

ホシザキ電機のコア・ナレッジ  
— 「ひらめき」から組織の暗黙知へ —

名城大学 経営学部  
大西幹弘

目次

はじめに

1. 業務用厨房機器市場の構造
2. ホシザキ電機の沿革と業績
  - 1) 創業期
  - 2) 製氷機事業への進出
  - 3) 高成長期
  - 4) 混迷期
  - 5) 再生期
3. ホシザキ電機のコア・ナレッジ

はじめに

ホシザキ電機は愛知県豊明市に本社を構える業務用厨房機器の世界的メーカーである。われわれは日常的にレストランやファストフード、飲食店で食事をし、スーパー・コンビニで食材や食品・飲料を購入するが、それら飲食素材・製品の保管、加工や飲食サービスの提供に欠かせない業務用冷蔵庫・製氷機・ディスペンサー・食器洗浄機などの製造にホシザキ電機は携わっている。典型的な B to B の世界であり、それゆえ一般に知られることは余りないが、直近の製氷機 66%、業務用冷蔵庫 46%、生ビールディスペンサー 66%、食器洗浄機 44%という主力製品の国内販売シェアを見れば、業務用厨房機器市場における同社の存在の大きさが諒解されるであろう（「株主・投資家の皆様へ ホシザキグループ報告書第 68 期」 2 頁）。ちなみに同社飛躍のきっかけとなり現在も主力製品であり続けている製氷機の世界シェアは、ほぼ 24%に達するとされる（日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が 2014 年 4 月 22 日に行った同社へのインタビュー調査時の回答）。

本稿は知られざる優良企業とも言えるホシザキ電機の創業から今日に至る成長過程を考察し、製氷機事業への参入から本格的に厨房機器の製造に乗り出し高成長を実現するプロセスを、わが国における外食産業の成長という外部環境要因の変化と関わらしめて分析する。また高成長後の混迷の時代を経て再生へと至る同社の近年の状況について、外部環境変化への適応戦略の巧拙の視点から考察する。とりわけ高成長期と再生期における同社のコンピタンス（競争力）が何であり、その出現を可能にしたナレッジが如何なる内容を有しているのかを各種データやインタビューでの証言をもとに分析し、ホシザキ電機をエクセレントたらしめた中核的知識（コア・ナレッジ）の真相に迫りたいと思う。

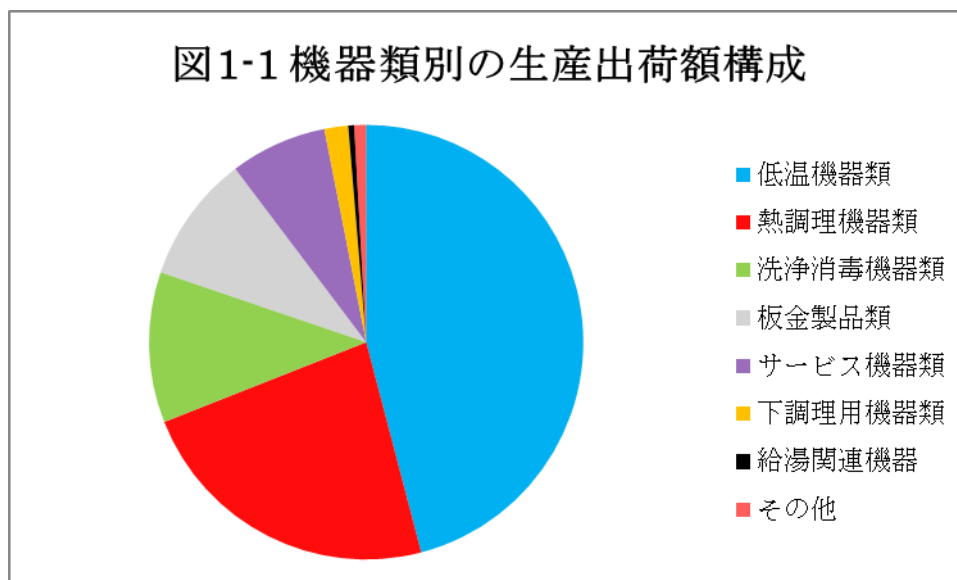
## 1. 業務用厨房機器市場の構造

まずわれわれは、ホンザキ電機の事業ドメインたる業務用厨房機器市場<sup>1</sup>の構造について見ておくことにする。表 1-1 は日本厨房工業会の調査による直近<sup>2</sup>のわが国業務用厨房機器市場の生産企業数と生産出荷額<sup>3</sup>を厨房機器の種類別に見たもので、生産出荷額の降順に表示してある。図 1-1 はその機器類別の生産出荷額構成比を円グラフで表示したものである。

表 1-1 機器類別の生産企業数と生産出荷額

機器類	生産企業数	生産出荷額 (百万円)
低温機器類	25	157,969
熱調理機器類	66	79,467
洗浄消毒機器類	36	38,522
板金製品類	46	32,638
サービス機器類	38	24,800
下調理用機器類	26	6,094
給湯関連機器	13	1,496
その他	32	3,041
合計	126	344,027

出所：一般社団法人 日本厨房工業会 流通企画委員会「2013年版 業務用厨房機器に関する実態調査 報告書」21頁の表 3-11 より筆者作成



<sup>1</sup> 業務用厨房機器市場の統計データとしては本稿で使用する日本厨房工業会の関係企業アンケートデータ（回収率 65.5%）の他に、矢野経済研究所による推計データ（『<2013年版>業務用厨房（機器&洗剤）市場の展望と戦略』31頁）が存在する。われわれは調査対象機器のカバレッジの広さから前者を採用した。

<sup>2</sup> 「2013年9月末までにおける各企業の直前営業年度決算時の実態」（同資料1頁）とされる。

<sup>3</sup> 輸入品の比率は台数で見ても4.1%に留まる。同報告書9頁参照

低温機器類とは「冷凍・冷蔵庫」、冷蔵ショーケース等の「サービス用低温機器」、及び「製氷機」などの「冷凍機または冷却装置を具えた機器」<sup>4</sup>であり、図 1-1 に見られるとおり業務用厨房機器の中で最大の生産出荷額を示している。なかでも冷凍・冷蔵庫類は、低温機器類生産出荷額の 47.3%を占めており<sup>5</sup>、業務用厨房機器の大宗を占める製品分野に他ならない。ホシザキ電機が国内 46%のトップシェアを誇るのもまさにこの分野である。同じく国内トップシェア 66%の製氷機と合わせ、2013 年 12 月期のホシザキ電機の売上高の 42.8%が低温機器類により構成されている<sup>6</sup>という事実は、同社の経営戦略におけるポジショニングの確かさを示して余りある。冷蔵庫は厨房業務に不可欠の必須機器であり、業務用厨房機器分野の **killer product** とも称し得る性格を有するが<sup>7</sup>、この製品を中心とした製氷機を含む低温機器類への特化の邁進こそがホシザキ電機の成長の原動力であったことを、後ほどわれわれは確認するであろう。

低温機器類に関してはもう一つ指摘すべき特徴が存在する。上記表 1-1 に示される生産出荷額との比較で見た生産企業数の少なさである。生産出荷額で 2 位の熱調理機器類にはオーブンやブイラ等の「焼物器」、「レンジ」、「炊飯器」、「揚物器（フライヤ）」等が含まれるが、約 800 億円の生産出荷額を担う企業数が 66 社であるのに対し、低温機器類の場合、ほぼ 2 倍の生産出荷額があるにもかかわらず、対応する企業数は半数以下の 25 社に過ぎない<sup>8</sup>。後ほど見るようにホシザキ電機を含め低温機器類の生産に特化した企業が押し並べて高収益性を示す理由がここにある。

では何故、低温機器類の生産企業数は、熱調理機器類や他の機器類の生産企業数に比べて少数に留まっているのであろうか。特定事業領域での事業者数の少なさには当該事業分野への高い参入障壁の存在を予想させる。それは政府による許認可権の存在や特許権・商標権といった法的措置を内容とする場合もあれば、公開されざる優れた生産・営業ノウハウや巨額の必要資金量といった事業活動そのものに起因するケースも存在する。残念ながら現時点においてわれわれは低温機器類生産企業数の少数性を説明できる確固たる根拠を持ち合わせていないが、次の幾つかの可能性を指摘することはできるであろう。

1) 低温機器類では冷凍・冷蔵庫や冷蔵ショーケースなど長期間の連続運転を求められる機器が多く、オーブン・レンジなど短期間の散発的運転が中心の熱調理機器類と異なり、稼働の安定性や継続性、正確な温度管理などより多くの機能が技術的に要請され、これらが参入障壁となって企業数の少なさにつながっている可能性がある。

<sup>4</sup> 同資料 29 頁参照

<sup>5</sup> 同資料 21 頁 表 3-11 参照

<sup>6</sup> 「株主・投資家の皆様へ ホシザキグループ報告書 第 68 期」6 頁

<sup>7</sup> 冷凍・冷蔵庫は調理用食材の保管に必要不可欠であるが、飲食サービスの提供にあたっては法律によりその設置が義務付けられている。食品衛生法第 51 条、食品衛生法施行令第 35 条、各都道府県の食品衛生法施行条例（東京都の場合、食品衛生法施行条例第 3 条 別表第 2 第 3-1 (1)）参照

