は、次のように就任のあいさつを述べた。

「前社長の敷かれた路線は、まことに堅固です。役員も協力一致して私を支持しております。特に私が心強く感じておりますことは、社員が誰からも強制されずに、自発的に創意を發揮し工夫をこらすことによって、生産性の向上に努力してくれていることです。私ははなはだ微力ですが、この3つを支えとして精魂を傾け、愛情をもって、皆様とともに社業の発展にまい進する所存です」

さらに、経営方針において杉原社長の路線を継承し、その果たせなかった課題に向けて、全力を挙げて取り組む決意を表明した。

「さしあたり、前社長の敷かれた路線を走り続けます。申すまでもないことですが、前社長が着手されてまだ未完成の仕事もあります。なかんずく、巨額の資金を投じたホーロー事業部や木工事業部はやっと事業がその緒に就いたばかりで、これからわが社の収益源になるためには、まだ解決しなければならない幾多の問題を残しております。また今後予測される内外の販売競争の激化に対処して、わが社の売り上げを増やし利益を増進していくためには、販売網の整備拡充を必要といたします。私はこれらの諸問題を一つひとつ着実に解決し、わが社の経営基盤をより強固なものにしていかなければならない、と考えております」



黒河隼人8代目社長  
(在任期間:1972~1979年)

#### 5カ年計画の達成

黒河新体制のもとで承認された1972(昭和47)年度下期決算は、「5カ年計画」の基準となる1968(昭和43)年度下期の実績に対し、売上高で2.4倍(目標2倍)、生産性3倍(同2.5倍)、給料2.1倍(同2倍)、賞与3.8倍(同2.5倍)、自己資本比率は59%(同60%)となり、5カ年計画は、目標の最終年度の1973(昭和48)年を待たず、4年目にしてほぼ達成した。



## 第1次5カ年計画の目標と実績

	基準 1968年度下期	初年度実績 1969年度下期	2年度実績 1970年度下期	3年度実績 1971年度下期	4年度実績 1972年度下期	目標	
						1973年度下期	
体質改善の目標	売上高	100	142	175	200	236	200
	総資本税引利益率	5.4%	8.7%	10.5%	9.9%	10.3%	12%
	生産性	100	165	220	250	300	250
	自己資本比率	37%	47%	54%	57%	59%	60%
給与改善の目標	給料	100	119.5	146.6	177.2	210.2	200
	賞与	100	217	322	345	383	250
	夏季休暇	0日	1日	2日	3日	4日	5日

\*売上高・生産性・給料・賞与は1968年度下期を100とした指数  
\*夏季休暇は週休2日制に変更したことで達成とみなす

5カ年計画を短期間で達成した要因としては、当時の住宅ブームを背景とした良好な外部環境によるところも少なくないが、内部的にも生産性が著しく向上したことが業績の飛躍に大きく貢献した。特に、小倉第二（福岡県）・中津・大分（大分県）などの新鋭合理化工場が加わったことにより、省力化や生産コストの引き下げが実現した。さらに、急増する受注に対処するための2交替・3交替のフル操業の実施により、投下資本の回転率が高まり、収益の向上に寄与した。

また財務面でも、1969（昭和44）年、1970（昭和45）年の2度にわたる株式の時価発行増資が、いずれも好影響をもたらした。従来の銀行からの借入れ依存に代わる新たな資金調達方式として、高い株価を十二分に活用し、低利資金の大量調達により資産構成を是正する一方で、積極的な設備投資を可能にした。

この過程で、多角化路線を担うホーローバスや洗面化粧台などの新規事業分野の開拓、既存工場の拡張・整備も行い、市場の急激な拡大や労働力不足の深刻化といった状況の中にあっても、企業競争力の拡大を図ることができた。

販売面でも、営業拠点の拡充やショールーム設置などの営業基盤の強化を進め、これらが売り上げの伸長に拍車をかけた。そして8000人の社員の意思を1つにするために実施した目標管理に基づくQCサークル活動の成果、利益還元思想に基づく社員の待遇改善などがいずれも全社的な士気高揚につながり、5カ年計画の達成を支える大きな原動力となった。

## 第2次5カ年計画の策定

黒河社長は、5カ年計画の実績を基に新たな5カ年計画の策定を指示し、1973（昭和48）年新春、1977（昭和52）年度を最終年度とする「第2次5カ年計画」を発表した。計画の目標は、企業体質の面では、売上高を5年間で2倍の1000億円とし、生産性も同じく2倍、総資本税引利益率は

毎年10%以上、また自己資本比率は毎年60%以上を維持することとした。また、社員の福祉向上の面では、年収を5年間で倍増し、さらに最終年度の1977（昭和52）年度までに完全週休2日制を実現することとした。

そして目標を達成するための重点施策として、次の3項目を掲げた。

- (1) 衛生陶器および水栓金具の2大収益部門の増強
- (2) 後発部門であるホーローバスと洗面化粧台の育成
- (3) 営業販売網の強化拡大

第2次5カ年計画の特徴は、第1次の5カ年計画が財務体質の改善を主目標としたのに対し、これを基盤にさらに販売体制の強化を意図したところにあった。毎年の売り上げの伸び率15%を達成するとともに、最終年度にはホーローバスと洗面化粧台の全売り上げに占める比率を30%にまで高め、両商品の全国シェアを引き上げ、衛生陶器および水栓金具に次ぐ3本目の柱に育成することを課題とした。

この方針に沿って、販売面では「浴槽代理店制度」を発足すると同時に、日本国内販売網の拡充を図るため、都道府県ごとに最低1拠点を目標とした拠点設置を推進した。また、生産面でも洗面化粧台の行橋工場（福岡県）、ホーローバスの小倉第二工場の生産能力を3倍近くに増強した。1973（昭和48）年7月には、ホーローおよび洗面化粧台の製造部門を、ホーロー事業本部と木工事業本部として金具事業本部から分離独立し、市場の変化に敏感に対応できる事業体制づくりを目指した。

一方、週休2日制は、初年度の1973（昭和48）年4月からまず第1・第3・第5土曜日を休日にする隔週週休2日制を実施し、1977（昭和52）年度までに完全週休2日制に移行する方針を決定した。なお、この計画の実施に当たっては、人員増を極力抑え合理化するための省力化投資を推進した。

## 第2次5カ年計画の目標

企業体質向上の目標	売上高	5年間で2倍に（5年後の年売上高1,000億円）
	生産性	5年間で2倍に
	総資本税引利益率	毎年10%以上を維持
	自己資本比率	毎年60%以上を維持
社員福祉向上の目標	年収（給料・賞与の合計）	5年間で2倍に
	週休2日制	1973年4月1日より原則として第1、第3、第5土曜日を休日とする週休2日制を実施し、新5カ年計画の最終年度までには完全週休2日制を実施



## 2 オイルショックの発生

### 景気の過熱

世界経済は1972（昭和47）年から好況局面に入ったが、日本においても1970（昭和45）年以来、数次にわたる公定歩合の引き下げや積極予算など一連の景気刺激策によって、1973（昭和48）年に入ると、景気は上昇のスピードを一段と速めた。

建設投資も基幹産業の鉄鋼・化学・自動車などの旺盛な設備投資と個人住宅投資の大幅な増加を反映し、1973（昭和48）年度においては対前年度比44%と驚異的な伸びを示した。

