

京都府中小企業技術センター協力会「M&T交流会」



京都府中小企業技術センター協力会は、会員相互の交流と情報交換の場として、毎年開催している「M&T交流会」を2009年12月8日(火)に京都市下京区のメルパルクKYOTOにおいて、「セミナー」と「交流会」の2部形式により、協力会会員以外にも参加を呼びかけて開催しました。今回は、同志社大学大学院ビジネス研究科 研究科長・教授 村山裕三氏をお迎えし、「京都型ビジネス再考:「経済+α」戦略と中小企業経営」をテーマにご講演いただきました。

講師プロフィール 村山 裕三氏

同志社大学大学院ビジネス研究科 研究科長・教授
京都市生まれ。同志社大学経済学部を卒業後、ワシントン大学よりアメリカ経済史で博士号を取得。野村総合研究所勤務、大阪外国語大学教授などを経て、現在、同志社大学大学院ビジネス研究科で研究科長に就任。著書は、NHKブックスから「京都型ビジネス」など多数出版。

☆京都型ビジネス 3つのキーワード

昨年『京都型ビジネス』という本を出しました。京都のビジネスの特徴をまとめたものです。この中で京都型ビジネスの特徴はどこにあるのかを考えました。私の結論は3つの言葉に集約されます。「文化性」「独創性」「継続性」の3つです。

まず「文化性」ですが、京都には、寺社仏閣の文化、王朝文化、伝統産業のビジネスの上に乗った文化などがあります。鎌倉や奈良に行っても寺社仏閣の文化はありますが、伝統産業の文化はなくなっています。なぜ今まで続いてきたかと言うと、それは文化でお金儲けが出来たからです。2つ目が「独創性」。京都には任天堂、京セラ、オムロン、堀場製作所、ワコールなど独創的な企業があります。また、伝統産業は他が真似できないことをやっています。京都には個性がある、独創性のある企業が多いのです。3つ目が「継続性」。京都には100年以上続いている企業だけでも1600社以上あります。

これらの特徴は、京都のビジネスの底に職人文化が流れているからだと思います。伝統産業だけではなく、製造業にも職人文化が流れているのが京都のビジネスの特徴だと思います。

☆京都型ビジネスと職人文化

では、職人文化とは一体何なのか。3つ話をいたします。

1つ目は「顔を見る経営」と「切磋琢磨」です。友禅にしても西陣織にしても、工程が10~15くらいに別れていて、それぞれの工程に職人がいて、最後に着物や帯が出来ます。京都の特徴は渡り職人が少ない。京都の場合は個人の技術ではなく家業です。何代にも渡って固定的な職人ネットワークを形成しています。それをマネージするためにどうするかというと、顔を見ることが基本です。職人の顔を見ながら経営していく事によって、良い所を引き出します。競争ではなく、職人に自ら切磋琢磨してもらって技を上げてもらうのです。

2つ目は「独創性による経営」。企業が成長するには、ひとつは量的な拡大による利益拡大、もうひとつは独創性を出して付加価値を上げる方法があります。伝統産業は手作業でやっていますから、生産性を上げてのコストカットは難しい。付加価値向上の源泉として、独創性を重視するのが特徴だと思います。

3つ目が「継続のための革新」。欧米ではイノベーションは利益を上げるため行なわれますが、京都の場合は継続を目的としている場合が多い。京都が売っているものには2面性があります。ひとつは「機能性」。もうひとつは「文化性」です。例えば、手描き友禅の着物を今買ったら、良いものでは100万円以上する。これは消費者が文化を買っているとしか解釈しようがないわけです。しかし、文化は変わって行きま

す。続けるためには革新するしかありません。京都は歴史的にこれをやってきました。だから100年以上続いている企業が多いのです。「顔を見る経営と切磋琢磨」「独創性による付加価値向上」「継続のための革新」、この3つが職人文化に根ざした京都型ビジネスの特徴だと私は考えています。