<sup>8</sup> より細かな分類でみると状況はさらに明確となる。たとえば熱調理機器類の出荷額のほぼ半分を占める焼物器の生産企業数が 45 社あるのに対し、その約 2 倍の出荷額を有する冷凍・冷蔵庫類の生産企業数は 14 社、焼物器出荷額の 2/3 弱の出荷額を有する製氷機の生産企業数は 4 社に留まる。表 1-1 資料 21 頁参照

2) 冷凍・冷蔵庫や冷蔵ショーケースの場合、継続運転が要請されるため、何らかの理由で故障したり異常が発生した場合の迅速なサポート体制が不可欠で、この人的・物的な支援体制の整備が参入の障害となっている可能性がある<sup>9</sup>。

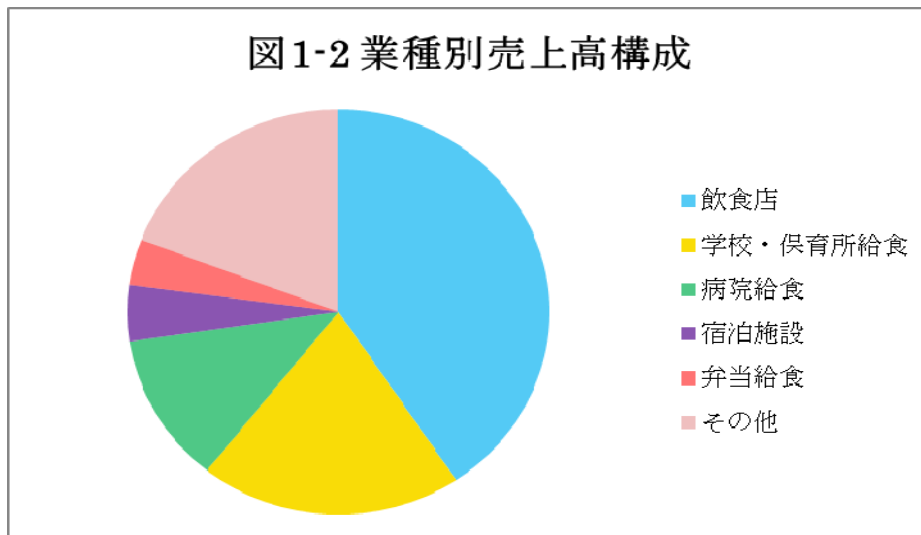
3) 製氷機の場合には急速に冷却して氷を製造した後、温水で製氷容器を温め氷を取り出すプロセスがあり、温度変化の点で機器には過酷な環境のため故障事故が発生しやすく、継続的な安定稼働を実現し故障頻度を下げるため機器の素材や加工方法および装置構造で独特の製造ノウハウが必要とされ<sup>10</sup>、これが参入障壁を構成している可能性がある。

業務用厨房機器市場の構造について最後にわれわれは需要家の構成比率について見ておくことにしよう。表 1-2 は先ほどの日本厨房工業会報告書に掲載されている「業種別売上高比率」を売上高の降順に表示したものであり、図 1-2 はその構成比を示している。

表 1-2 厨房機器の業種別売上高

業種	売上高 (百万円)
飲食店	109,516
学校・保育所給食	54,357
病院給食	32,278
宿泊施設	12,059
弁当給食	9,832
その他	51,875

出所：一般社団法人 日本厨房工業会 流通企画委員会「2013年版 業務用厨房機器に関する実態調査 報告書」4頁のデータより筆者作成



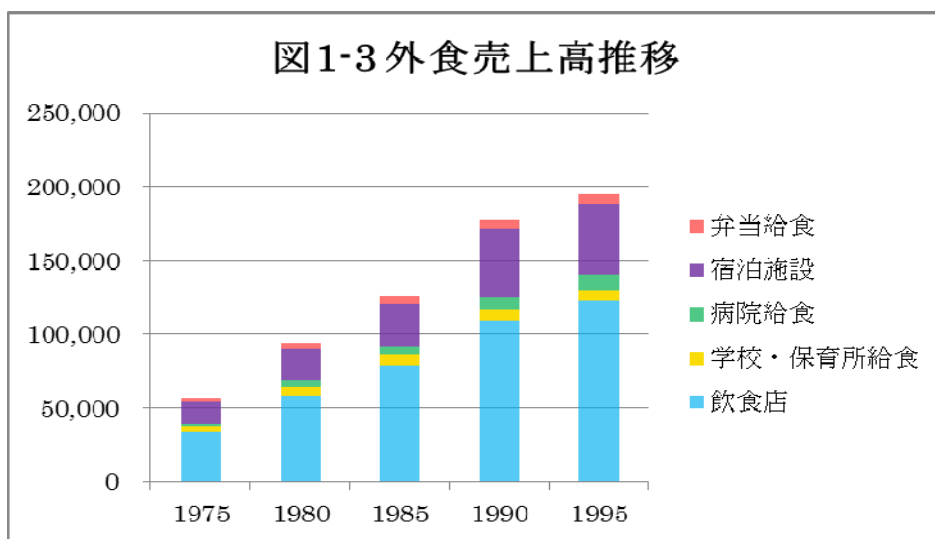
<sup>9</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が2014年3月11日にホンザキ電機坂本精志会長（当時）に行ったインタビューでもこの点が指摘された。

<sup>10</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が2014年4月22日にホンザキ電機丸山暁取締役に行ったインタビューでは製氷皿のコーティング技術に同社独自のノウハウがあるとのことであった。また同社製氷機で生産される氷の品質の良さや製氷機の豊富な品揃えも高シェアの要因として指摘された。

飲食店が全体の40.6%を占め、これに学校・保育所給食(20.1%)、病院給食(12.0%)が続く。ホテル・旅館等の「宿泊施設」(4.5%)を加えると、直近営業年度の業務用厨房機器売上高総額の3/4強が上位4業種による購入となっており、レストラン、学校、病院、ホテルが厨房機器売り込みの主戦場となっている実態が窺える。すなわち外食ビジネスが業務用厨房機器の主たる需要家であり、ホシザキ電機をはじめとする業務用厨房機器メーカーはわが国外食産業の発展とともに成長してきたことが理解されるであろう。

図1-3は上記4業種の'75年から'95年に至る売上高推移を5年ごとに表示したものである<sup>11</sup>。後述のようにわが国における外食ビジネスは'70-'80年代の高成長期を経て'97年にピークを迎えるが、この間、上記4業種も基本的に規模拡大を続けてきた。なかでも「飲食店」は外食産業総売上高の38.6%('75年)、39.9%('80年)、40.8%('85年)、42.6%('90年)、44.1%('95年)と最大の比率を占め、しかも年々その構成比を高めてきた<sup>12</sup>。外食産業の成長とともにそこで使用される厨房機器への需要も拡大する。とりわけ食堂・レストラン等の飲食店からの業務用厨房機器への引き合いの増加が、ホシザキ電機をはじめとするわが国厨房機器メーカーの成長の追い風になったことは想像に難くない。

以上、われわれは業務用厨房機器市場の現状と特質について概観した。冷凍・冷蔵庫に代表される低温機器類の売上高が全体の半分近くを占め、その事業者数が他機器類に比べ相対的に少数に留まる点、業務用厨房機器の需要者が外食産業であり、特にレストラン・食堂に代表される飲食店の比率が高く、歴史的には外食ビジネスの成長とりわけ飲食店の



出所：公益財団法人 食の安全・安心財団 統計資料より筆者作成

<http://anan-zaidan.or.jp/data/index.html> 参照

<sup>11</sup> 図1-2と図1-3とは出所および典拠資料が異なるため表示5業種の定義が異なる可能性がある。

<sup>12</sup> 公益財団法人 食の安全・安心財団の統計資料では外食産業として飲食店、宿泊施設、バー・キャバレー・ナイトクラブ、事業所給食、喫茶店、居酒屋・ピヤホール等、病院、学校、料亭、保育所給食、国内線機内食等の11業種が分類されている(2012年の売上高順に表示、ちなみに同年の飲食店比率は53.6%に達する)。

拡大・発展とともに業務用厨房機器ビジネスも成長してきたことが諒解されるであろう。では、かかる業界状況の中で、ホシザキ電機は如何なる発展過程を辿ったのであろうか。

## 2. ホシザキ電機の沿革と業績

以下、われわれはホシザキ電機の創業から現在までの歩みを、同社「第 68 期有価証券報告書」<sup>13</sup>、同社 website<sup>14</sup>、日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会によるインタビュー<sup>15</sup>、および同社提供資料<sup>16</sup>等をもとに概観し、ホシザキ電機の成長と停滞、再生に至る軌跡を分析しておく。

### 1) 創業期

ホシザキ電機は 1947 年、坂本薫俊（しげとし）氏により名古屋市瑞穂区に設立された<sup>17</sup>。坂本氏は島根県雲南市木次町出身で、大学で磁石の研究を行い卒業後は三菱電機に就職、戦後復員した後、日本ミシン製造会社（現ブラザー工業）に入社して電機部を立ち上げ、部長に就任したが、ミシン製造の許可が米軍から下りるとミシン部品の製造協力工場として星崎電機株式会社（現ホシザキ電機株式会社）<sup>18</sup>を勤務先の日本ミシン製造との合弁で設立する。開発意欲旺盛でオリジナル製品にこだわりを持つ同氏は、滑り板・針板・面板・調子棒といったプレス系ミシン部品の下請けで同社の成長と財務基盤の確立を図りつつも、一方で計算尺（1947 年）、車両用クラクション（1952 年）の開発・製造を試みた。この間、ブラザー工業との取引はミシン部品から編機部品へと拡大し、売上高の成長に伴い 1956 年には現在の本社所在地である豊明市に豊明工場（現本社工場）を開設するに至る。

