

## 欧米長期存続企業の研究1：『ウェッジウッド』

岩 崎 尚 人  
神 田 良

### I はじめに

「企業とは、何か」といった素朴な疑問を呈するのは、企業を研究している経営学の末席にいる者にとって、実は恥ずかしいことである。しかし、こうした素朴な疑問こそが、物事の本質に迫りうる研究の出発点なのかもしれない。

われわれは、この疑問に対して、「ゴーイング・コンサーン（継続事業体）」という視点からの解明を試みた。100年以上事業を継続してきた、また現在も継続している企業を調査対象として、郵送法調査と事例調査を実施した<sup>1)</sup>。

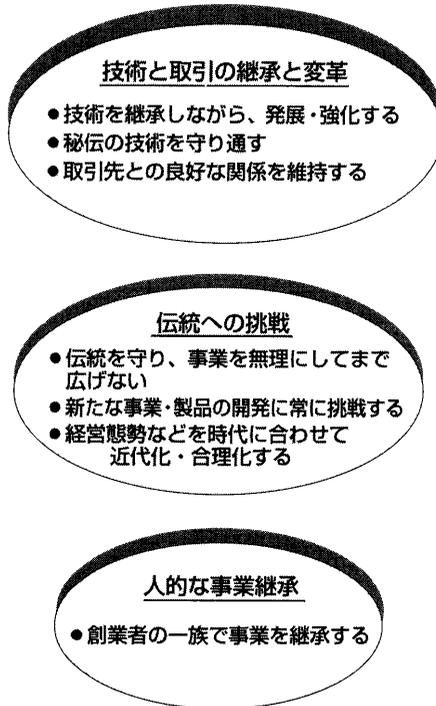
そうしたわれわれの研究結果から、事業を継続していく、つまり持続的な競争力を維持しながら企業の寿命を延ばしていくための経営行動に関するポイントは、以下の3点に集約して考えることができる。すなわち、「技術と取引の継承と変革」、「伝統への挑戦」、「人的事業継承」の3点である。

第一の「技術と取引の継承」とは、長年にわたって培われてきた老舗独

---

1) こうした調査・研究は、主として以下にまとめられている。神田良・岩崎尚人(1996),『老舗の教え』,日本能率協会マネジメントセンター,神田良・岩崎尚人(1996),「経営戦略と持続的な競争力」,『経済研究(明治学院大学)105号』,pp.59-85,Iwasaki N & M. Kanda(1996),“Sustainability of the Japanese Old Established Companies”,『経済研究(成城大学)132号』,pp.130-160.

図1 存続促進のための経営行動特性



自の技術を守りながら、その技術を継承・発展させると同時に、取引先や顧客との良好な関係を維持させていくことである。いうまでもなく、時間の経過とともに蓄積され改善を加えられた独自のコア技術は、商品や製品に伝統といった価値を付与するだけでなく、それら自体を発展・進化させる。そして、それが老舗の看板あるいはブランドを創出することにつながっていくのである。しかも、そうした製品の進歩が老舗の独りよがりすぎなければ、

出所：神田・岩崎『老舗の教え』

市場に受け入れられること

も、また、取引の継続を可能にすることもできない。換言すれば、ステークホルダーとのコンセンサスが得られない「こだわり」では、企業や事業の継続性を生み出すことはできない<sup>2)</sup>。要するに、「技術と取引の継承に裏打ちされたこだわり」の存在が、わが国の老舗企業の長期存続性を保証する第一の要因となっているのである。

第二の要因は、「伝統への挑戦」である。一般的に老舗は、歴史と伝統ないしはある種の組織慣性に縛られ、変化や変革を受け入れないといったイ

2) 類似した議論は、榊原清則(1992)、『企業ドメインの戦略論』、中央公論に詳しいので参照。

メージが強い。確かに、老舗企業の多くは、独自の事業ドメインにこだわりいたずらに事業を拡大せず、本業にこだわる傾向が見られる。しかしながら、そうした独自のこだわりを維持・継承しつつも、その一方で、絶えず事業や製品さらには経営態勢の近代化・合理化に取り組んでいる。歴史や伝統への盲目的な従属が、市場に対して古くささや陳腐さだけを強調するものであるなら事業の継続性は断たれてしまい、柔軟性を欠いた経営態勢に固執していれば、存続・成長を実現することはできない。老舗にビルトインされた歴史や伝統へのこだわりは、それへの安住や固執ではなく、環境の変化への適応行動があってはじめて意味を持つ。しかも、その適応行動には、長期的な時代の流れにマッチすることが要求されてきたといえる。老舗と呼ばれる企業になるためには、短期的な変化への適応と同時に、長期的な時代の流れに適応することが不可欠である。そのために、老舗は一見イメージと矛盾する「伝統への挑戦」を繰り返してきたのである。

加えて、日本の老舗企業の多くは、「人的な事業継承」によって特徴づけられている。その理由の一つには、家を継承することへの日本的経営家族主義の存在をあげることができる。しかも、長子相続を志向する老舗が多いことは、儒教的倫理観や哲学、慣習が支配的であることに帰因していることが予測される。また、今回調査対象とした企業の規模がこうした結果に反映されていることは否めないものの、全般的には「規模を迫わず、利益を迫る」といったわが国老舗の企業行動が、「人的な事業継承」を支える一因となっている<sup>3)</sup>。企業規模を追求すれば、いずれ一族支配の限界を招くことになる。老舗企業の長期存続性は、いたずらに規模を迫るのではなく、環境と自社の状況に合わせた適正利潤を確保する企業行動を選択してきたことにあるといえる。その点からいえば、「人的な事業継承」は、企業

