

京都産業を育む知恵インフラ

大 西 辰 彦

1. はじめに

2010（平 22）年 10 月に発行されたある経済雑誌¹⁾の表紙に『京都企業最強の法則』という文字が躍った。京セラ²⁾、日本電産、村田製作所など京都に本社を置く企業が、不況下においても好業績を上げていることから、その秘訣を探るという内容の特集記事である。

京都の電子部品大手 4 社の 2010（平 22）年 9 月中間決算（連結）は図表 1 のとおりである。いずれも中国、アジアでの需要の盛り返しを背景とした多機能携帯電話端末や小型低価格パソコン、太陽電池等の拡大で販売を伸ばし、前年に比べ大幅に業績を回復させている。

京都に本社を置く主な企業は図表 2 のとおりである。こうした京都の主要企業（以下「京都主要企業」）には、いくつか似通った特徴がある。その一つは、得意分野で技術を極め、グローバル市場で高い商品シェアを獲得することにより高収益を確保するなど、各社とも 10%前後の高い利益率を維持していること、また、無借金経営をよしとし、自己資本比率が非常に高いこと、さらに、

図表 1 京都電子部品大手 4 社の 2010 年 9 月中間決算

	売上高	税引前利益	純利益
京セラ	637,392 (31.7)	89,493 (421.9)	61,960 (609.9)
日本電産	340,791 (26.8)	41,293 (83.7)	27,014 (95.9)
村田製作所	314,989 (23.2)	47,462 (512.3)	31,066 (555.0)
ローム	181,355 (9.1)	17,447 -	9,862 -

単位：百万円、カッコは前年比%

世代交代は進んでいるとはいえ、オーナー経営者が多く、ぶれない経営方針や迅速な意思決定、あるいは徹底したコスト管理など経営者の個性的な企業統治が行われていること、といった点である。

そうした独創的な経営で高収益を上げている企業が、狭い地域に群生し、しかも、そこが四神相応の地・京都となると、これはきっと何か秘訣があるのではないかと訝る向きも少なくないであろう。本稿では、その「京都でなぜ」という疑問に対して、既に定説的に語られる内容のものを京都独自の風土や文化に培われた「知恵インフラ」という概念で再整理し、提示するものである。

図表 2 京都に本社を置く主な企業

	創業年	売上高	営業利益	業 種
宝 HD	1842	1,985	76	食料品
島津製作所	75	2,624	252	精密機器
任天堂	89	9,665	2,260	その他製品
オムロン	1933	7,366	640	電気機器
村田製作所	44	5,668	1,133	電気機器
堀場製作所	45	1,442	165	電気機器
ワコール HD	46	1,664	128	繊維製品
ローム	54	3,950	694	電気機器
京セラ	59	12,838	1,351	電気機器
ワタベ ウェディング	64	339	25	サービス
日本電産	73	6,296	640	電気機器

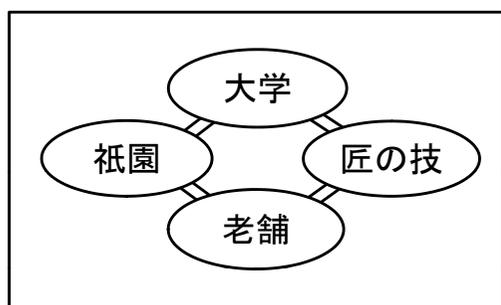
※業績はサブプライム・リーマンショック前の 2007 年 3 月決算。堀場は 07 年 12 月期。単位：億円。HD はホールディングスの略

1) 月刊 BOSS 2010 年 11 月号 ㈱経営塾発行

2) 本稿では、企業名を憚なしで表記している。

2. 4つの知恵インフラ

京都の「知恵インフラ」を図表3に示している。「大学」から始まり、時計回りで「匠の技」、「老舗」、「祇園」である。いずれの言葉も京都を表すに定番といわれる単語が並んでいる。「知恵インフラ」を示したこれら4つの言葉は、もちろんいずれも象徴的に使っているものであり、「大学」は「学術の集積と豊富な人材」を、「匠の技」は「基盤となる技術の蓄積」を、「老舗」は「長く事業を続ける商いの知恵」を、そして、「祇園」は「国際的な文化観光都市としての知名度や都市ブランド」を表している。



図表3 4つの知恵インフラ

3. 大学

京都の知恵インフラといえば、まずは、「大学」であろう。京都の大学集積率の高さを図表4に示す学生人口割合に見ることができる。絶対数では東京に勝てないが、人口割合で見ると、8.69%と東京都特別区の5.35%をはるかに超えており、全国平均の2.19%と比較すると実にほぼ4倍の集積率である。