さて、ミシン・編機部品製造の下請けから脱してオリジナル製品で勝負したいとの創業者の熱い思いは思わぬところから実現することになる。1950 年代末から 1960 年代前半にかけて一世を風靡したジュース自動販売機のヒットである。ミシン・編機部品とは異質のジュース自動販売機開発のきっかけは創業者のアメリカ視察であった。1955 年アマツール（米国工作機械メーカー）視察団に参加して訪米した坂本氏は、米国でウォータークーラー（冷水器）が売れ筋となっているのに気付き、視察土産として購入、本社に持ち帰った。帰国後、自社開発した 1 号機にジュースを入れて関係者に披露したところ、名古屋の老舗百貨店社長から「2 週間後の名古屋まつりまでに、10 円玉を入れてジュースが出てくるようにできないか」との依頼を受けることになる。こうして 1957 年 10 月の名古屋まつりで大人気を博した 10 円ジュース自販機は、当時の中小ジュースメーカーの販路拡張手段とし

---

<sup>13</sup> 第一部【企業情報】第 1【企業の概況】2【沿革】

<sup>14</sup> [http://www.hoshizaki.co.jp/penguin\\_island/history/](http://www.hoshizaki.co.jp/penguin_island/history/)

<sup>15</sup> 2013 年 12 月 11 日および 2014 年 3 月 11 日に坂本精志会長（当時）、2014 年 4 月 22 日に丸山曉取締役に対して行った。

<sup>16</sup> 同社決算資料、株主・投資家向け報告書、商品案内等

<sup>17</sup> 当初の社名は「星崎電機株式会社」であった。

<sup>18</sup> 「星崎」から「ホシザキ」への社名変更は 1989 年 12 月である。

て利用され、1958年400台、翌年800台、1962年には3200台の販売という一大ブームを巻き起こしたのであった。そして1962年、ジュース自販機の歴史に名を残す「街のオアシス」が登場する。噴水式ジュース自販機である「街のオアシス」は、カップ・ジュースタンク・冷却装置・コイン処理機構等を内蔵した筐体の上に透明なガラスのボトルが乗り、その中で冷たいジュースが噴水状に吹き上がるという構造を持っていた。この透明なガラス容器の中で色鮮やかなジュースが吹き上がるという外観は消費者の購買意欲を大いに刺激し、販売促進効果は絶大で、日本中のデパート屋上や街角に設置され文字通り爆発的なブームを巻き起こしたとされる。同社は同年に天然ジュース自販機、濃縮ジュース自販機も開発しており、また翌年には乳酸飲料と粉末ジュースの自販機も開発し、飲料自販機のパイオニアとして開発及び販売の両面で業界の先陣を切っていた模様である。

だがこのジュース自販機ブームは1963年を境に突然失速する。その理由として自販機メーカーの価格政策や消費者の嗜好変化、自販機の故障等のトラブル、飲料の品質問題が指摘されているが<sup>19</sup>、その後の今日に至る瓶・缶・PET容器入り飲料自販機の普及状況を考慮すると、ジュース本体が長時間機器内に滞留し、タンクやガラスボトルと直接接触するという今日から見れば非衛生的な機器構造がジュースの品質問題として顕在化し、消費者から忌避されたものとわれわれは推測する。

主力商品を失った星崎電機は、創業者の長男の坂本精志（せいし）氏が社内で独自に開発を進めていた製氷機の製造・販売に全社を挙げて取り組むこととなる。

## 2) 製氷機事業への進出

坂本精志氏に製氷機事業がひらめいたのは1960年、出張先の米国シカゴでのことである。マイアミで開催される自販機展示会への参加途上立ち寄ったシカゴで、偶然、フレークアイス用大型製氷機の特許を保有する米国人と出会い、「これからは水と紙と氷が伸びるだろう」との言葉に、当時ホシザキの売れ筋商品であったジュース自販機の冷却機能との連想で「氷」、それを自動製造する「製氷機」事業への進出が「ピンとひらめいた」<sup>20</sup>のである。

帰国後、直ちに製氷機を10台試作した坂本氏は、名古屋の繁華街錦通りで自作パンフを片手に飲食店への飛び込み営業を行ったが、氷は製氷メーカーから買うものとの商慣行の前に一台も売れることは無かった。だがこの営業プロセスを通じて「安価で融けやすい氷より、芯まで冷たい長持ちするカクテル用の氷」に潜在的需要があることを理解した坂本氏は、自身の製氷機開発の方向を低価格機から付加価値の高い高機能製氷機へと転じたのであった。

当初、坂本氏は米国の製氷機メーカーとの提携を考えたという。しかしながら日本における製氷機市場の未成熟さから米国メーカーは関心を示さず、坂本氏は自身での一からの製氷

<sup>19</sup> 樋口義弘「飲料自動販売機技術発展の系統化調査」独立行政法人 国立科学博物館 産業技術史資料情報センター編集『国立科学博物館 技術の系統化調査報告 第7集』2007年3月所収 77-78頁

<http://sts.kahaku.go.jp/diversity/document/system/pdf/026.pdf>

<sup>20</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が2013年12月11日にホシザキ電機坂本精志会長（当時）に行ったインタビューの際の発言

機開発を余儀なくされることになる。先行する米国メーカーの特許を詳細に分析・研究した坂本氏は自身で先行特許に抵触しない独自技術を開発し特許を取得、こうして1964年に日本初の全自動製氷機の開発に成功し、翌年1月より星崎電機株式会社から製造・販売の運びとなる。この全自動製氷機は芯まで冷たい角氷を作る機械であった。その後はブロックアイスメーカー・フレイクアイスマシン（1966年）、大形製氷機（1969年）と各種製氷機の開発が続くことになる。

開発とともに課題であったのは製氷機の販売ルートであった。1960年代中盤はわが国製氷機市場の黎明期に当たり、東京で進駐軍出入りのホテルやレストラン・キャバレー、あるいは大病院等で輸入製氷機が売れ始めており、星崎電機もそれらを潜在需要先として、まず輸入品取扱い企業に自社製品の販売を委ねることとなった。代理店制度の採用である。だがこの方式では星崎製の全自動製氷機は「なかなか売れなかった」<sup>21</sup>。そこで星崎電機が採用したのが直販制である。1966年歩合制の自社営業マンからなる日本冷機株式会社を設立し、自社製品を自社で売り自社で修理する体制を築くこととなった。代理店販売方式の不振から構築を余儀なくされた直販制であるが、われわれが後に見るように、これが今日のホシザキ電機のコア・コンピタンスを生み出す母体となるのである。

こうして1960年代半ばに事業ドメインにおける厨房機器、販売方式における直販制という今日のホシザキ電機の原型が確立されることとなった。1970年開催の大阪万博の頃までには「製氷機のホシザキ」のブランドは揺るぎ無いものとなっていく。

本節の最後にわれわれは同社の業務用冷蔵庫市場への進出について触れておきたい。星崎電機が業務用大型冷蔵庫の販売を始めたのは1972年のことである。当初は福島工業からのOEMであった。1951年の創業以来業務用冷機メーカーとして冷蔵庫市場で確固たる地位を築いていた福島工業製の製品を、独自製品にこだわる星崎が敢えてOEM調達にまで踏み切った理由は「冷蔵庫の方がよく売れた」<sup>22</sup>からに他ならない。既に見たように「冷蔵庫は厨房業務に不可欠の必須機器であり、業務用厨房機器分野のkiller product」<sup>23</sup>であって、星崎電機のその後の成長と収益性の向上に欠くべからざる製品分野であるが、主要需要先である外食産業が立ち上がるまさにこの時期に、OEMという言葉は「禁じ手」を用いてまで参入にこだわった当時の星崎経営陣の判断は大いに賞賛されよう。後に詳しく論じることになるが、この時点での業務用冷蔵庫市場への参入の決定は、今日のホシザキ電機にとって坂本薫俊氏のウォータークーラーの米国からの持ち帰り、シカゴでの坂本精志氏の製氷機事業への「ひらめき」に匹敵する重要な出来事であったとわれわれは考える。同社はその2年後にオリジナル製品であるテーブル形業務用冷蔵庫を開発、以後は「冷蔵庫のホシザキ」を目指して業務用冷蔵庫の開発・製造・販売に疾走していくこととなる。

