

第一部 基調講演

ストーリーで見る中小企業の強み — 『知恵の経営』の見える化にむけて—

中 森 孝 文

(龍谷大学政策学部教授)

今日はどのようなことをお話ししようかなと考えながらまいりました。私がある京都でもそうですが、地域の企業の方々は結構しんどいですね。競争力がなくなってきたために、海外に出ていかれるということ少なくない。最近、どうやったら競争力が高まるんだらうかというようなことを中小企業の方々とお話しする機会が多いので、自分なりに整理して御紹介したいと思います。

一般的に、経済学で言う合理性というのは、自己の効用を最大化するように行動することが経済合理性ですよって言われることがあります。私のように経済学を専門にしていない人間が、自分なりの言葉に置きかえたならば、できるだけ少ない資源投入でできるだけ多くの収益をできるだけ早く得ることが合理性だとか合理化ってことじゃないのかなと思います。元来、私は非常にへそが曲がりまして、これとは全くの真逆の方向に進んでいるところを見にいきたくなるのですが、それらから2つほど御紹介したいと思います。

経営者の多くは意識をして、コスト削減、これを本当に血眼になって頑張っていっちゃいますが、中にはあえてコストをかけるというようなことをやっている方もいらっしゃいます。ご紹介するのは京都のある金属加工業で、おおよそ資本金は6,000万円の中小企業です。その会社が、資本金と同じような金額の検査機器を買ってしまいました。機械金属製品の製造業ですから検査機器な

んか一銭もお金にならないのにもかかわらずです。つまり普通は製造装置を買うべきでしょう。いかに最新鋭の設備をいれて大量に安く製造できるかが重要だと思いますよね。ところが、資本金と同じぐらいの検査装置をそれも業界トップクラスのもので、日本に数台しかないような検査機器を買ってしまったのです。この決断だけをみると、何てめっちゃめっちゃなことをやるのだからかって思います。検査機器単体だけを見ると、かなり不合理なことをやっていると言えます。ところがこの決断の一場面だけを見るのではなく事業の流れを見ると、この会社は、設備投資を毎年一、二億円ずつコンスタントにやっています。おまけに、きちんと約4,000万円ずつ毎年減価償却しています。過去30年間のうち1期だけが赤字で、ほかは全部黒字決算だそうです。

もう一つ重要なことは、従業員は、この検査装置のおかげで結構助かっているようです。何で助かっているのかと言うと、クレーム対応が楽になるということです。製品の精度はミクロンやサブミクロンのレベルで大手の企業とのやりとりをやっていますので、クレームもすごく小さいレベルです。ですから、顧客の検査装置よりも精度の高い検査装置を持っていると、検品時のデータをもとにクレームの原因が、製造側ではなくて顧客側にあるということが主張しやすくなるのです。

さらに、その検査機器があることで、職人がよ

り精度をあげるために自主的に高い目標を掲げて腕を上げることができる環境を整えることができました。その結果、業界トップレベルの製品ができて、ある製品の世界シェア8割を占めるまでになりました。

このような話をうかがっていると、合理的かどうかという判断は、ある特定の部分だけではなく全体的なストーリーで見ていく必要があるのではないかなと思うんですね。そんなことを考えていますと、また別の小さな会社の話をうかがいました。それはある町の造園屋さんです。今は従業員が10名ですが、去年までは6名でした。お父さんの造園業を継いだ若い社長が、思い切ったことをやりました。働いている職人の休日を全部、カレンダーどおりにしてしまいました。給料も日給から月給に変更してしまったのです。有給休暇の制度も作りました。サラリーマンにとって休日があるのは当たり前だろう、給料なんて当たり前だろうと思われるでしょうが、実は職人の世界ってというのは、月給制なんて当たり前じゃないんですね。

そうすると、どんなことが起こってくるかっていうと、職人さんのやる気が高まるんですね。でも、このような労働環境整備をした若い社長を馬鹿にする人もいたようです。「あの会社は潰れる」と。ところが、そのようなことにも関わらずもっとすごいことをやっちゃいます。職人の中には独立したいってというような人が出てきます。そのときに、「独立したての頃は大変だから、うちのお客さんを回してあげるよ」なんてことをやっちゃいます。わざわざライバルを育てるようなことをやっちゃうわけですね。