また、京都に集まる研究者はノーベル賞級の研

図表4 学生人口割合

	人口(人)	学生数(人)	人口割合	大学数
京都市	1,467,811	127,696	8.69%	25
東京都特別区	8,744,846	468,190	5.35%	78
全国	129,070,066	2,836,127	2.19%	764

H20年度学校基本調査（京都市）

究者から、日々企業の現場で起こっているような技術課題への解決を導いてくれる研究者まで、その層は幅広く、そして、深い。

2010（平22）年10月に受賞が決まった鈴木章、根岸栄一を加えると日本から現在までに18名の日本人ノーベル賞受賞者が出ているが、図表5のとおり、京都関係者は実に8名と多く、京都の研究者、とりわけ京都大学の研究者のレベルの高さを示している。1897（明30）年に開設された京都大学は、その時既に開校していた東京大学が官僚を育成する大学としての存在意義を確立していたこともあり、それに対抗する意味からも研究開発に力を注ぐ大学としての使命をより強く求めたのである。その結果、企業との共同研究に対しても、開学当初から熱心であった。

また、京都蚕業講習所（1899（明32）年開設）を母体とし、1949（昭24）年に設立された京都工芸繊維大学は、その開学の精神を大切にしたいという思いから、日本で唯一校名に工芸、繊維がつく大学である。伝統文化の源である古都の風土の中で、染織、工芸産業等の振興、貢献などを通じて、知と美と技を探求する独自の学風を築きあげている。

そうした京都大学や京都工芸繊維大学の特徴もあり、京都では大学と企業の連携、つまり産学連携の試みは、古くから行われていた。大正の時代に海外からの輸入に頼っていた糸染用の染料を京都大学との共同研究で開発に成功した川島織物（現在は川島織物セルコン）の例や戦後、村田製作所が電気を絶縁する碍子を事業化する際に、京都大学の材料工学を専門とする研究者との共同研究の成果があったことはよく知られている例である。

図表5 ノーベル賞京都関係受賞者

	受賞年	分野
湯川秀樹	1949	物理学
朝永振一郎	1965	物理学
江崎玲於奈	1973	物理学
福井謙一	1981	化学
利根川進	1987	医学
野依良治	2001	化学
田中耕一	2002	化学
益川敏英	2008	物理学

近年の京都における産学連携の動き（図表 6）に目を移すと、経済産業省、文部科学省の政策的支援のもと、全国的に産学連携の機運が高まる中、京都においても全国でいち早くリエゾンオフィス（産学連携の窓口となる学内組織）を立ち上げた立命館大学の活動や、京都大学にとって第3のキャンパスとなる桂キャンパス（京都市西京区）開設に伴う産学連携機能の強化などにより、活発な取り組みがなされてきた。

そうしたなか、京都では産学連携を進めるためのユニークな交流・支援拠点が整備されている。1989（平成）年に開設された産学連携を開発のテーマにした京都リサーチパーク（以下「KRP」）である。

全国の多くのリサーチパーク、サイエンスパークが必ずしも産業活性化の成果を上げ得ず、また、収支状況もままならない現状の中で、KRPはいずれの面からも順調に成果を上げてきているといえる。他の地域がほぼそうであるように官が主導し、民が動く、という従来型モデルとは異なり、民が主導して、官が動き、学が支援するというユニークなモデルを作り上げたことがその成功要因である。

かねてからいらわれているとおり、府県と政令市との関係は上手くいかない。KRPの場合は、京都人である堀場製作所の創業者堀場雅夫（現・最高顧問）のイニシアティブが働いたゆえに実現で

きたモデルであるが、全国のどこを探しても同じ敷地内に府県と政令市の機関が肩を並べて立地しているケースはないであろう。京都においても、もし、「民」ではなく「官」が主導していれば、府がやるなら市は引く、市がやるなら府は引くといったことになり、オール京都体制は実現できていなかったはずである。図表7のとおり、6つの京都府、京都市及び関連する財団の産業支援機関が同じ敷地内に肩を並べ、名実ともにKRPはオール京都の産業支援、産学連携拠点となり、発展の道を歩むことになった。