しかし他方で、金融緩和と外貨の急増は通貨の過剰流動性を招き、これらの余剰資金は当時の田中角栄首相が提唱した日本列島改造論にあおられ、過熱した土地・株の投機ブームを巻き起こした。このため、1972（昭和47）年から世界的な食糧危機と1次産品価格の急上昇によるコストインフレによって上昇傾向を強めていた日本の国内卸売物価は、日本国内のインフレマインドの広がりによって勢いが付き、1973（昭和48）年3月には11%の上昇を記録するなど、インフレは急ピッチで進行した。

これに加えて、内外の需要の伸びに、鉄鋼・石油・化学製品など生産財を中心に生産能力が追い付かず、需給のバランスが崩れ、物不足の現象があらゆる産業で顕著になった。

インフレの高まりと建設投資が拡大する過程で、建設業界も厳しい試練の場に立たされていた。1972（昭和47）年から1973（昭和48）年にかけて、木材・セメント・鋼材などの主要材料が軒並み高騰を続け、実質工事費と請負契約単価との間に大きな差額が生じ、その処理をめぐってトラブルが相次いだ。

このような事態に対し建設省（現国土交通省）は、公共工事の請負契約約款にインフレ条項を加え、契約後の単価変更を認める異例の措置を取るなど、その対策に迫られた。そして1973（昭和48）年後半以降、物不足とインフレは一層深刻化した。家は建ったが水道が引けない、塩化ビニル管が無いため排水工事ができない、クーラーは入れたが電線が無い、といった現象が各地で発生した。

物不足によって国民生活は脅かされ、物が不足するためインフレがさらに進むという悪循環の中で、日本経済は深刻な局面を迎えた。

### 品不足に対処し生産体制を再編

建設需要が旺盛になった1972（昭和47）年度下期以降、衛生陶器と水栓金具を中心に市場は活気を帯びてきたが、1973（昭和48）年に入ると、さらに受注が激増した。各メーカーともフル操業を続けたが生産が追い付かず、品不足が目立つようになった。TOTOの1973（昭和48）年度上期の受注高も対前期比43.7%増（対前年同期比63.3%増）の406億円を記録、これに対する生産実績は294億円であったため、この時点で生産と販売のバランスは完全に崩れた。この間にも受注残高は増え続け、1973（昭和48）年度下期に入った6月から、やむを得ず受注調整に踏み切った。

業績の推移 (単位:百万円、人)

期	売上高	受注高	受注残高	生産実績	社員数
1972上	24,173 (100)	24,883 (100)	6,592 (100)	22,491 (100)	7,949 (100)
下	27,563 (114)	28,289 (114)	7,315 (111)	24,180 (108)	7,531 (95)
1973上	33,814 (140)	40,646 (163)	14,062 (213)	29,363 (131)	8,457 (106)
下	42,427 (176)	50,337 (202)	22,255 (338)	38,359 (171)	8,682 (109)
1974上	48,435 (200)	45,562 (183)	19,478 (295)	45,638 (203)	9,728 (122)
下	42,994 (178)	37,057 (149)	13,518 (205)	45,015 (200)	9,277 (117)

\* ( )内は1972年度上期を100とした指数

品不足の原因は、もともと需要の盛り上がりを反映したものだったが、こうした実需に売価改定や品不足を予想した思惑的な仮需要が加わったため、事態はさらに深刻となった。TOTOでは膨大な受注残を消化するため、1973（昭和48）年4月から実施したばかりの隔週週休2日制を6月から返上し、さらに残業・休日出勤体制を強化するなど、増産対策に迫られた。しかし、こうした対策も膨大な需要の波にのみ込まれ、すでにTOTOの既存の生産能力での対応は限界に達していた。対処的な応急措置では供給責任を果たせないばかりか、企業としての社会的な責任が果たせなくなりつつあった。

このためTOTOは、早急に設備投資に関する将来計画を繰り上げて実施することに決め、1973（昭和48）年9月、期末資本準備金の資本組み入れによる無償増資と時価発行増資を発表し、これらによって得た資金と自己資金を合わせて約110億円に上る大型設備投資の実施を決定した。全商品を対象とした設備投資は、茅ヶ崎工場（神奈川県）を除いた全工場に及び、これによって売上高換算で水栓金具17%、衛生陶器13%、ホーローバス73%、プラスチック浴槽73%、洗面化粧台52%の



増産を見込み、全体的には30%の増産体制が確保できることになった。

また、設備増強に伴い、社員約940人の追加募集も決定し、この事態に対処することになった。

### オイルショックの直撃

第4次中東戦争が勃発した直後の1973(昭和48)年10月17日、石油輸出国機構(OPEC)のアラブ産油諸国は、一方的に原油の公示価格を約70%引き上げ、同時に原油生産の削減方針とアラブ友好国以外に対する輸出削減の強硬措置を取り、続いて1974(昭和49)年1月にも、再度、大幅な値上げを断行した。このため、長い間比較的安定して推移してきた原油価格は、一挙に4倍近くまで跳ね上がった。これによって世界経済は大きな衝撃を受け、特にエネルギー多消費型である日本の経済構造は、根底から揺さぶられた。

このように先行きが不透明になる中、日本国内では不安感から買い占めや売り惜しみが横行、トイレットペーパーや合成洗剤を求めて消費者がスーパーマーケットに殺到し、その整理に警官が出動するというパニックまで発生した。1973(昭和48)年初めから進行していたインフレの勢いに弾みがつき、これに物不足現象が重なり合って物価は日に日に高騰し、まさに狂乱状態となった。

\*1 1973(昭和48)年11月3日付朝日新聞は、次のように記している。  
「大阪通産局から通産省に入った連絡によると、大阪や神戸の一部スーパーに、2日、トイレットペーパーを求める買物客の行列ができ、整理には警官が出動したり、けが人が出る騒ぎとなった。また東京などのスーパー・小売店でも買いだめによる品不足が目立ってきた」



第1次オイルショック(1973年、共同通信社提供) 日用品に事欠く事態となった。

物価の推移(対前年比上年率) (単位:%)

年月	卸売物価	消費者物価
1970.11	1.9	8.6
1971.11	▲0.5	5.2
1972.11	4.2	4.5
1973.11	22.4	15.9
1974. 1	34.0	23.1
3	35.4	24.0
5	35.2	23.1
7	34.2	25.2
9	30.6	23.8
11	25.1	25.8
1975. 1	10.4	17.4
3	4.9	14.2
5	3.7	14.1

TOTOにおいても、オイルショック発生時3カ月分の受注残を抱えて在庫は標準在庫を大きく割り込み、生産即出荷に近い状態だったが、特約店の倉庫からも商品は姿を消し、各流通段階においては商品の奪い合いの現象まで現れ始めた。オイルショックは生産現場をも直撃した。深刻化していた原材料不足に追い打ちをかけ、異常な物不足が進行する中で、先行きの価格動向、需給動向を正確につかむことはほとんど不可能で、資材担当者はその対処に奔走した。

そして1973(昭和48)年12月、石油の使用制限や配給制の実施を内容とする石油需給適正化法の成立によって、1974(昭和49)年1月から石油の20%削減が予定されたことから、15%程度の減産は避けられない見通しとなった。品不足の深刻化、石油をはじめ諸コストの高騰、石油供給削減の三重苦の中で、黒河社長は1973(昭和48)年12月、社員に対し、次のように非常事態への心構えを訴えた。

「石油危機がわが国の経済界と当社に、どの程度の期間、どのような深刻な影響をもたらすかを予測することは困難ですが、いかなる事態になりましても動ずることのないよう、でき得る限り物心両面の準備をしておきたいと考えます。本当の実力は、困難に遭遇した時、初めて発揮されるものです。どうか各部局で今こそ創意と工夫を凝らして、この危機を克服してもらいたい」

