

# 京都の風土と京都優良企業の競争優位性

## Kyoto Culture and Competitive Advantages of Excellent Companies in Kyoto

研究員 中村 久人

### 1 京都の風土

794年の建都以来、京都は1200年以上にわたって伝統に安住することなく都市活力を維持してきた。どの時代にあっても先端技術を巧みに取り入れ、新たな産業を創出している。明治初期においても進取の気性に富む京都人の手により琵琶湖疏水の開通、水力発電所の建設が行われ、路面電車や乗合バスも東京に先駆けて走ったのである。また、殖産興業機関としての勸業場・舎密局・ガラス工場・製鉄工場などの開設、S型電池の発明、有人軽気球の飛行が行われ、これらはすべて日本初であり、他府県に先駆けて近代化事業に取り組んだのである(真下、1999)。

現在の西洋模倣一辺倒の時代においても、京都では市民が誇りを持って、日本の伝統文化を継承してきている。祇園に代表される食文化、芸術文化、1200年に及ぶ都市文化など洗練されている。陶器、漆器、織物、竹細工などの工芸品においても見る者を魅了し、時代を超えた価値を有している(末松、2002)。また、京都には新しいものも多い。伝統を重んじながらも、それを乗り越えて新しいものに挑戦する意気込みが至る所で強く感じられる。京都の優良企業の経営効率は高く、ITによる効率化を図り、経営面では最先端のものを自然に取り入れ、うまく機能させている。なぜ、古都・京都で世界最先端ともいえる優良企業が生まれるのだろうか。

さらに、京都の風土には、①排他性と包含性の共存、②節約性と贅沢性の共存、③保守性と革新性の共存、④防衛性と攻撃性の共存、⑤創造と伝統の共存といったパラドクシカルな特徴があるが(日夏・今口、2001)、これらの二律背反をどう考えればよいのであろうか。

さらに、上記①～⑤までの特徴について補足すれば次の通りである。

①京都人の気質は警戒心が強く排他的であり、仲間以外には本心を明かさない面があるが、一方では外部からの知恵や参加者を受け入れる寛容性を持っている。企業においても京都の特質をかたくなに維持しつつ、外部の知識やエネルギーを取り入れてきた「したたかさ」が京都企業の特徴の一つになっている。

②京都人は気位は高いが儉約家で、生活が質素なことでよく知られている。企業においても事業分野はあまり広げずに奥行きを開拓し、資産の蓄積に努め、合理性を追求して創意工夫を凝らしながら、最新の設備や研究開発などに資金を投資する贅沢性を持ち合わせている。

③京都は歴史と伝統に培われた古い形式主義や保守的なしきたりが残る都市であるが、その反面、最新のもの、革新的なもの、先進技術などを取り入れることにも積極的である。京都優良企業に先端技術企業が多いのもこの点を反映している。京都企業は保守性

に守られた事業範囲と経営方針を維持しながらも、現実面では革新性を発揮する特異な思考体系を有している。

④京都企業はいたずらに部品メーカーから完成品メーカーへの道を志向せず、自社の得意分野に特化し、独自の技術的深化を図る企業が多い。そうした意味で規模拡大や売上高至上主義には抵抗感があるが、高付加価値化、技術・品質の向上、演出効果など質的向上については積極的で攻撃的でさえある。

⑤京都の経営風土は、古いものを守る行為と古いものを捨て、破壊し、新しいものを創造する行為とが共存している。その伝統は現在でも、ハイテクとハイタッチの融合を通じて、伝統産業を守り、先端産業やベンチャー・ビジネスを育成してきている。