KRPは、その開設と同時に産学連携に力を注ぎ、担当の社員が自らの足で京都の数ある大学をくまなく回り、研究者のデータベースを作成し、それを靴に忍ばせ御用聞きのごとく企業を訪問した。そうした活動がKRPの価値を高め、入居企業が集まり、産学連携や企業間連携によって、中小・ベンチャー企業が成長していった。日本初のメールマガジン発行サービスで急成長を遂げた「まぐまぐ」、同じく日本で初めてブログ開設サービスを始めるなど次々とユニークなウェブサービスをヒットさせている「はてな」、父親が経営する印刷会社から飛び出し、ゲーム、映像コンテンツで成長する「情報通信研究所」、オムロンライフサイエンス研究所として入居し、時流にも乗って成長した「オムロンヘルスケア」、本社は滋賀県大津市であるが、研究所をKRPに開設している人感センサーの「オプテックス」など、その他にも数多くの新しい企業が生まれ、成長を遂げている。

また、視点は変わるが、京都が大学の街であるがゆえに、「真理を求めて議論を交わす」といった雰囲気があるところはかたなく街全体に漂い、議論を

図表 6 京都における産学連携の動き

1994年	(財) 大学コンソーシアム京都設立
1995年	立命館大学リエゾンオフィス開設
	中小企業創造活動促進法施行
1997年	京大ベンチャービジネスラボラトリー（VBL）開設
1998年	大学等技術移転促進法施行
2001年	京大国際融合創造センター開設
2002年	工場等制限法撤廃
	京都工芸繊維大学リエゾンラボ開設
	同志社大学リエゾンオフィス開設
	知的クラスター創生事業開始
2003年	京都産学公連携機構設立
	京大桂キャンパス、桂イノベーションパーク開設
2004年	京大独立行政法人化
2005年	中小企業新事業活動促進法施行

図表 7 京都リサーチパークの概要

開設	1989年（日本初のリサーチパーク）
運営主体	京都リサーチパーク（大阪ガス100%出資）
形態	民主導官協力型
特徴	民間運営・京都府京都市連携モデル
ラボ棟数	公的支援機関6拠点（京都府3、京都市3） ラボ9棟（格安タイプから高価格まで）
入居企業数	中小・ベンチャー約250社 うち約5割がKRPで起業
支援内容	官民連携による成長支援、産学連携支援など

好む風土が醸成されているのも京都の街の特徴であり、「大学」という知恵インフラの効用であるともいえよう。そうした影響を受けてかどうか、京都の企業経営者には、規模の大小を問わず、仲間との交流を好み、そして、熱心に議論を交わすことを歓迎する経営者が多い。図表8に示すとおり、異業種交流参加率の割合も京都は全国トップである。大阪の中小企業経営者などからは、「大阪はもうかりまっか」と話が早い、京都の経営者は理屈っぽい」と見られることもしばしばだが、その裏返して「京都の経営者はよう勉強しとる」と尊敬の念を込めて語る経営者も多い。

高い技術力を持つ町工場が連携して「試作」に特化した共同受注のシステムを立上げた「京都試作ネット」（図表9）は、事業の立上げまでに、なんと足掛け9年にも及ぶ地道な勉強会を重ねてき

た。現在も順調に業績を上げ、中小企業連携のモデルケースとまで言われるようになった京都試作ネットであるが、その強固な仲間意識の醸成や脱下請に向けての経営ビジョンの共有が実現できたのは、作業の終わった町工場の片隅に集まり、あんパンと缶コーヒーでピーター・ドラッカーを輪読してきた時間の積み重ねがあつてのことである。

また、京都主要企業の経営者も仲がよい。京都のオーナー経営者約20人でつくる「正和会」という親睦組織がある。会長は、京セラ創業者の稲盛和夫（現・名誉会長）、会員は日本電産創業者の永守重信（現・社長）、オムロン創業者3代目の立石義雄（現・会長）、そして、堀場雅夫といったメンバーが顔を揃え、毎月末に祇園の料亭に集まり、大学教授らの講演を聴いた後に酒を酌み交わしながら、談論風発を繰り返している。正和会のような私的な会だけではなく、京都商工会議所、京都経済同友会などの交流活動も活発で、京都の経済団体は他とは違うと一目を置かれている。

京都の街、あるいは京都の経済界は閉鎖的であるといわれるが、一旦、輪の中に入ればその敷居は低く、成功を遂げた経営者も後輩の若手経営者に対し面倒見がよい。図表10は、京都市が行っている「京都市ベンチャー企業目利き委員会」の委員名簿である。信用度が低いベンチャー企業にこうした京都の一流経営者がAランク企業の認定を与えることで銀行や取引先への信用度を高めようと始めた制度であるが、自分達が認定した以上は成功してもらわなくては困るといった意識も働き、各メンバーが我が事のように自ら取引先に紹介の電話を入れるなど、その支援を行っている。

