

<文献紹介>

堀場厚著『京都の企業はなぜ独創的で業績がいいのか』

(講談社、2011年)

龍谷大学経営学部准教授

藤木 潤司

1. はじめに

2011年8月19日付の日本経済新聞（京都・滋賀の地方経済面）に記された帝国データバンク京都支店の調査結果によると、京都府内における創業100年以上の老舗企業数は1,090社とのことである。この記事では、「老舗企業」というと保守的に聞こえるが、時代に合わせて新しい取り組みを進めてきた企業が多い」という、同支店のコメントも記されている。

京都には、織物、清酒、陶磁器、和菓子などの伝統産業に携わる企業に加えて、オムロン、京セラ、島津製作所、日本電産、任天堂、堀場製作所、村田製作所など、先端的な科学技術を活用して事業を展開する企業も存在する。つまり、京都という都市は、伝統産業に携わる企業と、ハイテク産業に携わる企業とが混在する都市となっている。これは偶然の出来事なのであろうか。それとも、一見対極にあるようにもみえる、これらの産業に携わる企業の間には、何らかの共通性があり、それが京都企業の強みや独自性を生み出しているのであろうか。このような探求への示唆多い書籍として、堀場製作所の社長・堀場厚氏が著した『京都の企業はなぜ独創的で業績がいいのか』（講談社、2011年）を紹介する。

2. 本書の構成と概要

本書は、著者の堀場厚氏が自らのビジネス経験などを踏まえつつ、京都企業の経営手法、すなわち「京都式経営」について論説したものである。本書の構成は、以下のとおりである。

- はじめに 世界大不況のなか京都企業の業績がV字回復した理由
- 序 章 バブル崩壊で京都の企業は
- 第一章 不況時こそ京都式経営

第二章 見えない資産の価値

第三章 「人財」の育て方

第四章 京都式バランス経営の秘密

第五章 京都式がまだまだ飛躍する理由

あとがき 東日本大震災を経て日本人の声望が高まった理由

紙幅の関係上、本書の内容を詳細に紹介することはできないが、以下では、各章の内容を概観しつつ、本書で検討が加えられている「京都式経営」について紹介したい。

本書では、まずその序章までにおいて、不況に強く、世界的にも評価の高い企業が多く存在する京都という地域の企業の特徴について論じられている。

堀場氏は、京都企業の経営の特徴を論じるにあたり、京都人が持っている次の4つの感性（考え方）について指摘する（22 - 27 頁）。

- ① 人のマネをしないという考え方
- ② 目に見えないものを重視する考え方
- ③ 事業を一代で終わらせず、受け継いでいくという考え方
- ④ 循環とバランスという考え方

氏は、これら4つの感性（考え方）を室町時代から約500年間続いてきたモノづくりの職人＝プロの文化に集約されるものとしてとらえている（27 - 29 頁）。ここでは、京都の職人文化が、血縁的な集団という意味ではなく、優れた技術を持つ自律的な個人の集団という意味での「家」という言葉を用いて表現されている。この「家」という概念を土台にして、京都企業の経営者が、ヒト・モノ・カネのうちヒトを最も重視すること、事業存続のために目先の利益に惑わされることなく経営資源の適切な配分に注力すること、京都という一流の職人が集まる環境の中で切磋琢磨し合いながら本物のモノづくりを目指していることが指摘されている。そのうえで、外部環境のめまぐるしい変化の中で事業経営を安定させるためには、自分の価値観や信念を明確にして我が道を進むことが最も重要であるとされ、また、顧客にとって付加価値の高い「本物」・「一流品」を提供していくことが、これからの時代において求められることであろうとの考えが示されている（29 - 33 頁）。

次に、第二章および第三章では、目に見えない資産を大切にすることの重

要性について論じられている。

氏は、人材（人財）、技術力、信念や価値観、企業文化、組織力、ブランド力などの財務諸表に書かれていない資産を軽視すると、企業は利益を生み出せなくなることを強く主張する（64頁）。また、氏は、これらの目に見えない資産のなかでも、とくに人を重視しており、「人材」ではなく「人財」という表現を用いて、その教育手法について第三章で詳細に論じている（104－173頁）。ここでは、目に見えない部分を伸ばす教育、いかえれば、人間性を伸ばす教育に焦点が絞られ、その教育のコンセプトとして、次の4つが示されている。

- ① 基礎、基本をきちんと教えること
- ② 失敗を経験させること
- ③ 褒めること
- ④ 本物を教えること

また、第三章では、松尾芭蕉の「不易流行」という理念・哲学が示され、これが事業の経営にも通じる理念であることについて論じられている（166－168頁）。京都の老舗企業が数百年ものあいだ存続することができたのは、昔から受け継がれてきたことを守りつつ、新しいことも取り入れてきたことにあると、氏は指摘する。

さらに、第四章および第五章では、ここまでの目に見えない資産の重要性に関する論説を踏まえつつ、「京都式経営」の強みと飛躍の可能性について論じられている。

氏は、京都に老舗が多いのは、ただ歴史があるという条件のみでなく、事業を受け継いでいくための知恵が存在するためであると指摘する（185－187頁）。事業を継続していくためには、「変えるべきもの」と「変えてはいけないもの」についてよく理解したうえで、「変えるべきもの」を変えていき、新しい血を入れていくことが重要であると、氏は考えている。また、「京都式経営」は、目に見えないものを尊重する経営であり、モノづくりを尊ぶ文化や共生の文化を持っている日本人にしかできないマネジメントであるとの氏の主張が示されている（220－225頁）。そのうえで、「京都式経営」は、現在の日本の危機を乗り越え、ピンチをチャンスに変えるやり方である

と結論付けられている。

3. 結びにかえて ― 本書から読み取ることができる京都企業の特徴

本書で繰り返し論じられているのは、企業経営における目に見えない資産（とくに人）の重要性についてである。本書全体を通じて、企業利益の重要な源泉が、人材（人財）、顧客や協力会社とのリレーション、信念や価値観、企業文化、技術力、組織力、ブランド力などの目に見えない資産にあるという、経営哲学・信念を読み取ることができる。ただし、堀場氏が、目に見える形での結果や利益を軽視しているということではない。氏は、目に見えない資産を重視し、日々のビジネスに取り組んでいくことが、目に見える形の結果や利益を生み出すと主張しているのである。

京都企業の大きな特徴は、財務諸表で明らかにされる現時点までの結果よりも、自己創設のれんの更なる増大について強く意識した経営を行っていることにあるのかもしれない。そうであるならば、多くの京都企業に通じる特徴を端的に抽出し、それを示すことは大変難しい課題となるであろう。この難解な課題に対する答えを探究していくうえで、目に見えないものを尊重する「京都式経営」について論じた本書は、京都企業への理解を促進する有益な書となる。