これらの二律背反(矛盾)の中に京都優良企業の本質を理解し、良好な企業経営の秘密を読み解く重要な鍵が存在しているものと思われる。

## 2 京都企業の特徴

意外なことに、京都経済の成長率は日本の全国平均より低い。従って、京都経済全体が全国より優れているわけではないし、京都企業全体の業績が全国平均より高いわけではない。しかし、例えば京都の優良企業群10社(京セラ、ローム、オムロン、日本電産、村田製作所、堀場製作所、トーセ、イチコン、日本電池、サムコインターナショナル研究所)<sup>1</sup>と、日本を代表する京都以外の電子産業の大規模セットメーカー7社(日立製作所、東芝、三菱電機、NEC、富士通、松下電器、ソニー)のこの10年間における売上高成長率は、京都優良企業群の方が約3倍高いという研究もある(末松、2002)。この研究によれば、両者の営業利益率の差はこれ以上に大きく、さらに総資産利益率(ROA)になるとその差はますます広がる。また、株主資本利益率(ROE)については業績がよいときは両者の差は縮まるが、悪いときでも京都優良企業群は上記セットメーカーほど低下していない。

例えば、京都の優良企業の一つであるロームは、日本経済新聞が毎年発表する「優れた会社ランキング」(多角的企業評価システムのプリズムによる評価)で過去何度も1位になっている。また、01年度の「日経優良企業ランキング」(カスマの評価による)では、村田製作所が2位、京セラが5位、ロームが8位にランクされている。さらに、日本電産はアメリカのビジネスウィーク誌で世界の情報技術関連優良企業として、日本企業の中でトップにランクされている。

このような京都の優良企業群の特徴は以下のようなものとして語られることが多い。戦略的側面からみた特徴として、①部品メーカーが多く、最終製品メーカーになることにこだわらず、事業を自社の強みを発揮できる分野に絞り経営資源を集中している、②他社の真似をすることを嫌い、独自の製品やサービスを生み出している、③優良企業の多くが当初国内市場で受け入れられず、シリコンバレーなどアメリカで成功し、その実績を国内にフィードバックして成功に結びついている。

組織的側面からみた特徴は、①オーナー系企業が多いため、企業のビジョンが明確であり、スピーディな経営が行われており、②系列に属していないため独立性が高い。

財務的側面からの特徴は、①大手の金融機関に依存せず、無借金経営で財務体質が強く、②利益重視で、そのためコストも重視する(末松、2002)。

地理的側面からみると、第1に、京都では京友禅・西陣織や京焼・清水焼など伝統産業の技能者が持つ技術が、ハイテク産業の精密技術に生かされているといわれる。例えば、京セラでは清水焼の土の配合技術を活用しており、島津製作所や堀場製作所は薄膜やメッキの微細な表面処理で京仏壇の技術の恩恵に浴している（島津製作所創業者の初代島津源蔵は仏具の製造から始めている）。ただ、伝統産業の技術がハイテク産業に応用されたという事実は否定できないが、伝統産業の技術が息づいているというほどのものではない。第2に、京都には大学が多く、先進技術に関しては京都大学を中心に大学から得るものが大きい。また、大学から技術者を中心に豊富な人材が提供されている。

しかし、これらの特徴だけからでは京都の優良企業群が優れた業績を上げている理由を明確には説明できない面がある。それは次のような理由からである。まず、京都の企業がすべて優良企業というわけではない。さらに、京都の優良企業の創業者の多くは京都以外の出身者であるからである。

### 3 京都優良企業の経営上の共通点

とはいうものの京都の優良企業はハイテクからローテクまで多くの点で似通っている。これらの企業には非常に個性的な社長がおり、ほぼ全員の創業者、社長が技術系出身であり、京都でベンチャービジネスを起業したという経歴を持っている。彼らは自らの信じる道を突き進む精神力を有し、それを具現化・正当化するための合理性を身に付けている。京都のアンチ東京精神、批判精神と相俟って、系列に属さない自主独立の道を選択してきた。彼らには模倣されない独創的な技術を持つことが成長に不可欠な要件であるとの信念が深く沁みわたっている。

系列にも属していないために創業時には新規取引の開始には多大の苦労を経験した企業が多い。いくら頑張っても日本企業には受け入れてもらえず、ハイテクベンチャーの経営者たちは単身でアメリカ、特にオープンな企業取引をするシリコンバレーに赴き、営業で苦労した後、ある日突然優れた自社の技術が認められ、予期せぬほどの大量注文を受け取るといった経緯を辿った企業が多い。こうしてアメリカを代表する有力企業との取引が成立した後は、そのことが後ろ盾となって日本国内でも取引を広げている。こうした経験は、村田製作所の村田昭氏、堀場製作所の堀場雅夫氏、京セラの稲盛和夫氏、日本電産の永守重信氏、サムコインターナショナルの辻理氏など多数の創業者の共通体験となっている。