図表8 異業種交流参加率

	都道府県	企業数	参加企業数	参加率
1位	京都府	94,864	6,949	7.32%
2位	北海道	166,587	9,454	5.67%
3位	静岡県	141,918	7,920	5.58%
4位	大阪府	317,103	12,141	3.82%
5位	東京都	503,775	14,926	2.96%

H20年度中小企業基盤整備機構

図表9 京都試作ネット・メンバー企業

企業名	得意分野
秋田製作所	精密加工・ソフト開発
川並鉄工	大物加工
衣川製作所	難削材の微細加工
キョークロ	複合表面処理
京都試作工房	現代の悉皆屋
クロスエフェクト	光造形
コーシン	精密板金加工
最上インクス	薄板金属加工
高木金属	表面処理
辻製作所	精密板金加工
名高精工所	切削加工
ナンゴー	精密機械加工・設計
日双工業	3次元加工
富士精工	装置開発
モステック	プリント基板
山本精工	アルミ超精密加工
楽墨堂	メカトロ技術

図表10 京都市ベンチャー企業目利き委員会

堀場雅夫	堀場製作所 最高顧問
佐和隆光	滋賀大学学長
上村多恵子	京南倉庫 社長
加藤郁之進	タカラバイオ 前社長
斎藤 茂	トーセ 社長
高木壽一	(財)京都高度技術研究所理事長
辻 理	サムコ 社長
永守重信	日本電産 社長
吉田和男	京都大学大学院経済学研究科教授
渡部隆夫	ワタバウエディング 会長

毎日のように、狭い京都の街のどこかでこうした交流や支援が行われているかと思うと、まるで街全体が経営塾とでも呼べるような雰囲気さえ感じられる。そうした交流や連携の中から大きな成長のきっかけを掴む企業も多いのである。

4. 匠の技

2つ目の知恵インフラは「匠の技」であり、これは「基盤となる技術の蓄積」を表した言葉である。

京都で基盤技術といえば、まずは伝統産業ということになる。京都の伝統産業は染織、工芸分野の産業を指し、国が指定する伝統的工芸品17品目³⁾がその代表的な製品群となる。

京都の伝統的工芸品の生産額は、図表11に示すとおり、全国の生産額のほぼ20%を占めるに至っている。日本、あるいは世界の最高峰といわれる匠の技と高い感性や美意識に裏打ちされた京都の伝統的なものづくりは、「京もの」と呼ばれるブランド価値も加わり、この分野では圧倒的な存在感を有している。

しかしながら、図表12のとおり、京都市の製

造品出荷額に占める割合を見ると、わずか5%に止まっており、ライフスタイルの変化や和装需要の低迷など構造的な課題により産業としての存在感を年々低下させている。

一方、伝統産業を単に生産額から捉えるだけでは、その存在の現代的価値を十分に認識したとは言い難く、日本文化、伝統文化の継承など伝統産業の持つ多面的な価値や機能を再認識することが必要である(図表13)。とりわけ、本稿で取り上げている基盤技術としての効用については、伝統的技術が先端技術を生む土壌になっているという点に注目している。

たとえば、図表14に示すとおり、島津製作所は、その創業者である初代島津源蔵が、工芸技術の集

図表12 伝統産業のウエイト

	出荷額		従業者数	
京都市製造業全体	2.4兆円		78,000人	
伝統的工芸関係	1,380億円	5%	20,556人	26%
電気・電子・精密	7,900億円	33%	23,600人	30%

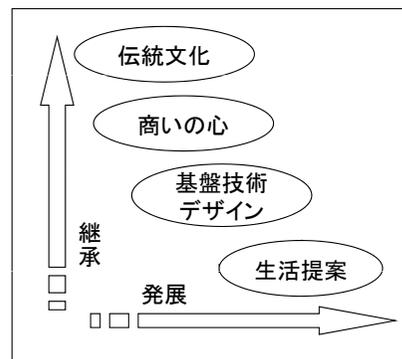
H20年京都市工業統計調査ほか

図表11 伝統的工芸品生産額等

	品目	企業数	従業員数	生産額	生産額シェア
京都府	37	3,435	20,556	138,095	19.7%
兵庫県	18	649	4,246	51,103	7.2%
東京都	35	1,449	4,624	44,585	6.3%
石川県	22	1,972	7,625	42,445	6.0%
全国	739	21,467	114,598	700,084	

(単位：社・人・百万円)

H18年度全国伝統的工芸品総覧



図表13 伝統産業の多面性

図表14 伝統技術の継承

創業(前)当時	創業(前)者	企業名	主要製品
仏具	初代島津源蔵(明治8)	島津製作所	精密機械
清水焼	村田吉良(大正15)	村田製作所	電子セラミック
寺社金箔	福田鞭石(元禄13)	福田金属箔粉工業	超微細薄電子材料
西陣見本帳	鈴木直樹(昭和4)	日本写真印刷	産業用機能印刷
花札、かるた	山内房治郎(明治22)	任天堂	家庭用テレビゲーム