さらに経営のよりどころとして、経営理念を定めました。感謝の気持ちを持って、奉仕の心を持って、働きやすい環境づくりをめざすというも

のです。それを職人さんたちと共有することになりました。すると職人さんのやる気が出てくるとともに、現場から自宅に直帰するのではなく、職場に戻ってきて日報を作成し、皆で情報共有をするということが、きっちりとできるようになってきました。そういうことをやっていると、そのうち、「今日の現場の奥さんは、庭木の手入れだけでなく、庭のレイアウトを変えたいようなことをおっしゃっていた」というような会話がなされます。するとそのニーズを可視化して見せてあげたら良いのではないかということになって、CADシステムを導入しました。そして、職人がCADをマスターして、剪定に行った先のニーズを三次元で可視化して提案すると、外構工事などの仕事をもらえるようになってきました。つまり提案型の営業ができるようになってくるのです。その結果、外構工事の見積りの受注率は7割以上になってきました。おまけに、職人のやる気が高いですから、工期が100%守られて、ますます信用が高まります。外構工事は庭木の剪定よりも利益率が高いので、収益が高まるといえる好循環が生まれます。

だから、特定のシーンや意思決定だけ見ると、なんて不合理なことをやっているんだろうかというようなことであっても、全体で見ると、極めて合理性が高いビジネスになっていることがあります。

ほかにも京都には、月給制に早くから取り組んだ企業があります。皆さん御存じかもしれませんが、イシダというはかりメーカーがあります。

ポテトチップスとか食べたことある人が多いと思いますが、ポテトチップスってというのは、形がいろいろ違いますよね。一枚ずつ大きさが異なりますが、あのように形や重さが異なるものを

80グラムだったら、80グラムを瞬時にはかって包装するのに、イシダの技術が役立っています。この会社の社史に出てきますが、戦後すぐに給料制を導入したということです。当時は歩合制が当たり前だったものをいち早く給料制にしたということです。先日、会長のお話をお聞きしましたが、デジタル革命が起きていろんな企業ははかりの世界に入ってきたときに、従業員とともにぐっと我慢したそうです。大きなクジラが小さい池に入ってきてもいつまでも居られない。そのうちクジラが逃げて行くと池が広がっているからと、名だたる大企業ははかり業界に入ってきて、退散していくまで従業員と一緒に我慢されたようです。そしてピーマンの袋詰めニーズから、形状が異なるものを瞬時に計るという技術を開発し、業界のトップに立って行きます。また、大企業を目指すのではなく世界中堅企業をめざすといた舵取りをされます。

こんなふうに、あるシーンを見るとあえてコストをかけているようなやり方が、実は全体で見たら非常に合理性の高いビジネスになっているってようなことがあります。

もう一つ、あえて時間をかけることをやっている会社があります。京都に「こと京都」という会社があります。九条ねぎの農家をサラリーマンの息子が継がれました。初年度は1年間ほとんど休まずに一緒に懸命働いて一家の収入が400万円ぐらいたったそうです。サラリーマンとしての年取の方がよかったわけです。そこで、なぜこのようなことが起きるのかと農家の弱みを考えたときに、価格決定権がないことだと気づかれました。それじゃ価格決定権を自分たちが持つためには何をすべきかと考えられて、加工品にして出荷されました。すなわち、カットネギにして、直接に顧客に販売されたのです。東京のラーメン店との取引を

始めて、数年後には年商3億円の農業生産法人となりました。

その会社が今は何をされているかという、京都の美山という村で養鶏場をもちました。そこでは放し飼いの地鶏に卵を産ませています。地鶏が走り回る土を、2カ月もかけて独自の発酵菌を使ってつくっています。そうすると、その土はどうやら人間が食べても大丈夫なほどの、良質の土となるようです。そして、そこに鶏が糞を落とすと、早く分解されて、におわない養鶏場ができるのです。におわないから周囲の住民からの苦情を気にしなくてもすみます。また、鶏を育てるのに成長ホルモンを一切使いません。ブロイラーの場合には、卵から雛にかえてから、大概3週間程度で出荷していくようですが、ここでの鶏は、卵を産むまでにも180日もかけるんだそうです。さらに、えさづくりにも、独自の納豆菌で時間をかけて発酵させたものを使っていますし、卵を産む際にも一工夫しています。放し飼いの鶏を、美山地域の杉や檜のおが粉の入った木箱で産卵させます。檜などのおが粉は殺菌効果があるようです。このように一手間もふた手間もかけて卵を生ませているようです。