☆ハイテク企業の中の職人文化

京都がさらに面白いのは伝統産業だけではなく、ハイテク企業の中に職人文化が生きているということです。

例えば、日本電産は今まで20社以上買収して成長してきました。企業買収と言うと、欧米的でドライな経営手法かなと思われるかもしれませんが、実は決してそうではありません。企業を買収した後も決して従業員を解雇せず、顔を見る経営で従業員の活力を引き出してその会社を建て直します。まさに職人文化的です。

島津製作所の田中耕一さんの好きな言葉というのは「切磋琢磨」で、「切磋琢磨とは、競争というより励ましあって、お互いに自分を磨くということでしょう。褒めあいながら高めあうという気持ちです。」とされています。田中さんは、このような切磋琢磨の世界の中に日本の研究開発の大きな潜在性が潜んでいると考えています。これも面白いと思います。

任天堂が独創的なものをつくってきたことはご存じだと思います。山内会長の口癖は「よそと同じことをするな」です。「今までこんな遊びがあったから、これを改良改善すれば、何とか商売になるのではないか」という発想では絶対うまくいかない。他社の類似品は出さないとというのが任天堂のモットーであり、私が心掛けてきたことです。」と言っておられます。任天堂が面白いのは、こういう独創性がある人は社員の全部ではない。一握りの独創性のある天才的な人を会社の中で活かしていくシステムができあがっているわけです。これは大企業ではない特徴ですが、それが強みになっていると思います。

これら京都の企業を強くしている特長をいかに伸ばしていくかということが、重要なポイントになると思いますが、そのあたりをより詳しく見ていきたいと思っています。

☆キャッチアップ時代の終焉

その前に日本の製造業全体を考えてみたいと思います。1960年から80年代くらいまでは高度成長期で、今と比べると経営は楽だったと思います。それはなぜかと言うと、キャッチアップの時代であったからです。欧米という目標があるし、日本は技術力があります。良いものを安くつくれば受け入れられてきました。キャッチアップの時代の技術開

発というの、私の専門の国際関係からみても非常に楽な時代でした。経済成長のための技術開発で、経済のことだけ考えていれば良かったのです。安全保障のことについてはアメリカがほとんど見てくれるし、日本が経済的に強くなるのがアメリカの利益でもありました。

90年代キャッチアップが終わります。技術水準が欧米に匹敵するところまでいって、後を追っているだけではビジネスにならなくなってきました。キャッチアップが終わったら自分自身のことを考えて、その中から目標選定しなければならぬ。ところが、キャッチアップに慣れてきたら、これは難しい仕事でした。日本は、そこで方向性を見誤ったと思うのです。90年代になり冷戦が終わって、欧米の安全保障のイデオロギーが崩れてしまいました。安全保障の時代から市場主義、利益追求がイデオロギーになっていきました。日本もこれに途中から乗ります。それも今は終わりました。リーマン・ショックからの金融危機によって市場主義がだめになったと言われていました。その後、私は「+α」の時代が来るのではないかと見ています。「+α」というのは経済に何を上乗せするか。高坂先生と同じような発想で、これからは自分自身が目標を設定しなければならぬのです。その目標が「+α」です。

☆「+α」の時代

では、「+α」とは何か。一番わかりやすいのは「環境」です。環境とビジネスをどう合わせるかということが今課題になっています。それから「安全・安心」。ビジネスに安全・安心をどう乗せるかということも問われています。そして「文化」「社会貢献」も課題のひとつです。「+α」。これは何でもいいわけです。自社の強みを見極めてどのような目標設定をするかが1番のキーになると思います。

具体的に見ていきます。まず「環境」ですが、トヨタのプリウスの成功は、経済+αでビジネスになるというひとつの大きなベンチマークだと思います。環境を重視した車を評価して、少し高くても買おうという意思がある。環境自体をビジネスに出来るところが出てきたと言えそうです。2つ目が「安全・安心」です。安全・安心を確保するために日本の技術力を活かすべきだと思います。例えば、田中耕一さんの質量分析技術です。質量分析というのは、分子レベルで出てくる物質を分析して、どうい物質であるかを見極める技術です。応用すれば、テロ対策にも使えます。事実、爆発物検査に使っている海外の空港があります。爆発物を抱えていたら分子レベルでそれが出てきます。それを質量分析の機械に入れたらどうい爆発物かがわかります。