表1にみるように京都優良企業の経営者たちはほとんどが技術者で米国での経験が豊富な人が多い（末松、2002）。系列に属していないためこれらの企業は血のにじむような努力を払ってきた。人事は実力主義で信賞必罰を旨とし、温情主義を蔓延させるような余裕はない。活動は常に厳しく評価され、実績に基づいた報酬が支払われる。また、資金効率についてもキャッシュフロー管理が徹底されている。

経営全般に関して日本社会では嫌われる「冷徹」「合理的」な判断が徹底されている。

表1 京都優良企業の特徴

企業名	営業成功体験	学習体験	企業戦略
京セラ	稲盛和夫会長は創業当初の1962年、米国にセラミックコンデンサを売り込みに行く。1965年、テキサス・インスツルメントからの受注に成功、それが飛躍の本となる。	米国の「オープン」「フェア」から学んだ「公明正大」は、同社のもっとも重要な理念の一つとなる。	アメーバ経営、キャッシュフロー会計、分散型組織など、日本の最先端。M&Aを活用。
堀場製作所	1970年代、排ガス計測器は、規制の強化されたカリフォルニア州で販売好調。その後、日本でも排ガス規制が強まり、自動車メーカーに排ガス測定装置の措置が法的に義務化され、大きな実績を上げた。	堀場厚現社長は、甲南大学理学部卒業後、米国の合弁会社オルソン・ホリバ入社。働きながら、カリフォルニア大学、同大学院工学部電子工学科を修了。	システム経営。年俸制。M&Aを活用。
日本電産	永守重信社長は会社設立の翌年、単身米国に渡って、営業活動をする。スリーエムからの受注に成功、その後も米IBMから受注、飛躍につながる。1984年米国法人設立。	日本のベンチャーに対する投資を自らのポケットマネーで行っている。創業時に自分が助けてもらった恩返しである。	実力主義。 M&Aを活用。
村田製作所	村田昭名誉会長は1957年に渡米し、電子部品では日本で最初に営業を行う。現社長が通訳を務める。1960年に日本メーカーとしては初めてモトローラやGEなどの米国大企業への売り込みに成功。1965年米国現地法人設立。	村田泰隆社長はニューヨーク大学数理統計学科卒業。	科学的経営。 中央集権の経営。
ローム	佐藤研一郎社長は1961年には半導体の開発拠点をシリコンバレーに設立、シリコンバレーに最も早く乗り込んだ日本の経営者として知られる。1977年頃からシリコンバレーで受注型ICが爆発的に売れ、佐藤社長は米国に12年間長期滞在した。	「アメリカ人になろうとは思わないけれど、アメリカにずっと住みたいなと思ったことはある。米国はフェアだから…」(『京阪バレー』p.41)。	合理的経営。 中央集権の経営。

企業名	営業成功体験	学習体験	企業戦略
オムロン	創業者の立石一真が米国の“オートメーション”という生産方式があると聞き、視察団に参加。その中でただ一人、その実現に取り組み、発展の契機となる。	革新的な戦略、組織のモデルの導入に積極的。	シリコンバレーとの接触（提携・投資など）を積極的に展開。
サムコ	1987年には日本のベンチャー企業として初めてシリコンバレーに研究所を設立。シリコンバレーの企業が購入先第一号だったという製品が多い。	辻理社長は、NASA のエームズ研究所でプラズマ化学を研究。後輩ベンチャーの支援に対しても、最も熱心な経営者の一人。	シリコンバレー型経営の先鋒。
ニチコン	武田一平社長は入社4年目で米国に渡り、ゼロから市場開拓、電解コンデンサーのシェア1位を勝ち取る。17年間滞在。	入社4年目で渡米し、自ら事業を開設・拡張、経営の原点となる。「京都発のグローバル・スタンダードにマッチしたグローバル企業」を目指す。	昭和30年代から、年功序列なし。 ディスクロージャーの重視。