そして、当面実施すべきこととして、次の5項目を指示した。

- (1)原則として省力化投資以外の新規投資の繰り延べ
- (2)効率的な販売活動の促進
- (3)エネルギーの効率的な運用
- (4)原材料および消耗品の節約
- (5)間接経費の節減



石油規制の閣議決定を報じる新聞記事  
('朝日新聞'1973年11月16日)

## 第2節 高度成長時代との決別

### 1 厳しい経営環境

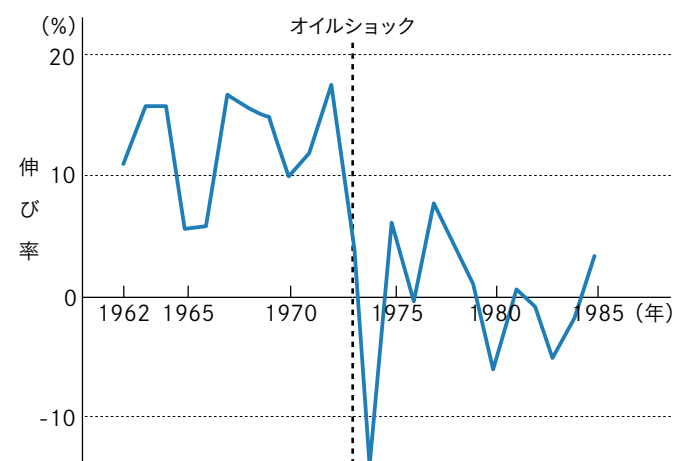
#### 総需要抑制策の浸透

1973（昭和48）年11月から1974（昭和49）年2月にかけて、日本経済は狂乱物価に襲われ、収拾のつかない状態となった。そこで政府は、これを沈静化する方策として、強力な、しかも即効性を狙った総需要抑制策を打ち出した。1973（昭和48）年度の公共事業費1兆2500億円を繰り延べ、1974（昭和49）年度には伸び率ゼロに抑制するという、本格的な公共事業の抑え込みを行ったのである。

金融面では日本銀行の貸出増加を規制する動きのほかに、仮需要やインフレ期待を徹底的に抑えるための選別融資規制が実施され、特に狂乱物価騒ぎに関係があるとみなされた不動産業・建設業・商社などへの融資は厳しく制限された。

これらの施策によって、1955（昭和30）年以降上昇を続けてきた建設投資の対GNP比も1973（昭和48）年をピークに低下し、これまで長年成長産業といわれて経済成長をリードしてきた建設業も風向きが変わり始めた。総需要抑制策と、消費者から自発的に起こった消費支出の抑制という両面から誘発されて、景気が停滞に向けて急速に進み、1974（昭和49）年の実質経済成長率は戦後初めてマイナスを記録した。不況の年でも成長率は常にプラスだったという高度成長時代の神話は、完全に崩壊したのである。

実質建設投資の伸び率



1975（昭和50）年になると、操業短縮や一時帰休などの生産調整、大学卒採用予定者の取り消しや自宅待機が増え、倒産件数も戦後最多となり、繊維・鉄鋼・造船を筆頭に、ほとんど全業種が深刻な不況に陥った。

#### 操業短縮の実施

異常な状況が続く中で、TOTOの受注活動の前途に陰りが見え始めたのは、まだ深刻な品不足状態にあった1973（昭和48）年末のことだった。最初の兆候は、民間マンション計画の中断、設計事務所の設計量の減少、建設業者の見積件数の漸減、という形で現れた。

1974（昭和49）年に入ると、流通在庫の急速な回復、受注の減少となってはっきりと表面化し、さらに総需要抑制策が浸透し始めた春先になると、切迫していた流通在庫は逆に増加し、受注・出荷とも大幅な減少を見せ始めた。不況のパターンも従来の景気沈滞時とは明らかに性格を異にしていた。それまでは、民間需要が落ち込むと、官公庁需要が下支えとなって全体として極端な需要の落ち込みを防ぐという形で進行してきたが、この歯止めが失われ、民需・官需とも冷えきったままで、市況回復への糸口さえ見いだせなかった。春以来の売り上げ不振と過剰在庫で、ディーラーの中には、資金繰りに困るところも出てくるようになった。

TOTOも、1973（昭和48）年の品不足に対処して、急遽、設備投資を行った各工場の増設工事が次々と完成し、生産力が大幅に上昇したことであり、需給が完全に逆転し、生産調整に踏み切らざるを得ない事態となった。5月から残業および休日出勤の中止を決定したが、さらに8月には夏季休暇を3日間増やして9日間連続休業とした。また、商品ごとに市況の実情に即して減産率を決定、全商品合計でフル操業時の25%減の操業短縮に踏み切った。

そして、不況の長期化による売り上げ減、過剰在庫に対処して12月末には、生産調整を目的に年末・年始の休暇に特別休暇6日間をプラスし、全社一斉に連続2週間の休業を実施、稼働率はさらに低下した。

#### 値上げ中止問題

これより前の1973（昭和48）年12月、政府は国民生活安定緊急対策本部を設け、翌1974（昭和49）年3月から当分の間、基礎物資と生活関連物資の価格値上げを封じ込める方針を打ち出した。これには、やむを得ず値上げする際には前もって政府に届け出るように指導する、事前届け出制が採られた。

この措置により、TOTOの商品のうち浴槽・便器・洗面化粧台は、国



水栓金具製造風景



民生活に関連した重要物資として事前届け出制の対象品目の指定を受け、通産省(現 経済産業省)の行政指導を受けることになった。

通産当局は当初「極力値上げ抑制を図る考えで、事実上の価格凍結になるであろう」と述べたが、その後の狂乱物価の影響で、価格を据え置いたのでは経営維持が困難となる事態が生じたため、各企業とも次々と値上げに踏み切った。

衛生陶器をはじめとする陶磁器産業は、もともとエネルギー多消費型産業で、そのほとんどを石油に依存していた。また水栓金具やプラスチックも、オイルショックによる影響は大きく、また、原材料となる銅合金やナフサの著しい高騰が続き、企業努力によってこのコスト上昇分を吸収することには限界があった。

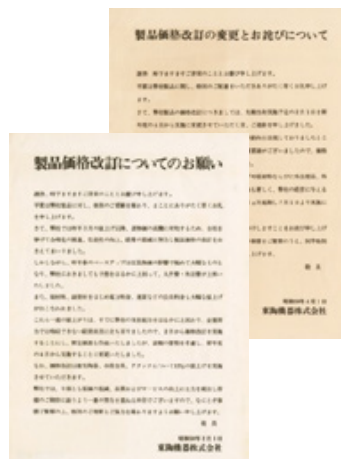
TOTOは、こうした状況下でやむなく1975(昭和50)年2月に、同年4月をめどに衛生陶器・水栓金具・高架水槽の平均15%の値上げを実施することを決定した。

しかし、TOTOが価格改定を発表すると、同業他社も相次いで値上げを打ち出したことから協定値上げの疑いが持たれ、事態は予期しない方向に発展していった。この問題は、まず同年の2月24日の国会で質疑が行われたのを皮切りに、3月26日には公正取引委員会から独占禁止法違反の疑いありとして、TOTOを含む衛生陶器メーカー4社に対する立ち入り調査が行われた。

TOTOはその社会的影響を考慮して、4月の価格改定実施をいったん撤回すべく国会で問題になった直後から検討に入ったが、この立ち入り調査を機に、3カ月延期して7月1日出荷分から実施することを決めた。その後さらに物価抑制に協力するという観点から、正式に中止を決断した。