---

<sup>21</sup> 同上

<sup>22</sup> 同上

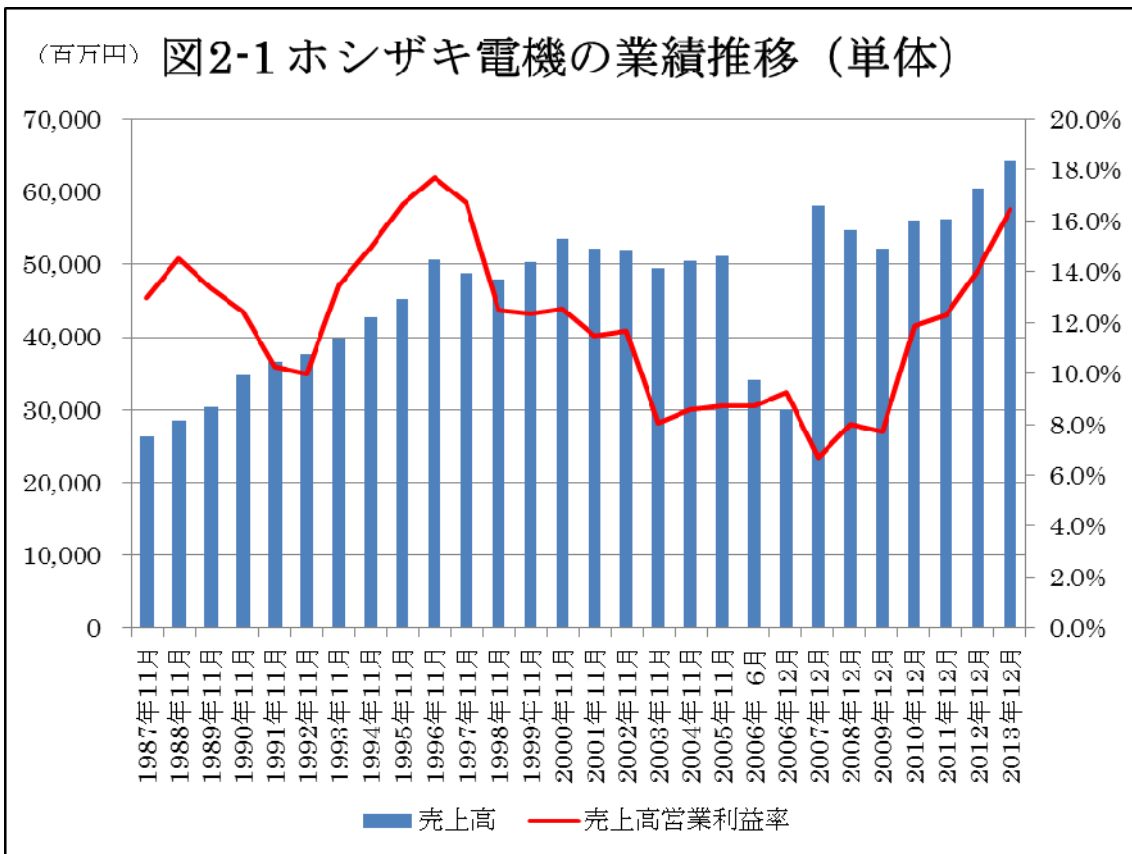
<sup>23</sup> 本稿「1. 業務用厨房機器市場の構造」（3頁）参照



### 3) 高成長期

われわれはホシザキ電機の高成長期を、業務用冷蔵庫市場に参入した1972年から1996年までの期間として理解する。理由は2点あって、まず第一に下記単体業績<sup>24</sup>の推移から明らかかなように1996年11月期まで売上高の持続的成長が続き、売上高営業利益率も一時的落ち込みはあるものの上昇トレンドを示している点である。後続の1997年-2009年(2006年は決算期変更に伴う変則決算)に売上高が一進一退を続け、営業利益率も下降トレンドを示している事実と比較すればその相違は明白であろう。

第二に、この1972年から1996年の期間に現在のホシザキ電機の主要な生産拠点と販売・保守サービス拠点の構築が進められた点である。まず生産拠点については1974年に島根第2工場、1986年に島根本社工場、1994年に島根第3工場(いずれも現「島根工場」)、1996年に横田工場(現「島根横田工場」)が開設されており、直近時点でのこれら工場合計の従業員数は536名と、残る本社工場の309名を大きく上回る<sup>25</sup>。販売・保守サービス拠点については国内15の子会社のうち、ホシザキ東京、ホシザキ東海、ホシザキ京阪、ホシザキ北九州を除く、北海道から沖縄をカバーする残り11社がこの時期の設立となっている<sup>26</sup>。



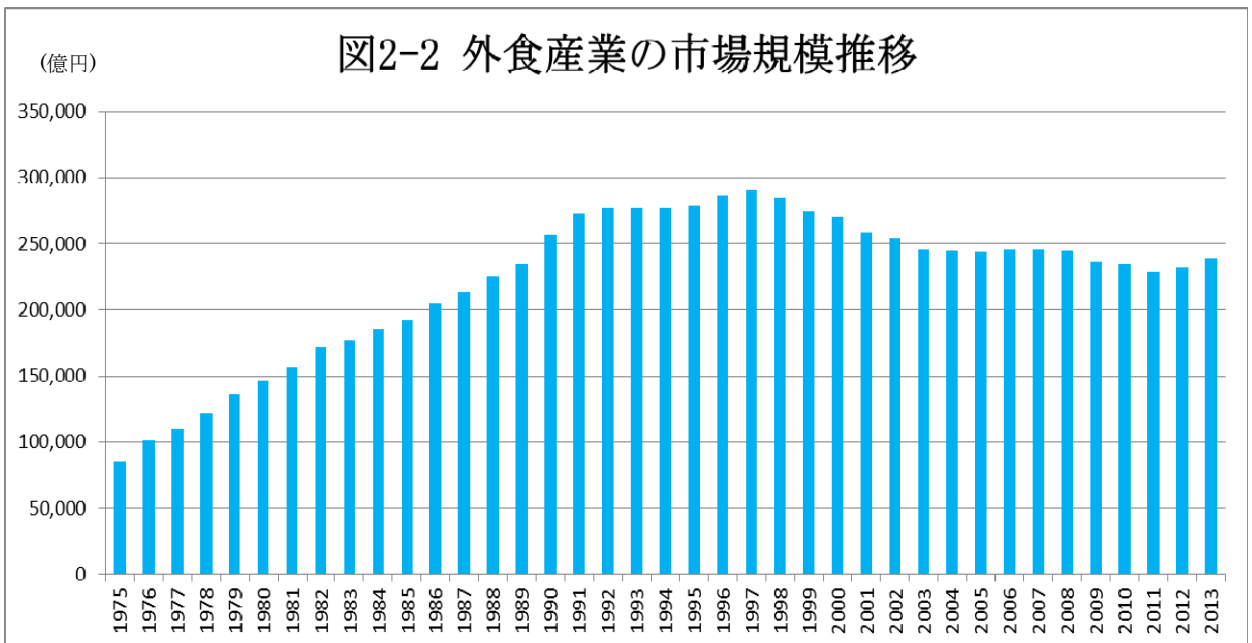
<sup>24</sup> 同社提供資料に基づく。連結決算データが2000年11月期以降しかなく、また同期以降の売上高と売上高営業利益率のトレンドが単体決算とほぼ同じであるため、本節では単体決算の数字を使用した。

<sup>25</sup> 同社「第68期有価証券報告書」第一部 第3【設備の状況】参照

<sup>26</sup> 同上および同報告書第一部 第1【企業の概況】2【沿革】参照。ちなみにホシザキ東京は1966年、ホシザキ東海・ホシザキ京阪・ホシザキ北九州は1969年に設立された。

ではホシザキ電機のこの時期における高成長を可能にした要因は何であろうか。言う迄もなくそれは、わが国における外食産業の成長と発展であった。「外食元年」と呼ばれる1970年<sup>27</sup>以降、ファミリーレストランやファストフードチェーンの大量出店が相次ぎ、市場規模は1975年の8.5兆円余からピーク時の29兆円（1997年）へと22年間で3.4倍に拡大していく（図2-2参照）。既に図1-3で見たように学校や病院での給食、宿泊施設での食事提供などを含む外食需要の中でもとりわけ飲食店での売上比率が一貫して高く、拡大する外食需要に応えるためのレストランやファストフード店の大量出店と、それに伴う厨房機器需要の爆発的な拡大が、この時期のホシザキ電機の高成長を実現した外部要因に他ならないと言えよう。

この時期、ホシザキ電機はかかる業務用厨房機器需要の拡大に応えるべく、主力の低温機器類分野ではテーブル形業務用冷蔵庫（1974年）、プレハブ冷凍冷蔵庫（1983年）、業務用ドロワー形冷蔵庫（1990年）、チップアイスメーカー（1977年）、クレセント製氷機（1984年）、異形製氷機（1990年）の開発を行い、加えてコーヒーサーバーやティーサーバーなどのサーバーやディスペンサー類及び食器洗浄機、さらにはショーケース、ネタケース、サラダバーの開発・販売へと取扱製品分野を拡大していった。また1981年の米国カリフォルニアを皮切りに海外展開が開始されたのもこの時期であった<sup>28</sup>。



出所：公益財団法人 食の安全・安心財団 統計資料より筆者作成

<http://anan-zaidan.or.jp/data/index.html> 参照

<sup>27</sup> 一般社団法人日本フードサービス協会「外食産業とJF」<http://www.jfnet.or.jp/jf/gaisyoku.html> 参照。1970年には大阪万国博覧会が開催され、また日本初のファミリーレストラン「すかいらーく」1号店が開店した。

<sup>28</sup> 海外展開の本格化は1990年代に入ってからであり、米国、オランダ、英国といった先進国に続き、1996年にはシンガポール、1998年には中国に駐在員事務所が開設された。

#### 4) 混迷期

ホシザキ電機は1997年から2009年にかけて売上高の伸び悩みと収益性の低下という困難に直面する(図2-1参照)。直接の原因として図2-2に示される1997年以降の外出需要の低下トレンドが指摘されるかもしれない。バブル崩壊とその後の「失われた20年」に及ぶ日本経済の成長の足踏みが、個人消費の低迷と外出需要の減退を招き、レストランや飲食店への出店意欲の低下を通じて業務用厨房機器需要の減退を招いたとする理解である。業務用厨房機器ビジネス総体としては、これは正しいかもしれない。だが、ホシザキ電機個社の業績不振の根拠としては正確さを欠く可能性が高い。外出需要が依然低迷を続ける2010年以降において同社の業績は売上高、収益性ともに急回復を示すからである。