---

3) この調査結果については、神田・岩崎（1996）、「経営戦略と持続的な競争力」、『経済経済（明治学院大学）105号』に詳しいので参照。

存続の必要条件ではなく十分条件なのである。こうしたところにも、老舗の智恵が活きているのである。

では、長期存続企業を生み出す、こうした老舗経営のエッセンスは、日本の老舗企業に固有なものなのであろうか。欧米諸国の長期存続企業も、持続的な競争力の形成に関して同じような方法論をもっているのであろうか。また、そうした方法論は、日本企業のそれとどこが共通していて、どこが違うのであろうか。

これらの疑問に答え、普遍的な長期存続企業の経営理論を構築するためのセカンド・ステップとして、以降欧米の老舗企業の事例研究を行う。本稿は、そうした事例研究のひとつのプロセスであり、長期存続企業の一般理論の確立のための嚆矢である。

われわれは、これまで日本企業で存続年数百年を基準として「老舗企業」を選択した。しかし、こうした基準は必ずしも絶対的なものではない。実際、欧州では、100年を超えて存続している企業はあまりにも多い。1760年代にイギリスで起こった産業革命は、1830年代以降、欧州各国へと波及していった。この事実だけみても、多くの企業が100年を優に超えて生き続けている可能性が見えてくる。

また、世界の老舗企業の団体であり、1995年時点で22の会員を有するエノキアン協会 (Les Henokiens) では、入会の条件として以下を掲げている。1) 創立200年以上の歴史を有する企業であること、2) 創立者が明確で、その同族者が現在でも経営権を持っていること、3) 経営状態が良好であることとの3条件である<sup>4)</sup>。

そこでわれわれは、欧州企業に関して、200年の歴史を持つ企業、つまり

---

4) エノキアン協会は、1980年創設された協会であり、「世界一閉ざされているクラブ」といわれている。会員企業は、1995年現在22社であり、わが国からは、1200年以上の歴史を誇る老舗旅館「法師温泉」(石川県)、400年近い歴史を誇る清酒メーカー「月経冠」が会員になっている。また、同協会については、L'Entreprise (1995), "Ces entreprises qui ont traversé les siècles", N 121 Novembre pp. 68-77. に詳しいので参照。

産業革命以前に起源をもつ企業を老舗と定義し、それらの企業行動を分析することとした。200年以上の歴史をもつ古い企業は、100年くらいしか歴史をもたない「新しい」企業に比べて、経営行動にどのような違いがあるのか。こうした視点から、以下分析を試みるつもりである。

最初に取りあげるケースは、1759年に設立されたイギリス屈指の陶磁器メーカーの老舗、ウェッジウッド社である<sup>5)</sup>。

## Ⅱ ウェッジウッド社の史的考察

1995年は、ウェッジウッド社にとって、創設者ジョサイア・ウェッジウッド I 世 (Josiah Wedgwood I) (1730~1795) が没してから200年経つ特別な年であった。没後200年を記念して、95年から96年にかけて、ウェッジウッドでは世界的なイベントを催した。

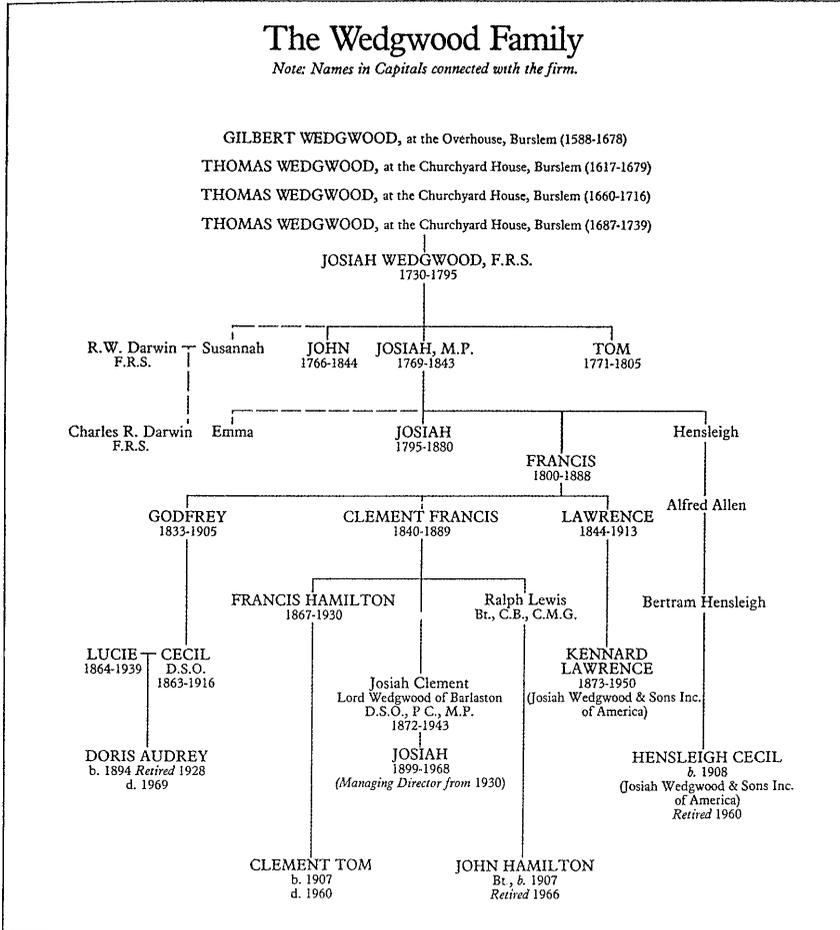
その一つが、1995年6月19日から9月17日まで、ロンドンのビクトリア・アンド・アルバート美術館でのウェッジウッドの特別展示会である。この催し物は、「天才ウェッジウッド (The Genius of Wedgwood)」と題され、世界的な遺産ともいえる高価な陶磁器が飾られている。18世紀後半ロシアの女帝エカテリーナ II 世の注文で製作され、蛙のマークが付いていることがその名称の由来である「フロッグ・サービス」と呼ばれるディナーセットは、それまでロシア国外には持ち出されることのなかった逸品である。こうした貴重な作品が、ウェッジウッドの長い歴史を語るかのように展示されている。同様の展示会は、95~96年を通じて世界各地で催され、全世界に向けて同社のモットーである「リビング・トラディション (時を超え、いまに生きる伝統)」を伝えている。