ちょうどこの時期は、異常な物価高騰を背景に、一部企業の買い占め、売り惜しみといった反社会的な行動を対象とした企業批判がピークに達していた。公害、独占、欠陥商品、狂乱物価など、企業が直接・間接にかかわる問題について、社会一般の風当たりも、以前では考えられないほど強くなっていた。

長い間、衛生陶器や水栓金具の分野で比較的ライバル企業の少ない寡占状態にあったTOTOも例外ではなかった。これらの値上げ中止問題をめぐる一連の経過を通じて、後発商品の育成による売り上げ構成の変化、既存商品の高付加価値化、あるいは省力化によるコストダウンなど、自らの企業努力において新しい環境に即応した行動理念やポリシーを確立し、実践していかなければならないことを、再認識した。



製品価格改定を知らせるチラシ

## 2 激動期の販売活動

### 浴槽特約店制度の発足

1973(昭和48)年に始まる第2次5カ年計画の浴槽および洗面化粧台販売強化の方針に基づき、浴槽業界において、TOTOは強固な販売組織と販売体制の構築を決意した。各メーカーの激しい競争が続く中、新規ルートの開拓と既存ディーラーの強化のため、販売員を重点的に投入し、総力を挙げて取り組んだ。

各地における展示即売会やセールスコンテストなどの販売促進活動も活発に行い、TOTOの販売員がディーラーと一体になって取り組んだお得意様への同行訪問などは、連日深夜に及ぶこともあり、身を削るような努力を続けた。そして、これらの貴重な経験を通じ、販売員も浴槽販売に対する自信と確かな手応えを感じ取っていた。その支えとなっていたものは、自社商品に対する揺るぎない信頼であった。とりわけ新規開発したホーローバスは、仕上がりも良く、カラーや品揃えも豊富になって他メーカーを圧倒し、市場における評判も上々だった。

1973(昭和48)年5月からTOTOの浴槽取り扱い店を対象に全国的規模で実施した「全国浴槽セールスコンテスト<sup>\*1</sup>」は、浴槽販売にかける熱い想いを、統一スローガン「この一本に情熱を」に込めた一大キャンペーンであった。

1973(昭和48)年は住宅需要がピークに達し市場環境も良好だったが、それ以上に、このキャンペーンによる売り上げの上昇は目覚ましく、シェアの拡大とルートの拡充に大きな成果を収めた。これに勢いを得たTOTOは、既存のディーラーに新規開拓店を加え、1974(昭和49)年度上期をスタートとする「浴槽特約店制度」を発足させた。

浴槽特約店制度の実施により、販売施策の各流通段階への円滑な伝達、市場情報の迅速かつ的確な製造部門へのフィードバックが可能になった。そして浴槽販売促進における困難な道のりを通じて培われた市場から学ぶ姿勢は、浴槽部門だけではなく他の部門にも徐々に波及し、従来、「作れば売れる」製造本位に陥りがちだったTOTOの事業体質を、顧客の望むマーケット志向に改めていく1つの契機となった。



カラフルなホーローバスの広告(1972年)

\*1 第1回は1972(昭和47)年に8月から10月までの3カ月間実施。



全国浴槽セールスコンテストの表彰式(1974年)

## 乱戦市場に挑む

昭和40年代後半の住宅産業の好況期、住設機器メーカーは一斉に設備増強を図り、拡張に次ぐ拡張を重ねた結果、業界全体の生産能力は大きく伸長した。しかし本格的な市況の冷え込みと売り上げ不振は、業界の過剰供給体制を浮き彫りにし、以後、各社とも過剰生産、過剰在庫に苦しむことになった。

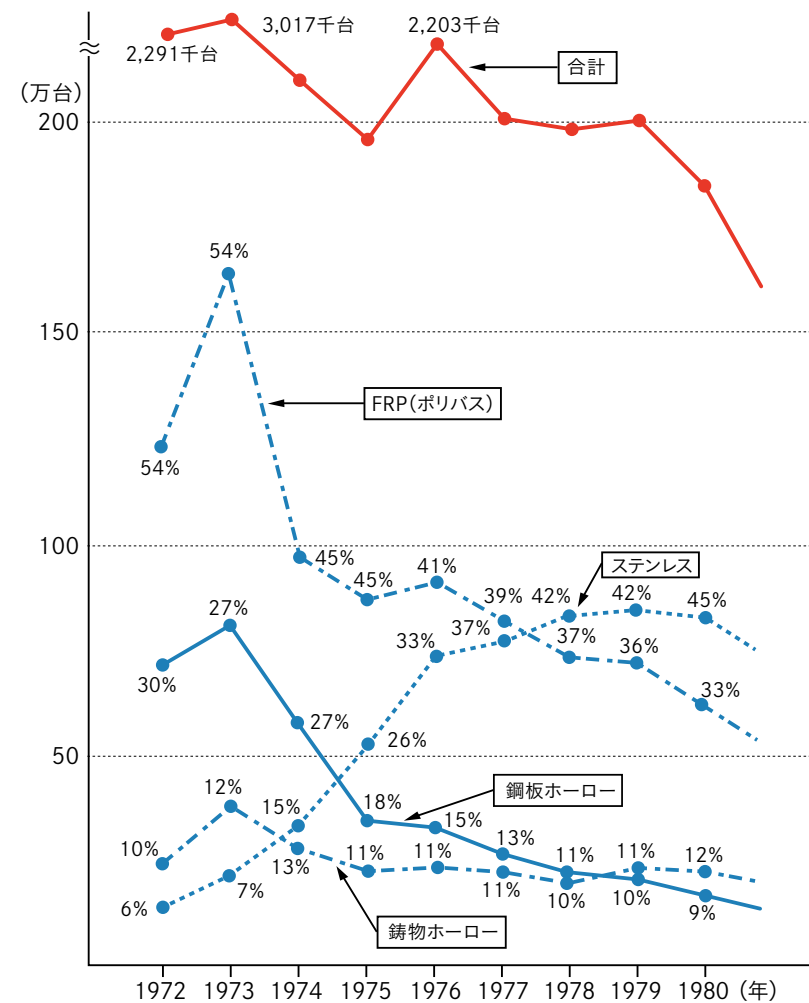
とりわけ、TOTOの第2次5カ年計画推進の重点商品とした浴槽および洗面化粧台の市場は、各社が乱立し、高度成長期に醸成されつつあった過当競争の体質が表面化して、企業間競争が一層激化していた。プライスリーダー不在の中で各社は価格競争に走り、これが市場における大幅な値崩れを発生させ、採算割れの受注が常態化した。

需要の停滞が著しい浴槽業界では、各メーカー間の競合の上に、プラスチックとホーローに、台頭著しいステンレスを加えた三つどもえの材質別の競合もまた熾烈化した。一方、洗面化粧台は新設需要のほかに既



洗面化粧台組み立て作業(1978年)

材質別浴槽の全国出荷シェア推移(1972～1980年)



出典:『珞工業史—最近の20年』社団法人日本珞工業会、1986年

存の洗面器からの取り替えが進み、不況にもかかわらず需要が伸びた数少ない商品の1つとなった。しかし、他分野からの新規参入が続き、1974(昭和49)年には、地場メーカーまで加えると100社に迫る勢いで、浴槽同様そのシェアをめぐって激しい争いが展開された。

このような市場環境の中で、TOTOは1974(昭和49)年度上期からスタートしたばかりの浴槽特約店制度を軌道に乗せ、さらに洗面化粧台も含めた住設機器トータルの販売体制をより強固なものにすべく、引き続き全国キャンペーンを展開した。1974(昭和49)年には「全国浴槽セールスコンテスト」、1975(昭和50)年には浴槽と洗面化粧台を対象とした「全国縦断展示即売会」、ファッションデザイナーのピエール・カルダン氏のデザインによる新発売の「カルダン洗面化粧台」を戦略商品とした「全国洗面化粧台セールスコンテスト」を開催し、同時に、同行販売や新規ルート開拓など、ルートセールスの探究に一層の努力を続けた。