この期間の注目すべき出来事として創業社長であった坂本薫俊氏の逝去(2003年11月)、同氏娘婿の稲森總一郎氏の後継社長就任と退任(2005年2月)、そして坂本精志氏の社長就任(2005年2月)が挙げられる<sup>29</sup>。われわれの推測によれば、1997年以降の外出産業の市場縮小と業務用厨房機器需要の減退に直面して、創業社長の薫俊氏と当時専務取締役であった精志氏との間に同社の経営戦略を巡る意見の相違があり、最終的に薫俊氏の戦略が採用されることとなって精志氏は取締役を退任(2000年7月)<sup>30</sup>、だが薫俊氏の戦略は失敗に終わり、後続の稲森氏も同社の退潮を食い止めることはできなかった。では失敗に終わった薫俊氏の戦略とは何だったのか。

われわれが坂本精志会長に行ったインタビューでは、この時期のホシザキ電機を特徴付けるキーワードとして「総合厨房機器メーカー」と「価格競争」の2点が指摘された。前者は低温機器類メインのホシザキ電機を熱調理機器類も取扱う文字通りの「総合厨房機器」企業として成長させようとする戦略で、当時製造設備のなかった熱調理機器類については他社からの仕入れ販売を行ったという。また価格競争については競合メーカーのみならず、自社製品の代理店とも激しい叩き合いを演じ、従業員のモラル低下や販社社員の大量離職を招くことになったという。

総合厨房機器メーカーへの指向にしても価格競争への傾斜にしても、外出需要の低迷に伴う業務用厨房機器市場縮小への既存企業の対応としてはあり得べき戦略と言えるかもしれない。だが結果的に売上高は一進一退を続け収益性はみるみる低下していったのである。図2-1に示されるように企業業績の観点からはこの戦略は明らかな失敗であった。一般的に企業を取り巻く外部環境変化への適応戦略としては、ここで採用された価格戦略や製品ライン拡大戦略、差別化戦略やM&A、プロダクト又はプロセスイノベーション、海外展開など幾つかのものを考えることが出来よう。だがそれらの中で企業の主体的状況と市場の客観的条件に適合し業績好転を招来する解は自ずと絞られてくるに相違ない。では社長として復帰した坂本精志氏が採用したホシザキ再生への戦略はどのようなものだったのか。

<sup>29</sup> 歴代社長事典:ホシザキ電機 <http://rekidai.keieimaster.com/company/1230.html>、日本経済新聞 2003年11月8日付朝刊、同社「第68期有価証券報告書」第一部第4【提出会社の状況】5【役員】参照

<sup>30</sup> 同社「第68期有価証券報告書」第一部第4【提出会社の状況】5【役員】、日本経済新聞 2005年11月10日付地方経済面「トッパが語る一株式非公開(2)ホシザキ電機社長坂本精志氏」参照

5) 再生期

2010年以降のホシザキ電機の業績好転の要因を分析するに当たり、われわれは同社のセグメント別売上高と営業利益率の推移を概観しておくことにしたい。セグメント別のデータから同社再生理由の手掛りが得られる可能性が存在するからである。

ホシザキ電機のセグメント情報は地域別に開示されている。図2-3、2-4は同社有価証券報告書から作成したセグメント別の売上高と売上高営業利益率の推移である<sup>31</sup>。

図2-3 ホシザキ電機のセグメント別売上高推移（単位：百万円）

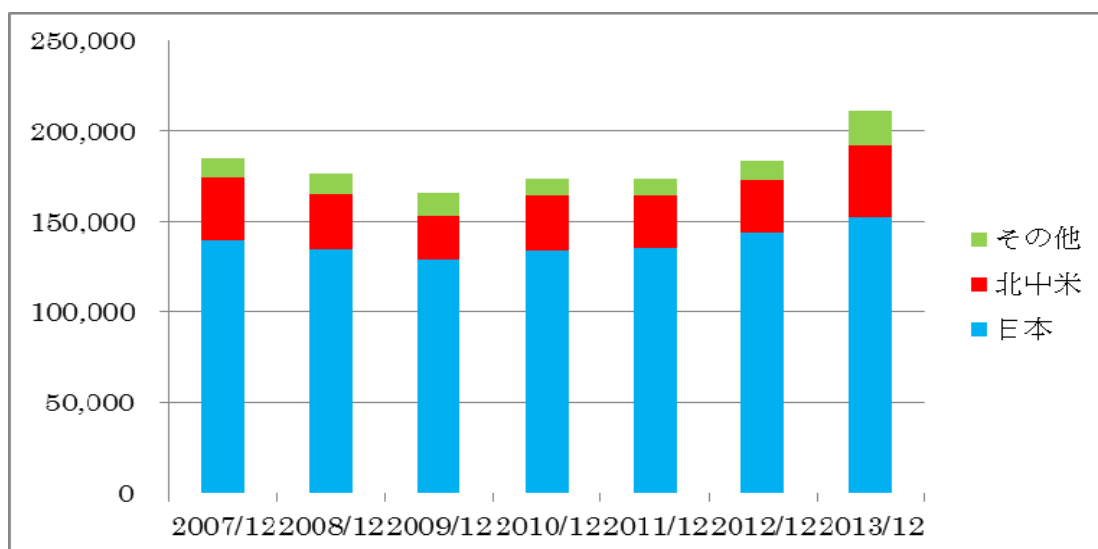
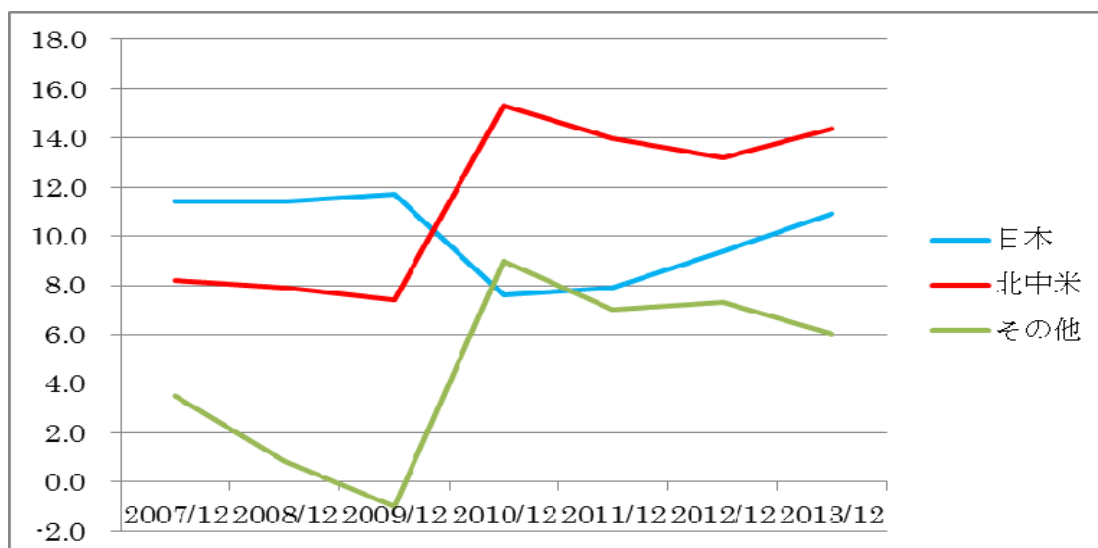


図2-4 ホシザキ電機のセグメント別売上高営業利益率推移（単位：%）



<sup>31</sup> 同社のセグメント情報は2007年12月期以前についても公表されているが、ここでは決算期の変更を考慮して同期以降直近までを考察の対象とした。

図2-3から2010年以降の売上高の成長が「北中米」と「その他」（欧州・アジア）で顕著であったことが窺える。実際、2009年12月期と2013年12月期の比較では日本での売上高の伸びが1.18倍であるのに対し、北中米では1.70倍、その他では1.41倍となっている。だが2009年12月期において全体の77.8%を占める日本での売上高の減少傾向に歯止めがかからない限り、ホシザキ総体としての売上高の回復は望めなかったものと思われる。2007年12月期から2009年12月期にかけて日本での売上高は年率50億円から60億円の減少を示しており、このペースで売上高の減少が続いたとすると2013年12月期には2009年12月期比で200億円から240億円のマイナスとなり、この間の他2セグメント売上高増加額合計220億円余を上回った可能性が考えられるからである。日本国内での売上高低下に歯止めをかけ出来れば反転させること<sup>32</sup>、これが坂本精志社長の大きな課題となった。

次に収益性である。図2-4は2007年12月期から2013年12月期のセグメント別売上高営業利益率の推移を示している。2009年12月期から2010年12月期に大きな変動が見られるのは会計基準変更の影響であり、日本での収益性が低下し他地域での収益性が向上する効果を持つ基準変更であったとされる<sup>33</sup>。基準の変更があるため2009年までと2010年以降とのレベルの比較は不可能であるが、各セグメントごとのトレンドの動向については考察可能と思われる。北中米セグメントを見ると2009年までの緩やかな低下トレンドが2010年以降も継続し、直近の2013年になって漸く反転している。その他（欧州・アジア）についても同様の傾向があり、低下のトレンドがやや緊く、かつ全期間を通じて低下傾向が継続している。これに対し日本国内は2009年までの横這いから2010年以降上昇に転じ、直近3年間の改善幅は3.3ポイントに達している。すなわち2010年12月期以降のホシザキ電機の収益性の改善は日本国内での収益性向上の結果に他ならず、先の売上高の動向と併せ、国内でのパフォーマンスの改善が1997年以降13年に及ぶ同社混迷期からの脱出の原動力となった可能性が高い。では坂本精志社長は如何なる戦略をもって国内売上高の反転・回復と収益性の向上という難題に立ち向かったのであろうか。