18世紀後半の中部イングランドにウェッジウッド社が誕生した時代は、まさに産業革命の黎明期であった。紡績機や織機の改良をはじめ、ジェー

---

5) この事例研究は、以下の論文を加筆・修正したものである。神田良・岩崎尚人 (1995), 「老舗の研究 5 ウェッジウッド 齒徹舌存の教え」, 『マネジメント21』1995年9月号, pp. 81-91.

図2 ウェッジウッド家の系図



出所：Kelly, A. "The Story of Wedgwood"

ムス・ワットの蒸気機関の発明による動力革命などの技術革新が新たな産業を生み出しつつある，産業の胎動期である。

石炭が産出され，それを活用した煙をたなびかせる産業が多く生まれたことから「ブラック・カントリー」と呼ばれるイングランドの中央部は，産業革命の発祥の地でもある。この地からさほど離れないストーク・オン・トレント（Stoke-on-Trent）が，イギリスの窯業の集積地である。この地に，ウェッジウッド社は産声を上げた。当時，世界の窯業の中心は中国の景德珍であり，イギリスは陶磁器の最大の輸入国で，中国の上客の一つでしかなかった。そのイギリスが陶磁器の輸入国から輸出国へと見事に変貌を遂げたのも，ジョサイア I 世が築いた大量生産・大量輸送態勢に負うところが大きい。今日，同社が生産する製品の60%は世界市場に輸出され，世界のテーブルを飾っている。

ウェッジウッド社は，ストーク・オン・トレントの郊外，典型的なイギリス中部の田園風景が広がるバーラストン（Barlaston）にある。ここには，ウェッジウッドの他にも，ロイヤル・ドルトン（Royal Doulton），ロイヤル・ミントン（Royal Minton），スポード（Spode）などの多くの陶磁器メーカーが点在している。いわば，イギリス版陶磁器の里といった所である。

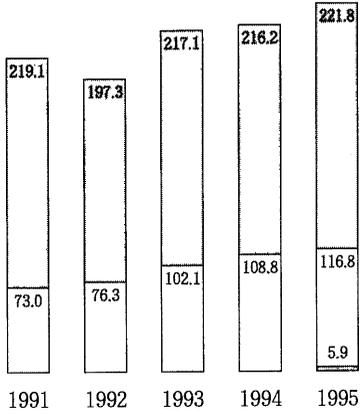
ウェッジウッド社は，緑の森に囲まれた広い敷地の中，ヘッドクォーター，工場，工房，ビジターセンターを備えた社屋をもつ。もっとも現在同社は，アイルランドの老舗クリスタル・メーカーであるウォーターフォード・クリスタル社（Waterford, Crystal）と合併して，世界のテーブル・トップ（テーブルの上を飾る食器類）業界最大のメーカー，ウォーターフォード・ウェッジウッド社（Waterford Wedgwood）の傘下にある。ウェッジウッド自体の売上高は，ウォーターフォード・ウェッジウッド社の売上高 3 億 4,500 万アイリッシュ・ポンド，経常利益 3,330 万アイリッシュ・ポンドの約 3 分の 2 であり，同社の中心的な事業部門をなしている<sup>6)</sup>（図 3 参照）。

6) Waterford Wedgwood, Annual Report and Account 1995.