この卵が1個110円で売れるそうです。東京などの高級百貨店で売れているとのこと。ここでも、土づくりやえさづくりなどを単体で見ると、非常に不合理なことをやっているんですが、全体で見えていくと、非常に合理性が帯びている、そういうストーリーになっていることが見てとれるんですね。

だから、大事なことは何かというと、単年度で見ると非常にコスト高のようなことがなされていても、複数年をとおして事業全体を眺めてみると非常に強いビジネスになっているということが少くないということです。一つ一つは不合理で

あっても全体ではきわめて合理的な内容になっている。単年度の財務諸表だけでは計れないことが少なくないということです。

また、中小の製造業の経営者に「あなたのところの強みは何ですか」って聞くと、経営者の多くは「技術」だっておっしゃいます。

でも、技術は確かに大事ですが、同じ技術を持っていても、活かすことができる経営者とできない経営者がいると思います。だから、技術に着目するのはいいんですけども、その技術をうまく使うことができるのかどうか、そこにも着目する必要があるのではないかと思うんです。最近、理系の先生が主宰されている製造業の無形の強みを評価する研究に参加させていただいていますが、その先生は、技術のような強みを「要素としての強み」、それを上手に活用することを「プロセスとしての強み」と呼んでおられます。そして要素としての強みとプロセスとしての強みの両方を評価する必要があるとおっしゃっています。要するに、企業の将来性をみるには、強みを持っているだけではなくて、それを活用してどのように付加価値につなげていくのかってということが大事だということです。考えてみれば当たり前のことですが、強みの保有だけではなくて使い方でふくめて強みを捉える必要があると思います。

そして、非常に不合理なことは、かえってだれも真似しようと思わないために、競争力の源泉となるという発想が重要だと思います。不合理をうまく活用することによって自社の利益を高めていくことができると思うんです。そのためには、不合理をどう使っていくのかってというような流れ、ストーリーが重要だと思います。

こういうことを考えていると、地域振興でも同じようなことが言えということに気づきました。1つの企業の経営戦略だけじゃなくて、地域のま

ちづくり戦略みたいなものも同じだと最近思っています。地域資源活用のための法律が平成19年にできました。都道府県が地域資源活用の基本構想をまとめ主務大臣が認定するというものです。そこでは、農産品や鉱工業品、観光資源が地域資源だと定めていますが、技術も地域の資源と認めています。ところが技術を地域資源としているところはほんのわずかです。

地域資源の指定状況を割合で見えていくと、圧倒的に多いのは観光資源です。山口県は、関西と傾向が違って、農林水産品が大きな割合を占めていますね。こういうふうに見ていくと、関西でも特徴があって、和歌山県は農林水産品の割合が高くなっています。奈良県と京都府は、観光資源が多いと思われそうですが、京都は農林水産品が結構多いって特徴が出てきます。そして指定状況を丁寧に見ていきますと、さきほども申した通り技術が指定されている県はほとんどありませんでした。ほとんどの県は目に見えるものを地域資源だっというふう指定しています。

でも、往々にして目に見えるものを出発点にして活用方策を考えていくと、どうもその幅が狭まるような気がしてしょうがないんです。むしろその地域資源の背後にあるものを活用すべきではないかと思います。地域の名産品や観光資源をずっと守り続けてきた住民の努力やそこから生まれた知恵だとか、地域の風土だとか文化だとか、そんなものをうまく活用していったらいいんじゃないのかなと、こう思っています。そういう地域の風土だとか文化だとか住民気質だとか、はたまた技術だとか、そういうものを活用していつているような事例をちょっと見たいなと思ひまして、ご紹介するのが京都の北部のほうにある京丹後地域の事例です。これは間人(たいざ)って読むんですが、間人ガニのブランド化戦略の話をしたと思

います。

京都市内から京丹後に行くのに電車で約2時間半かかります。ここにはホンダの自動車部品のロッカーアームを製造している会社がありますが、その部品メーカーの方にお聞きしたところ、国内の取引企業の中でもひときわ不便だと言われることが多いとおっしゃっていました。この地域は、取引などを考えると不利なロケーションだといえます。