その第一は「総合厨房機器メーカー」路線との決別である。「温熱機は今後も重視するけど、節度持ってやる。・・・大型（熱調理機器類）は他がやっているのでやらない。小型（スチームコンベクションオーブン）は（他社が）やらなかったからやった。ライバルに迷惑かけてない。」<sup>34</sup> 業務用厨房機器としては製氷機から始まり低温機器類中心のメーカーだったホシザキが、更なる成長を目指して採用した戦略が熱調理機器類の外部調達による「総

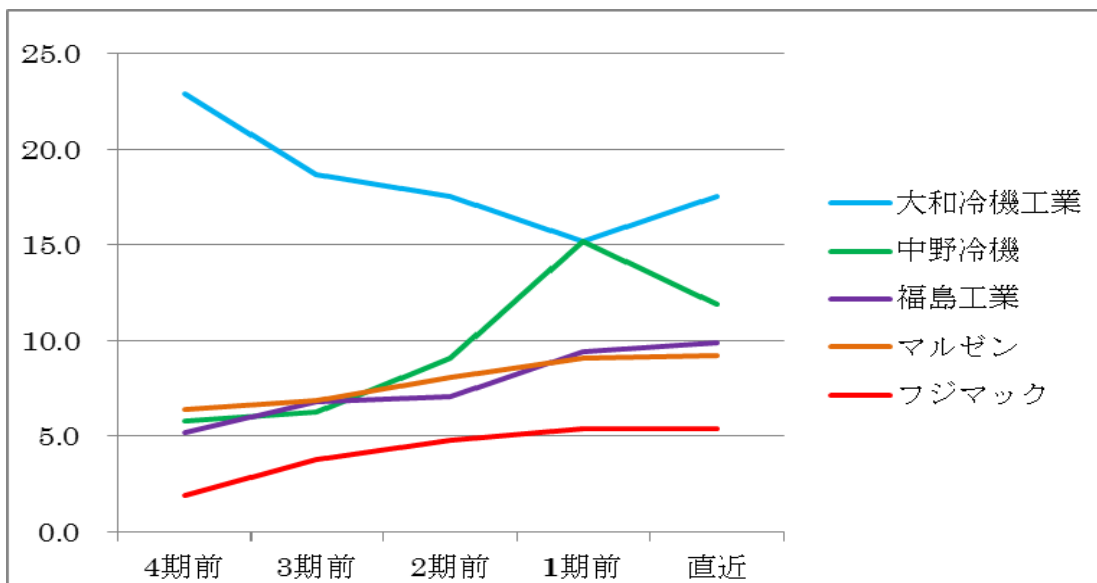
<sup>32</sup> ちなみに2009年12月期から2013年12月期までのホシザキ総体としての売上高増加額45,401百万円のうち、51.4%にあたる23,339百万円は日本国内での増加分である。

<sup>33</sup> 2014年7月17日開催の日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会企業調査プロジェクト研究成果発表会で使用した筆者作成資料へのホシザキ電機株式会社総務部総務課安江政司課長からのコメントに拠る。なお同会計基準の変更そのものは2011年12月期からであるが、同期の有価証券報告書で前期のセグメント情報が改訂表示されており、このデータを使用して本稿では2010年12月期からの変更とした。

<sup>34</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が2014年3月11日にホシザキ電機坂本精志会長（当時）に行ったインタビューの際の発言。（）内は筆者による補足で以下同。

合厨房機器メーカー」路線であった。だがこの戦略は収益性の見地から見て筋の良くない選択であった可能性が高い。

図 2 - 5 低温機器類メーカーと総合厨房機器メーカーの売上高営業利益率推移 (単位：%)



出所：各社決算短信

上図は業務用厨房機器メーカーのうち、低温機器類中心メーカーと熱調理機器・低温機器双方を取扱う総合厨房機器メーカーの最近 5 期の売上高営業利益率の推移を示したものである<sup>35</sup>。また下表は直近の各社有価証券報告書から算出した低温機器製造金額と売上高の比率である<sup>36</sup>。

表 2 - 1 低温機器製造額／売上高 比率 (単位：%)

大和冷機工業	74.8
中野冷機	56.3
福島工業	52.2
マルゼン	0.0
フジマック	—

<sup>35</sup> 上場している業務用厨房機器メーカーで、熱調理機器・低温機器のいずれかもしくは双方の製造を主たる業務とする企業を対象とした。このため学校給食用の装置・機器類をメインとする中西製作所は考察の対象から外れた。また各社の決算期が異なるため考察期間を「直近の決算を含む過去 5 期分」とした。

<sup>36</sup> 低温機器には冷凍・冷蔵庫、製氷機、冷凍・冷蔵ショーケースを含む。参照した各社の有価証券報告書は次の通り。大和冷機工業：2013 年 12 月期、中野冷機：2013 年 12 月期、福島工業：2014 年 3 月期、マルゼン：2014 年 2 月期。なおフジマックについては熱調理機器と低温機器の区分が示されておらず比率が算出できなかった。

矢野経済研究所はマルゼンとフジマックを「総合厨房メーカー」として熱調理機器・低温機器双方を取扱う企業に分類している（『<2013年版>業務用厨房（機器&洗剤）市場の展望と戦略』123-4頁）。このうちマルゼンについては上記表2-1に明らかなように低温機器類はすべて他社からの仕入れ販売となっている。

限られたデータではあるが、売上高に占める低温機器製造額の比率の大きい企業ほど、高い売上高営業利益率を示しているように見受けられる。われわれが本稿冒頭の表1-1で見たように低温機器生産企業数は熱調理機器生産企業数に比べ相対的に少なく、市場での競争圧力も熱調理機器類ほどには高くなく、それゆえ収益性も相対的に高位に留まることが予想される。低温機器中心の業務用厨房機器メーカーであったホシザキ電機が、競争圧力の高い、従ってより収益性の劣る熱調理機器の取り扱いに乗り出すことは、いかに企業成長の為とはいえ収益性の見地からは極めて筋の良くない選択であったものと推察されよう。総合厨房機器メーカー路線との決別と低温機器類中心メーカーへの回帰、これが坂本社長によるホシザキ電機再生に向けた施策の一つであった。

坂本社長が推進したもう一つの再生策、そしてこれこそがホシザキの再生を確実なものとした起死回生の秘策とは直販組織の体質改革であった。混迷期に安売りマシンと化していた直販組織を、本来の販売・保守サービス提供のみならず高度な営業・サービス連携組織として甦らせ、企業成長と収益性の同時回復を実現する、これが坂本社長の描いたシナリオである。

「以前は値段勝負の楽な営業していた。しけた営業は値段だけで勝負」<sup>37</sup>の状況から

「高い見積もり出すには勇気いる。もう来なくていいと言われちゃうから。でもその勇気は必要」<sup>38</sup>の過程を経て

「あその機械とは同じ値段では売らないというプライドが染み付」<sup>39</sup>く今日の直販組織へと、ホシザキ電機はいかに変容していったのか。

いわば「坂本マジック」とも表現し得る直販組織の体質改革は次のような内容を含んでいた。その第一は安売り競争の全面停止である。

「(坂本社長になって) 安売りやめた。売上落ちてもいいとした。安売りやらないうえに売上げも減らすなは中途半端。中途半端な会社はダメ。(安売り停止は) 徹底的に。」<sup>40</sup>

<sup>37</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が2013年12月11日にホシザキ電機坂本精志会長（当時）に行ったインタビューの際の発言

<sup>38</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が2014年3月11日にホシザキ電機坂本精志会長（当時）に行ったインタビューの際の発言

<sup>39</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が2014年4月22日に丸山暁取締役に対して行ったインタビューの際の発言

<sup>40</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が2013年12月11日にホシザキ電機坂本精志会長（当時）

この坂本社長の安売り停止方針の徹底ぶりについてはホシザキ電機本社営業部丸山取締役の「安く売るのは御法度。ある時期から変わった。」<sup>41</sup>との証言が雄弁に物語る。

だが代理店方式と異なり販売拠点や営業・サービススタッフを自社で保有する直販組織では、固定費負担の重さから売上高の減少は収益性の悪化に直結することになる。その対策として打ち出されたのが自社の非価格競争力の再認識と強化であった。

「売上げも落ちてもいいという売らなくなるが、赤字になりたくないという営業ががんばった。・・・知恵使うようになった。工夫をした。以前は値段で取っていたが、いいところ—アフターサービスの強みや省エネ—をみんなが頭に入れて営業活動。」<sup>42</sup>

直販組織の場合には代理店方式と異なり営業方針についての指示が徹底しやすく、正確な製品情報の伝達や補修・アフターサービスでのきめ細やかな顧客対応が可能となる。直販組織では製造部門と営業・保守部門が同一の資本や組織下に置かれるため、他資本・別組織下の代理店方式に比べコミュニケーションミスの発生が抑えられ、位階制組織構造を通じて指示・命令が徹底しやすいからである。既述のように製氷機の販売に際し必要に迫られて構築を余儀なくされたホシザキ電機の直販組織であるが、外食産業の成長が終焉し、業務用厨房機器市場が停滞期を迎えたこの時期、強力な非価格競争力の担い手として表舞台に登場することとなったのである<sup>43</sup>。