そして、新規需要と取り替え需要を一つひとつ開拓していくきめ細かな販売活動を目指し、傘下ディーラーと連携してダイレクトメールや戸別訪問などを実施、難局を打開していく姿勢を買った。この販売姿勢は、ディーラーとTOTOの信頼関係を強固にし、相互の一体感をさらに強める役割を果たし、浴槽特約店制度の第一歩を踏み出した。

こうした緻密な営業展開は、以前にも増して人員の増強や拠点の拡充を必要とするものであったが、TOTOは営業強化策の一環として製造部門の人財を営業部門に投入することを決定。1975(昭和50)年6月には全製造事業部から30人の人員を選び、販売促進員として全国の支社・営業所に派遣した。人財を操業短縮の続く生産現場に置くよりも、激戦のさなかの販売最前線の支援に活用することを決断したのである。販売促進員は、不慣れな販売活動に熱心に取り組み、著しい効果を挙げた。これ以後、必要に応じて、製造部門から営業部門への人財投入を実施するようになった。

また昭和40年代に始まった営業拠点の拡充も、1県1拠点を目標として積極的に推進した。



全国洗面化粧台セールスコンテスト表彰式(1975年)



全国縦断展示即売会(1975年)



大盛況の即売会

\*2 西山伸一(当時 札幌支社、1975年茅ヶ崎工場より転属)は『陶友』1983年8月号で、次のように語っている。「私の最初の赴任先は東京支社で、浴槽販売部に配属になったのですが、最も強烈な印象として残っているのは、『全国縦断展示即売会』の関東会場のすべてに参加したことです。右も左も分からない土地に乗りこんで行き1カ月以上も泊まりこみ、本当によく働きました。アパートに帰った時は畳にもカビが生え、クモの巣が張っていました。でも素晴らしい充実感があって、今思い出しても体が燃えてきます」

\*3 この時期(1973～1978年)に設置した営業拠点は次の通り。  
1973(昭和48)年: 水戸・岡山  
1974(昭和49)年: 立川・熊本  
1975(昭和50)年: 郡山・山口  
1976(昭和51)年: 旭川・厚木・奈良・米子・高知・宮崎  
1977(昭和52)年: 秋田・盛岡・山形・甲府・津  
1978(昭和53)年: 岐阜



### 3 経営施策の転換を図る

#### 住宅需要の構造変化



物価値上げ反対のデモ行進  
(1974年、共同通信社提供)

1974(昭和49)年に戦後初めてのマイナス成長を記録した日本経済は、政府による数々の景気浮揚策にもかかわらず、1975(昭和50)年半ばから多少なりとも回復の兆しが見えたもののその回復力は弱く、不況は長期にわたった。かつての高度成長の夢ははかなく消え、新たに低成長の段階を迎えたのである。このように不況が長期化したのは、オイルショックが直接のきっかけではあったが、その根底に、過去20年間に及ぶ高度成長が過剰設備の蓄積をもたらしたという、構造的な要因が潜んでいた。

従って、低成長は単に成長の鈍化にとどまらず、急激な構造変化を随所に引き起こし、この構造変化に対応しきれない多くの不況業種を生み出した。住宅関連産業をめぐる外部環境の変化もその例外ではなく、大変に厳しいものだった。

1974(昭和49)年に著しく落ち込んだ住宅建設は、その後、景気の変動により多少の起伏は見られたが、再びかつての高水準に戻ることは望めなかった。住宅建設がこのように大幅に減少した背景には、市況の冷え込みとともに、住宅市場をめぐる需要構造が著しく変化してきたことが挙げられる。

1968(昭和43)年に世帯数に追い付き、数字の上では1世帯1住宅を達成した住宅ストック数は、その後も住宅ブームの中で増加を続け、1973(昭和48)年実施の住宅統計調査では、総世帯数2965万に対し住宅総数は3106万戸と完全に逆転、空き家率は5.5%に達した。住宅難時代は終わりを告げ、住宅ストック過剰時代を迎えた。

また、人口の年齢構成の変化に伴う婚姻数の減少があった。戦後のベビーブームの1947(昭和22)年から1949(昭和24)年に生まれた団塊の世代が結婚適齢期に達したのは、昭和40年代である。しかし、婚姻数も1972(昭和47)年をピークに年々減少し、これが世帯数の鈍化を招き、新規住宅需要低迷の要因となった。

つまり、住宅関連産業が住宅建設ブームを謳歌していた昭和40年代後半には、地殻変動ともいえる需要構造の大きな変化が進行し、オイルショックを機にこれが一気に表面化したといえる。さらに、長期不況による勤労者の可処分所得の伸び悩みと、住宅建築費および土地価格の高騰による住宅価格と住宅取得能力との乖離が、これに追い打ちをかけた。

市場環境の悪化は、TOTOの業績にも深刻な影響を与えた。1974

(昭和49)年に始まった操業短縮をさらに強化し、1975(昭和50)年度には60%操業までペースダウンを余儀なくされた。減産とコストアップ、市況低迷に追い詰められ、1975(昭和50)年度決算は売上高で11%のダウンを記録して大幅な減収減益となり、業績は急速に悪化した。とりわけ売り上げの減少はこれまでになかった現象だけに、その危機感が増幅した。

このような事態に対処するためには、高度成長期から続いていた経営体質の転換が急務だった。つまり、成長率を落としても十分採算を維持し得る企業体質と収益力の育成が、TOTOの差し迫った重要な事柄となった。

#### 世帯数と住宅戸数の推移

(単位:千世帯、千戸、%)

年度	総世帯数 (A)	普通世帯数 (B)	住宅総数 (C)	C-A	C-B	1世帯別 住宅戸数	空き家	空き家率
1968	25,320	24,687	25,591	271	904	1.01	1,034	4.0
1973	29,651	29,103	31,059	1,408	1,956	1.05	1,720	5.5
1978	32,835	32,434	35,451	2,616	3,017	1.08	2,679	7.6
1983	35,197	34,907	38,607	3,410	3,700	1.10	3,302	8.6

\*1968年度は沖縄県を含まない

#### 事業本部制の廃止

経営環境の変化にTOTOの企業活動を即応させ、その機能を十分に発揮していくためには、弾力的かつ機動的な経営組織の確立が急務だった。特に原材料・諸資材の不足と、それに伴う価格の高騰が顕著となっている中で、事業本部ごとに生産体制を維持していくことは困難となった。そのため組織面での部分的修正を進めていった。