ところが、間人ガニはほかの地域のカニよりも高く売れています。どれぐらい高く売れるのか見てみると、京都府のデータを使って経年で比較してみると、京丹後のカニが舞鶴のカニの卸売り価格よりも常に上回っていることがわかります。舞鶴と京丹後は同じ京都府の日本海側に位置している地域です。カニの生息地は同じでも、水揚げ場所が異なると価格も異なるということです。この違いはどこにあるんだろうかってことが重要です。京丹後では、カニの生息地と同じ環境を保つために徹底した温度管理をやっています。さらに形だとか大きさに応じてランク決めをしていて30ランクぐらいの品質管理基準を定めて徹底しています。どれぐらい徹底しているかという点、漁師さんだけでなく漁師さんの家族も含め関係者全員が、厳しい品質管理基準を守るために努力をしています。そして、迷ったらワンランク下げたことを徹底しています。普通は迷うと、上に入れたいくなりますよね。ところが厳しめの管理をするんです。そうすると、さきほどのような結果を生み出せるのです。

この地域はカニだけでなく、他の産品にも品質管理の歴史があります。着物の反物である縮緬の生産地でもあります。その昔、京丹後地域で織られた反物が染められてきものになってからクレームがついたようです。染めも縫製も終わって

からクレームがつくと、反物で出荷されるときは工賃なんて1万円ぐらいなのに、クレームがつくと何十倍もの金額のクレームが返ってくる。ですから、弱い産地がクレームを押し返せるように工夫をしたようです。全部の反物を丁寧に目視検査して、厳しい目をくぐり抜けたものだけを協同組合の検印を押すという認証制度をつくったようです。厳しい品質管理基準をきちっと守っていくという文化が、この地域にはあります。その品質管理の文化が機械金属部品でも生きておりH2ロケットに採用されたり、自動車部品として高シェアを達成しています。米の食味ランキングでも西日本で唯一特Aを3年連続で受賞しています。つまり、徹底した品質管理にける住民気質だとかまじめさだとか、そういうものが付加価値につながっているということです。

だから、地域資源の活用場面でも、ものだけを見るのではなく、こういう見えないところを見る必要があるのではないかと思います。つぎのデータは観光客に関するものですが、観光客一人当たりの消費額を出してみました。このグラフでは京都府内の5つの地域をとり上げましたが、一番下は、宇治市です。皆さんは宇治市と聞いて何を思い浮かべますか。実はみなさんは宇治市に関連するものを必ずもっていらっしゃると思います。十円玉に宇治の平等院が描いてあります。それほど有名な観光資源があるのが宇治市です。だから、観光客がものすごく来ます。ところが、そこでの観光客の消費額は多くないのです。データの上から2番目の宮津市も、皆さんはよくご存知です。宮津という地名よりも天橋立と言えお分かりになるでしょう。日本三景のうちの一つという大変有名な観光資源があるのです。ここにもたくさんの観光客がいらっしゃいます。ところが、これらの地域よりも京丹後での観光客の一人当たりの消費

額が上回っています。このことは、回帰分析などによって立証ができていませんが、私は、食事というものが影響していると考えています。特にこの地域のカニのブランド力が影響しているんじゃないかと思っています。

次に、皆さんの中には持っていらっしゃったり、ファンの方も少なくないと思いますが、いわゆる「ゆるキャラ」というものがあります。滋賀県彦根市には「ひこにゃん」という有名な猫のキャラクターがいます。その彦根市役所が、今度は新たなご当地グルメに挑戦しています。「ひこね井」を地域に広めようという取り組みなのですが、なぜ「ひこね井」なのかについて彦根市役所の担当者にお話を伺いました。この地域には彦根城という立派な観光資源や、自然の景観、琵琶湖などがありますが、名産品となると近江牛や湖魚とか、近江米など、素材に関するものですから、その場ですぐに食べることができないものがほとんどです。だから、観光客に食事をしてもらうために、ご当地グルメが必要だと考えられたそうです。次のデータは地域別の客室数と飲食店数を観光客数で割ったものですが、奈良県の観光客が多い割には宿泊場所や食事場所が少ないということがわかります。滋賀県も同様に食事の場所が少ないですね。