われわれはまず、この時期のホシザキ電機の新製品開発に、直販組織による情報収集活動とトップへのスムーズな情報伝達、及びそれら情報の組織的共有が貢献していた可能性について確認しておこう。坂本社長就任の2005年2月から混迷期を脱する2010年までの間、新聞・専門紙に紹介されたホシザキ電機の新製品は省エネ型冷蔵庫（HR-120SX, 2005年7月発売（以下同））、省水型食器洗浄機（JWE-680A, 2006年1月）、欧米向排水機能付製氷機（2007年1月）、スープ対応飲料供給装置（ヴァリエ PTE シリーズ, 2009年3月）、小型スチームコンベクションオーブン（クックエブリオ MIC-5TA3, 2009年4月）、航空機専用ビールサーバー（2010年7月）の6品目である<sup>44</sup>。日本国内における直販組織の情報収集活動を考察の対象としているため欧米向排水機能付製氷機を、また全日空からの特注の性格が強いと思われる航空機専用ビールサーバーをそれぞれ分析の対象から除くと、残

---

に行ったインタビューの際の発言

<sup>41</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が2014年4月22日に丸山取締役に対して行ったインタビューの際の発言

<sup>42</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が2013年12月11日にホシザキ電機坂本精志会長（当時）に行ったインタビューの際の発言

<sup>43</sup> 矢野経済研究所『<2013年版>業務用厨房（機器&洗剤）市場の展望と戦略』に拠れば、業務用冷凍・冷蔵庫の販売チャンネルに直販組織を用いているのは大和冷機工業、フジマック、ホシザキ電機の3社である（同書135頁参照）。なお丸山取締役によるとホシザキ電機の営業マン2800名、メンテナンス要員2300名に対し、大和冷機工業のマンパワーは1000人程度とのことである（注41のインタビューによる）。

<sup>44</sup> 「日経テレコン21」による記事検索結果で検索期間は2005年2月1日から2010年12月31日、検索キーワードは「ホシザキ電機 新製品」。



り 4 品目のうち従来製品の改良型でない純粹の新規商品は小型スチームコンベクションオーブンのみである。同製品の開発の経緯は定かでないが、既述の通り、既存の熱調理機器生産企業の製品群と競合しないことを条件としたニッチ商品の性格が強いため、坂本社長自身による選択の結果かもしれない。残る 3 製品はいずれも従来からの製品の改良型で、ランニングコストの大幅節減とユーザーフレンドリーな性格を共有している。例えば省エネ型冷蔵庫では業務用初のインバーター搭載により年間の電気代を約 60%削減し、排熱や騒音の減少で厨房内作業環境の改善をもたらしたとされる<sup>45</sup>。また省水型食器洗浄機では従来機に比べすぎ水を半分にし、洗剤使用量の削減、熱源のガス代の減少と併せ年間運転コストのほぼ半減化を実現したとされる<sup>46</sup>。スープ対応型飲料供給装置の場合、運転コストの面では消費電力量を約 25%削減しているが、同製品のユニークさは従来別々の機械で抽出されていたコーヒー・茶飲料とスープ類を同一のマシンで抽出できるようにした点で、厨房業務の不便さの解消を実現するものとされる<sup>47</sup>。

以上の様にこの時期の新製品に見られる特徴は徹底したランニングコストの削減にあるが、それはデフレ下での外食産業の切実なコスト節減要請に対応したものであり、新規機能ではなく、運転費用低下につながる省エネ・省資源の方向での製品開発が追求されていることが明瞭である。顧客はランニングコストの低下分を上限に高い製品価格を受け入れることが可能となり、これはホシザキにとって収益性の向上に直結する。この時期におけるホシザキ電機のかかる製品開発の方向性が、直販組織によるユーザーニーズの収集とトップへの伝達、その組織による共有に少なからぬ部分を負っていることは疑い得ないものとわれわれは考える。

直販組織による保守サービスは、また、他社製品の補修業務の引受けを通じてホシザキ製品のシェア向上に貢献することとなった。

「・・・競争相手の商品の修理もやっている。他社ユーザーは他社の色が染まってる。

ホシザキさんは何もないよ、で門前払いされる。メンテで接点があると、安売りはしないけど、次の入れ替えの時にチャンスとなる。」<sup>48</sup>

混迷期の安売り合戦は十分な保守サービス組織を保有しない厨房機器メーカーにも販売機会を与えることとなり、とりあえずのシェア獲得は実現できても補修サービスの不備からユーザーは不満を強める。業務用厨房機器は常に正常稼働が求められる機器であり、製品販売後の迅速・的確なアフターサービスが担保されることで初めて完結するビジネスに他ならない。ホシザキ電機の国内 15 販売、434 営業所、約 2300 名のサービススタッフの存在<sup>49</sup>は同社が混迷期に失ったシェアの回復を確実なものとし、サービス体制の整わない競合

<sup>45</sup> 日経流通新聞 2005 年 8 月 10 日、日刊工業新聞 2005 年 7 月 7 日掲載記事 参照

<sup>46</sup> 日経産業新聞 2005 年 12 月 6 日掲載記事 参照

<sup>47</sup> 日刊工業新聞 2009 年 3 月 2 日掲載記事 参照

<sup>48</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が 2014 年 3 月 11 日にホシザキ電機坂本精志会長（当時）に行ったインタビューの際の発言

<sup>49</sup> ホシザキ電機「ブリッジレポート」2014 年 2 月 28 日 4 頁参照

他社ユーザーの乗り換えを誘発する効果を持ちえたこと、疑い得ないであろう。

最後に「営・サ連携」について述べておくことにする。「営・サ連携」とは「営業・サービス連携」の略で、保守サービスチームによる営業支援を意味する<sup>50</sup>。ホシザキ電機は厨房機器購入ユーザーに機器の販売と併せ保守契約を提案する。これは購入後 10 年間は修理代金を無料とする代わりに月々 4 万円の保守契約料を負担して頂くといった内容で、購入機器の定期点検も契約項目に含まれる。機器購入ユーザーは一日 24 時間の正常稼働を望むため、故障時の保守体制はもとより、故障を未然に防止する定期点検にも大いに関心を寄せることとなる<sup>51</sup>。

「予備的、機器診断などで稼ぐサービス。・・・壊れる前に保守する、その安心感。」<sup>52</sup>

「メンテをすると故障の予兆は見える。消耗部品は先に交換。徹底して壊れる前に交換させた。徹底させたら（ホシザキ製品の購入）継続率と新規導入率が上がった。」<sup>53</sup>

保守サービス部門による既設機器の定期点検が機器の買い替えや新規導入の潜在的機会を事前に捕捉し、それら情報を営業部門に繋ぐことで売上高の成長を実現する。あるいは保守サービスの品質向上それ自体が競合他社との差別化要因となって営業部門の業績向上を支援する。このような「営・サ連携」による売上高寄与分は直近で国内販売の 3 割を超える 500 億円に達するとされる<sup>54</sup>。図 2 - 6 は 2013 年 12 月期の製品別売上高のグラフであり、図 2 - 7 は上記「営・サ連携」分を考慮した構成比を示す（出所は同社有価証券報告書）。保守サービス部門の見えざる実力ぶりが十分に窺えるであろう。

図 2 - 6 製品別売上高（2013 年 12 月期 単位：百万円）

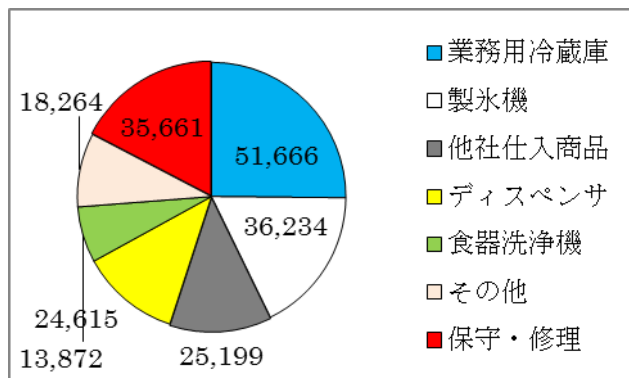
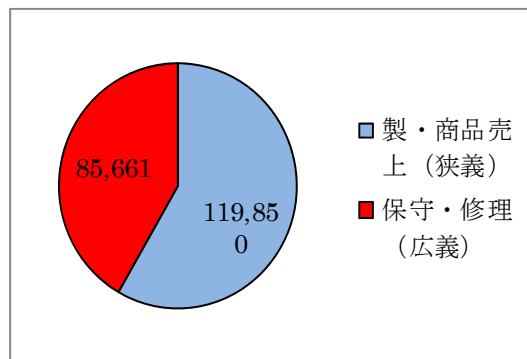


図 2 - 7 改訂版製品別売上高



<sup>50</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が 2013 年 12 月 11 日にホシザキ電機坂本精志会長（当時）に行ったインタビューの際の発言による。

<sup>51</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が 2014 年 4 月 22 日に丸山暁取締役に対して行ったインタビューに拠れば、2013 年 12 月期の保守・修理売上高 35,661 百万円のうち、保守契約料とスポットの修理代金がそれぞれ 50% ずつを占めるとのことである。