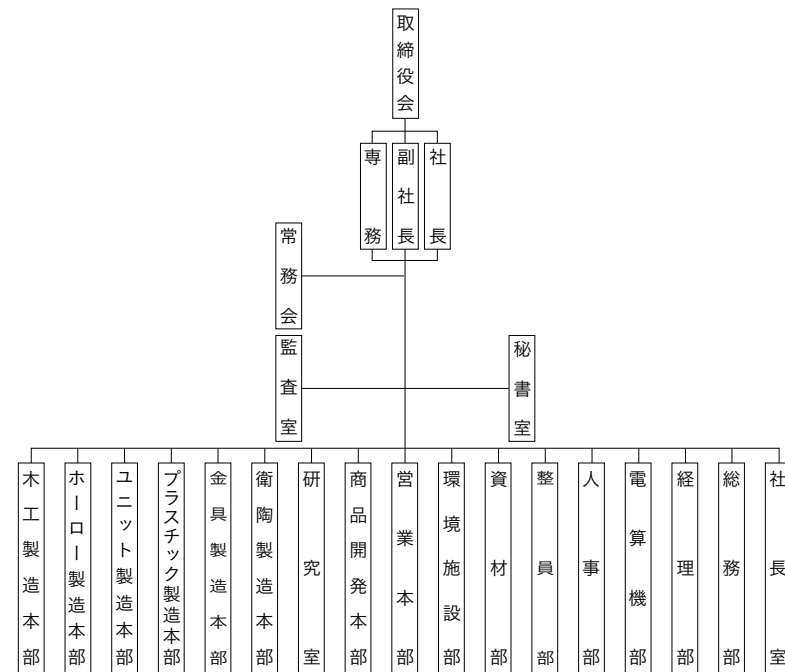
まず1974(昭和49)年2月、従来は各事業本部で担当していた原材料および諸資材の購買業務を一元化するとともに、各工場に資材課を設けて購買組織を整備した。そしてこれを機に、あらためて事業本部制全般についての手直しを検討することとした。

これまでの細分化された事業本部制の中で人・物・金・技術の活用を考えるという方向は、限界にきていたのである。高度成長期には、利益責任と競争原理の導入により、事業本部ごとの競合は業績の向上に寄与したが、低成長下では、個々の小さな事業本部単位で利益責任を負うという形で乗り切ることが困難だった。事業本部制の枠を超えた、トップマネジメントによる臨機応変な経営諸資源の戦略的配分が、ますます重要となってきた。さらに客観的な情勢から見ても、1事業本部のみの知識と判断では、経営を推進していくことが難しくなりつつあった。



建設戸数の減少を報じる新聞記事  
(「毎日新聞」1974年6月16日)

組織図(1975年)



こうした観点から、1975（昭和50）年12月1日をもって事業本部制を廃止し、本社への権限集中を図り、総合力による企業の競争力の強化を目指すため、“職能別組織”に改正した。

### 長期経営計画の変容

昭和40年代、高度成長の旗手となり未来産業と称された住宅産業各社も、一転して住宅需要の長期低迷状態の中で大きな打撃を受け、過去の成長路線に重大な修正を迫られた。

住宅産業がピークに達した1973（昭和48）年度をスタートとする第2次5カ年計画を1975（昭和50）年度で打ち切らざるを得なかったのも、TOTOの受けた打撃の大きさを物語るものであった。売り上げの不振に加え、品不足を背景に、1973（昭和48）年から1974（昭和49）年にかけて実施した膨大な設備投資や人員の大量採用が操業率の低下となつてのしかかり、利益率や生産性の悪化を招いた。

このような状況下で、低成長時代に即応した経営施策を模索していた黒河社長は、1976（昭和51）年の年頭に当たり、第2次5カ年計画を3年で打ち切るとともに、新たに1976（昭和51）年度を起点とする「第3次5カ年計画」を実施すると発表し、次の目標を示した。

#### (1) 企業体質向上の目標

- ① 売上高(実質)は5年間で1.5倍以上にする。
- ② 売上高税引利益率は毎年5%以上にする。

第2次5カ年計画の目標と実績

		基準 1972年度下期	初年度実績 1973年度下期	2年度実績 1974年度下期	3年度実績 1975年度下期	目標 1977年度下期
企業体質向上の目標	売上高	100	154	156	145	200
	総資本税引利益率	10.3%	10.7%	6.7%	4.9%	毎年10%以上
	生産性	100	126	119	110	200
	自己資本比率	59%	55%	57%	62%	毎年60%以上
社員福祉向上の目標	年取(給料・賞与の合計)	100	130	157	173	200
	週休2日制	—	1973年4月1日より原則として第1、第3、第5土曜日を休日とする週休2日制を実施	1974年4月1日より年間休日を107日とする完全週休2日制を実施	左に同じ	完全週休2日制

③ 生産性は5年間で1.5倍以上にする。

④ 自己資本比率は毎年60%以上を維持する。

#### (2) 社員福祉向上の目標

① 年取(給料・賞与の合計)は5年間で1.5倍以上にする。

② 定年の延長と福祉の向上を行う。

第3次5カ年計画の最終年度までに60歳定年を実現するほか、福祉の向上に努める。

企業体質の向上と社員の福祉向上を2本の柱としていることは従来の方針と変わりはないが、量的経営拡大からの脱却を反映して売上高の目標を5年間に1.5倍と、従来と異なり低めに設定したことが特徴である。すでに高度成長時のような年間20%、30%の成長率を期待することは不可能だった。従って、第3次5カ年計画の意図は、単なる過去の高度成長期の実績の延長ではなく、戦略的に減速経済への適応体制を強め、重点的に新商品・新製品の開発と、どのような状況にも耐え得る企業体質の構築を目指したものであった。

黒河社長は、第3次5カ年計画の発表に当たり、新たな局面に対する社員の発想の転換と積極的な行動を促し、次のように訴えた。

「作れば売れる時代は過ぎ去りました。今後は需要家の要望を的確に把握し、全員の創意と工夫によって良い商品をより安く作ることが必要です。わが社の商品はおおむね日本一です。しかし、まだまだ欧米諸国製品に及ばない面が多々あることを謙虚に反省し、品質・機能・デザイン・コストのあらゆる面で世界一の商品を作り、これを適正価格で販売し得るようにしたいと考えます。さらには、現存の技術員と研究員を総動員して付加価値の高い商品を開発し、売り上げの増進に寄与していかなければなりません」



#### 4 商品開発力の強化

##### 商品開発の新たな方向

住設機器メーカーを取り巻く市場環境が激変する中で、各メーカーのシェア争奪戦は日々激しさを増し、各商品市場とも、作れば売れた安楽な市場形態はすっかり影を潜めた。

とりわけ競合メーカーの多い浴槽や洗面化粧台などは、メーカーの量産体制が確立して品質の差が接近したこともあって、需要の集中する普及品を中心に、採算を度外視したきわめて深刻な価格競争が展開された。このような厳しい環境に、撤退するメーカーも現れ始め、あたかもサバイバルゲームの様相を深めてきた。

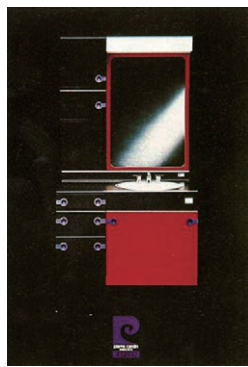
その渦中においてTOTOは、無理に量的拡大を追って価格競争に巻き込まれることなく、商品開発面を強化して他社との差別化を図り、需要を自ら創造する基本方針を打ち出した。従来の商品をベースにしながら、さらにデザインやカラーの刷新、商品加工度の上昇などを通じて付加価値を高め、競争力をつけようというものである。

このため、高度成長時代に拡大の一途をたどった既存商品を徹底的に洗い出し、どのようにしたら付加価値を高めることができるか、あらゆる角度から検討を重ねた。そこには、既存の商品群でも差別化によって競争力の強化ができるはずだ、どうしても差別化できないものは思い切って商品系列から外していこう、という強固な意志があった。

こうして多くの品番および品種の整理統合を進め、一方で新たなコンセプトに基づいた商品開発を行った。ピエール・カルダン氏デザインによる「カルダン洗面化粧台」(1975年発売)、「クラフトバス」(1977年発売)、住宅用シャワー「HSシリーズ」(1978年発売)、「エクセレントバス」(1979年発売)など、一連のシリーズ商品はこうした背景から生まれ、需要低迷の中で業績向上に大きな役割を果たした。