図3 ウォーターフォード・ウェッジウッド社の業績

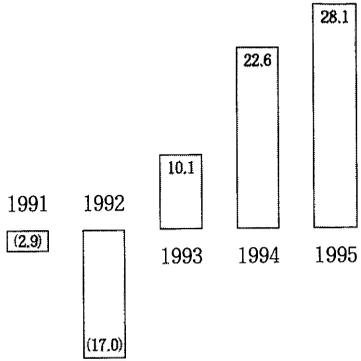
売上高

(IR£ millions)



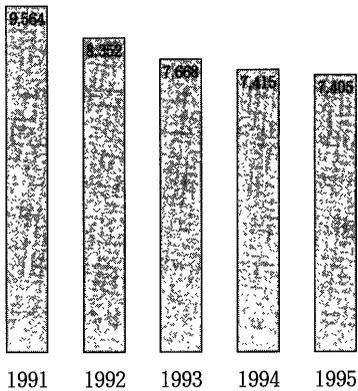
経営利益

(IR£ millions)



- Wedgwood Group
- Waterford Crystal
- Stuart Crystal
- Capital expenditure

従業員



出所：“Waterford Wedgwood  
Annual Report 1995”

## 1) 創業期

中部イングランドに位置するスタッフォードシャー州 (Staffordshire) は、古くから良質の粘土を産出するだけでなく、石炭にも恵まれ、陶器を生産する条件が整っていた。既に18世紀には家内工業的な陶器業者が多く生まれていた。こうした業者の一つチャーチャード・ポタリー (Churchyard Pottery) の陶工トーマス・ウェッジウッドⅢ世 (Thomas Wedgwood III) とメアリー (Mary) の第13番目の子供として、ジョサイアは1730年に生を受けた<sup>7)</sup>。

6歳のときに父親が亡くなり、彼は、ポタリーを受け継いだ長兄トーマスの下で、徒弟として陶工の道を歩み始めることになる。修業期間が終わると、ジョン・ハリソン (John Harrison) と共同経営を始めた。しかし、当時売れていたマーブルウェアなどの伝統的な陶器の製造に限定した商売を続けようとするジョンと経営方針が合わずに、パートナーを解消する。

その後の54年には、当時イギリスでもっとも偉大な陶工に一人であったトーマス・ウィールドン (Thomas Whieldon) との共同経営に入った。ウィールドンは、主に安価な白いストーンウェア (White Stone Ware) や鼈甲焼き (Tortoise-shell) として知られるまだら模様のアーザンウェアに関心を持っていて、実験を繰り返していた。共同経営者となったジョサイアは、この当時から陶磁器の釉薬、色、形状などに関して実験を繰り返し、それを詳細に「実験ノート (Experiment Book)」に記録し始めた。こうした実験から、彼は英国の陶磁器の将来についての希望の光を見つけ、次のように記している。

「白いストーンウェアはわれわれの主力商品でした。しかしこれはもう

---

7) 以下、ウェッジウッド社の歴史については、以下を参考にしている。A. Kelly (1975), *The Story of Wedgwood*, J. Wedgwood & Sons., Reilly Robin (1980), *The Collector's Wedgwood*, Portfolio Press., Wills Geoffrey (1989), *Wedgwood*, Pyramid Books, Williams Peter (1989), *Wedgwood A Collector's Guide*, The Apple Press.

古い商品で、値崩れが激しく、それ以上お金をつぎ込んでいける代物ではなくなっていました。……

ストーンウェアの次につくった商品が鼈甲焼きです。でも、この商品についても何年も改良がなされなかったため、もう飽き飽きされていました。……

私はすでに瑪瑙を模した製品を作り出しました。それは非常にきれいで、長足の改良をみたものなのですが、お客様たちはこの種の斑入り模様にはもう飽きがきているようでした。こうしたことから、私はもっと実質的な改善を試みなければならない、素地だけでなく、釉薬、色、形に至るまで実質的な改善を試みなければならないとの結論に到達したのです。この新しい領域は広大で、肥沃な土地のようなものです。労を惜しまずに耕せば十分に報われるはずです。」

ジョサイアは、古い製品にしがみき成熟化してしまったイギリスの陶磁器市場で、技術力を高めつつ新製品を送りだしていくことに活路を見いだしたのである。

1759年、ジョサイアは裕福な親戚からバーズレム (Burslem) にあるアビー・ハウス工場 (Ivy House Works) を借り、一人立ちした。そして、従兄弟のトーマスを管理者として雇い入れている。

第一歩を記した工場では、ジョサイアは、鮮やかな緑色を出す釉薬を発明した。最初の画期的な発明である。この釉薬を使った、カリフラワーやパイナップルなどの野菜を形どった陶器 (earthenware) は、当時流行ったロココ調の趣味にマッチして、大きな反響を引き起こした。さらに62年には、アビー・ハウス工場からほど近いバーズレムのブリック・ハウス工場 (Brick House Works) へと生産拠点を移した。この工場ではジョサイアは、彼の名声を不朽のものにしたクリーム色をした陶器である、「クイーンズ・ウェア (Queen's Ware)」を完成させた。これは、それまでとは比べものにならないほどの品質、形状、色彩を誇るものであった。この商品の納入先

であるシャーロット王妃 (Queen Charlotte) (ジョージⅢ世の妻) は、65年に、ジョサイアが「王室御用達陶工 (Potter to Her Majesty)」の名称を使うことを許した。これによって、このクリーム色の陶器はクイーンズ・ウェアと呼ばれるようになったのである。

クイーンズ・ウェアはすでに、今日の陶磁器のように、エナメルカラーを用いたプリンティングやペインティングによって装飾されていた。最初は、1756年にプリンティング技術を成功させていたリバプールのサドラー・アンド・グリーン (John Sadler & Guy Green) に委託していたが、その後、自社工場でもプリントできるようにしていった。また、ペインティングについても同様に、自社のペインターを抱えるようになっていった。こうして実用品 (useful ware) から装飾品 (ornamental ware) へと商品の多様化を進め、 prestage の高い商品群へと脱皮して行くのであった。