3) 国指定の17品目は、西陣織、京友禅、京鹿の子絞、京小紋、京くみひも、京繻、京黒紋付染、京焼・清水焼、京漆器、京指物、京扇子、京うちわ、京石工芸品、京表具、京人形、京仏壇、京仏具。

大成といわれる仏具を製造する仏具職人であったことから、その技術を理化学機器の製造、開発に転用し、発展の礎を築いた。また、電子部品製造の村田製作所は、清水焼の燃焼技術や成形技術をセラミックの製造技術に生かして成長を遂げている。また、得意とする薄膜製造等の技術を電子材料の開発に生かして業績を伸ばす福田金属箔粉工業の源流は1700（元禄13）年にまで遡り、当時、伊勢神宮や金閣寺などに納める金箔を作っていた福田鞭石が創業している。また、1929（昭和4）年創業の日本写真印刷は、西陣織見本帳などを印刷していた企業であるが、現在では、成形と同時に加飾印刷ができる独自技術で成長し、タッチパネルの製造など産業機能印刷分野で躍進する企業に脱皮している。

また、1983（昭58）年のファミリーコンピュータの大ヒット以来家庭用テレビゲーム製造企業として目覚ましい発展を遂げた任天堂は、もともとは花札やトランプの製造、販売を行っていた企業である。遊び心の神髄はハード（機器）ではなく、ソフト（ゲームの仕組みや内容）にこそあるという任天堂の経営戦略の根幹は、どこよりも長く遊びをテーマにした商いに勤しんできた遺伝子が生かされているのかもしれない。

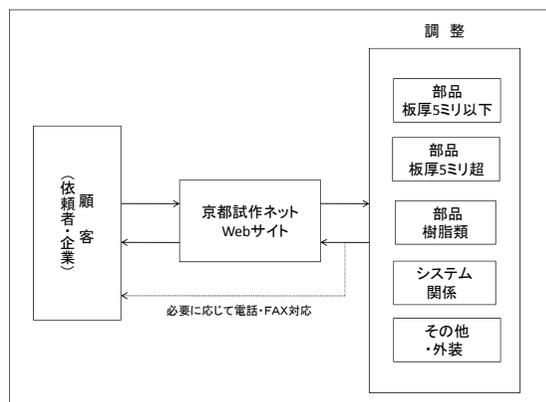
さらに重要なことは、こうした伝統的技術を受け継ぐ企業群から、分社化やスピナウト（独立・起業）により、技術や経営哲学を受け継ぐ新しい企業が生まれるとともに、協力企業として厳しい品質、納期、コスト等への要求に応えるべく積み重ねてきた技術や生産管理などの知識や経験が実を結び、成長を遂げた事例も多い。島津製作所から分社したGSユアサコーポレーション、ニチユ、京都科学、同じく島津製作所の協力企業と成長した朝日レントゲン工業、日本電気化学、片岡製作所、また、日本写真印刷からは、ナイツック工業、任天堂からはトーセやフェイスなどが育っている。これらは、ほんの一例に過ぎないが、「匠の技」の基盤技術が京都における成長の連鎖を生んできたのである。

「匠の技」という言葉が意図する基盤技術の蓄積には、もう一つの含意がある。それは、設計、加工、表面処理といった実際のものづくりを担う

中小ものづくり企業群（サポートインダストリー）の集積である。

その代表例が先に紹介した京都試作ネットである。メンバー企業は、図表9に示したように、それぞれ得意とする優れた技術を持っており、お互いの技術を組み合わせることで試作に関する顧客の要望に応じていく仕組みである。

具体的な事業フローは図表15のとおりである。ホームページの入力フォーム、メール、ファックスを通じて顧客からの試作依頼が京都試作ネットに届くと、依頼内容は即座にメンバー企業のパソコンと登録された担当者の携帯電話にメールで配信される。依頼内容に応じて幹事企業を決定し、2時間以内に顧客に見積もりを回答する。具体的な発注、納品等の取引については幹事企業が窓口となって行う。また、1社で対応できないような案件については幹事企業が指名した企業でプロジェクトを組むことになる。取引上の顧客との窓口はあくまでも幹事企業であり、他のメンバーは幹事企業から加工依頼を受ける形となる。プロジェクト組成に際してはメンバー企業が優先されるが、必要に応じてメンバー以外の企業にも協力を求めることがある。また、常に試作受注に関して実際にあった問題をケーススタディとして検討し、活発な意見交換等を行い、改善を繰り返していく。日常の連絡に関しては各社平均3名程度の担当者を登録し、登録アドレスに同時配信することで会社トップだけではなく、会社組織、営業組織としての情報の共有化と外部からの依頼に対する迅速