これらは「両用技術」という発想です。私の会社ではこういう技術を開発している。その発想を横滑りさせて、その技術は、もっと他のところに使えるのではないかとというのが両用性の発想です。同じ技術を安全・安心に使うのはこれから伸びる分野だと思います。

☆京都の「+α」

京都は文化資本の集積地です。資本には物的資本と人的資本がありますが、京都の場合はこれに加えて文化資本があると思います。文化をうまく使えば、それからかなり大きなリターンが得られる可能性があります。京都では「+α」として文化があるわけです。

一例として、私が塾長を務める伝統産業グローバル革新塾の塾生が開発した製品を挙げます。「十二単」というお米で、結婚式のギフト



お米の十二単の中身

向けに開発しました。お米の分野で京都の文化を活用したわけです。「十二単」というネーミングは京都を連想させます。もう一つは色です。文化と合わせて十二単という色を切り口にしました。加えてギフト商品として新市場を開拓しました。三拍子揃っているわけです。東京のギフトフェアで大賞を受賞しました。文化を利用して、こういうヒット商品が生まれるところが面白いところなのです。

☆京都型ビジネス再考

最後に京都型ビジネスをもう一度考えてみます。

1つ目は「顔を見る経営」。金融危機以降、従来のシステム経営は人気がありません。危機を引き起こしたのがシステムの暴走だからです。対して顔を見る経営が注目されてきています。その方が不祥事を起こさないし着実にできます。2つ目は「付加価値の向上」。低コスト化に対して京都は常に付加価値の向上をやってきたことが注目されています。3つ目は「継続性」。短期利益ではなく、京都は継続を求めています。これらはこれからの時代に合っていると思います。京都型ビジネスの強みをうまく活かせば、京都の企業は中小企業も大きな可能性のあるのではないかと考えています。

これらの強みを活かすためには、外の目で経営を見直すことが重要だと思います。京都では良いものに囲まれて生活しているから、それが当たり前ですが、外の目で見ると魅力的なもの、それをいかに伸ばすかが大きなポイントだと思います。外の目で見るためにはフォーマルな教育が必要です。ビジネススクールで授業を受けると、自分のやっていることを客観的に見ることが出来ます。同志社のビジネススクールに中小企業の経営者が来ていますが、学んだことを会社で導入したら業績が伸びるところが出てきています。これはビジネススクールのひとつの大きな役割ではないかと思っ、新しい科目を設置しました。「中小企業・地域経営」という科目群です。共通科目A・Bは基礎知識です。基礎科目AからBで基礎知識を学び、中小企業地域経営を学ぶと、かなり自分の事業を客観的に見られるようになります。

2つ目が、外との協力関係です。内だけでは難しいので、外の人を引き入れるというのがポイントになると思います。新しい観点から見られる人を引き入れて、自分のビジネスを強くしていくことが重要だと思います。一例として、伝統産業グローバル革新塾で主催した「京都の赤展」(京都の赤をモチーフにして伝統産業をみせよう企画)ではグラフィックデザイナーに外の人を入れていました。コンセプターは外と内と両方です。本人は広島生まれの外から来た人で、奥さんが西陣出身で花屋さんをやっている方です。それを形にしたアートディレクターは友禪をやっている内の人です。外と内が集まって「京都の赤展」を行ないました。この企画を通して、外の目で見えた発信は重要だと感じました。

京都の中小企業も外から見ると羨ましいものを持っています。いかに演出して世界に売っていくかということで成長の可能性があると感じています。



京都の赤展

【お問い合わせ先】

京都府中小企業技術センター
企画連携課 情報・デザイン担当

TEL:075-315-9506 FAX:075-315-9497
E-mail:design@mtc.pref.kyoto.lg.jp