クイーンズ・ウェアの最大の業績は、それまで特権階級のものだけに限られていた高品質の食器を中産階級にまで普及させたことである。このクイーンズ・ウェアは、瞬く間にヨーロッパ大陸、アメリカ大陸へと広がった。1774年には、すでに述べたようにロシアのエカテリーナⅡ世 (Catherine II) が、952ピースにも及ぶ「フログ・サービス」を注文している。これによって、ウェッジウッドの名は世界に広がったのであった。

## 2) 第一成長期

1769年から、ジョサイアはリバプールの商人トーマス・ベントレー (Thomas Bentley) をパートナーに迎え入れ、彼の死まで共同経営を続けている。彼は裕福な商人で、芸術文化に造詣が深く、彼の知識や人脈はジョサイアの人生と事業に大きな影響を与えることになった。こうした人脈には、ジェイムス・ワット (James Watt) やエラスムス・ダーウィン (Erasmus Darwin) などがいた。彼らとのパートナーシップは、ジョサイアが没する1780年まで続いている。こうした人脈の深さは、「種の起源」で有名な

チャールズ・ダーウィン (Charles Darwin) が孫であることから知ることができる。

こうして事業で成功を収めたジョサイアは、バーズレムを離れ、ニューカッスル・アンダー・ライム (Newcastle-upon-Lyme) とハンレー (Hanley) の間の広大な土地に住居と工場を建設した。彼はこの地を、当時再発見され彼自身のネオクラシック・スタイルのアイデアの源泉にもなったイタリア南部の土地の名前に因んで、エトルリア (Etruria) と名付けた。当初、ブリック・ハウス工場で「実用品」を、エトルリア工場では「装飾品」を生産するという分業態勢を築いたが、すぐに全製品をエトルリアへ移管し、ブリック・ハウス工場を閉鎖した。

エトルリア工場は、当時最大規模のもので、家内工業の域を出なかった時代にあって、合理化を進め規律を導入し、品質管理・専業化といった新たな経営手法を取り入れていた。また、従業員の福祉管理や健康管理など、いずれも当時の最先端をいく革命的なシステムを導入していた。このようにジョサイアは、経営でのイノベーターでもあった。以来、このエトルリア工場が、ウェッジウッドの躍進を約束することになった。

ジョサイアはまず、当時スタッフォードシャー周辺でつくられていた「エジプトの黒 (Egyptian Black)」と呼ばれていた黒い陶器を高度に改良し、「ブラック・バサルト (Black Basalt)」を完成させた。このバサルトを用いて、メダル、胸像、カメオなどの装飾品の生産にも力を注ぐようになっていった。「黒は優れており、永遠である」というジョサイアの信念は、ブラック・バサルトの将来性を強調していた。事实现在に至っても、ブラック・バサルトは、ウェッジウッドの重要な製品のひとつである。

さらに1774年、ウェッジウッドの代名詞である「ジャスパー (Jasper)」を完成させた。ジョサイアは、実験を繰り返し、ジャスパーウェアを完成させた。このジャスパーを用いた最初の名作「ポートルランドの壺 (Pot of Portland)」と呼ばれる製品が、90年に日の目を見ている。紀元前50年頃

ローマのガラス職人によってつくられたという、ポートランド公爵夫人の所有していたガラスの壺をモデルに、その色合い・形状などを陶磁器で複製した名作である。このポートランドの壺は、1878年にウェッジウッドのトレードマークに組み込まれ、同社のコーポレート・アイデンティティーの一部となっている。

### 3) 第二成長期

1795年1月3日64歳で没したジョサイア I 世の後を継いだ息子ジョサイア II は、ナポレオン戦争の不況期に、はじめてボーン・チャイナの製造を試みた。しかし、品質に満足できず、すぐに生産を中止した。再び同社がボーン・チャイナ生産を再開したのは、1878年である。今日でも、その技術が受け継がれ、ボーン・チャイナの製造は続けられている。

度重なる景気の波の影響を受けながらも、ウェッジウッド家は、第3、4、5世代へと順調に今日につながる基盤づくりが進み、19世紀から20世紀へと時代は流れていく。こうした世代交代の中で、1895年、同社はジョサイア・ウェッジウッド・アンド・サンズ (Josiah Wedgwood & Sons) として法人化された。

再び大きな転機を迎えたのは、第6世代が入社してからの1930年代であった。すでに主要な輸出先であるアメリカでは、ケナード・ウェッジウッドの下で開設した販売支社を現地法人化し、順調に売上げを伸ばしていた。また多くのデザイナーを雇い、時代にマッチした製品も開発し、需要層の拡大にも成功していた。ところが、こうした生産拡大のニーズにエトルリア工場だけでは応えきれなくなってきた。近代化を続けてきた工場設備にも、手狭になった敷地にも限界が見えてきたのであった。1936年、エトルリアから6マイル離れたバーラストーン近郊へ工場を移転する決定が下された。

バーラストンの緑豊かな広大な土地で生産が開始されたのは、1940年か

らである。ジョサイア I 世がブリック・ハウスからエトルリアへ移り、近代化された工場で生産を始め、その後の成長の礎を築いたのと同じように、彼の子孫もまた、バーラストンの地への移転を英断し、後の成長の基盤を固めたのである。これも時代を生きる老舗の革新である。新工場への移転は第二次世界大戦と時期を同じくしたため、多くの苦労もあったものの、50年代ウェッジウッドは順調な伸びを見せ、戦前の生産量の27倍にまで規模を拡大させた。