洗面化粧台が100万台市場になったことを報じる新聞記事  
(「日本工業新聞」1975年11月18日)



カルダン洗面化粧台のポスター



クラフトバス



HSシリーズ



エクセレントバス

また商品開発の新しい方向として、住宅関連分野だけでなく、広く社会のニーズとお客様のニーズを積極的に取り入れた省資源・省エネルギー・医療・福祉器具など、事業領域の拡大と用途開発も活発に行った。

多様化するニーズをTOTOの商品群にどのように織り込んでいくかは、低成長時代に直面する経営上の命題となり、その商品開発の方向は、1980年代におけるTOTOの商品開発戦略を示唆するものであった。

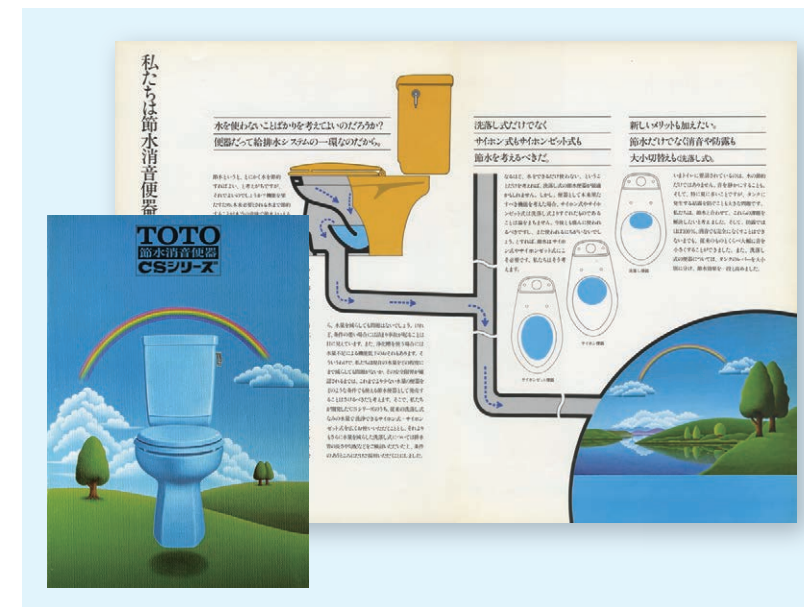
##### 節水器具の開発

###### 〈節水便器CSシリーズ〉

都市周辺のニュータウン建設が急増した昭和40年代後半ごろから、都市部を中心に工場用水と生活用水が年々増加の一途をたどり、ついには水不足の問題が深刻化してきた。

1973(昭和48)年に建設省から発表された1985(昭和60)年までの水の需給見通しによると、日本国内のすべての河川開発を終えても、首都圏においてはなお20億トンの水が不足するとされた。実際、東京都では1973(昭和48)年に利根川水系が渇水のため平均10%の給水制限を開始し、さらに、同年11月から翌1974(昭和49)年1月にかけての71日間に及ぶ記録的な異常乾燥により全国の水力発電量が大幅に落ち込むなど、深刻な水不足に陥った。それに伴い節水問題がクローズアップされ、水資源の再利用、省資源の視点から、生活用品全体の節水化が叫ばれるようになった。

TOTOではこうした社会的要請に応えるために、水不足が表面化し



CSシリーズのカタログ



た1973(昭和48)年から、便器を中心に、節水形器具の開発に取り組み始めた。

ただ、一口に節水形便器とはいうものの、衛生設備器具として完全な機能を果たすためには、給水から排水までの一貫した給排水システムの中で考慮しなくてはならない。言い換えれば、便器から単に汚物を排出させるだけの単純な問題ではなく、終末処理場における浄化にまで必要かつ十分な水量を確保することを大前提として、節水の可能性を突き詰めていかなければならなかった。

この節水形便器の開発に当たり、TOTOは、必要最低水量の限界の追求に膨大な資金と人財を投入した。実験のため建設した6階建ての仮設ビルは、そこから下水道に至るまでの模型排水装置に透明な樹脂管を使用し、代用汚物の搬送状態が外部から見えるように設計した。ここで、排水管の長さによる影響や排水勾配をはじめ、あらゆる角度からのテストと検討を重ねた。

こうした苦心の末、1976(昭和51)年5月、節水消音便器「CSシリーズ」を発売した。節水に加え、タンクの内部給水音を消すため調整弁を設け、消音機能を新たに付加した。その結果、従来のサイホンゼット式が20L、サイホン式16L、洗い落とし式12Lだったものが、それぞれ13L、12L、8Lまで節水を可能とした。

長期間にわたる研究の成果は、豊富なデータを基に作成したカタログや諸資料に活かされ、各自治体の衛生設備器具の節水対策の指針となって受け入れられていった。

#### 〈そのほか節水器具の開発〉

CSシリーズに先立って、1975(昭和50)年に小便器節水システム「USシステム」を開発した。それまで学校・駅・オフィスビルなどのトイレは、TOTOが戦前開発した自動サイホンセットしたハイタンクによって洗浄する形式が一般的だった。これは、自動的に5分間隔程度で洗浄水が流出する装置で、不要時には止水栓によって流出を止めることができた。しかし、毎日定められた時間にすべての止水栓を開閉するのは大変な手間が掛かり、そのため実際にはほとんど実行されないケースが多く、夜間など使用時間外にも無駄な洗浄水が流れ、水が浪費されていた。

TOTOはこの問題を解決するため、以下3タイプを開発し、1975(昭和50)年7月に発売した。

- (1) ハイタンクへの給水・止水を簡単な電気操作のできるようにした自動ハイタンクバルブ形(H形)
- (2) フラッシュバルブに等間隔タイマーをセットし、一定時間ごとに自動的に小便器を洗浄する自動フラッシュバルブ形(F形)



CSシリーズ



CSシリーズの技術資料



USシステム設置例(H形)



USシステム 左から、自動ハイタンクバルブ:H形、自動フラッシュバルブ:F形、感知フラッシュバルブ:A形

- (3) 小便器の前に立った人間を赤外線で感知し、立ち去ると同時に確実に洗浄する感知フラッシュバルブ形(A形)

一方、大便器用のフラッシュバルブについても開発を進め、1978(昭和53)年9月に「節水形フラッシュバルブ」を発売した。従来のフラッシュバルブは押し続ければ水が流れたままになるのに対し、新型は、独特のノンホールディング機構により、ハンドルを押し続けても一定量の水量のみ吐水する。さらに1回当たりの標準吐水量を従来の15Lから13Lへと13%程度減らし、パブリック部門の大便器における節水効果を狙った。



節水形フラッシュバルブの広告

#### 研究室の設置

高度成長時代から低成長時代への移行期を迎え、TOTOは技術開発力の強化に向けて積極的なアプローチを開始した。これに伴って研究開発体制の軌道修正を図り、路線の変更を決断、1975(昭和50)年2月、本社内に50人の研究スタッフによる研究室を設置した。

かつてTOTOは、茅ヶ崎工場に研究所を設置していたが、高度成長期には各製造本部の技術強化を図るため、研究スタッフをそれぞれの製造本部に転属した。

しかし、新商品の開発あるいはTOTOの将来を担う新規事業の開発といった面では、利益責任を持つ各製造本部がこれを担当していくには限界があり、各部門を統括した形の新たな研究開発体制として研究室が生まれた。