<sup>52</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が 2013 年 12 月 11 日にホシザキ電機坂本精志会長（当時）に行ったインタビューの際の発言

<sup>53</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が 2014 年 4 月 22 日に丸山暁取締役に対して行ったインタビューの際の発言

<sup>54</sup> 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が 2014 年 4 月 22 日に丸山暁取締役に対して行ったインタビューの際の発言

### 3. ホシザキ電機のコア・ナレッジ

コア・ナレッジとはコア・コンピタンス（企業の中核的競争力）をナレッジの観点から分析・把握したものであり、企業の成長性と収益性を左右するナレッジに他ならない<sup>55</sup>。好業績の企業にはその原動力となる中核的財やサービスが存在し、それらの開発や供給能力の整備、および当該財・サービスの市場への供給過程で、属人的あるいは組織的な暗黙知や形式知が活用される。高成長性について述べれば、その実現を左右するのは経営者の先見性と決断力であり、有望な事業ドメインを発見し企業を成長軌道に乗せるのが経営者の暗黙知の最大の使命であると考えられる。一方、高収益性については特許等の「法的に保護された形式知」や「明示されざる形式知<sup>56</sup>」、「集積された形式知の量<sup>57</sup>」、あるいは「熟練に基づく個人の暗黙知<sup>58</sup>」、「組織の暗黙知」等をコア・ナレッジとして指摘できよう。ではホシザキ電機のコア・ナレッジとは如何なるものであるのか。

まずわれわれは、ホシザキ電機の高成長を実現したナレッジとして「3つのひらめき」を指摘したい。第一のひらめきは創業者坂本薫俊氏の米国からのウォータークーラー持ち帰りの決断である。1955年の米国視察の際、米国で売れ筋のウォータークーラー（冷水器）に着目した坂本氏は同製品を視察土産として本社に持ち帰った。この持ち帰られたウォータークーラーからジュース自販機が生まれ、大ヒット商品「街のオアシス」の開発へと繋がっていく。

第二のひらめきは坂本精志氏による1960年米国シカゴでの製氷機事業進出へのアイデアである。偶然出会った米国人の「これからは水と紙と氷が伸びるだろう」との言葉に始まる製氷機の開発・製造の試みは、ジュース自販機事業の失速で存亡の危機に瀕していたホシザキ電機の救世主となり、その後同社が低温機器類中心の業務用厨房機器メーカーへと発展していく橋頭堡を築くこととなる。そして第三のひらめきは1972年の業務用冷蔵庫事業進出への決断である<sup>59</sup>。図2-6に示されるように現在のホシザキ電機の製品別売上高のトップは製氷機ではなく冷蔵庫であり、業務用厨房機器分野のkiller productである冷蔵庫事業を外食ビジネスが成長期を迎えるまさにこの時期に立ち上げたことが、ホシザキ電機の今日を有らしめたと言っても過言ではないであろう。

55 拙稿「シイエム・シイのコア・ナレッジ」『日本ナレッジ・マネジメント学会 東海部会季報』（電子版）第11・12号 2009年10月 <http://www.kmsj.org/tokai/200910oonisi.pdf> 3・4頁参照

56 ダイセキの廃油処理のレシピがその一例である。拙稿「好業績とナレッジ - 株式会社ダイセキのケース - 」『日本ナレッジ・マネジメント学会 東海部会季報』（電子版）第1号 2007年1月 <http://www.kmsj.org/tokai/2007janonishi.pdf> 参照

57 具体的事例としてプロトコーポレーションの中古車情報（拙稿「プロトコーポレーションのコア・ナレッジ - プロトは、なぜリクルートに勝てたのか? - 」『日本ナレッジ・マネジメント学会 東海部会季報』（電子版）第13号 2011年4月 <http://www.kmsj.org/tokai/201104onisi.pdf>）、トランコムの中空車・貨物情報（拙稿「トランコムの研究 - 物流組み換え時代のナレッジ戦略 - 」『日本ナレッジ・マネジメント学会 東海部会季報』（電子版）第14号 2013年4月 <http://www.kmsj.org/tokai/201304onishi.pdf>）が挙げられよう。

58 シイエム・シイのマニュアル作成にかかわる暗黙知、トランコムのマッチングスキルや物流改善提案能力などが指摘できる。両社についての前掲拙稿参照。

59 この決断が誰によって如何なるプロセスを経て為されたかに関し、残念ながらわれわれは確固たる情報や証言を保有していない。

ではこれら 3 つの「ひらめき」は、同様に個人の優れた認知的暗黙知として、一括して理解すべきものであろうか。われわれの考えでは第一のひらめきと第二・第三のひらめきには質的な相違が存在するように思われる。

第一のひらめき、すなわち坂本薫俊氏によるウォータークーラー持ち帰りの決断は薫俊氏の好奇心の発露だった可能性が高い。創業まもない星崎電機のオリジナル製品の発掘という経営課題を抱えていたとはいえ、ウォータークーラーに目が留まったのは単なる偶然の所産ではなかったのか。もし他の売れ筋商品が持ち帰られていたらホシザキ電機は家電のメーカーになり得ていたかもしれないし、自動車部品のメーカーになり得ていたかもしれない。薫俊氏の決断が如何なる文脈のもとで行われたかについて現時点では確かめる術がないが、「客観的事実を（ひらめきの）根拠に持つ」という点において第一のひらめきは次に述べる第二・第三のひらめきとは質的に異なっているものとわれわれは考える。

第二のひらめき、すなわち坂本精志氏による製氷機事業進出へのアイデアには、そのひらめきをもたらす客観的根拠が存在していた。「(米国人の言葉の)「氷」とジュース自販機でピピッときて(製氷機を試作)」、「ジュース自販機が冷却機能を持っていたので冷機中心となった」(日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が 2013 年 12 月 11 日にホシザキ電機坂本精志会長(当時)に行ったインタビューの際の発言)。坂本精志氏による製氷機事業進出へのひらめきは、当時のホシザキ電機の主力商品であるジュース自販機と密接な関連を有していたのである。単なる好奇心の発露ではなく、一定の客観的条件を根拠とする「ひらめき」は、「帰納に基づく発想(induction-based abduction)」と呼び得るかもしれない<sup>60</sup>。第三の冷蔵庫事業進出への決断が「冷蔵庫の方がよく売れた」という客観的事実に基づくものであったことは既に述べた。

われわれは最後に、ホシザキ電機再生の立役者である組織の暗黙知について論じておきたい<sup>61</sup>。再生期におけるホシザキ電機の成長性と収益性の復活の背後に「営・サ連携」と呼ばれる営業スタッフと保守サービススタッフの連携した行動様式の形成と確立が存在していることは既に指摘した。営業スタッフ 2800 名、保守サービススタッフ 2300 名の行動のベクトルを揃える「営・サ連携」は、スタッフ個々人の行動様式を「安売りをしない」、「知恵を使う」、「(自社の) いいところを頭に入れて営業」のモードで統一した、組織体そのものの有する暗黙知に他ならない。この組織の暗黙知は当該組織を構成する個々人の暗黙知の集合体であるが、ひとたび確立されると、それは組織的行動様式の規範として個々人の暗黙知の上位に君臨し、組織文化や組織風土の形態を取って構成員の行動を律することとなる。構成員個々人の行動様式が、少なくとも組織人としての行動範囲においては、組織固有の原理・原則で統一されるのである。さて、いったん確立されると自身の慣性を持ち

<sup>60</sup> 科学的発見における演繹、帰納、発想の諸概念については伊東俊太郎「科学的発見の論理」『科学と現実』中公叢書 1981 年 所収 参照。

<sup>61</sup> 組織の暗黙知については拙稿「シイエム・シイのコア・ナレッジ」『日本ナレッジ・マネジメント学会 東海部会季報』(電子版) 第 11・12 号 2009 年 10 月 <http://www.kmsj.org/tokai/200910oonisi.pdf> 3-4 頁参照。

強固な存在と化す組織の暗黙知であるが、その形成には多大の労力と時間が必要とされる。まず構成員個々人の暗黙知（行動様式）を特定のスタイルに変えるプロセスが必要となる。講習やOJT、クレド（CREDO）の携帯、社内セミナーや朝礼、さらには社歌の斉唱等を通じて個々人の意識に働きかけ行動を変えていく。構成員の行動様式が次第に統一されていく一方で、教育効果が剥落し、旧来の行動様式に回帰する構成員も出てくるため、組織の暗黙知の形成には一定のスピードと反復や再教育が要請されよう。言うまでもなく構成員の数が多いほど組織の暗黙知の確立にはより多くの時間が必要となる。ホシザキ電機の場合、坂本精志氏の社長就任（2005年）から混迷期を脱出するまで（2010年）、5年の歳月を要しているのである。

こうして確立された組織の暗黙知は強固な慣性を持つ反面、その自律性を担保する人的存在やシステムが機能しなくなると、たちどころに崩壊する脆弱性も有している。「営・サ連携」に関して言えば、安売りやCS（顧客満足）欠如の対応に目を光らせるマネージャーおよび経営陣の不在は、組織構成員に安易な対応への誘因を与え、ホシザキ電機の再生を可能にした組織の暗黙知の変質・自壊を招くかもしれない。成長期には特に問題なく機能していたホシザキの直販組織が、混迷期にたちどころに安売りに走りモラル低下を招来した事実はその証左であろう。その意味において組織の暗黙知は組織構成員個々人の暗黙知の海に浮かぶ舟のような存在と言えるのかもしれない。