#### 4) 転換期

60年代に入ると、ウェッジウッドはさらに拡大を見せている。とりわけ、60年代後半には、合併によって急速に規模を拡大している。66年に300年の歴史をもつウィリアム・アダムス (William Adams) 社を買収したことをきっかけに、その後ロイヤル・タスカン (Royal Tascan) 社、スージー・クーパー (Susie Cooper) 社、コールポート (Coalport) 社、ジョンソン・ブラザーズ (Johnson Brothers) 社と次々に買収し、規模を一気に2倍に拡大させた。この後も、70年代にかけて、クラウン・スタッフォードシャー (Crown Staffordshire) 社やメイソン (Maisons) 社などの陶磁器関連メーカーだけでなく、キングス・リン・グラス (Kings Lin Glass) 社やギャルウェー・クリスタル (Galway Crystal) 社などを買収し、業容の拡大を実現した。

こうした拡大路線の最中の1967年には、ロンドンの証券取引所の上場し、公開企業となった。奇しくも同年、ウェッジウッド家出身のジョサイア V 世が引退し、後任としてすでに社長に就任していたアーサー・ブライアン (Arthur Brian) が会長に就いた。ウェッジウッドの歴史上はじめて、ウェッジウッド家の家系以外からの者が会社の運営に当たることになったのである。家業の一族支配から企業経営へと脱却した後も、ウェッジウッドは、そのブランドを守り、順調に成長を遂げてきた。

しかしながら、そうした老舗企業も、その順調さの故に、80年代半ばに

なってまた一つの転機を迎えることになる。86年、同社の成長に目を付けた多角化企業 ロンドン・インターナショナル・グループ (London International Group) が、敵対的買収をかけてきた。これに対してブライアン会長は、LIG からの攻撃を交わすため、アイルランドのウォーターフォード市に本拠を置く、クリスタル・ガラスの老舗、ウォーターフォード・クリスタル社をホワイト・ナイトとして選択、合併へと踏み切った。この合併は、老舗が老舗としての伝統を後生に残す上での重要な意思決定であった。ここに、ウォーターフォード・ウェッジウッド社が生まれたのである。

陶磁器とクリスタル・ガラスの組み合わせは、同じテーブルウェアとしての製品シナジーを活かせる絶好のパートナーであると判断された。しかし、合併がすぐにシナジー効果を生み出すわけではなく、そうした効果を生み出すための企業活動が実って、はじめて生まれてくるものである。合併後、そうしたシナジー効果を生み出すための、新たな産みの苦しみが生まれてきたのである。

### Ⅲ 老舗のブランド競争力の構築

1991年7月に、元 P&G 日本法人の代表であったニール・アッシュウェル (Kneale H. Ashwell) が同社のウェッジウッド・グループの CEO に就任した<sup>8)</sup>。

#### 1) 新たな展開に向けて

「こうした歴史のある企業を経営するときの難しさは、過去からの遺産

---

8) 本稿を作成するにあたり、ウェッジウッド社前 CEO ニール・アッシュウェル社長に、1994年9月 (ウェッジウッド本社) および1995年2月 (帝国ホテル)、インタビューを行った。しかし、1995年4月に同社 CEO がブライアン・パターソン (Brian Patterson) 氏に交替した。その後、1996年6月に日本法人代表デニー・ギョマン氏とのインタビューを行い、従来との戦略上および経営上の差異について確認している。

と新しい時代のニーズとの間のバランスをとることなんです」(アッシュウェル氏)。

われわれのインタビューに答えて、開口一番に出た言葉である。ジョンソン・アンド・ジョンソン日本法人で長い間経営に携わってきた経験をもつ会長は、250年の歴史を誇る企業を経営する際の基本的な姿勢を、こう語る。

同社の商品構成をみても、過去と現在がうまく調和されている。売上げのトップ20をみても、200年前に開発された商品もあれば、1960年代に開発されたもの、さらには70年代、80年代のもの、90年代に入ってからのもので、新旧の商品群が巧みに組み合わせられている。こうした商品構成こそ、ウェッジウッドが長い歴史を積み重ねて来ているだけでなく、現在でも世界の高級陶器トップメーカーとして君臨していることの証左でもある。

過去からの遺産と現在への対応とのバランスをとるためには、何を変えてはならないのか、何を変えるべきなのか、を突き詰めなければならない。ウェッジウッドは、顧客のもつブランド・イメージを基に、この問いに答えを出した。つまり、「英国、ジョサイア、手作り、200年」というイメージである。これが、顧客のブランド・ロイヤリティの源泉である。このイメージこそが当社の貴重な遺産であり、変えてはならないものである。

「これがわが社の基本的な価値です。これに反するものは作っても、売ってもならないと考えています。でも、他方では柔軟性を失ってはけません。私の仕事は、こうした基本的価値と柔軟性との間のバランスをとることなんです」(アッシュウェル氏)

歴史的遺産が何であるのかを再確認し、ウェッジウッドはまた新たな展開に踏み出したのである。

主要7社が激しく競い合う世界の陶磁器市場は、過当競争市場である。ウェッジウッドとロイヤル・ドルトンというイギリスの2社がほぼ同じくらしい規模でトップを占め、これにアメリカのレノックス、日本のノリタ