その後、研究室は人員を拡充し、急速な市場変化への迅速な対応と新規情報の収集に有利な茅ヶ崎を本部とし、小倉を支部として、小倉第一(福岡県)・茅ヶ崎両工場のそれぞれの役割分担を決め、2本立ての研究開発体制で臨むことになった。これは、茅ヶ崎工場には長期的な視野に立って、既存の事業分野にとらわれずに次代の商品を開発するという役割を、小倉第一工場には現行商品の機能向上やその延長上にある新商品の開発など、既存の各製造本部の技術を横断的にサポートしていく役割を課したのである。



研究風景



研究体制をさらに強固なものにするため、1978（昭和53）年11月、新たに茅ヶ崎工場内に延べ面積1250㎡の研究所が竣工した。この中から多くの高付加価値新商品が生まれ、さらに、将来にわたって成長が期待される、ファインセラミック素材をはじめとする無機素材や有機素材を中心とした新分野の開拓を、着実に進めていった。

## 5 低成長下での業績回復

### 進む省力化

経済の低成長時代の定着は、TOTOの技術開発面にも著しい影響を及ぼし、新しい局面に即した技術開発の推進が、緊急かつ重要な課題となった。その目標は、生産工程における自動化・省力化・連続化といった、生産効率向上のためのプロセス技術の開発にあった。

これらの方向は、高度成長期においても模索し、生産性向上に向けて顕著な効果を挙げてはいたが、昭和30年代、40年代は各工場の新増設ラッシュに象徴されるように、そのウェイトは年々上昇する需要の充足に應えるよう、規模の大型化と量産の追求に置いていた。

低成長期に移行するとともに、限られた需要の中で、あらためて減量経営への対応が必要となってきたのである。こうした挑戦は、単なる経済的見地からだけでなく、作業環境改善の見地からも積極的に推進し、その結果、多くの新技術が誕生し、実施に移された。そしてこれらの成果は、厳しい企業環境の中で経営基盤の確立に大きく寄与するとともに、TOTOの生産技術の今日の飛躍への重要なステップとなった。

まず衛生陶器では、石膏型流し込みに代わり、昭和40年代から研究を続けてきた画期的な「樹脂型成形方式」が1978（昭和53）年5月に開発をみた。これによって従来の1日2～3回の常識を破り、多数回の連続流し込みが可能になるとともに、成形から施釉<sup>せゆう</sup>まで一貫ラインで製品が流れ、穴あけなど加工工程もすべて機械処理となった。次々と流れてくる製品のラインは、今までの衛生陶器工場のイメージを一新するものだった。

水栓金具も、既存の設備にとらわれることなく、鋳造から組み立てまでの全工程にわたり無人化を拡大していくことを決定し、以下4点を計画、実施した。

- (1) 鋳造の無人化ライン・集中熔解システム化
- (2) 機械工程におけるコンピューターによる工作機械の集中管理システム化
- (3) 水栓金具の金剛砂自動研磨ライン化
- (4) 水栓金具の自動組み立てライン化



水栓金具自動鋳込みのコントロール室

1978（昭和53）年6月、大分工場で金剛砂ラインが稼働した。コンベヤーで連結した自動機によって、製品の装着から最終取り出しまですべて自動化し、従来の作業方式に比べ大幅な能率向上につながった。

ホーロー部門においても1978（昭和53）年3月、鋳物ホーローバスにおける造型工程に「Vプロセス（Vacuum Process）工法」を導入した。これは真空機構で砂処理を行うもので、仕上げ作業の簡略化と同時に、製品の軽量化、使用材料の減少によるコストダウンが可能となり、また騒音・粉じん・振動などの減少は、作業環境の改善にも力を発揮した。

TOTOの生産技術は、単なる合理化を超えて、省力化・無人化に向けて新たなステージに入ろうとしていた。



Vプロセス工法を用いた造型

### 売上高1000億円の達成

1974（昭和49）年から始まった減量経営への努力は、1975（昭和50）年からは、設備投資の抑制、総労務費など固定費の削減、減産、在庫の圧縮、広告宣伝費の削減へと進め、一般管理費も含めた経費の節減、借入金の返済など、減量施策に全社を挙げて取り組んだ。

人員の削減については、前年比で1975（昭和50）年6.4%減、1976（昭和51）年7.1%減、1977（昭和52）年2.0%減となり、1977（昭和52）年末の総人員は7909人と、ピーク時の1974（昭和49）年5月末の9728人に比べ約1800人減少した。人員削減は、女性社員の自然退職をもって行い、雇用調整による混乱は避けられた。

#### 第1次オイルショック後の業績

（単位：百万円、%、人）

年度	売上高	税引利益	利益率	社員数
1975	80,990	5,011	6.2	8,687
1976	94,222	4,316	4.6	8,067
1977	94,895	5,020	5.3	7,909
1978	106,348	5,212	4.9	7,981

こうした努力によって、業績も着実に回復の過程をたどった。金融面では、1975（昭和50）年度決算では長短借入金がゼロとなり、1976（昭和51）年度決算では2年ぶりに金融収支は受け取り超となった。売上高においても、1976（昭和51）年度942億円（対前年度比16.3%増）、1977（昭和52）年度949億円（同0.7%増）、そして1978（昭和53）年度には1063億円（同12.1%増）と、念願の1000億円企業に到達し、TOTOの歴史に1つの時代を画した。

この間、最も著しい成長を示した分野は、カルダン洗面化粧台など一連の高付加価値商品であり、CSシリーズなど新たな社会的ニーズに対

#### 新社旗の制定

1977（昭和52）年5月、創立60周年を機に社旗を一新した。デザインは社内公募の作品を基にデザイナーが手直した。



新社旗

#### P.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.の設立

『東陶機器七十年史』によると、当時、P.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.の副社長だった重淵雅敏（後の13代目社長）は次のように語った。

「昭和53年5月から生産をスタートし、6月までに予想以上に歩留りも向上した。その原因を考えると、出向したみんなが、現地の人と一緒によく頑張ってくれたことが一番大きい。また現地の従業員もレベルが高く、仕事を非常に早くおぼえてくれた。泥漿とか窯の試験を事前に当社で行ない、十分に研修を積んだし、インドネシア語に訳した作業標準で教育を行なったことも、大きな原因だった。」



山田勝次9代目社長  
(在任期間:1979～1985年)



P.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.

応した新開発商品だった。また、課題としていた浴槽と洗面化粧台の後発商品の育成についても、他社との競合の中から活路を見だし、新しい柱としての成長を遂げ、1000億円企業到達への重要な一翼を担った。そして、苦しい中でも工場の省力化は進み、研究所の設置、新素材ファインセラミックスの研究、研修センターの建設（1977年）による人材育成の積極化、インドネシアにおける合併会社「P.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.」の設立（1977年）を機とする新たな海外戦略など、次代の芽は徐々に育ちつつあった。

売上高1000億円達成後の1979（昭和54）年2月、黒河社長を会長、山田勝次副社長を9代目社長とする体制がスタートした。1972（昭和47）年から1979（昭和54）年までの足掛け8年間にわたる黒河社長の在任期間は、日本経済そのものが、オイルショックに端を発した激動の季節を経て、高度成長から低成長時代へ移行する波乱に満ちた時期であった。

特に第1次オイルショック後の5年間は、高度成長時とは打って変わった景気の長期低迷、住宅需要の激減といった厳しい局面の中で、住設機器のシェア獲得をめぐる苛烈な競争が展開された、まさに試練の歲月であった。TOTOはこの間、オイルショックの後遺症に苦しみながらも、高度成長から低成長へのソフトランディング（軟着陸）を果たし、不確実かつ不透明な時代といわれた1980年代に向けて、困難に耐え得る強固な企業体質を基盤に、新たな前進を図ることになった。