一方、京都なんかは宿泊するところが多いので、観光客の消費額などは多くなります。だから、せっかくの観光客を活かすために「ひこね井」というご当地グルメを企画されたのです。この取り組みは公務員が行っていらっしゃるのが特徴です。それも限られた予算で上手に地域の強みを引き出していらっしゃいます。なぜ「ひこね井」なのかを伺うと、どんぶりの井というのは、井伊直政をはじめとする彦根藩の藩主の井伊家の「井」の字にひこにゃんの手形を真ん中についた

ら「井」となるというのがモチーフとなったようです。こういうのって理由が大切だと思うんですが、ちゃんと地域の歴史と流行のキャラクターが結びついているんですね。

「ひこにゃん」の効果ってどれくらいあるのかってことなんですけど、この地域の観光客ってというのは実に211万人もいらっしゃるようです。グッズだけでも8億ぐらい売れているようですが、いつまでも猫に頼ってられないということで「ひこね井」のアイデアを思いついたようです。ところが、何が「ひこね井」なのかを決めないといけませんから、レシピを一般人から募ってグランプリを決めるようにしたとか。すると県内外の多くの人からアイデアが寄せられ、地元の高校生からも多くの提案があったようです。これをみると、産学連携とは何も大学と企業の連携に限らず、高校や地域との連携もすばらしい効果を生むものだと思いますね。ですから、大学が無い地域では、高校生のような若手のアイデアと地域の企業や行政との連携を進めることが効果的であると思います。

そして、この取り組みにいったいどれほどの予算を費やしたのかを見てみたいのですが、滋賀県内の市町村の予算比率の平均値を見ると、一般会計では商工費はわずか1.4%しかありません。商工関連の産業振興に使えるお金が全予算の1.4%というのが実態です。彦根市を見ますと、商工費は1.6%です。もうほとんど一緒ですね。では、さきほどの「ひこね井」プロジェクト予算というのはたったの125万円分です。こういう仕掛けや調査を大手の広告会社やコンサルタントなんかには依頼すると、とてもこの額ではうけてもらえないのではないかと思います。何百万円もかけてイベントをやって、その結果、地域に何も残らなかったというようなことが少なくないと思うんです

が、彦根市では一生懸命手探りでやっていくわけですね。何でやれるのかっていうことなんですけれども、「ひこにゃん」のときの成功や失敗の経験が生きているのではないかと思うのです。自分たちの手で行くと、失敗しても何かが残りますから、そういう目に見えないものが、次なる試みにうまく生かされるのだと思います。今回のグランプリも成功するのかわかりませんが、こんなことを一生懸命やっている地域もあるということをご紹介します。

もう一つは、伝統産業の技術を生かす取り組みのご紹介です。奈良県には墨の文化があります。数百年の歴史がある墨の会社もありますが、呉竹という会社の取り組みが非常にユニークです。同社は明治35年の操業ですから、社員の人たちも他に比べるとまだ新参者だとおっしゃっています。新参者だから顧客に受け入れてもらうためには、何か新しいことをやる必要があります。昭和33年には、皆さんも多分使ったと思いますけど、墨滴、わたしたちは墨汁と呼んでおりましたが、書道用液を日本で初めて開発しました。その後、昭和48年には筆ペンも日本で初めて開発しました。その時の技術が、皆さんの携帯電話にも活かしているかもしれません。電子機器にはコンデンサーという部品が入っています。電気を貯めたり流したりというようなことを調整する電子部品ですけれども、そこには炭素があって炭素の粒形が異なると、電気の流れが悪くなるようです。今は電子機器の省エネ技術が重要視されていますから、この粒形を整えることで、電気の流れをよくしていこうと考えられているようです。そこに、墨液の技術が活かすことができるようです。通常、墨をすって置いておくと沈殿しますから、分離が起こって、上が透明になって、下だけ黒いのが残るという状態になるわけです。でも、墨液はいつで

も容器の液が均一に黒でないと困るわけです。このため、分散技術というものを確立されたのですが、その技術は実は炭素の粒形を整える技術だったんですね。それがずっと活かされてきて、いまでは電子部品をはじめ様々な製品に活かすことができるようです。

この会社、実は素晴らしい経営理念を持っているんです。人を大切にする。人を大切にするということによって豊かな価値を創造する。生活、文化に貢献するという理念を持っています。