図表15 京都試作ネットの事業フロー

な対応を図る仕組みを構築している。

また、メンバー企業は、IT 技術とものづくりを融合したデジタルマイスターとも呼ばれる現代版「匠の技」で、品質とスピードを同時に可能にしている。

たとえば、現在の代表幹事会社である山本精工では、昼間に訪れても工作機械はほとんど動いておらず、社員はデスクでパソコンに向かい、注文のあった加工に必要なプログラムを作成している。あたかも IT 系企業のオフィスのようである。職人技と言われる微妙な手作業などの暗黙知も、数値化、デジタルする試みが進んでいる。そうして作られたプログラムを帰りがけに工作機械に入力し、始動ボタンを押して帰路につけば、翌朝には製品ができ上がっている。京都試作ネットに代表されるような優れたものづくり技術を持ったいわゆるオンリーワンの町工場が京都には数多く存在しており、これらもまた事業革新を創出する重要な知恵インフラとして機能しているのである。

こうした京都の大学集積や基盤技術の蓄積が他の都市にはない産業の土壌となっている点を称して、堀場雅夫は京都での起業や新事業開発を「8 合目産業」と呼ぶ。知恵インフラが備わる京都という舞台は、登山でいえば既に 8 合目に位置しており、あと 2 合だけ頑張れば登頂できるという意味である。

また、大学の集積は、研究者の集積であるとともに、若き有能な人材の集積でもある。「京都に事業活動の本拠を置いてみると京都で生活する学生の目に留まりやすく、本来なら見向きもしてくれない優秀な学生が門を叩いてくれる」というのも、同じく堀場雅夫の言葉である。

図表 17 老舗の家訓

家 訓	年 号	当 主
『先義而後利者榮』	元文元年 (1736)	大丸業祖 下村彦右衛門
『人は一代、名は末代、家を保つ道は勤と儉とにあり』	元禄 13 年 (1700)	外与業祖 外村与左衛門
『隣の木に移るな』	明治 17 年 (1884)	豆政初代 角田政吉
『鬧市の小麦粉で「麩」つくるくらいなら、店閉めましょ』	戦中戦後の時代に	半兵衛麩 10 代目 玉置四郎之助

4) 京都府が顕彰している「京の老舗表彰」は、100 年以上経営が続いている企業・商店を老舗として認定し、表彰している。
5) 「京の老舗表彰」の受賞数は、1600 を超えている。

5. 老舗

3 つ目の知恵インフラは、「老舗」である。これは、「長く事業を続ける商いの知恵」を表している。

老舗に定義はないが、一般的には 100 年以上続いている企業・商店を指す⁴⁾ 場合が多く、都のあった京都の歴史的経緯や戦災による被害が少なかったことなどから、図表 16 のとおり京都の老舗企業率は高い⁵⁾。また、老舗は単に古いだけではなく、その時代、その時代の厳しい競争に勝ち残ってきた企業・商店でもある。従って、そこには、ある種普遍的な事業継続のための知恵があり、ヒントがある。その受け継がれてきた知恵の精髓を表しているのが「老舗の家訓」と呼ばれる訓えである。

京都の老舗の間でも、最も大切にするべき商いの心得として受け継がれているのが、図表 17 にある「先義後利」の訓えである。「義を先んじて利を後にするもの栄える」とする家訓は、目先の利益ばかりを追わず、長い目で見て顧客の信頼に応えていくことこそが商いが栄える鉄則であることを訓えている。

こうした家訓が訓える老舗経営の特徴をまとめ

図表 16 老舗企業率

	都道府県	老舗企業数	老舗企業率
1 位	京都府	901	3.65%
2 位	島根県	268	3.50%
3 位	新潟県	937	3.37%
4 位	山形県	410	3.25%
5 位	滋賀県	353	3.11%

※老舗 = 100 年を超える企業
H 20 年帝国データバンク

ると図表 18 のようになり、京都主要企業の経営哲学に共通するところが多い。

京都主要企業の「得意分野に集中」、「キャッシュフロー重視」、「無借金経営」といった経営哲学は、彼らが戦後生まれのベンチャー企業であり、創業の時点で差別化できる技術が必要であったこと、系列下企業のように親企業からの資金調達やメインバンクの支援などなかったことなど、その生い立ちや経営環境によるところが大きいといわれている。