ケ、ドイツのビレロイ・アンド・ボッシュ、ホイチェンロイター、ローゼンタールの3社が続いている。それ以下の企業もその規模は、トップ企業の8割程度で歴然とした力差があるわけではない。それぞれが自国市場で圧倒的に優位な地位を築くとともに、輸出攻勢を仕掛けて鎬を削っている<sup>9)</sup>。

この市場で競争優位性を確立するには、4つの戦略があるといわれる<sup>10)</sup>。

その第一は、製造プロセスのスピード・アップである。高級陶磁器の製造は、職人技を基盤とする技術体系に依存していると同時に、技術革新の活用によって熟練労働を機械に移転していくことも可能である。時代にあった製造プロセスの合理化は、この産業において、競争優位を構築していく第一の要素である。第二は、成長領域の拡大である。より実用的なギフト製品の品揃えを充実させることによって、市場創造を行っていくことが不可欠な要素である。

第三は、グローバル・マーケットの変化への対応である。世界的な競争の激化と経済成長に伴うグローバル市場の同質化傾向は、顧客の中にあつた趣向の相違を徐々に減少させている。そのトレンドにうまく乗れるかどうかは鍵である。そして第四は、顧客の新たな需要を喚起することである。特別なものとして頻繁には使われていない高級陶磁器を、もっと日常的に使うように働きかけることである。そのためには、こうした使用方法に対応した、よりカジュアルな製品群をつくりだすことが求められている。

ウェッジウッド社も、これまで引き継いできた遺産を維持しながら、世界市場での競争に打ち勝っていくために、ジョサイア没後200年を機に「第二の誕生」を模索しているのである。

## 2) 信念体系を中核に

「ウェッジウッドは製品やブランドは世界の一級品ですが、その一級品

---

9) ただし、ノリタケだけは例外で、北米市場でトップシェアを占めている。

10) Financial Times, 28th August 1993 に詳しいの参照。

を生み出すための基礎的な構造が世界の一流にはなっていないような気がします。生産するための構造が時代遅れなものになっているのではないのでしょうか。これを改革し、変えていくことが不可欠で、ここにこそ変えるべきものがあるのではないかと思います。その点を、HQとも話し合っています」(アッシュェル氏)。

ウォーターフォード・クリスタル社との合併以来合理化運動を展開してきたが、それをさらに押し進めることが合意されている。とはいえ、合理化は、伝統のある企業にとって諸刃の刃となりかねない。伝統を培ってきた陶工達のやる気を削ぎ、熟練工が会社から離れることにもなりかねない。急激な合理化は却ってマイナスになることもある。事実、合併後に急激な合理化を押し進めた兄弟会社ウォーターフォードでは、大がかりなストライキ、熟練工の離職といった大きな代償を払っている。前輪の轍を踏んではならないのである。

「これほどまでに会社に対してプライドをもっている労働者をみたことがありません。焦ってはなりません。古くからこの会社においてプライドをもって働いている人たちを傷つけず、しかもコストを下げなければなりません」という同社のジレンマは、洋の東西を問わず老舗企業に共通の課題であるといえる。

「わが社には極端までに品質にこだわる社風があります。品質、デザインの卓越性、職人技。この3つはわが社の信念体系の基盤です。この信念は、ジョサイア・ウェッジウッド I 世から脈々と受け継がれてきたものです。ありがたいことに、こうした信念体系は時代を超えて、現在でも通用するものなのです」(アッシュェル氏)。

品質やデザイン、さらにはそうした製品の優秀性を支える職人技、これらの良さをつぶすことなく、むしろそれをさらに強化する形で、世界市場での地位を揺るぎないものにしていこうとしているのである。

### 3) 新市場・顧客の創造

陶磁器業界にあってハイプライス・ゾーンでその名声を築き上げてきた老舗企業ウェッジウッドにとって、製造プロセスのスピード・アップと並んで、製品戦略が重要であることは言うまでもない。

兄弟会社のウォーターフォード・クリスタル社もウェッジウッドと同様、クリスタル製品でハイプライス・ゾーンの雄である。長らく業績低落で悩んできたウォーターフォードも、1989年以降の好業績をあげ順調に業績を改善してきた。この復調の一助となったのが、「マークィス」ブランドである。これまでの手作り高級品に集中していた製品群を、それよりも下の価格帯である「ミッドプライス・ゾーン」に拡大し、成長著しいこの市場領域での顧客獲得を目指した戦略製品である。価格帯を少し下げるとともに、手作りに代えて機械化を導入し合理化を実現した結果の製品である。従来にはなかったカジュアル性を強調することによって、ウォーターフォード・クリスタル社の顧客層を拡大させ、クリスタル・ビジネス復活の手助けになった。

HQ の戦略転換を受けて、1995年以降ウェッジウッドも、従来の高級品より低価格の硬質陶器（アーザンウェア）、「クイーンズウェア」を新たに市場に投入し始めた。陶磁器市場で、もっとも成長している領域であるミッドプライス・ゾーンにターゲットを当てたものである。これまで弱かったこのゾーンにも打って出て、顧客層を拡大しようというマーケット戦略である。確固たる老舗ブランドを確立しているとはいえ、経営環境の変化に的確に対応していくことが、ブランド力の維持にとって不可欠な要因である。