少しだけ話が変わりますけれども、日本に老舗って言われている企業、100年以上継続している企業は、帝国データバンクの調べでは2万2,000社あるそうです。これらの企業の生き残りのポイントは同社の調査によると「信頼」だそうですが、2番目は「進取の気性」だそうです。要するに、守るだけじゃなくて、事業を新しく変化させていってやるわけです。それでは、何を変えて、何を変えてないのかっていうのも気になるのですが、商品とかサービスという事業内容や、製造方法、販売方法などを変えている企業が多くあるようです。ところが、理念とか家訓とかは変えてないところが多いようです。最近、CSRという言葉が耳にしますね。企業の社会的責任。あれをよく見ると、どっかで聞いたことがあるなと思うんです。あれって、近江商人が「三方よし」って言ってたのと同じじゃないかと。「売ってよし、買ってよし、世間よし」というのが三方よしですが、この考えは江戸時代から近江商人はもっていたわけですよ。京都でもこの三方よしを経営理念としている会社は少なくありません。先のインダもその一つです。この理念は変えずに製品やサービスを少しずつ変化させてきたのが老舗企業の特徴だと言えるのではないのでしょうか。呉竹も同じで理念を活かしつつ新たな製品を生み出してきま

した。

そのためには、豊かな価値を創造する人を大切にしますと言っています。どのような取り組みをやっているのかといえば、この会社は6時になったら電気が消えます。残業は禁止です。社員女性の数の方が多いようですから女性が働きやすい職場とするために託児所を開設しています。有給休暇の40日は全部消化するように勧められます。そして空いた時間でMBAに行きたいという人が出てくると学費の補助をしています。残業代を支払わなくてすんだ分を自己研鑽の費用として社員に還元しています。

単年度の利益のみを追求するならば、費用の支出はできるだけ抑えることが合理的です。しかし、企業の持続的な発展には、不合理な選択も時として有効であるということを、これらの事例は示唆していると思います。そして、不合理を合理的なストーリーとしてとらえるには、物だけでなくその背後にある技術だとか考え方だとかフィロソフィーとか、そういうものを活かすマネジメントを見る必要があるんじゃないのかなと思います。

そんなことを考えておりましたら、財務諸表で表すことができる経営資源だけでなく、他の経営資源を見るツールに出会いました。こちらの内田先生と一緒に古賀智敏先生(同志社大学特別客員教授 神戸大名誉教授)の研究会に入らせていただいて、「知的資産経営報告書」という非財務内容を可視化するツールの勉強をさせていただきました。京都ではこれを「知恵の経営報告書」と呼んでおりますが、この知的資産経営報告書を知事が認証する事業をはじめました。知的資産と知的財産を間違われたら困りますから、ちょっとだけご説明しておきますと、特許という知的財産権は、知的資産の一部です。でも、会社には、権利

化された強みだけでなく、アイデアだとかノウハウだとか、もっと言えば、アイデアの源泉である従業員を鼓舞する人事システムみたいなものがあるわけですが、そういったものはすべて財務諸表には表れませんね。ですから、企業の競争力の源泉となる無形の知的な強みを資産としてとらえる必要があると思います。その知的な資産全体を知的資産と言います。そのうちの権利化された技術が特許であって、特許を捉えただけで会社の無形の強みを把握したことにはならないんです。ですから、知的資産経営報告書は特許だけではなく、無形の資産全体を対象にしています。この報告書を認証するような制度をつくったのです。京都では行政と商工会議所などの産業支援機関が、知恵を活かした経営をサポートするための連携をしています。認証をうけた企業の資金需要に応えたり、販路開拓のお手伝いをするような事業をとりまぜて知恵の経営をサポートするということで連携しています。

この知的資産経営報告書には2つの機能があると言われていています。1つは、会社の内部のマネジメントに役立つ機能。もう1つは、会社の将来性や発展性などを外部にPRしていくためのコミュニケーションに役立つ機能です。経産省の策定した知的資産経営の開示ガイドラインや知的資産経営マニュアルをみると、企業の強みを活かす価値創造ストーリーとして知的資産を開示することで、コミュニケーション・ツールとしての機能が期待できると考えているようです。どういう理念を持っていて、どういう工夫をした結果、どんな強みが構築できて、その結果、どんな製品ができて、どれぐらいの財務状況になった、こういうふうにストーリーで開示していくと企業の利害関係者らの同社への理解も進むと言われていています。

そこで、知的資産経営の開示効果をさぐるため

に、知恵の経営認証企業に対してアンケートを実施しました。それによると、開示目的では、従業員との意思疎通や経営判断といったものから、会社のPRや顧客開拓のためといったものまで幅広くありました。要するに、マネジメント・ツールとしての役割と、コミュニケーション・ツールとしての役割の両方が混在していました。そして、開示目的と報告書の開示効果の関係性をみると、マネジメント・ツールとしての機能との間に相関関係がみられました。

つまり、知的資産経営の開示は自分たちの強みや弱みの気づきにつながっているということが明らかになりました。もう少し深く意識調査をしたところ、経営判断のために報告書を作成した人たちは、報告書をつくったことに対して意義があったと感じています。一方、人材育成のために作成した経営者では、その報告書に非常に満足していることが見えてきました。

もう一つ、ストーリーでの開示において信憑性を高めるための工夫をします。それは、丁寧にストーリーを書いていくという方法もありますし、それぞれの表現に、何らか指標や裏づけ指標なんかを入れて表現の工夫をしていく方法や、強みだけを記載するのではなく弱みも持っていることを正直に書くことで信憑性を高めようとするものや、同業他社との比較可能性を高めていくことなど、いろいろ工夫がなされます。この表現の工夫をした人の報告書の満足度が高くなる傾向にあります。また、信憑性を上げる工夫は従業員の成長に貢献するとしたところの報告書の満足度が高くなっています。これらのことから、コミュニケーション・ツールに比べマネジメント・ツールとしての機能の方がより効果的だとみてとれます。皆さんの中にもいらっしゃると思いますが、自分の弱みをわかっている人が多いですね。君の強みは

何だって言われたときに答えられなくても、弱みは何だって問われたらあれもこれもと出てくる。会社も同じで、中小企業の社長さんに、おたくの強みは何ですかってうかがうと、大したことないですって答えられますが、弱みはどんどん出てきます。従業員がこうでとか、後継者が育っていないとか、いっぱい弱みは出てくることが多いですね。

だから、強みの棚卸しをやっていく必要があるのではないかと考えています。そしてそれらがどのように付加価値に繋がっているのかという関係図を書くことで、次に何をやらないといけないのかがわかります。中小企業には無形の強み、それも気づいていない見えない強みが多くあります。それらをうまく活用していくことが重要です。そのことは一つの中小企業だけの話じゃなくって、地域全体でも、地域おこし、まちづくりでも同じことがいえますから、地域振興の場面でも無形の強みの棚卸しが効果的であると思います。

よそから企業を誘致してくるという発想の産業政策は、今はもうしんどくなっていると思います。だから、地域にあるものを育てていくような産業政策が必要です。それを拓殖大学の山本尚史先生は、エコノミックハンティングではなくエコノミックガーデニングが大事だとおっしゃっています。

その好例が徳島県上勝町の葉っぱビジネスだと思っています。これは地域のおばあさんのモチベーションを上げて町おこしに成功したという事例ですが、私はその地域にある無形の強みに着目しました。日本の懐石料理は45日早い季節の先取りをするようですから、今だったら、おそらく1月中旬から2月の旬の食材を用いる必要があります。料理とおなじようにそこに添えられる木々の葉っ

ば(つまもの)も季節の先取りをした旬のものを用意しなければなりません。つまり、そこに必要なものは何かって言ったなら、単に葉っぱだけじゃなくて、葉っぱを育てる技術が必要なんですね。この地域は、生け花用の花木の生産をしていたようですが、その背後には季節の先取りができる栽培技術があったのです。この技術こそが地域資源だと思います。また、そこには指導者のマーケティングセンスがありました。クリの産地にクリの実で勝負したらだめだ、クリのイガで勝負しようという発想の転換ですね。これによってつまものビジネスというものが地域の産業として育ったようです。

次はドラマにもなった高校生レストランの事例です。この事例では村林先生という有名な先生がいらっしゃいますが、もう一人、立役者がいらっしゃいます。岸川さんという役場の職員です。詳しくは岸川さんのご著書に書かれていますが、この岸川さんも、地域にはいろんなものがあるけれども、物だけにこだわるのではなく、人に着目することを奨めています。地域のすばらしい高校生に着目し、彼らが地域の資源だとお考えになったのだと思います。その活用策を考える際に、自分たちの力でやる大切さを説いていらっしゃいます。たとえ失敗しても自分たちのところにノウハウが残ります。高校生レストランの建物の設計も、有名な建築家に依頼するのではなく、地域の県立高校の学生のアイデアを募りました。工業高校の学生らのコンペでの提案を採用したんですね。そんなことを知らずに外から来た人が、三重県は林業が盛んなのに、三重県の本材をもっとふんだんに使ったら良いのになんて批評するらしいんです。でも設計の思想は、中で働く高校生の動線を最優先しているのですね。また、料理を食べる場所じゃなくて、高校生の調理を見る場所に

なっていることが重要なんです。

つまり、誰かから押し付けられたのではなく、自分たちの手で自分たちの発想でやっていくことが大切です。そして、運営費も自分たちで賄っています。単に箱物をぼんとつくったら運営費がなくて困るっていうケースが多くみかけられます。このレストランは土日しか開けてなくても光熱費も材料費もすべて自分たちで賄っているようです。

もう一つ、B-1グランプリというのがありますね。今年は50万人の来場者があったようです。姫路の大会で優勝した「蒜山焼きそば」は大にぎわいだそうです。この仕掛人の一人である渡邊さんという人が言っているのは、物語性、要するにストーリーが大事だということです。

その際に、物にこだわるんじゃなくて、地域に掛ける熱意の競争をするんだとおっしゃいました。その上でプロモーションを意識することが大切です。だから、ネーミングもすごくユニークです。B-1なんていう言葉は響きますね。隠れた食べ物コンテストなんて言ってもおもしろくもなるともない。焼きそば学会といのもユニークですね。別に学者がつくった学会ではなくて、マスコミ向けを狙っているわけです。さらにその学会には焼きそばG麺という人たちがいて、夜な夜な町の焼きそばをリサーチしているという、マスコミが絵を撮らせてくれてやってきて、報道後は山ほど観光客が来て、店のおばさんが焼きそば焼きすぎて腱鞘炎になったというぐらいだそうです。

そのときにおっしゃったのは、町おこしには5Pというのがあるそうです。マーケティングの4Pなどと経営学の教科書とかに出てきますね。そのうち3Pまではどの町にもあるんだと。大事なのは、あとの2Pだ。一つは、promotion:プロ

モーション。さきほどの効果的な伝え方ですね。もう一つは、people:人です。人を見つける。その地域をよくしたいと思っている人。でも、ひとかどの人物はどこにでもいるっておっしゃっています。大事なのは、彼らが力を発揮できる場所や方法をあみだすことです。

先ほどの高校生レストランの岸川さんも力強くおっしゃっていますが、どこの地域にもまだまだすばらしい人だとか物だとか習慣があるということです。これは先ほどから私がしつこく言ってきた地域資源の見方と共通することです。地域には見えない強み、見過ごしがちな強みがあるということです。それらに気づき、磨き上げ、組み合わせていくことが重要だと思います。ところが、地域の自治体だけに頼っていると、これらの強みを活かすことが必ずしもうまくいかない。うちの自治体、何もやってくれないとか言って、自治体に文句言う人が多いし、最後はなにもかも行政の責任ですよなんて締めくくるような論調の人たちが多いわけですけども。そうじゃなくて、自分たちの地域の発展のために自らが、一生懸命頑張っていこうじゃないかっていう知恵を出しあうことが必要ですね。その知恵を出すのはだれか、その一つは地域の大学じゃないのかなと思っています。それは何も理系の研究者や学生だけではありません。先の事例をみても最先端技術が用いられたわけではなく地域の強みをうまく活用することで地域振興を図られました。おそらく皆さんも、山口に対していろいろ愛着を持っていらっしゃると思います。皆さんが率先して地域の活性化のためにアイデアを出して、地域の人たちと連携していくことによってこの地域が繁栄するのではないかと思います。

いろいろと勝手なことを申しましたが、本日は貴重な機会をいただきましたことに心から御礼を

申し上げます。どうもありがとうございました。