（出所）末松千尋著(2002)『京様式経営—モジュラー化戦略』p.163 に加筆。

IT であれ何であれ、競争力に繋がるものはすべて貪欲に採用し、強化し続けてきたのが、京都の優良企業に共通する特徴である。

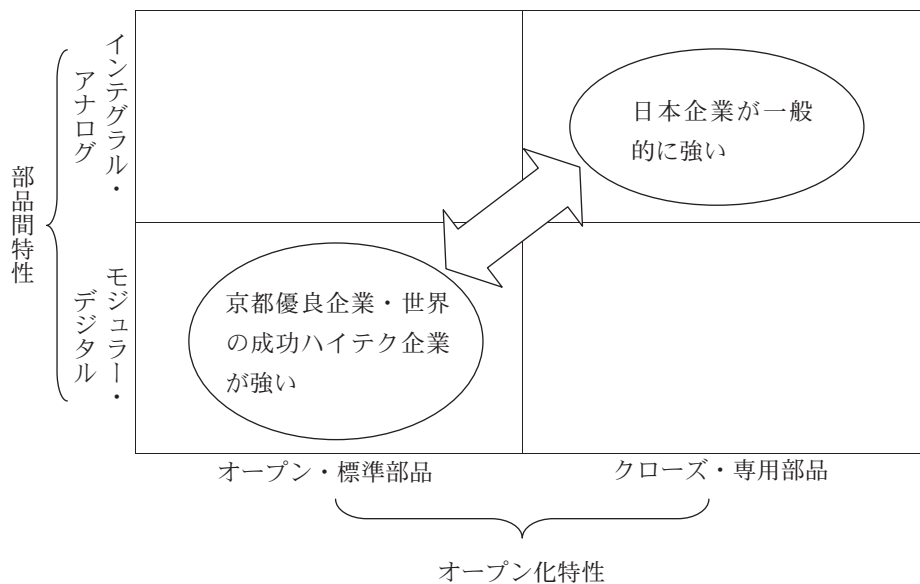
つまり、生き残るためには、オープンな競争主義を取り入れざるを得なかったものであり、閉鎖的な系列社会で弾き飛ばされ、オープンな市場で評価された経営を通じて、日本ではとすると否定的に扱われてきた科学的、論理的、合理的経営が根付いたといえよう。そのもっとも典型が、規模が大きくなったこれら企業がみな採用している「分散型組織」と「管理会計」の2点セットである。さらに、これら企業に共通する特徴として「明確なガバナンス」「確実に機能する情報システム」である。

#### 4 オープン・モジュラー型の製品アーキテクチャに競争優位性

製品アーキテクチャは、モジュラー型とインテグラル型の2つに分類できる。モジュラー型は組み合わせ型であり、インテグラル型は擦り合わせ型と呼ばれている。事前に部品の組み合わせ方のルールを決めて、開発・製造の際には、そのルールに従って部品を組み合わせるのがモジュラー型で、そのようなルールを決めずに開発・製造の段階で、全体の最適性を考えて各部品間の調整を行いながらつくり込んでいくのがインテグラル型である。