すなわち、ウェッジウッドの長期存続の要因は、経営環境に適応した市場と顧客創造にあると言うことができる。そのことは、同社の国際化の歴史にも表れている。

「歴史をみると、ウェッジウッドはこれまでも幾たびか存亡の危機に立

たされています。でも、これまで潰れなかったのも、同じ籠にすべての卵を入れなかったからです。英国に限らず、市場を世界に広げてきたことが、絶えず市場を創造してきたことが、長期存続を支えてきたといえます。現在でも、大ざっぱに言って、売上の40%は英国内、60%が海外です。その内訳は、アメリカ20%、日本20%、欧州20%です。ここ5、6年だけを見ても、アメリカが不況のときは日本市場が助けてくれているし、日本が不況になったときにはアメリカが立ち直ってくれました」(デニー・ギョマン氏、ウォーターフォード・ウェッジウッド・ジャパン社長)。

ウェッジウッドは、創設者のときからすでに海外市場への積極的展開を始めていた。そうした国際化の歴史も、絶えず市場を創造するという信念の下に、同社の存続を支えているのである。

#### Ⅳ 結びにかえて

250年を超える歴史の中で、ウェッジウッド社は、テーブル・トップウェア(テーブルの上を飾る食器類)を事業ドメインに長期存続を実現してきたし、また今後もその将来像を描き出し出そうとしている。ウォーターフォード・クリスタルとの合併によって、ウォーターフォード・ウェッジウッド・グループとなった今日、陶磁器とクリスタルを合わせたテーブルウェアで世界のトップ企業となった。そうした存続のプロセスからいって、確かに日本の老舗といわれる企業の多くが前提としている「長子相続・一族支配」といった支配形態とは異なっている。エノキアン協会に属している老舗企業を別にすれば、欧米の老舗企業、比較的規模の大きな老舗の多くは、吸収・合併の波にのみこまれ、同族による支配を断念している。

そうした支配形態の違いがあるとはいえ、老舗企業ウェッジウッドに流れる経営のエッセンスには、われわれが調査した日本の老舗企業の長期存続性の条件との間に多くの共通点が見られる。

たとえば、独自の技術を継承・発展させると同時に、取引先や顧客との

良好な関係を構築・維持させている点はその一つである。絶えず自社がこだわらべき点を明確にし、ビジネスとブランドの継承と継続とを実現していることは、日本の老舗とウエッジウッドの社の共通点である。また、そうしたこだわりの一方で、絶えず伝統や歴史に挑戦している点も共通点の一つである。歴史や伝統に盲従するのではなく、事業や製品、経営態勢の近代化・合理化に取り組んでいることは、洋の東西を問わず、企業の長期存続にとって不可欠な条件となっている。

このように、長期存続企業には、地域を超え時代を超えた、マネジメントおよび戦略での共通性が見られる。

近年、わが国でもマーケティング戦略の側面から、ブランドを資産と見なす「ブランド・エクイティ」の議論が盛んになりつつある<sup>11)</sup>。その背景には、長期不況と価格競争といった経営環境の変化があることは否めない。確かに、マーケットサイドから見ていかにブランドを形成するかという議論は重要である。しかしながら、資産として見なしうるブランド力を構築していくためには、マーケットサイドから見た表面的なブランド形成を強調するだけでは、適切な処方箋を提供することはできない。資産としてのブランドを形成していく上で、それぞれの企業が独自で展開しているマネジメントが重要な影響を及ぼしていることは明らかである。

今後、グローバルな視野から長期存続企業の経営行動の分析を通じて企業の存続条件を明らかにすることによって、そうしたブランド形成プロセスと戦略的マネジメントの関係についても検討を加えていくことにしたい。

#### 〈主要参考文献〉

(1) 週刊ダイヤモンド(1996)、「成功するブランド、失敗するブランド」、週刊ダイヤモンド1996年8月3日号、pp.84-92.

11) こうした議論については、以下に詳しいので参照。「ブランドと流通特集」、日本経済新聞1996年7月24日、「成功するブランド失敗するブランド」週刊ダイヤモンド、1996年8月3日号、pp.84-92.

- (2) Geoferey, Wills (1989), *Wedgwood*, Pyramid Books.
- (3) Iwasaki N. & M. Kanda (1996), "Sustainability of the Japanese Old Established Companies," 『経済経済 (成城大学) 132号』 pp.130-160.
- (4) 神田 良・岩崎尚人 (1996), 『老舗の教え』, 日本能率協会マネジメントセンター。
- (5) 神田 良・岩崎尚人 (1996), 「経営戦略と持続的な競争力」, 『経済研究 (明治学院大学) 105号』 pp. 59-85.
- (6) 神田 良・岩崎尚人 (1995), 「老舗の研究5 ウェッジウッド 歯徹舌存の教え」, 『マネジメント21』 1995年9月号, pp.81-91.
- (7) Kelly, A. (1975), *The Story of Wedgwood*, J. Wedgwood & Sons.
- (8) 「ブランドと流通特集」, 日本経済新聞, 1996年7月24日。
- (9) William, Peter (1989), *Wedgwood A Collector's Guide*, The Apple Press.
- (10) 榊原清則 (1992), 『企業ドメインの戦略論』, 中央公論。
- (11) Waterford Wedgwood Annual Report and Account, 1995.

本研究は松下国際財団の助成を受けている。ここに記して感謝したい。