それに加えて、老舗の経営哲学が伝播したかどうかを論証することは難しいが、狭い京都で、しかも、交流の機会を好み、議論することをよしとする経営者が多い企業風土のもと、知らず知らずこうした京都の老舗の訓えが先端を行く企業の経営者に伝播したとしても不思議ではないであろう。

2003（平 15）年に行われた村田機械⁶⁾の新社長就任披露式典で、父・村田純一から経営の舵取りを受け継いだ村田大介（当時 42 歳）は、社長就任の挨拶で「京都で事業をしていると、老舗企業の経営者との交流機会も多い。重要な判断をするときに、そうした老舗経営者の言葉を無意識に反芻している自分に気付くことがしばしばある」と語っている。

また、京都には、全国の宗派寺院を取り仕切る総本山や茶道、華道の家元もあり、自ら衿を正し、厳しい規律をもって運営されている組織が多い。稲盛和夫は自らが主宰する「盛和塾」の塾長例会で、「事業が順調に進んでいても決して有頂天にならず、好調な時、上手くいっている時こそ浮かれない自分が試されている時として、自戒し、自

ら襟を正し、本業に打ち込むべし」と若手経営者を前に常々語っている。「三歩以上は駆け足（京セラ）」、「1 年 364 日社長は朝 6 時 50 分出社（日本電産）」など、シビアな経営を実践しているのも、また、京都主要企業である。老舗経営の哲学は、そうした厳しい経営の必然性に対し、先端を走る経営者達の心の拠り所として浸透していったのかもしれない。

6. 祇園

そして、4 つ目の知恵インフラは、「祇園」である。「祇園」の響きには、客人を迎え入れる細やかなサービス精神、舞妓、芸妓などの華やかな花街のイメージ、またその一方で一見さんお断りという閉鎖性、換言すれば一種の神秘性など、それらが相まって醸し出す独特の祇園文化がある。そうした京都の花街を象徴する「祇園」という言葉には、「国際的な文化観光都市としての知名度や都市ブランド」の意味を込めている。

京都主要企業等は、図表 19 のとおり、1998（平 10）年の京セラにはじまり、2006（平 18）年の島津製作所⁷⁾まで、本社新社屋を京都市内及びその周辺部に続々と建設している。こうした新社屋建設の動きは、東京への一極集中が進む中、特に大阪の企業が挙って東京に出ていくのを横目に、東京なにするものぞと、京都に腰を据えて事業を続けていこうという意思表示でもある。

図表 18 経営哲学の伝播

＜老舗の経営＞		＜京都主要企業＞
量より質	→	得意分野に集中
手堅い経営	→	キャッシュフロー重視
強い財務体質	→	無借金経営
本業に専念	→	投機はしない
身軽な経営	→	水平分業

図表 19 新社屋建設ラッシュ

京セラ	1998 年	伏見区
ワコール HD	1999 年	南区
トーセ	1999 年	下京区
オムロン	2000 年	下京区
任天堂	2000 年	南区
サムコ	2002 年	伏見区
日本電産	2003 年	南区
村田製作所	2003 年	長岡京市
ニチコン	2004 年	中京区
島津製作所	2006 年	中京区

6) 村田機械も 1935 年創業で 75 年の社歴のある会社である。ジャカード織機の製造から始まり、現在は FA システム、工作機械、ファクスなどを製造している。

7) 島津製作所は、本社工場の新設である。

大阪のようにミニ東京化するのではなく、京都という街は、東京と対峙することでその魅力を増すことを計算に入れてのことであろうが、京都主要企業の経営者は概して東京に対する反発心のよなもの強い⁸⁾。

新社屋建設の計画が次々と発表された時期に、京都に立地する利点を調査したものが、図表 20 である。これは、京都主要企業をはじめ京都に本社を置く中堅、中小製造業企業⁹⁾を 50 社選定し、経営者、あるいは役員に聞き取り調査を行った結果である。

京都に立地している利点で最も多かった回答は、「都市の知名度」であり、特に海外で活躍する京都主要企業等にとってみれば、国際的な文化観光都市としての京都の知名度や印象の良さは、企業のイメージを高めるうえで大いに効果を発揮する。そのほか、積極的な理由として挙げがっていたのが、「研究者や人材の豊富さ」、「産学連携、ベンチャー支援の手厚さ」「ライバル企業の存在」などである。

そうした中で意外だったのが、「祇園等での接待・交流」と答える企業が全体の半数を超えていた点である。聞き取り調査の中で、なぜ、「祇園」かと聞くと、異口同音に次のような答えが返ってきた。「京都の企業が東京の取引先との商談となると、祇園での接待を期待してほとんどが向こうからやってくる。しかも、祇園は一見さんお断りの世界であり、ほんまもの祇園を体験しようと

思うと常連さんの紹介がなかったらできない。ここぞとばかり、部課長レベルではなく、役員クラスがやってくる。そうすると話が早いし、次の事業も進めやすい。海外の企業なら、もっと祇園効果は高くなる」というものである。

その背景として、祇園花街だけではなく、金閣寺や清水寺などの世界遺産、祇園祭などの行祭事、生き方や経営に気付きを与える名刹の数々など、京都が世界に誇る歴史的・文化的遺産の存在も大きく影響していることは言うまでもない。

道路、鉄道、港湾、空港などハード面での産業基盤は弱く、またその整備は遅れているが、京都主要企業等にとって、日本文化の粋を集める京都の歴史・文化や精神性を背景にした知名度やブランド力の高さ、あるいは京都での接待が、確固たる産業インフラの一つとして機能していることに間違いはないようである。

7. おわりに

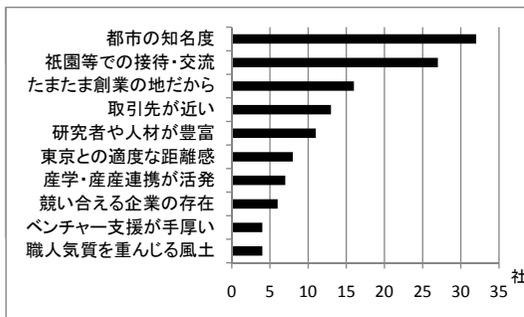
ここまで、京都独自の風土や文化に培われた 4 つの知恵インフラについて紹介してきた。

昨今の京都産業を語るキーワードに「知恵産業」という言葉がある。これは、立石義雄が、2007（平 19）年 5 月に京都商工会議所の会頭に就任して以来、その振興を旗印に掲げ、取り組んできたためである。

知恵産業とは、本稿で紹介したような京都の知恵インフラを活用した新たな企業の価値創造の取り組みを広く意味するものである。京都市もこれに呼応して 2010（平 22）年 11 月に「知恵産業融合センター」を開設し、知恵産業を生み出す機会の創出を「伝統産業と先端産業の融合」という試みから後押しするなど、知恵産業の振興を図っていく動きを本格化させている。

既にこれまでも、たとえば、炭素繊維（カーボンファイバー）を伝統的な組みも技術で編み上げることにより、軽量で強固、そして組み方によっては硬さに強弱が出せるという特性を生かした新

図表 20 京都立地のメリット



京都主要企業ヒヤリング調査（50社・H12年）

8) 京都主要企業ヒヤリング調査（50社・H12年）による。

9) 中小企業創造活動促進法（当時）認定企業など研究開発型企業を任意で選定している。

10) 京都工芸繊維大学伝統みらい研究センターとの産学連携による共同研究

素材の開発¹⁰⁾で、ゴルフクラブのシャフトやスポーツカーの素材として実用化されている事例や西陣織の企業が村田製作所と共同で、超微細な炭素繊維を織り上げ、テラヘルツの電磁波を制御するためのフィルターを開発し、従来の工法で製作されたものと比べ機能面、コスト面で優位性があることから市場で注目されている事例、あるいは京人形や日本画に使われている胡粉（貝殻を使った顔料）を使ったマニキュアの開発に成功し、速乾性、通気性が高く、爪の呼吸ができることから話題を呼んでいる事例など、先行的な成果も出てきている。

もちろん、本稿で紹介したような好業績の企業は、ほんの一部であり、他の地域と同様、京都の経済、産業、特に製造業は厳しい状況にある。しかしながら、内陸型都市で資源の乏しい京都にあって、その乏しい素材の上に、練りに練った技術と知恵、そして細やかな心配りや高い感性で付加価値を生み出していくその産業の形態は、日本の産業の姿とまさにオーバーラップするものであろう。京都の事例が、地域資源を活用した内発型経済発展を目指す日本の産業の今後の方向性に幾ばくかの示唆を与えるものになるよう、ここを入り口に研究を深めていきたい。

参考文献

- 日夏嘉寿雄、今口忠政『京都企業の光と陰－成長・衰退のメカニズムと再生化への展望－』思文閣出版（2000）
- 大西辰彦『京都流という方法－受け継がれるベンチャー精神－』榊のぞみ（2005）
- 大西辰彦「産業クラスターの成長プロセスと中小企業ネットワーク」京都学園大学経済学部論集第20巻第1号（2010）