一般的に、製品アーキテクチャは、図1に示すように2つの軸によって分類される。

図1 製品アーキテクチャの2要素マトリックス

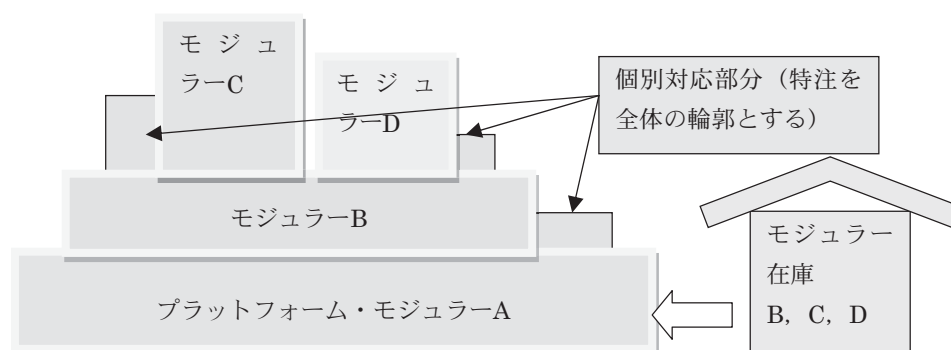


(出所) 延岡健太郎(2002)、p.75 を参考に筆者作成

一方は製品を構成するサブシステム間の部品特性としてモジュラー・デジタルかインテグラル・アナログかの分類、他方は部品のオープン化特性としてオープン・標準部品かクローズ・専用部品かの分類である(延岡、2006)。

京都の優良企業にはオープンなプラットフォームを構築し、それを基盤にモジュラー・デジタルな部品や製品を開発・製造することを得意とする企業が多い。これまで日本の自動車産業や多くの家電産業などが得意としてきたようなクローズドでインテグラルなやり方はではなく、モジュラー&インターフェース方式をうまく活用するためのプラットフォームを構築し競争力を高めている。モジュラー&インターフェース方式は複数の小型化されたつくり置きを用意しておき、その組み合わせでニーズに対応し、その場その場でのカスタマイゼーションを最小化するアプローチをとる。その際、図2に示すようにもっとも基本的で使用頻度の高いモジュラーの部分がプラットフォーム(A)であり、その次に基本的な部分を抽出して二層目の個別モジュラー群(B)を蓄積し、その組み合わせでニーズに対応する。これを可能な限り繰り返せば(C, D,...)特殊なニーズにも対応していけるのがオープン・モジュラー&インターフェース方式である。モジュラー化によるメリットは、サブシステム間の簡素化、標準化、独立化が進展し、製品組み合わせの多様化も容易になり、コストが低下し、イノベーションも活性化することである(延岡、2006；中村、2007)。世界の成功ハイテク企業は全般的にモジュラー化の流れを加速しており、それにより可能となるグローバルな相互依存性から多くの便益を得ている。京都優良企業はこのグローバルな流れに乗っている。これは新しい日本型経営のあるべき一つのしかも有力な方向性を示すものである。

図2 オープン・モジュラー&amp;インターフェース方式による特注への対応の概念図



(出所)末松千尋(2002)『京様式経営』p.224 を参考に筆者作成

以上から、京都優良企業の経営の本質的特徴は、これまで見てきたように「自主独立」、「獨創性」、「合理性」、「実力主義」そして「オープン・モジュラー&インターフェイスの製品アーキテクチャ」から引き出される競争優位性である。これらはこれまで平均的の日本企業に欠けていたものであり、その点でこれら企業はグローバル化時代の日本企業が追求すべき「新日本型経営」の方向性を示唆するものといっても過言ではない。

#### 《注》

1 業績が好調な京都のハイテク優良企業としては、ゲーム機の製造・販売とソフト開発の任天堂もある。海外でもっとも有名な京都企業であり、外国人投資家の比率も現時点で41.1%と非常に高い。さらに、福田金属箔粉工業、島津製作所（さらに同製作所から分離した日本電池、大日本塗料、日本輸送機）、イシダ、大日本スクリーン製造、星和電機、村田機械、ユーシン精機、TOWAなどがある。

#### 【参考文献】

- 末松千尋著(2002)『京様式経営—モジュラー化戦略』日本経済新聞社  
 日夏嘉寿雄・今口忠政著(2000)『京都企業の光と陰』思文閣出版  
 田中敏夫著(2003)『京都元気企業独創の奇跡』京都新聞出版センター  
 中村久人(2007)「MOTの本質と日本企業の競争力」、東洋大学経営力創成研究センター編『企業競争力の研究』中央経済社  
 真下仁志著(1999)『ベンチャー企業と京都』同友館  
 溝上幸伸(2008)『任天堂 Wii のすごい発想』ぱる出版  
 延岡健太郎(2006)『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞社