# 京都産業・知恵の発信

知恵産業研究会報告書



平成21年3月 京都商工会議所

# はじめに

京都商工会議所 知恵産業研究会 委員長 位高 光司

京都商工会議所は、「ニュー京商ビジョン」の基本方針として、「知恵産業のまち・京都の推進」を掲げました。この「知恵産業」という言葉を、みなさんはどのように理解しておられるでしょうか。私は、とても含意に富むメッセージだと感じました。そこで、より多くの京都産業界の方々に、よりわかりやすくこの言葉を伝える必要があると感じました。

都市という場には、人々の生業や暮らし、芸術や文化が集まり、新しい何かが生まれ続けています。京都は、千年以上に及ぶ日本の都としての時を積み重ねながら、常に歴史から学び、そして未来への創造を続けてきました。これは、絶えざるイノベーションが展開されてきた都市とも言えるでしょう。

そして、そこに積層されてきた人々の営みの結果こそ、京都の知恵であるはずです。それらの京都の知恵が活かされ、次なるイノベーションが、京都産業に様々に生まれ出す構造こそ、「知恵産業のまち」の基本であると感じています。

しかし、私たちにとって、「京都産業の知恵」は、あまりにも当たり前のものであり、改めて「見える」ようにしようとすると、なかなか難しいことに気づかされます。そこで、2008年6月に京都商工会議所では「知恵産業研究会」を発足させ、京都の産学公各界からの参加を得て議論を進めてきました。また、研究会の議論を、客観性や具体性のある「知恵」として明らかに表すべく、9月からはワーキング・グループを設置し、企業インタビューや統計的分析等、精力的な作業を続け、独自の視点から知恵の抽出を実現してきました。本報告書は、それら京都産業の強みの源たる知恵のエッセンスを「見える化」し、さらなる活用への提言をとりまとめたものです。

現今の世界的な不況の中、高付加価値で独自技術での優位性を持つ京都産業界の製品やサービスであっても、大きな打撃を受けていることは事実です。しかし、このような厳しい状況に耐え、未来への突破口の開発に挑むことも欠かしてはなりません。既に、この不況の底も一部見え始めているようです。今こそ、私たちは京都が誇るべき「知恵」という地域の資産を活かし、大きな時代の転換期を乗りきるべき時なのです。

この報告書は、「知恵産業のまち・京都」推進の宣言文であり、知恵を活かそうとするみなさんへの指南の書でもあります。企業活動は、「有言実行」が大切であり、結果を出してこそ真の価値となります。その主役こそ、京都産業を担う「知恵人(ちえびと)」たるみなさんです。ぜひ、オール京都の知恵を結集し、京都産業の元気を高めていきましょう。

最後に、この研究会の推進に当たり、活発な議論を頂いた委員の皆様、そして特に9月以後の 半年余りの間に、十数回に及ぶ精力的な会合を持ち、本報告書の完成に多大な貢献を頂いたワーキ ング・グループの皆様に、心からの感謝の意を表します。

第1章 京都産業の基盤となる都市文化特性 ——— 1
第2章 京都産業の優位性分析 3
1. 高付加価値経営を実現する工業型企業
2. 都市ブランド価値を活用する商業型企業
第3章 京都企業の「知恵」の抽出14
1. 調査・分析方法
2. 分析フレームワーク
3.「京都企業の知恵」抽出結果
4. 京都企業の「知恵」の特徴
第4章 知恵産業推進支援に関する施策提言に向けて ― 53
1. 施策提言への基本的な考え方
2. 提案施策の概要
3. 推進体制の考え方
資料編 ———61
・関連統計データ分析
・分析フレーム検討経緯
企業ヒアリングレポート66

# 第1章

# 京都産業の基盤となる都市文化特性

京都企業のビジネスに生かされている知恵については、これまでも「伝統産業」、「先端産業」 両面から様々な考察が行われてきた。そして、その背景には「京都らしさ」という京都の都市文化 特性の存在が、大きな高付加価値産業基盤要素として説明されている。

この都市文化特性については、諸々の見解が提出されている。今回、知恵産業研究会では京都大学名誉教授山田浩之氏による京都の文化環境の定義等を参考に検討を行った結果、以下の6項目の都市文化特性に整理した。

# ① 生活環境と調和する自然環境(山紫水明)

京都市内からは、季節の移ろいを感じさせる景観を、東山、北山、西山の三方の山並みや、鴨川などの親水環境から感じ取れる。さらに、数多くの寺社や史跡、また京町家も含めた歴史的建造物が散在する町並みなど、自然環境と生活環境の優れた調和による都市景観がまち全体に認められる。このことは、京都市内で風致地区が17地区約17,938ha(全国の11%)、歴史的風土保存区域が14地区約8,513ha(全国の42%)、歴史的風土特別保存地区が24地区約2,862ha(全国の32%)というデータ(平成20年4月現在)からも、他都市との比較における明らかな優位性が裏付けられる。このような自然や歴史環境の保存への積極的な取り組みが、都市の文化特性を醸成していることは間違いない。

企業においても、これらの生活環境が、他の商工業都市との比較の中で、従業員の感性や資質に 良好な影響を与えるという意見も確認されている。

# ② 本山・家元など文化的中心の集積

京都には、宗派の本山として位置する寺社や、華道や茶道などにおける流派の家元の存在が多い。これらの存在は、日本社会における文化的ネットワークの中心組織の集積と言い換えることもできる。このことは、本質指向や本物指向にもつながる環境としてもとらえられる。さらに、これらの中心組織の存在は、人、情報、もの、カネなど、文化資源の求心力と遠心力の両機能を果たす動力源となっている。

京都企業の多くが、経営規模が拡大してもなお、本社機能や生産拠点等を京都から移さずにいる背景にも、このような都市の文化的求心力や遠心力の価値への認識がある。海外顧客のみならず、国内顧客においても、「京都の企業」であるという事は、間接的ながら経営にも地域ブランド価値として有効に働いていると言えるようである。

# ③ 文化資産の蓄積

平安京造都以来、1869年の東京遷都まで千年以上もの間、京都は我が国の政治・経済・文化の中心であった。この長期にわたって栄えた都では、日本固有の生活様式や文化が育まれ、多くの歴史的資産を残した。このように醸成された文化環境が、生活文化、ものづくり文化、芸術文化にも大きな影響を与え、常に質の高い、時代の先端を行く文化を生み続けてきた。それらの積層は、現在の京都産業の知的資産の蓄積につながっているようである。

このような先端性と高質性を誇ってきた都市文化の歴史は、京都における先端的人材や質の高い人材の輩出、誘引にも大きな影響を与えていると言われ、多様で質の高い従業員や協力企業の確保にもつながっているという産業界の評価もある。

# ④ ものづくり産業の集積と共生

世界的なサービス経済化進行の下、京都もその影響を受けているが、京都市の全事業所に占める製造業の割合は、他の大都市と比較する(総務省,2007)と最も高い。そして、製造される製品は、比較的コスト競争だけに頼らない競争力を持っていることが指摘されている。また、内陸型の地理特性ゆえに、中小規模の製造業が高密度に集積しているにもかかわらず、これらの企業が共存共栄を果たしている。その背景には、それぞれの企業が、それぞれの強みを持った生存領域(ニッチ)の確保を心がけ、同市場同技術で、食うか食われるかの過当競争に陥ることを避け、それぞれに自社優位性の高い技術を有し、適度な競争と共創のもとに、共生可能な経営環境を意図的に維持しようとする経営を進めていることが挙げられる。

# ⑤ 創造的人財の集積

京都市の人口は約146万7千人(H21.2.1 現在)で、H17年度国勢調査では全国市町村中第7位に位置する。このような規模の大きさ自体、都市経済の活力の基本要素となるが、さらに学術・芸術面の人口構成に特徴も見いだせる。人口の約10%が大学生、0.6%が大学教員という人口比率は、全国17政令指定都市中1位(東京都区部を除く)である。また、工芸、芸術家人口も高い。さらに、このような学術、芸術両面の人材の集積は、高度な産業人材の集積誘引にもつながっている。このように、質量両面からの高い「人財」の集積は、自ずと都市の文化環境に影響を及ぼしている。

# ⑥ 大学・研究機関の集積

平成19年学校基本調査によると、京都市の大学・短大の数は37校、学生数は13万8,817人であり、いずれも全国17政令指定都市中1位(東京都区部を除く)にランクされる。人口100万人当たりの大学数では、17.0校で全国1位である。さらに、京都市の大学進学率も66.2%と1位である。このような高等教育機関および学生の集積は、自ずと関連する研究機関や文化施設の集積にもつながり、都市文化特性の醸成に大きな影響を及ぼしていることは明らかであり、「大学のまち京都」という特徴を裏付けられる。

以上のような京都の都市文化特性が、重工業や装置産業に見られるような「規模と効率の最大化」を目指す「量産型産業原理」とは異なる産業文化を醸成するだろうことは想像に難くない。すなわち、これらの都市文化特性を活かすことが、「京都ならではの知恵産業」を創出する基盤であることを強く意識すべきであり、それに基づく具体的、実践的な京都におけるビジネスの知恵を探ることの意味も大きいことがわかる。

# 第2章

# 京都産業の優位性分析

# 1. 高付加価値経営を実現する工業型企業

# 1.1 製造業における京都市企業の優位性

# (1) 京都の製造業の産業構成からみた特徴

京都市は、製造品出荷額等(平成18年)が全国の1,821ある市町村(平成18年3月31日時点)の中で15位と上位に位置している。(図表1参照)また、製造業における粗付加価値額では、その順位はさらに上がり9位となる。(図表2参照)

特に、自動車・石油化学・鉄鋼などの大規模な装置産業や自動車産業による粗付加価値額構成比率が低く、また港湾を有さない内陸都市という2つの条件を満たす都市の中では、京都市は製造品出荷額・粗付加価値額ともに実質的に全国1位となることがわかる。(図表3,4,5参照)

つまり、京都市企業は設備規模や立地条件の面で必ずしも有利とは言えない中、技術開発、生産 方法や市場のニーズ把握に工夫を重ねて、付加価値の向上に「知恵」を使い、他の都市よりも優位 に経営を進めていることが考えられる。

図表 1. 製造品出荷額等 上位20都市(平成18年)

		##\# D . I . ## ## ( T . D )	- W   - a+ M
順位	市町村	製造品出荷額等(万円)	産業上の特徴
1	豊田市	1,259,490,552	自動車(トヨタ)
2	横浜市	488,914,114	石油化学コンビナート・機械
3	倉 敷 市	474,172,948	石油化学・鋼鉄・自動車
4	川崎市	447,566,196	鋼鉄・化学コンビナート
5	市原市	441,908,770	石油化学コンビナート
6	大 阪 市	401,300,998	化学コンビナート
7	名古屋市	387,798,263	自動車
8	浜 松 市	284,999,565	自動車
9	堺 市	273,424,196	石油化学コンビナート
10	神戸市	266,084,104	機械・造船・鉄鋼
11	四日市市	248,367,973	化学コンビナート
12	磐田市	247,921,480	自動車(ヤマハ、スズキ)
13	大 分 市	246,610,276	化学コンビナート
14	田原市	235,518,054	自動車(トヨタ)
15	京 都 市	225,075,443	精密機械、飲料
16	広島市	222,420,045	自動車(マツダ)
17	姫 路 市	218,856,094	鉄鋼
18	鈴鹿市	202,147,624	自動車(ホンダ)
19	太田市	198,372,264	自動車(富士重工)
20	北九州市	193,450,794	鉄鋼

図表2. 粗付加価値額 上位20都市(平成18年)

順位	市町村	製造品出荷額等(万円)	産業上の特徴
1	豊田市	372,860,700	自動車(トヨタ)
2	大 阪 市	191,185,589	化学コンビナート
3	横浜市	161,988,791	石油化学コンビナート・機械
4	名古屋市	153,043,176	自動車
5	川崎市	129,486,075	鉄鋼・化学コンビナート
6	倉 敷 市	121,559,237	石油化学・鉄鋼・自動車
7	神戸市	111,005,102	機械・造船・鉄鋼
8	浜 松 市	107,706,238	自動車
9	京 都 市	102,028,422	電子部品・デバイス
10	磐田市	88,190,889	自動車(ヤマハ、スズキ)
11	北九州市	74,040,222	鉄鋼
12	堺市	70,851,909	石油化学コンビナート
13	田原市	70,660,954	自動車(トヨタ)
14	大 分 市	70,134,098	化学コンビナート
15	姫 路 市	68,825,429	鉄鋼
16	和歌山市	68,175,202	鉄鋼・化学コンビナート
17	市原市	67,587,644	石油化学コンビナート
18	太田市	67,547,548	自動車(富士重工)
19	静岡市	66,821,777	電気機械
20	四日市市	65,310,004	化学コンビナート

出所:平成18年工業統計「市町村編」データ(経済産業省経済産業政策局調査統計部)

上位20都市(平成18年) 図表3. 産業別粗付加価値額

粗付加価値額 に占める装置 産業・自動車産 業比率(※3)	90.5%	43.3%	21.2%	21.7%	64.9%	82.6%	26.3%	51.0%	5.1%	55.3%	52.0%	37.7%	97.7%	46.6%	43.7%	68.3%	86.2%	%9.89	9.1%	56.3%
	41,243	155,737	157,853	117,183	118,853	43,621	139,411	58,315	88,284	38,712	51,112	70,170	1,325	82,670	61,168	19,141	20,880	29,219	40,137	44,499
4位業種(百万円)	電気機械器具	印刷・同関連	輸送用機械器具	金属製品	食料品	衣服・その他繊維製品	輸送用機械器具	金属製品	印刷・同関連	電気機械器具	電気機械器具	化学	電気機械器具	精密機械器具	一般機械器具	精密機械器具	窯業・土石製品	プラスチック製品	非鉄金属	石油製品·石炭製品
(百万円)	72,543	195,999	169,358	147,176	139,137	138,208	179,078	89,644	134,868	64,608	666'69	87,087	1,618	136,505	92,656	130,113	32,555	47,910	51,068	52,747
3位業種 (百7	プラスチック製品	金属製品	食料品	輸送用機械器具	石油・石炭製品	化学	電気機械器具	一般機械器具	飲料・飼料・たばこ	一般機械器具	化学	金属製品	金属製品	化学	化学	一般機械器具	金属製品	電気機械器具	食料品	輸送用機械器具
(百万円)	91,340	220,617	284,640	171,383	201,585	409,590	187,975	126,862	136,331	140,538	94,267	96,173	7,185	183,194	163,331	152,934	44,191	59,596	64,621	265,684
2位業種 (百7	一般機械器具	一般機械器具	一般機械器具	電気機械器具	鉄鍋	鉄鍋	食料品	電気機械器具	精密機械器具	飲料・飼料・たばこ	一般機械器具	鉄鍋	食料品	鉄鍋	電気機械器具	化学	輸送用機械器具	一般機械器具	一般機械器具	化学
(百万円)	3,337,160	606,827	305,777	311,350	355,352	432,364	210,652	533,792	230,195	470,104	270,399	140,366	690,071	201,516	195,429	311,913	534,770	413,075	635,653	276,194
1 位業種 (百.	輸送用機械器具	化学	電気機械器具	一般機械器具	化学	輸送用機械器具	一般機械器具	輸送用機械器具	電気機械器具	輸送用機械器具	鉄鋼	一般機械器具	輸送用機械器具	電気機械器具	金头鱼	鉄鍋	化学	輸送用機械器具	電気機械器具	電気機械器具
市町村	豊田市	大 阪 市	横浜市	名古屋市	川崎市	倉 敷 市	神戸市	浜 松 市	京都市	磐田 市	北九州市	場 中	田原市	大分市	姫 路 市	和歌山市	市原市	田 田	静岡市	四日市市
順位	1	2	3	4	2	9	7	8	6	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

- 0 m \* \* \*

電気機械器具=電気機械器具製造業+情報通信機械器具製造業+電子部品・デバイス製造業 装置産業:輸送用機械器具・石油化学コンビナート・鉄鋼など大型の設備投資による機械化・設備の増強の進んだ産業 装置産業・自動車産業比率=粗付加価値額中の自動車・装置産業合計額÷製造業全体の粗付加価値額

図表 4. 製造品出荷額等 港湾都市を除く上位10都市(平成18年)

順位		市町村		製造品出荷額等(万円)	産業上の特徴
1	豊	田	市	1,259,490,552	自動車(トヨタ)
2	京	都	市	225,075,443	精密機械、飲料
3	太	田	市	198,372,264	自動車(富士重工)
4	川	谷	市	171,765,684	自動車
5	安	城	市	165,808,933	自動車
6	宇	都宮	市	163,115,448	飲料・たばこ・飼料、一般機械
7	岡	崎	市	154,200,622	自動車・一般機械
8	相	模 原	市	150,014,160	一般機械
9	額日	田郡幸田	田町	146,291,326	
10	狭	Щ	市	139,437,635	自動車(ホンダ)

図表 5. 粗付加価値額 港湾都市を除く上位10都市(平成18年)

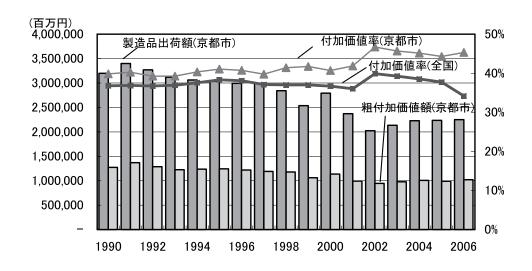
順位		市町村		粗付加価値額(万円)	産業上の特徴
1	豊	田	市	372,860,700	自動車(トヨタ)
2	京	都	市	102,028,422	精密機械、飲料
3	太	田	市	67,547,548	自動車(富士重工)
4	安	城	市	62,090,408	自動車
5	日	野	市	58,655,252	自動車・電気機械
6	相	模 原	市	55,201,950	一般機械
7	岡	崎	市	54,861,378	自動車・一般機械
8	宇	都宮	市	53,468,077	飲料・たばこ・飼料、自動車
9	東	大 阪	市	50,543,398	一般機械・金属部品
10	小	牧	市	44,269,486	一般機械、電子部品・デバイス

出所:平成18年工業統計「市区町村編」データ(経済産業省経済産業政策局調査統計部)

また、過去16年間の統計データからは、京都市では製造品出荷額等・粗付加価値額ともにバブル期の1991年をピークに減少し、直近3年間はほぼ横ばいに推移している。しかし、付加価値率\*については、京都は全国平均を上回る数値を示し続ける中で、2000年以降上昇に転じ推移しており、このことから付加価値の高い生産を行っていることがわかる。(図表6参照)

(\*付加価値率(%)=粗付加価値額/製造品出荷額等)

図表 6. 京都市の製造業粗付加価値額推移



出所:工業統計「概要版」データ(経済産業省経済産業政策局調査統計部)

# (2) 京都の製造業の付加価値からみた特徴

企業が事業活動を通じて新たに生み出す価値として定義される「付加価値」について、図表2で 示された粗付加価値額上位20都市で傾向を見ていくことにする。

# ①従業者1人当たりの粗付加価値額

付加価値が効率的に生み出されているかどうかという「生産性の高さ」について考えると、製造業で付加価値を生み出す最も重要な生産要素は労働力(=従業者)であると言える。

そこで、従業者1人当たりの粗付加価値額(=労働生産性)により企業の人的効率を見ると、京都市は上位20都市のうち15位となる。(図表7参照)但し、ここでも京都市より上位は、大規模な装置産業型企業や自動車製造企業の生産拠点を抱える都市となっていることが確認できる。

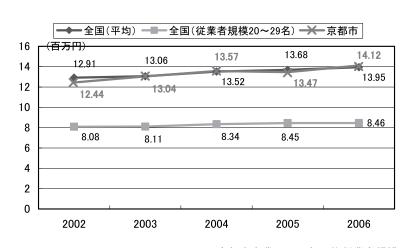
また、過去5年間のデータで全国と京都市を比較すると、京都市は全国平均とほぼ同じ水準で推移している。

ここで2006年の全国の1事業所当たりの従業者数を求めるとおよそ32名となる。これに対して、京都市では平均従業者数はおよそ23名となり、従業者規模で全国平均と京都市において差が生じている。したがって、同じ従業者規模で比較するため全国の従業者規模20~29名の労働生産性を見ると、京都市は全国(従業者規模20~29名)を大きく上回る水準となっている。このことから、同等規模では京都市は全国よりも労働生産性が十分に高く、従業者1人当たりの付加価値額が高いことがわかる。

(※「1事業所当たりの粗付加価値額」は"資料編"参照)

図表7. 従業者1人当たりの粗付加価値額(労働生産性)(平成18年)

順位	तं	可町木	t	従業員1人当たりの粗付加価値額(百万円)
1	田	原	市	46.80
2	豊	田	市	35.43
3	市	原	市	33.91
4	大	分	市	31.84
5	倉	敷	市	30.85
6	和哥	歌山	市	30.72
7	Ш	崎	市	24.18
8	磐	田	市	22.12
9	四	日市	市	20.97
10	太	田	市	18.38
11	神	戸	市	16.37
12	姫	路	市	15.13
13	横	浜	市	14.85
14	北;	九州	市	14.77
15	京	都	市	14.12
16	堺		市	13.76
17	静	畄	市	13.71
18	大	阪	市	13.45
19	名ī	古屋	市	12.90
20	浜	松	市	11.70



※京都市企業の2006年平均従業者規模23名

出所:工業統計「市区町村編」「産業編 |データ(経済産業省経済産業政策局調査統計部)

# ②付加価値率

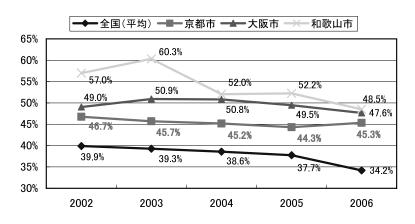
製造品出荷額に対する粗付加価値額の比率「付加価値率」について考えると、この値が高いほど、高付加価値製品を市場に供給していると言える。

そこで、付加価値率を見てみると、京都市は、和歌山市・大阪市に次ぐ全国市町村中3位となる。(図表8参照) その上位3都市の粗付加価値額の産業別構成比率を見ると、和歌山市で鉄鋼業45.8%、大阪市では医薬品等も含まれる化学工業が32.7%と高く、粗付加価値額において大きな割合を占めている。これに対して、京都市では電子部品・デバイス製造業が最も大きな比率(15.0%)を占めている。こうした内容から、京都市の産業は、大規模な装置産業型でないにもかかわらず、高い付加価値率を実現していることが明らかとなる。(図表9参照)

過去5年間のデータでそれぞれの推移を比較すると、京都市の付加価値率は図表6でも見た通り 全国平均を上回っており、その水準を維持しつつ推移している。また、2005年から2006年にかけて の付加価値率では、全国平均・和歌山市・大阪市が低下傾向を示す中、京都市は上昇に転じており、 上位2都市との差が相対的に小さくなってきていることが確認できる。こうした点からも、京都の 製造業は高付加価値を保っていることがわかる。

図表 8. 付加価値率 (平成18年)

順位	Ħ	<b>与町</b> 杉	ţ	付加価値率 (%)
1	和	歌山	市	48.5%
2	大	阪	市	47.6%
3	京	都	市	45.3%
4	神	戸	市	41.7%
5	静	畄	市	40.6%
6	名:	古 屋	市	39.5%
7	北:	九州	市	38.3%
8	浜	松	市	37.8%
9	磐	田	市	35.6%
10	太	田	市	34.1%
11	横	浜	市	33.1%
12	姫	路	市	31.4%
13	田	原	市	30.0%
14	豊	田	市	29.6%
15	Ш	崎	市	28.9%
16	大	分	市	28.4%
17	四	日市	市	26.3%
18	堺		市	25.9%
19	倉	敷	市	25.6%
20	市	原	市	15.3%



(\*付加価値率(%)=粗付加価値額/製造品出荷額等)

出所:工業統計「市区町村編」データ(経済産業省経済産業政策局調査統計部)

平成18年12月31日現在

図表9. 産業別 粗付加価値額(全国・和歌山市・大阪市・京都市)

		全国		HK	和歌山市			大阪市			京都市	
	粗付加価値額(百万円)	粗付加価値 額に占める 割合(%)	事業所数	粗付加価値 額(百万円)	粗付加価値 額に占める 割合(%)	事業所数	粗付加価値 額(百万円)	粗付加価値 額に占める 割合(%)	事業所数	粗付加価値 額(百万円)	粗付加価値 額に占める 割合(%)	事業所数
製造業計	107,598,153	100.0%	258,543	681,752	100.0%	805	1,911,856	100.0%	8,098	1,020,284	100.0%	3,160
食料品製造業	5,562,524	8.0%	32,352	11,897	1.7%	97	88,447	4.6%	449	71,196	7.0%	344
飲料・たばこ・飼料製造業	2,945,065	2.7%	4,576	284	%0:0	3	308	%0:0	20	140,705	13.8%	36
繊維工業(衣服、その他の繊維製品を除く)	921,670	%6:0	7,258	11,737	1.7%	85	5,804	0.3%	52	45,578	4.5%	692
衣服・その他の繊維製品製造業	956,048	%6:0	13,126	2,223	0.3%	61	33,748	1.8%	450	10,936	1.1%	180
木材·木製品製造業(家具を除く)	894,315	0.8%	8,563	3,452	0.5%	40	6,731	0.4%	82	3,744	0.4%	71
家具・装備品製造業	922,936	%6:0	8,516	7,330	1.1%	123	12,562	0.7%	203	7,491	0.7%	118
パルプ・紙・紙加工品製造業	2,490,072	2.3%	7,457	2,108	0.3%	16	49,186	2.6%	363	14,912	1.5%	138
印刷・同関連業	3,182,898	3.0%	16,466	3,293	0.5%	47	160,130	8.4%	1,124	91,250	8.9%	327
化学工業	10,994,048	10.2%	4,824	152,934	22.4%	37	624,911	32.7%	219	32,807	3.2%	52
石油製品・石炭製品製造業	688,746	%9:0	926	Ι	-	2	Ι	-	11	Ι	1	2
プラスチック製品製造業(別掲を除く)	4,399,379	4.1%	15,731	1,866	0.3%	15	62,211	3.3%	909	13,843	1.4%	71
ゴム製品製造業	1,407,867	1.3%	3,217	1,549	0.2%	5	14,567	0.8%	182	I	Ι	2
なめし革・同製品・毛皮製造業	180,034	0.2%	2,113	787	0.1%	10	10,960	%9:0	181	3,084	0.3%	40
窯業・土石製品製造業	3,847,018	3.6%	13,150	3,672	0.5%	29	24,295	1.3%	120	29,421	2.9%	107
鉄鋼業	5,961,700	2.5%	4,492	311,913	45.8%	21	123,648	6.5%	211	1,434	0.1%	8
非鉄金属製造業	2,779,403	7.6%	2,991	1,047	0.2%	4	13,031	0.7%	96	11,800	1.2%	25
金属製品製造業	6,037,545	2.6%	33,714	8,740	1.3%	70	197,232	10.3%	1,536	45,287	4.4%	225
一般機械器具製造業	12,919,959	12.0%	33,792	130,113	19.1%	91	226,114	11.8%	1,213	84,647	8.3%	277
電気機械器具製造業	6,586,723	6.1%	11,792	1,219	0.2%	11	70,026	3.7%	379	72,391	7.1%	121
情報通信機械器具製造業	3,585,547	3.3%	2,226	Ι	-	-	12,350	%9:0	28	Ι	_	7
電子部品・デバイス製造業	6,977,083	6.5%	5,699	4,292	%9:0	5	6,987	0.4%	58	152,736	15.0%	35
輸送用機械器具製造業	16,800,432	15.6%	12,032	629	0.1%	3	76,008	4.0%	172	18,911	1.9%	37
精密機械器具製造業	1,814,157	1.7%	4,128	19,141	2.8%	7	15,417	0.8%	104	133,728	13.1%	83
その他の製造業	1,742,982	1.6%	9,372	I	I	23	30,300	1.6%	339	13,933	1.4%	162

出所:平成18年工業統計「市区町村編」データ(経済産業省経済産業政策局調査統計部)

さらに、製造業の産業別の付加価値率について、全国平均と京都市を比較すると、全24業種のうち、約半数の11業種において、それぞれの業種の全国平均に対して優位性があることが、統計的検定結果からも得られた。(図表 10 参照, ※京都市の「石油製品・石炭製品製造業」、「ゴム製品製造業」、「情報通信機械器具製造業」3業種は数値不明)

(※「付加価値率比較 検定結果」は"資料編"参照)

図表10. 産業別 付加価値率(全国・京都市)

平成18年12月31日現在

	全国	]	京都	市	1 事業所当 粗付加価値額		付加化	西値率(%)
	粗付加価値額(百万円)	事業所数	粗付加価値額(百万円)	事業所数	全国	京都市	全国	京都市
製造業計	107,598,153	258,543	1,020,284	3,160	416.2	322.9	34.2%	45.3% ***
食料品製造業	8,562,524	32,352	71,196	344	264.7	207.0	37.8%	51.2% ***
飲料・たばこ・飼料製造業	2,945,065	4,576	140,705	36	643.6	3,908.5	30.7%	30.6%
繊維工業(衣服、その他の繊維製品を除く)	921,670	7,258	45,578	692	127.0	65.9	42.2%	54.2% ***
衣服・その他の繊維製品製造業	956,048	13,126	10,936	180	72.8	60.8	47.6%	51.3%
木材・木製品製造業(家具を除く)	894,315	8,563	3,744	71	104.4	52.7	35.7%	48.4% ***
家具・装備品製造業	922,936	8,516	7,491	118	108.4	63.5	42.8%	52.1% ***
パルプ・紙・紙加工品製造業	2,490,072	7,457	14,912	138	333.9	108.1	34.6%	47.1% ***
印刷・同関連業	3,182,898	16,466	91,250	327	193.3	279.1	46.4%	40.6%
化学工業	10,994,048	4,824	32,807	52	2,279.0	630.9	42.0%	50.7%
石油製品・石炭製品製造業	688,746	956	_	2	720.4	_	4.4%	_
プラスチック製品製造業(別掲を除く)	4,399,379	15,731	13,843	71	279.7	195.0	38.6%	37.9%
ゴム製品製造業	1,407,867	3,217	_	2	437.6	_	42.7%	_
なめし革・同製品・毛皮製造業	180,034	2,113	3,084	40	85.2	77.1	38.6%	49.6% ***
窯業・土石製品製造業	3,847,018	13,150	29,421	107	292.5	275.0	49.6%	71.0%
鉄鋼業	5,961,700	4,492	1,434	8	1,327.2	179.2	32.3%	24.2%
非鉄金属製造業	2,779,403	2,991	11,800	25	929.3	472.0	30.8%	32.1%
金属製品製造業	6,037,545	33,714	45,287	225	179.1	201.3	41.8%	54.4% ***
一般機械器具製造業	12,919,959	33,792	84,647	277	382.3	305.6	38.8%	42.6% ***
電気機械器具製造業	6,586,723	11,792	72,391	121	558.6	598.3	33.5%	43.3%
情報通信機械器具製造業	3,585,547	2,226	_	7	1,610.8	_	28.7%	_
電子部品・デバイス製造業	6,977,083	5,699	152,736	35	1,224.3	4,363.9	36.7%	77.5% ***
輸送用機械器具製造業	16,800,432	12,032	18,911	37	1,396.3	511.1	28.1%	20.3%
精密機械器具製造業	1,814,157	4,128	133,728	83	439.5	1,611.2	44.5%	52.1% ***
その他の製造業	1,742,982	9,372	13,933	162	186.0	86.0	38.7%	56.3% ***

※\*\*\*は0.1%の水準で有意であることを示す(\*付加価値率(%)=粗付加価値額/製造品出荷額等)

出所:平成18年工業統計「市区町村編」データ(経済産業省経済産業政策局調査統計部)

### (3) 京都の製造業の業種多様性からみた特徴

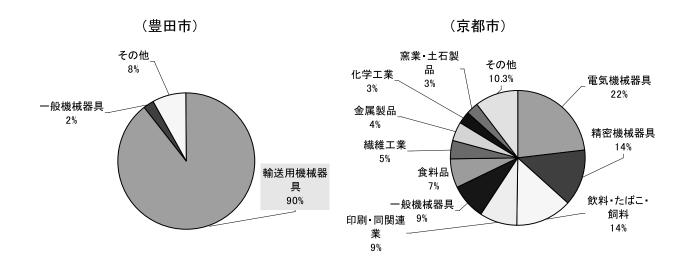
京都の製造業における、もう一つの特徴として、京都市における製造業種の多様性の存在も挙げられよう。粗付加価値額上位の都市の多くにおいては、突出した業種による粗付加価値額あるいは製造品出荷額の偏りがある場合が多い。

たとえば、粗付加価値額第1位の豊田市が典型例として挙げることができる。豊田市における輸送用機械器具(すなわち、自動車産業)の粗付加価値額は、全体の90%を占め、この都市の産業は、自動車関連産業に集約されていることを示している。また、他の上位都市には鉄鋼や化学等の突出した産業構成比率を示している都市が見られる。(図表11参照)

これに対し、京都市の産業構成は、付加価値額で見ても突出した一業種による偏りは目立たず、 業種の多様性が豊かであるということが言える。この「産業多様性」という特徴については、知恵 産業都市の形成において、大きな優位性につながることが予想される。すなわち、京都における活 力の高い企業が「共創(コラボレーション)関係」を構築して成功している事例が目立つが、単一 業種中心の産業構成では、異業種の知恵から学ぶ機会を得るのが容易ではない。これに対し、業種 多様性が確保された京都のような都市においては、異業種の知恵との接触機会を、自社事業の周辺 に容易に獲得することができ、従来の発想からでは導き難い、新製品や新技術開発に結びつける活 動をしやすいと考えられるからである。

昨今の地球環境保全において、生物多様性の確保が大きなテーマとして取り上げられている。生態系の確保や文化進化にも生物多様性が重要であるという考え方が背景にある。確固たる理論があるわけではないが、このような多様性の効用は、産業生態系の中でも重要であると考えられ、知恵産業都市京都の基本的インフラの一つとして特徴づけられると考えることができる。

図表11. 都市 粗付加価値額の業種別構成(平成18年)



出所:平成18年工業統計「市区町村編」データ(経済産業省経済産業政策局調査統計部)

# 2. 都市ブランド価値を活用する商業型企業

# 2.1 商業における京都市企業の優位性

# (1) 京都の小売業

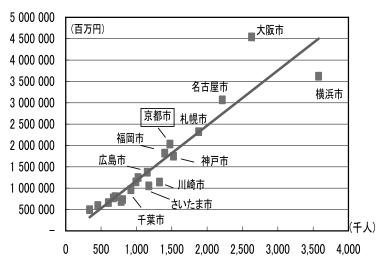
京都市は小売の年間商品販売額が全国の市町村の中で5位となる。(図表12参照)小売商品販売額は人口に比例して大きくなる傾向が見られるが、京都市は神戸市よりも人口が少ない中、神戸市の7位を上回る順位となっている。これについては、上位20都市の小売年間商品販売額と人口の相関で見ても、京都は全体の近似直線より上位にプロットがされ、人口に対して小売商品販売額が高いことがわかる。(図表13参照)

また、小売年間商品販売額について分析を進めると、京都市は昼間人口(常住人口に対し、通勤通学による流出入人口を考慮した人口)1人当たりでは1位、売場面積1㎡当たりでは4位とその順位は向上する。昼間人口には、観光客数は含まれないため、正確な購買者数ではないが、これらの結果から1人当たりの消費額の多さや、売場効率の高い販売状況が推察できる。このように、可能な統計データから推定する小売業の特徴として、購入金額や単価の高さ、すなわち付加価値の高い小売業という優位性が推測される。(図表14,15参照)

図表12. 小売年間商品販売額(平成16年)

M2X	14.	יוניי ני	;	时间100以70分(	1 成10千/
順位		市町村	t	小売 年間商品販売額 (百万円)	人口 (千人) *平成17年数值
1	大	阪	市	4,542,042	2,629
2	横	浜	市	3,621,591	3,579
3	名	古 屋	市	3,066,661	2,215
4	札	幎	市	2,322,604	1,181
5	京	都	市	2,033,288	1,475
6	福	畄	市	1,820,212	1,401
7	神	戸	市	1,745,264	1,525
8	広	島	市	1,372,467	1,155
9	仙	台	市	1,246,421	1,025
10	北	九州	市	1,146,500	993
11	Ш	崎	市	1,140,019	1,327
12	さ	いたま	市	1,051,986	1,176
13	千	葉	市	962,956	924
14	熊	本	市	823,838	670
15	静	畄	市	802,288	701
16	畄	Щ	市	771,890	675
17	浜	松	市	734,312	804
18	新	潟	市	683,568	785
19	堺		市	683,233	831
20	鹿	児島	市	659,952	604

図表13. 小売年間商品販売額と人口相関図(平成16年)



出所:平成16年商業統計(経済産業省経済産業政策局調査統計部)

出所:平成17年国勢調査(総務省統計局)

図表14. 人口 1 人当たり(昼間人口)の小売 年間商品販売額

人口1人当たり (昼間人口) 昼間人口 順位 市町村 小売年間商品販売額 (千人) (万円) 1 京 都 市 128.4 1,583.0 2 大 阪 市 126.8 3,581.7 札 幌 市 122.6 1,893.9 4 名古屋市 121.9 2,516.2 5 698.1 熊 市 118.0 本 1,174.4 6 広 市 116.9 福 畄 市 115.8 1,571.2 8 仙 台 市 113.4 1,099.0 横 3,205.1 9 市 113.0 戸 10 神 市 112.7 1,548.0 11 北九州市 112.4 1,020.4 畄 12 静 市 110.3 727.2 13 畄 市 108.6 710.9 山 894.0 14 市 107.7 15 鹿児島市 107.1 616.2 16 川崎 市 1,154.4 98.8 17 1,077.6 さいたま市 97.6 806.4 18 浜 松 市 91.1 19 堺 市 88.5 771.6 20 新 潟 市 85.4 800.6

図表15. 売場面積(1 m²)当たりの小売 年間商品販売額(平成16年)

順位	市町村	売場面積(1㎡) 当たりの 小売年間商品販売額 (万円)	売場面積 (千㎡)
1	大 阪 市	152.1	2,986
2	横浜市	128.9	2,810
3	川崎市	123.6	922
4	京都市	121.1	1,678
5	名古屋市	114.5	2,678
6	札幌市	112.2	2,070
7	さいたま市	108.8	966
8	福岡市	108.2	1,682
9	神戸市	107.9	1,618
10	鹿児島市	106.4	621
11	仙台市	106.3	1,173
12	浜 松 市	98.9	743
13	千 葉 市	97.9	984
14	熊 本 市	96.9	850
15	静岡市	95.8	838
16	広島市	95.0	1,445
17	堺市	93.1	734
18	岡山市	90.2	856
19	北九州市	90.0	1,274
20	新潟市	87.0	786

出所:平成16年商業統計(経済産業省経済産業政策局調査統計部)

出所:平成17年国勢調査(総務省統計局)

# (2) 京都の地域性

京都という地域のブランド力に目を向けると、平成18年4月に経済産業省によって導入され、付加価値を高めるために有効なツールとされている「地域団体商標」の現状に、その特徴を確認することができる。現在、この制度では全371件(2008年3月時点)の登録が認可されている中、京都は50件と全国1位の登録数を誇る。この結果は、京都に多くの魅力的な商品やサービスが存在し、京都の地域ブランドが高い価値として生産者側に認識されていることを示していることがわかる。(図表16参照)

また、消費者側からも京都の地域ブランド価値は高く認識されている。民間会社(ブランド総合研究所)で実施されている国内の市区町村を対象にした認知度、魅力度、イメージなどの項目からなる「地域ブランド調査」の結果では、「産品購入意欲度ランキング」で京都市は1位となり、全国の消費者にとって、京都の産品が魅力的であることがわかる。(図表17参照) 同様に、「訪問率ランキング」や「魅力度ランキング」でも京都は上位に位置しており、地域としての優位性がこうしたことからも確認できる。(図表18,19参照)

図表16. 地域団体商標(平成20年3月)

順位	市区	区町村	村名	点 数
1	京		都	50
3	石		Ш	25
3	兵岐東北静		庫阜京道岡井	23
4 5	岐		阜	18
5	東		京	14
6 7	北	海	道	11
	静		畄	10
7	福			10
7	和	歌	山	10
10	和広鹿		島島	9
10	鹿	児	島	9
10	<u>沖</u> 大奈=		縄	9
13	大		阪	8
13	奈		阪 良 重	8
13			重	8
13	福		岡	8 7 7
17	群		馬	7
17	神	奈	Ш	7
17	愛愛大		知	7 7 7
17	愛		媛	7
17	大		分	7

出所:地域団体商標2008(特許庁)

図表19. 魅力度ランキング(平成19年)

順位		士区町++夕	県名	点数
2007	2006	市区町村名		点数
1	1	札幌市	北 海 道	61.1
2	5	京都市	京都府	60.0
3	3	横浜市	神奈川県	55.5
4	3	函館市	北 海 道	54.7
5	7	小 樽 市	北 海 道	50.7
6	2	神戸市	兵 庫 県	50.2
7	8	鎌倉市	神奈川県	49.8
8	6	富良野市	北海道石川県	44.3
9	12	金沢市	石川県	40.8
10	_	軽井沢町	長 野 県	38.3
11	9	那覇市	沖縄県 宮城県	38.1
12	16	仙台市	宮城県	37.9
13	17	奈 良 市	奈 良 県	36.8
14	14	福岡市	福岡県	36.7
15	22	名古屋市	愛 知 県	34.9
16	11	長崎市	長 崎 県	34.6
17	19	倉 敷 市	岡山県	34.0
18	13	別府市	大 分 県	33.8
19		渋 谷 区	東京都	32.4
20	10	沖縄市	沖縄県	32.2

図表17. 産品購入意欲度ランキング(平成19年)

順位(2007)	市区町村名	県 名	点 数
1	京都市	京 都 府	75.1
2	札幌市	北 海 道	62.2
3	夕 張 市	北 海 道	62.2
4	仙台市	宮城県	59.9
5	名古屋市	愛 知 県	55.0
6	長 崎 市	長 崎 県	50.2
7	函館市	北 海 道	49.4
8	小 樽 市	北 海 道	49.3
9	青 森 市	青 森 県	42.2
10	浜 松 市	静岡県	40.7

図表18. 訪問率ランキング(平成19年)

HT (1 (000=)		ID 4	L 10
順位(2007)	市区町村名	県 名	点数
1	新 宿 区	東京都	56.9
2	横浜市	神奈川県	53.0
3	京 都 市	京 都 府	51.2
4	渋 谷 区	東京都	50.4
5	大 阪 市	大 阪 府	50.1
6	品川区	東京都	48.1
7	千代田区	東京都	46.6
8	名古屋市	愛 知 県	45.9
9	港区	東京都	42.7
10	神戸市	兵 庫 県	42.3

出所:地域ブランド調査2008(ブランド総合研究所) 2007年調査(質問項目63、回答者数3万4,851人)

# 第3章 京都企業の「知恵」の抽出

# 1. 調査・分析方法

第1章で見てきた「知恵産業のまち・京都」の潜在力、第2章で検証した高付加価値を実現する 産業特性の結果等を踏まえ、知恵産業研究会では、知恵産業研究会委員企業、委員推薦企業、京都 商工会議所が開催した「京都・知恵ビジネス・ワークショップ」出展企業の経営トップ層に対する ビジネスの成功要因、そのバックグラウンド等について、ヒアリングによる調査等を行い、「知 恵」の使いどころなどに着目した事例情報を収集した。

そして、「分析フレームワークの仮説」と実際のヒアリング事例との突合せよる、分析方法の妥 当性を検証した上で、事例から抽出した「知恵」について、その共通性等による整理・集約を行い、 分析フレームワークの分類ごとに見いだされる特徴・傾向をまとめた。そして、その分析内容から 京都企業の「知恵」の具現化を行った。(図表20参照)

図表20. 知恵産業研究会による京都産業の「知恵」分析の流れ

分析軸候補の案出と 比較検討による分析軸仮説絞り込み

<特徴分析フレームワークの検討>

高付加価値創出への努力企業事例を念頭 に置いた「事業の知恵」予備分析 (対象企業数:25 社)

抽出された「事業の知恵」に基づいた 京都産業の知恵の特徴整理

> 分析フレームワーク案への 「知恵の特徴」落とし込み

分析フレームワーク案の 妥当性検証

<企業の知恵ヒアリング調査>

研究会委員企業、委員推薦企業、 ワークショップ出展企業を対象候補とした 「事業の知恵 ヒアリング調査計画策定

> 「事業の知恵」に関する ヒアリング調査実施 (全33社)

企業ヒアリング調査結果に基づき 「知恵の使いどころ」に関する情報分析

インタビューレポート作成 (個別企業の知恵の特徴レポート)

分析フレームワークを活用した 京都産業の「知恵」の整理・集約・特徴分析

京都企業の知恵のデータベース作成と 知恵ビジネス振興策ポイントの提言

# 2. 分析フレームワーク

# 2.1 分析フレームワーク案の検討

ヒアリング事例から抽出した「知恵」の使いどころについて、今後の「知恵ビジネス推進」に向けた会員サービスへの活用の観点から「知恵」を明解に把握し、その特徴を抽出すべく、共通性を探る分析フレームワーク案の検討を行った。

まず、分析フレームワークとしてどのような分類の軸を用いて分析を実施すべきか、分類軸の候補案をいくつか挙げて適合性の検討を進め、「事業展開の流れに沿った分析フレームワーク」の採用に至った。

一方、ワーキング・グループにて、高付加価値創出に努力する企業と考えられる約25社の経営事例をサンプルとして持ち寄り、事例ごとに事業の知恵の使いどころなど特徴の整理を実施した。

そして、実際に事業展開ステップ別の分析フレームワークに、整理をした事業の知恵を当てはめることでその妥当性を精査した。また、分析フレームワークについては、事業展開の流れを横軸とする中、もう一方の縦軸の分類項目を検討しながら事業の知恵のプロットを進めた。

この結果、縦軸は新たな価値を創出するプロセスのタイプとして「技術開発型」と「市場開拓型」の2タイプに区分した整理の有効性を確認し、これを今回の知恵産業研究会の分析フレームワークとして、「知恵」の整理・集約を進めることとした。

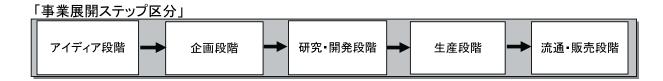
(※「分析フレーム検討経緯」は"資料編"参照)

# 2.2 分析フレームワークの概説

# (1)「事業展開ステップ区分」

分析フレームワークの横軸は、企業が事業に取り組む中で自らの強みとすべきポイントに気づき、また新たなビジネスの展開に向けて「知恵」の使いどころがわかりやすい分類となる図表21の「事業展開ステップ区分」の5つの区分とした。

図表21. 分類軸「事業展開ステップ区分」



◆アイディア段階: 既存の素材・技術等の新しい組み合わせや、新たなマーケットチャンスの発見など、事業のスタートとなる「発想・着想」段階での付加価値向上への取り組み

◆企 画 段 階:アイディアをビジネス企画へと具現化していく取り組み、ビジネスモデルの考え 方・その裏付け・課題・戦略等の検討による付加価値向上へのプランニング

◆研究・開発段階:商品または事業企画に基づき、要素研究や応用技術開発、またビジネスモデル実

用化への試行など、技術や市場創造における付加価値向上への取り組み

◆生 産 段 階:新たな商品の製造や製造方法の改良などものづくりや、サービス事業におけるシ

ステムづくりにおける付加価値向上への取り組み

◆流通・販売段階:流通・販売の方法や形態など顧客と接する場面における付加価値向上への取り組

4

# (2)「新価値創造アプローチ区分|

分析フレームの縦軸には、顧客にとっての新しい価値創出へ向けたアプローチの違いによって 2 タイプの区分を設定した。

第1には「技術開発型」がある。これは、具体的な顕在市場やターゲットとする顧客を明らかにする前に、先ず自社の「技術やサービスの新たな開発、改善、改良」による技術レベルを向上させた上で、結果的にその技術シーズを活かせる市場機会を的確にとらえ、新たな価値創造に結びつけるアプローチを指す。

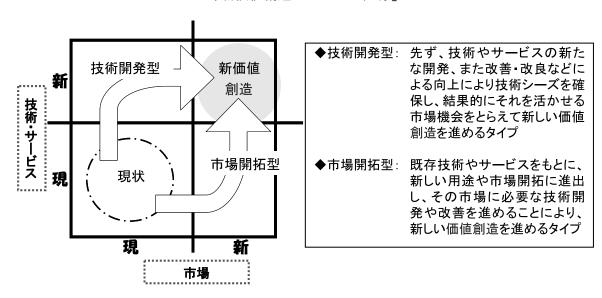
2つ目のアプローチは「市場開拓型」である。企業が強みとして既に有する技術やサービスをも とに、新たな用途の可能性や具体的な対象市場の開拓を手がけ、その市場に必要かつ最適な技術の 開発や改良を進めて新たな価値創造に結びつけるアプローチを指す。

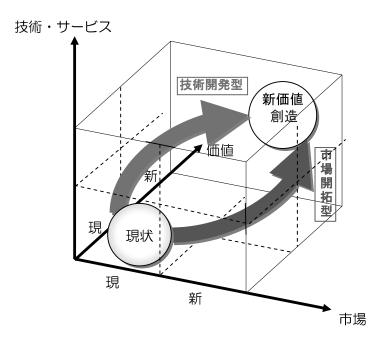
これら2つのアプローチは、最終的には新たな価値創造に到達するが、最初のアプローチを「技術開発」「市場開拓」のどちらを重視してスタートするかに違いがある。また、今回の知恵産業研究会では、新たな価値の創造という観点で、2次元の座標では表現の困難性があると考え、図表22のとおり、3軸目に「価値」軸を置いた。すなわち、単なる「新技術×新市場」による事業展開で

は、コモディティ化によるコスト競争に巻き込まれるなど、持続性のある優位性確保が困難となる 恐れがあり、競合他社の追従を困難にする新たな「価値」への展開が重要であると考えた結果の第 3軸の設定である。

このことは、今回のヒアリング調査の結果からも京都のオンリー・ワン戦略の強さとして感じ取れたことであり、3次元座標での表現が適当であると判断した。

図表22. 分類軸 「新価値創造アプローチ区分|





# 2.3 分析フレームワーク・マトリックスのイメージ

分析フレームワークについては、図表23のようなマトリクス表をイメージして、「知恵」の整理・集約・分析を進めることとした。

図表23. 分析フレームワーク・マトリックス イメージ

	分類軸	事業展開ステップ区分					
	ステップ名	アイディア段階	企画段階	研究・開発段階	生産段階	流通・販売段階	
	ヘノッノ石	発想	具現化	研究・開発	ものづくり	コトづくり	
新価値創造アプ	技術開発						
プローチ区分	市場開拓						

# 3. 「京都企業の知恵」抽出結果

# 3.1 「知恵の使いどころ」事例

知恵産業研究会では、これまでビジネス展開において高付加価値を新たに創造していると考えられる企業30社余りに対し、各社ごとに、独自の「知恵の使いどころ」、その知恵のもととなった「強み」、その知恵を発揮することとなった転機・タイミングを示す「プロフィール」、そして結果としての「実績・成果」を中心に、ヒアリングを行った。(ヒアリングレポートについては、巻末参照)ヒアリングを行った企業の知恵の事例を、分析フレームの新価値創出アプローチ区分別に分類すると、以下のとおり「技術開発型」13社、「市場開拓型」20社に分類される。

なお、企業活動自体はたいへん複雑なものであり、また、事業活動の各段階においてもその性格が変わり、明確な区分ができないこともあるため、あくまでこの分類は当研究会が注目した事例に関する「知恵の使いどころ」に基づく分類であり、各企業の企業特性全般を示したものではないことをご了承いただきたい。

# ◆ヒアリング企業

技術開発

尾池工業(株)、(株)片岡製作所、(株)川島織物セルコン、(株)最上インクス、(株)佐藤喜代松商店、サンコール(株)、(株)センシング京都、(株)タカコ、東和スポーツ施設(株)、中沼アートスクリーン(株)、日新電機(株)、(株)ハッピー、(株)フィルノット

型事例 市

開

拓

型事

例

(株)エイラクヤ、(株)岡重、京都インターナショナル(株)、京都試作センター(株)、京都伝統工芸大学校、農業生産法人こと京都(株)、佐々木酒造(株)、(株)サンライズジャパン、ジャパンリード(株)、(株)ストリート・ベンダー、大東寝具工業(株)、西清マテリアル(株)、(株)代代目儀兵衛、(株)日吉屋(株)プーゼフルール、(株)堀木エリ子&アソシエイツ、(有)丸益西村屋、

㈱リーフ・パブリケーションズ、㈱ルーツゴルフ

これらの企業からのヒアリングを通して得られた「知恵」を、更に分析フレームワークの事業展開ステップ区分の各セグメントに記載したものが図表24である。

分析フレームワークのセグメントごとに、「知恵」の共通性として考えられるキーワードごとの整理・集約ができ、それぞれの「新価値創出アプローチ区分」について、その「事業展開ステップ区分」ごとに「知恵」の傾向を見いだすことができた。

■図表24. 知恵の使いどころ「事業展開ステップ別」×「技術開発・市場開拓」

分類軸			事業展開ステップ区分		
ステップ名	アイディア段階	企画段階	研究・開発段階	生産段階	流通・販売段階
A	発想・着想	商品・サービス企画への具現化	新技術・新サービスの研究・開発・実用化	ものづくり・システム構築	コトづくり
技術開発	【1】自社の『強み』に気づき、『強み』を高める追及心  ●真空蒸着技術を高め、金銀糸から機能性転写フィルムへ【尾池工業㈱】  ●スクリーン印刷技術を高め、友禅から薄型テレビスクリーンの製版印刷へ【中沼アートスクリーン(株)】  ●西陣の綴織技術を高め、自動車内装品など時代に応じた製品へ【川島織物セルコン(株)】  【2】業界や製品・サービスの『常識や慣習』をリセットして生まれる発想  ●常識を疑い、画期的な遮断器の原理を活かして受変電設備をコンパクトに【日新電機(株)】  ※プファイバーに想定外の曲げや結びを加えて多彩な色や光の強弱を表現【(株)フィルノット】  ●常識を打ち破り無重力の宇宙や揺れる船上において物質の重量を測定【(株)センシング京都】  ●エコに着目して、廃棄物の溶融スラグを舗装工事などへ再利用することを考案【東和スポーツ施設(株)】	【1】『時流』(少し先に予測されるニーズ) に気づいた商品企画 ●試作ビジネスの将来性にいち早く気づく他社を10年先がける発想【㈱最上インクス】 ●アキシアルピストンポンプの将来性にいち早く着目、世界で最初に量産に取り組む【㈱タカコ】 【2】自社の『強み』と顧客のニーズをマッチさせるマーケティング ●営業マンの情報から印刷製版技術が活かせる次世代の技術・商品ニーズをキャッチ【中沼アートスクリーン㈱】 ●技術者が90%を占める営業社員が、自社フィールドの精密塑性加工技術を活かして顧客ニーズの解決策を提案【サンコール(株)】 【3】開発困難な製品こそ、近未来のオンリーワン商品 ●困難な溶融スラグの着色に挑戦し、独自の再生舗装材を開発【東和スポーツ施設(株)】	[1] 「コア技術」への集中的な資源投下 ●自社資源を一極集中して巨大企業に対抗、YAGレーザー加工機トップシェアに【㈱片岡製作所】 ●製版印刷技術を磨き上げ、オンリーワンへ【中沼アートスクリーン(株)】 ●あらゆる試作に対応するため金型の標準化を追求【(株)最上インクス】 ●伝統の技術を守り続け、次世代製品の開発に活かす【(株)川島織物セルコン】 [2] 「異業種交流】「産学公連携」の活用 ●異業種の協力を受けて、世界シェアNo.1のセラミックプリンターローラー開発【サンコール株】 ●公的機関の研究の事業化により、金銀糸のトップメーカーへ【尾池工業株】 ●「空気と水以外何にでも漆を塗ります」という姿勢で、研究機関・異業種の知恵を取り入れ【株)佐藤喜代松商店】 ●企業と連携し、自らの研究を製品化、研究理論を社会に活かす責任を果たす【(株)センシング京都】 [3] 現状のレベルに安住しない不断の技術開発 ●アルミ蒸着・エレクトロンビームなど技術を高め、新たな分野へ進出【尾池工業株】 ●「多品種少量生産」から「試作」へ進化、さらに「これができたら」という将来への目標【(株)最上インクス】 ●「開発→標準化→コスト削減→利益上昇」の好サイクル化【日新電機(株)】 ●ドライクリーニング機開発の成功に満足することなく、水洗いクリーニングに挑戦、新しい洗浄法を開発【(株)ハッピー】	【1】品質とブランドへの信頼の向上につながる『一貫生産を含めた垂直統合』指向 ●製造工程やクレームの洗い出しによる全体像の見える化を追求【日新電機㈱】 ●高い技術力で材料設計から製品化までを一貫して行い、コストを抑える【サンコール㈱】 【2】生産規模に応じた適正な会社規模 ●繁忙期にタイムリーに優秀な人材を集めるシステムを構築【㈱フィルノット】 【3】常により品質の高い製品を作る生産システム ● "本当にあるべき姿"を見抜いて、設計図に現れない顧客の思いを具現化し、顧客の期待以上の商品を製造【㈱タカコ】 【4】徹底した品質管理システムと顧客への見える化 ●社内ITの導入により受注から納品までをインダストリアル・システム化し、顧客納得の衣料再生修復システム「ケア・メンテ®」を構築【㈱ハッピー】	<ul> <li>【1】『黒子に徹し、最終製品に手を出さない』経営         <ul> <li>オンリーワン商品を武器に黒子に徹する【尾池工業(株)、中沼アートスクリーン(株)】</li> </ul> </li> <li>【2】まず海外で実績を作り、国内へフィードバック         <ul> <li>海外企業からの受注で実績を作り日本に凱旋【株タカコ】</li> </ul> </li> <li>●起業にあたり事前に海外において商品評価【株)・ンシング京都】</li> <li>【3】商品の伝え方に工夫を凝らし自社製品を使ユーザーを育てる</li> <li>●建築・塗装業者を対象に漆塗りの技術を伝え販路を拡大【株)佐藤喜代松商店】</li> </ul>
市場開拓	<ul> <li>【1】自社の『強み』に気づき、『強み』を活かす</li> <li>●既成概念から脱却して、染色技術や豊富な図柄を活かせる商品作り【(株)岡重】</li> <li>●染色技術を活かして、京都ならではの「京町家」を体験工房に【(南丸益西村屋】</li> <li>●「日本・京都」の持つイメージ価値をブランディングに活用【(株)(株)</li> <li>● D T P にいち早く着手、不況にも負けない名刺作成事業に特化【(株)サンライズジャパン】</li> <li>●お米の目利き力と生産者と消費者の間に立つ強みを商品演出力に活かす【(株)八代目儀兵衛】</li> <li>●豊富な手ぬぐいのデザインストックを活かす、老舗ならではの復刻商品【(株)エイラクヤ】</li> <li>●異業種だから気づいたオリジナルの織物を作るという新ビジネス領域の開拓【西清マテリアル(株)】</li> <li>【2】自社の『強み』が価値を持つ分野を探求</li> <li>●手漉き和紙の「強み」を最大限に活かす建築・インテリア分野への進出【(株)堀木エリ子&amp;アソシエイツ】</li> </ul>	[1] 『時流』の行方をとらえ、『社流』を少しずらす商品企画 ● 着物の脇役だった小物を主役に、現代のライフスタイルにあった商品化【㈱岡重】 [2] 顧客の目線に立った商品・システム企画 ● 大企業を中心とした顧客の総務事務を効果的に軽減する決裁システム【㈱サンライズジャパン】 [3] 『異業種交流』をまとめ上げる『プロデューサー機能』● 異業種との出会いから生まれたバッグや筆ペンなどの新製品【㈱岡重】 ● 開発商品ごとに専門の異業種と積極的なコラボレーションを展開【㈱日吉屋】 ● 自らが持つ異業種の目でフラワーアレンジメントに京都の感性を【㈱プーゼフルール】 [4] 有利なボジション獲りのための『ターゲットの絞り込み』 ● 全国のラーメン店をターゲットに、京都産九条ねぎを出荷【農業生産法人こと京都㈱】 ● アマチュアゴルファーをターゲットに、ひたすら飛距離と打感の良さを追及【ルーツゴルフ(株)】 [5] 『京都の匠の技を高等教育で伝承【京都伝統工芸大学校】 ・京都の匠の技を高等教育で伝承【京都伝統工芸大学校】・京都の匠の技を高等教育で伝承【京都伝統工芸大学校】・お米という日常食品でも、京都ブランドを活かして試作の産業化に取り組む【京都試作センター(株)】 ● お米という日常食品でも、京都ブランドを活かして対けの産業化に取り組む【京都試作センター(株)】 ● お米という日常食品でも、京都ブランドを活かして対け、アナンとて商品化【(株)ハ代目儀兵衛】 ● 市品企業提供【(株)ストリート・ベンダー】 (6] 本物の素材を活かして生み出される斬新な商品企画・西陣の金欄にオリジナルのデザインを施し、現代でも斬新な商品を提供【(株)ストリート・ベンダー】 「7] 常に新しいものを作る意識と、顧客の意見に耳を傾ける体制 ● 社員の意識教育と顧客の意見反映システムでガーゼ製品を考案【大東寝具工業(株)】 ● コインランドリー機器のリュースによる新たなレンタル事業の創出【京都インターナショナル(株)】 [8] 顧客に断られないように経営資源を確保したサービス企画	[1] 顧客からの『無理難題』こそ、価値ある近未来 ニーズ ●顧客からの無理難題を時代の要望ととらえ商品開発【㈱堀木エリ子&アソシエイツ】  [2] 師弟共にWin-Winの『お弟子さんネットワーク』活用 ●フラワー教室で市場調査【㈱プーゼフルール】  [3] 迅速な意思決定と他機関との連携など中小企業ならではの強みを活かす ●研究所のない点を公的機関との連携で補い、思いきった先駆け商品を開発【佐々木酒造㈱】 ●レーザーカッティングなど他企業の新技術をいち早く取り入れ、大手メーカーが手がけない商品開発【西清マテリアル㈱】 ●大手が手を出しにくい素材に特化し、独自のゴルフクラブを開発【ルーツゴルフ㈱】	<ul> <li>【1】品質と価格の両立にむけた生産方法の確立と生産体制(新分業体制)の整備</li> <li>●消費者との年間契約・近隣農家との生産分業体制により農産物の弱みである価格変動・不安定供給を克服【農業生産法人こと京都(株)】</li> <li>●試作案件と試作パートナー企業の最適なマッチングによる生産【京都試作センター(株)】</li> <li>【2】互いの顔が見える働きがい向上システム</li> <li>●魅力ある企業ブランドカで人材確保、アイディアを生み出す職場環境の構築【(株)リーフ・パブリケーションズ】</li> <li>●指導が生きがいの工芸職人の協力【京都伝統工芸専門大学校】</li> <li>【3】常に顧客の目線に立ち、期待以上の製品を納品</li> <li>●顧客の思いを具現化し、注文書を超える「こういうものが欲しかった」といわせるデザイン・機能性に富む商品を納品【大東寝具工業(株)】</li> </ul>	【1】『ものづくり』は『コトづくり』、ストーリーの構築 ●商品の持つストーリー性を語り価値を伝える【6 ストリート・ベンダー】 【2】付加価値を見せる工夫 ●花のあるおしゃれな空間を見せてブランド作【(株)プーゼフルール】 ●販路拡大を進める中で海外での評価がブランド化【(株)日吉屋】 ●メンテナンストの情報開示によョョ自ノンド化の方を提供【西清マル・カー・カー・カー・カー・カー・カー・カー・カー・カー・カー・カー・カー・カー・

# 3.2 「新価値創造アプローチ区分」、「事業展開ステップ区分」別の知恵の使いどころ分析

図表24に整理した「知恵」を、まず「新価値創造アプローチ区分」に分け「事業展開ステップ区分」ごとの特徴を捉えると以下のとおりとなる。

# (1) 技術開発型

# ◆アイディア段階

# <キーワード>

- ①自社の強みに気づき、強みを高める追求心
- ②業界や製品・サービスの『常識や慣習』をリセットして生まれる発想

# <特徴>

- ・自社の『強み』に気付くことがすべての始まりである。特に技術開発を重視する企業の場合、自社の強みを正確にとらえることは極めて重要である。
- ・また、特に技術開発重視の企業においては、自社の強みとする技術を、現状レベルで満足 して守勢にまわることなく、積極的に技術水準を高め続けることが重要となる。それが、 新たな顧客創造につながっている。
- ・技術開発にブレーキをかけている大きな要因に「常識」、「慣習」などの「先入観」がある。 多くの場合、これによって技術開発をあきらめている。しかし、これらの先入観の向こう 側こそビジネスのチャンスである。特に技術開発型の場合には、既存の枠に引きこもらず、 先入観よりも素朴な感覚を大事にして、その可能性にチャレンジすることが知恵の入口と なっている。特に京都に多い伝統産業では、このような先入観の向こう側へのチャレンジ が、大きな『強み』として結実する可能性を持っていると言える。

# <具体的事例>

# ①の事例

●真空蒸着技術を高め、金銀糸から透明導電性フィルムへ【尾池工業㈱】

尾池工業(株)は真空蒸着技術により金銀糸のトップメーカーとなったが、この真空蒸着技術の革新を続け、新たな分野に挑戦、透明導電性フィルムでは世界シェアの25%を占める。

●スクリーン印刷技術を高め、友禅から薄型テレビスクリーンの製版へ【中沼アートスクリーン㈱】

中沼アートスクリーン(株)は、型友禅の製版印刷業として創業したが、創業者の負けじ魂から、その時代に応じた新たな印刷物の要望に対応するため次々に技術を高め、昭和30年代からビールのプラスチックケースへの社名印刷、グリコのペロティ(チョコレートでアニメキャラクターを印刷)、ICへの回路の印刷と技術を進化させてきた。現在では10ミクロン未満の線を誤差なく重ね印刷するに至り、パナソニックの薄型テレビスクリーンの印刷製版を独占している。

●西陣の綴織技術を高め、自動車内装品など時代に応じた製品へ【川島織物セルコン㈱】 川島織物は江戸後期に川島甚兵衞が創業した呉服悉皆業が起源。明治を向かえ欧風文化 の波が日本に押し寄せ、日本の伝統的な織物産業が淘汰されようとする中、自ら「綴織」技術に改良を加え、明治宮殿の室内装飾織物を納入。劇場が次々に作られる時代にはステージの緞帳を数多く作り、戦後の日本にモータリゼーションの波が押し寄せると、自動車の内装に進出。1956年に日産に自動車用装飾織物を採用されたのを皮切りに、自動車の内装にトヨタなどメーカーを問わず広く採用され、現在では日本車の4台に1台は川島織物セルコン㈱のシートが使われている。2008年には海外調達した温室効果ガス排出枠を使い、国内で生じた $CO_2$ を相殺する「カーボンオフセット」を業界で始めて導入、第1号商品としてオフィス向けタイルカーペットを提供するなど、自社の強みを高める新たな取り組みは続いている。

# ②の事例

- ●常識を疑い、画期的な遮断器の原理を活かして受変電設備をコンパクトに【日新電機㈱】 受変電設備は改善の余地がない成熟した商品であり、売り方を工夫するしかないと開発 部門は半ば諦めていた。しかし、良質な電気を送り出すことが目的である受変電設備は、 それだけでは無用の長物。ないのが理想であるという逆転の発想で、小型化に価値を生み 出そうという発想に至る。そこから「コンパクト化の日新」というスローガンのもと開発 が進められ、自社のエンジニアが画期的な遮断器の原理を用いて考案した製品を世に送り 出すことに成功する。
- ●光ファイバーに想定外の曲げや結びを加えて多彩な色や光の強弱を表現【㈱フィルノット】

編み物の新素材を探していた㈱フィルノットは、光ファイバーの放つ光に着目。本来均一に光を走らせることが重要で、製造会社から「曲げるなどとんでもない!」と言われた 光ファイバーを、曲げ、結ぶことで、側面発光させ、多彩な種類の色や光の強弱を表現する方法を確立。これを衣装に装飾し、浦安市や大阪市の世界的なテーマパークのナイトパレードの衣装を製作している。

●常識を打ち破り無重力の宇宙や揺れる船上における物質の重量を測定【㈱センシング京 都】

(株)センシング京都CTO(最高技術責任者)は、大阪大学において教鞭を執っていた1985~1992年にかけて、超電導推進船の開発の中心として携わっていたが、その際激しく揺れる船上において何とかして物体の質量が測れないかと着想。プロジェクト終了後、高速・良精度の「力」「加速度」センサを作り出した。90年代末にはコンマ数秒の接触によって、物体の質量が計測できる動的質量センサの製品プロトタイプが出来上がった。

●エコに着目して、廃棄物の溶融スラグを舗装工事などへ再利用することを考案【東和スポーツ施設㈱】

東和スポーツ施設㈱はスポーツ施設の専門施工業者として業績を伸ばし、業界でも早くから環境問題に取り組んできたが、ダイオキシン問題に対応するため、市町村に1,200度の高温により廃棄物を溶融処分する焼却場が建設され始めたことにいち早く着目し、この焼却場から発生する溶融スラグを自然石に変わる建築や土木工事用の貴重なリサイクル資源として再利用し、商品化。付加価値を付けることにより廃棄物が有価物として価値を持つ、今後社会から求められるビジネスモデルを京都議定書の発祥の地から発信している。

# ◆企画段階

### <キーワード>

- ①『時流』(少し先に予測されるニーズ)に気づいた商品企画に努める
- ②自社の『強み』と顧客のニーズをマッチさせるマーケティング
- ③開発困難な製品こそ、近未来のオンリーワン商品

# <特徴>

- ・技術開発型のアプローチをとる企業においては、革新技術であるほど、既に顕在化している市場(必要とされていることが明らかな市場)を追いかけて参入するよりも、まだ明らかに見えてきてはいないが、近い将来に顕在化するであろうと思われる領域に対して進出することが大きな成功への知恵となっている。この実現のためには、将来を予測する上でのある程度のリスクがあるものの、近未来の兆しに対して鋭い感知力を磨いておけば、確度の高い潜在ニーズの察知が可能になる。また、それは徹底して技術を高めようとする熱意と関心の高さからも見いだせることである。
- ・さらに、潜在ニーズよりも予測は困難であるかもしれないが、顧客がまだ気づいていない、 これを見せれば「欲しくなる」、というような商品やサービスの企画に向けた知恵が効果 的である。意思決定者の個人的能力もさることながら、技術開発を通じ、同時に使い手の 立場にも立ちながら考えることによって、新たな「欲しい」というポイントを見いだすこ とが、まったく新しい市場を創造する。
- ・比較的創業期に近い技術開発型アプローチ企業の場合、事業企画段階から研究開発、生産、販売までの全事業プロセスを一貫して自社の力でカバーしようとするよりも、徹底して「技術」レベルの高さにこだわる資源投下を行うことが、結果的に大きくて優良な市場の獲得につながっている。自社にとって開発困難な製品は、他社にも開発困難。それが開発できればオンリーワン商品の可能性は高い。自社研究開発のリスクよりも優れた他社技術を活かして事業を進めたいという大企業等のニーズを活用するという具現化戦略も、持続的成長に効果的である。これは、「黒子に徹する」という流通・販売ステップに見られる知恵と連動可能な戦略でもある。

# <具体的事例>

#### ①の事例

●試作ビジネスの将来性にいち早く気づく他社を10年先がける発想【㈱最上インクス】

(株)最上インクスは、1979年から他社に先駆けて多品種少量生産に取り組んでいたが、バブルがはじけ、量産・コスト勝負の製造業が中国などに流れていく中、日本のものづくりは開発センターとしての機能を果たしていくと考え、1997年に試作部門を強化、売上げ全体の50%を目指した。多くの企業が合理化で試作部門を次々に閉鎖する中、この10年間で同社の試作部門の売り上げは500%の大幅増(10億円)、売上げ全体に占める割合も10%から45%と、目標の50%を達成しつつある。

●アキシアルピストンポンプの将来性にいち早く着目、世界で最初に量産に取り組む【㈱タ カコ】

㈱タカコは、超高圧精密ポンプ・アキシアルピストンポンプの将来性にいち早く着目。

これを量産できれば、世界市場を制することができると、この心臓部であるピストンを製品化した。他のポンプに比べ操作性がよく、高圧力のため、今では建設機械、工作機械、 農業機械、航空機など様々な分野で使用されている。

### ②の事例

●営業マンの情報から印刷製版技術が活かせる次世代の技術・商品ニーズをキャッチ【中沼 アートスクリーン㈱】

友禅の印刷製版技術を、昭和30年代から、その時代時代に応じた印刷技術に進化させてきた中沼アートスクリーン(株)は、営業活動で得た情報を常に研究開発部門にフィードバックしている。「A社が今度こんな製品を作るそうだ、うちの技術でこれにどんな形で参画できるか。」と、技術開発の企画を行う。「どんな好景気でも、斜陽産業にしがみついていては会社は良くならない。逆に、どんな不況下でも、その時代に伸びていく産業に食らいついてゆけば、会社は成長できる。」というのが同社の戦略の基本。そのため、時流に乗った次に伸びる産業に、いかに自社のコア・コンピタンスを活かして入り込めるかを常に探っている。

●技術者が90%を占める営業社員が、自社フィールドの精密塑性加工技術を活かして顧客 ニーズの解決策を提案【サンコール㈱】

サンコール(株)は、営業の担当者は9割が技術者で構成されているというように、先を見据えた視点で顧客と接することを重視している。「マーケティングとは、自社が持っている資産・ノウハウと、顧客が困っていることを突き合わせて解決していくこと。」そこから市場開拓や製品提案の発想が生まれている。

# ③の事例

●困難な溶融スラグの着色に挑戦し、独自の再生舗装材を開発【東和スポーツ施設㈱】

東和スポーツ施設㈱は、真っ黒な溶融スラグからできた再生舗装材に商品価値を与えるには、種々な色を付けることが必要と、研究を重ねた。当社でも難しいのなら、他社ではもっと難しいはず、これを実現できれば他にまねできない商品ができると考え、ついに10年以上の耐久性を持つカラースラグを開発した。

# ◆研究・開発段階

### <キーワード>

- ①『コア技術』への集中的な資源投下
- ②『異業種交流』『産学公連携』の活用
- ③現状のレベルに安住しない不断の技術開発

# <特徴>

- ・資本・人材に余裕のない中小企業にとって、新製品開発で大企業に対抗することは困難である。これを打開するには、企業のもてる資源を意識的に「コア技術」に集中させることが重要である。
- ・また、コア技術を元に他の分野に進出した場合においても、自社のルーツである技術を伝 承し、次代の技術革新に活用する例も見られる。
- ・一見、まったく無関係な業種や分野に見いだされる知恵が、自社技術開発のブレイクスルーの起爆剤となった成功事例は少なくない。ここでは、自社課題の明確化と、外部への強い関心意欲の両者を高めた姿勢と視点がものを言う。
- ・自社の『強み』を知ることは、自社に欠けている点を発見することにもつながる。しかし、 その欠点は自社内で克服するだけが解決策とは限らない。特に、中小規模の技術開発型ア プローチにおいては、可能な限り技術的な強みに経営資源を集中することが望ましく、大 学や公的機関との連携活用が極めて効果的である。
- ・技術開発型アプローチをとる企業にとって、強みに対するたゆまぬ向上努力は重要である。 現状に満足して守勢にまわることが致命的になる。次のステージを常に探求し、技術革新 を重ねることが企業成長につながる。

# <具体的事例>

#### ①の事例

●自社資源を一極集中して巨大企業に対抗、YAGレーザー加工機トップシェアに【㈱片岡 製作所】

かつて産業用ロボットの受託型企業であった㈱片岡製作所は、バブル崩壊による発注減を契機にレーザー加工機・液晶製造装置・電池検査装置を戦略商品として位置づけ、開発を開始。高度情報化時代のなか、開発力に勝る巨大企業に対抗するため、会社のもてる資源をこの分野に一極集中。その結果、携帯電話、PC等の小型電子機器の二次電池用アルミケース溶接に対応するYAGレーザー加工機で日本の60%、世界でも50%のシェアを占める、世界のニッチトップ企業に成長した。

●印刷製版技術を磨き上げ、オンリーワンへ【中沼アートスクリーン㈱】

中沼アートスクリーン(株)は、友禅の型印刷製版技術を、昭和30年代からビールのプラスチックケースへの社名印刷、グリコのペロティ(チョコレートでアニメキャラクターを印刷)、ICへの回路の印刷と技術を進化させてきた。現在では10ミクロン未満の線を誤差なく重ね印刷するに至ったことが、パナソニックの薄型テレビスクリーンの印刷製版の独占となった。

# ●あらゆる試作に対応するため金型の標準化を追求【㈱最上インクス】

量産品と比べて遜色ない(株)最上インクスの試作品コア技術が、簡易金型を作る技術である。金型がそれぞれ異なるのはその刃先であり、これを固定する装置部分の標準化を追求し、カセット方式に近いものにした。さらに、刃先も、例えば幅12ミリのものを作る場合、5ミリと7ミリの金型を組み合わせるなど、いかに簡易に作るかのノウハウを常に高めている。

# ●伝統の技術を守り続け、次世代製品の開発に活かす【㈱川島織物セルコン】

現在㈱川島織物セルコンの売り上げの約60%はインテリア事業が占め、約30%が自動車 関連、伝統的な西陣織は約10%である。同社は伝統の技術を守り続け、自社工場に織機を 持ち、カーテンをはじめとしたインテリア関係や緞帳などを社員が織り、伝統の技術を承 継している。新たな製品を開発することで過去の技術から脱皮するのではなく、伝統技術 を守り続けることで、時代が求める次の製品開発への準備が行われている。

### ②の事例

●異業種の協力を受けて、世界シェアNo.1のセラミックプリンターローラー開発【サンコール㈱】

サンコール(株)は、自動車産業を主な得意先とする精密塑性加工技術のトップレベルの企業であるが、エレクトロニクス分野への進出を計画していたところ、プリンターの画像印刷技術開発において、紙送りの精度向上が課題となっていると大手プリンター製造企業から聞く。この課題解決に関し、「当社の『強み』は高精度のまっすぐな金属ロール棒を作り出す技術。では、欠けている部分は何か、そしてこれを克服するには?」と考え、セラミックスを貼り付けることを考案。数多くの会社を巡り歩き、異分野であるセラミック技術との融合により金属ローラーに微細セラミックスを取りつける技術を開発した。これにより同社は同ローラー分野で世界の50%のシェアを占めるに至った。

# ●公的機関の研究成果の事業化により、金銀糸のトップメーカーへ【尾池工業㈱】

昭和20年代後半、当時の京都市工業試験場で真空蒸着により金銀糸を作ることを見学した前社長はこれの事業化を決意、大阪の会社と連携し、真空蒸着方式の量産機を作った。金銀糸は和紙に金箔を張り、細かく切って糸にするもの。前社長は真空蒸着の技術を使い、和紙の代わりにプラスチックフィルムを使用し、強く、安い金銀糸を製造することに成功し、昭和30年代には業界トップ企業になり、産学連携のさきがけとなっている。

●「空気と水以外何でも漆を塗ります」という姿勢で、研究機関・異業種の知恵を取り入れ 【㈱佐藤喜代松商店】

京都市産業技術研究所と日華化成何が特許を持っていた3本ロールミル精製漆の改良を重ね、「MR漆」(商標登録)を商品化。車に漆を塗って行った記者発表がきっかけとなり、これまで漆を使用したことのない多くの業界から、金属・ガラス・樹脂など様々な素材に漆を塗って欲しいとの依頼が殺到する。本業は漆を塗料として販売することであったが、職人や研究機関の協力を受けて、多様な素材に漆を塗ったことが貴重な経験となる。今では「水と空気以外なら何でも漆を塗ります」という姿勢が、異業種とのコラボレーションを加速させ、新たな商品開発につながっている。

●企業と連携し、自らの研究を製品化、研究理論を社会に活かす責任を果たす【㈱センシング京都】

(株)センシング京都CTO(最高技術責任者)は大阪大学大学院における研究において、大阪大学基礎工学部の創始者正田建次郎教授の理念「研究者は理論を作り、理論に基づく機器を造り、さらに製品化し流通させて社会に活かすまで責任を持つべき」をいつも心がけてきた。そのため技術力の高い中小企業と連携して開発研究を進め、革新的な質量計測器の製品化を行った。

### ③の事例

●アルミ蒸着・エレクトロンビームなど技術を高め、新たな分野へ進出【尾池工業㈱】

尾池工業㈱は、自社の持つ真空蒸着技術を元に、金銀糸からメタリック転写箔、軟包装(以上①)、さらにエレクトロニクス関連材料とディスプレイ用光学フィルム(以上②)、そして機能性転写フィルムや自動車関連部材などその他工業材料(以上③)と、次々に新分野に進出。現在では①が売上の30%、②が同じく40%、③が20%となっている。金銀糸のトップメーカーという地位や、最初の新分野進出に満足してそのステージにとどまることはせず、常に新たな活躍の場を模索し、そのための技術革新に挑戦している。

●「多品種少量生産」から「試作」へ進化、さらに「これができたら」という将来への目標 【㈱最上インクス】

技術は一朝一夕に築かれるものではない。(株)最上インクスの試作の技術・ノウハウは他社が大量生産に走る中、10年早く多品種少量生産に取り組んできた蓄積の上に成り立つものである。さらに多くの企業が試作分野に参入してきた現在、同社では「これができたら」という標語を将来のテーマに掲げる。発注する顧客でさえはっきり分からないことを「こう作ったらいい」という提案ができるのが同社にとってのものづくり企業の知恵ビジネス。このための技術・ノウハウを日々積み重ね続けている

●「開発→標準化→コスト削減→利益上昇」の好サイクル化【日新電機㈱】

日新電機㈱の「コンパクトの日新」というスローガンによる配電盤開発は、「チビQ(縮小形スイッチギア)」と呼ばれる小型化された製品を生み出した。それまで赤字部門であったが、「開発→標準化→コスト削減→利益上昇」というサイクルが構築され、また、製品づくりにおける多品種少量生産も可能となる好循環が生みだされた。

●ドライクリーニング機開発の成功に満足することなく、水洗いクリーニングに挑戦、新しい洗浄法を開発【㈱ハッピー】

約30年前、㈱ハッピーの前身の会社は、自ら開発したドライクリーニング装置を使いクリーニング業を開始、1990年代後半にはハッピークリーニングの屋号で取次店が50店舗近くになるまで事業拡張をした。しかし、水性の汚れに弱いドライクリーニングの洗浄効果の限界を悟り、水洗いクリーニングにゼロから挑戦することを決意、これまでのクリーニング技術に変わる無重力バランス洗浄方法を発明し2002年、現会社を創業。新技術をコアとした事業システムで1兆円超の新市場創出を目指し躍進中。

# ◆生産段階

### <キーワード>

- ①品質とブランドへの信頼の向上につながる『一貫生産を含めた垂直統合』指向
- ②生産規模に応じた適正な会社規模
- ③常により品質の高い製品を作る生産システム
- ④徹底した品質管理システムと顧客への見える化

# <特徴>

- ・垂直統合による一貫生産を行うことで、技術を高め、オンリーワン企業の地位の確立を果たしている企業が多い。これは、技術開発型企業の重要なポイントといえ、品質とブランドへの信頼性向上と、価格競争力に強く結びついている。
- ・ニッチ市場に対して強い技術力を発揮する技術開発型アプローチ企業の場合、安定的な生産量を確保し続けることは難しく、繁忙期と閑散期が生じる場合が多い。しかし、繁忙期に合わせた人員や設備構成は、経営効率を低下させる。京都企業では、その解決の知恵として、お弟子さんを活用するという企業が見られた。垂直統合の対極となる分業戦略である。この分業戦略は、従来の職人による分業体制とは異なり、雇う側は、柔軟な人員構成を可能にすると共に、要領やコンセプトを心得た人材の働きによる安心を得られる。また、お弟子さん達は、自分が習得した技能を活かせる場を得ることにより満足を得る。
- ・また、受注型企業において、設計図どおりの製品をきちんと作り上げることは必要であるがけっしてたやすいことではない。しかし、ぬきんでた企業は、単に設計図どおりの製品を作り上げるだけでなく、製品の本来あるべき姿を見抜き、設計図に現れない部分まで具現化して顧客に提供し、信頼を高めている。
- ・さらに、顧客の信頼を得るためには、徹底した品質管理が必要であるが、コスト競争に陥らないためには、品質及びこれの確保のためのコストを十分見える化し、顧客に納得してもらう必要がある。

# <具体的な事例>

### ①の事例

●製造工程やクレームの洗い出しによる全体像の見える化を追求【日新電機㈱】

配電盤事業が赤字に陥った際、まずその課題を掴むため、製造工程や人員配置などの現場作業を紙に落とし込み、また品質・コスト・納期に関する従来のクレームを洗い出すという全体像の「見える化」に取り組む。見える化を追求すると、担当者が責任を持って仕事を全うする仕組みづくりなどの改善のための対応ができる。課題の原因は人にではなく既存の仕組みにあるという着想が、その解決に向けた知恵を生み出している。こうして開発・改善を進めた結果、03年、黒字化を達成した。

●高い技術力で材料設計から製品までを一貫して行い、コストを抑える【サンコール㈱】

サンコール(株)は、材料設計から製品まで自社で一貫生産を行うことで、塑性加工技術 (バネ形成技術)を高め、高精度異形線を開発。このコア技術を元に"ばね"を中心とした 弾性利用部品の設計技術を発展させ、軽薄短小化へ様々な展開を行なっている。さらに一貫生産は生産にかかる時間、コストも削減し、発注者の要望に応えている。

### ②の事例

●繁忙期にタイムリーに優秀な人材を集めるシステムを構築【㈱フィルノット】

編み物教室から光ファイバーの衣装等の製造販売に転じた㈱フィルノットは、日ごろは 5~6名の小規模経営だが、数年に1度大量発注のある、浦安市のテーマパークにおける ナイトパレードの改変時期には、かつての優秀なお弟子さんが集合、20~30人に膨れ上 がって光ファイバーを使ったコスチュームの制作に当たる「風船企業」である。お弟子さんたちは子育て世代でパート等短期・短時間のパートの職を求めている人も多く、この雇用形態も問題にならず、また独立して編み物教室で弟子を育成している人もおり、腕の良い技術者の新陳代謝にも貢献している。

# ③の事例

● "本当にあるべき姿" を見抜いて、設計図に現れない顧客の思いを具現化し、顧客の期待 以上の商品を製造【㈱タカコ】

(株)タカコの主力事業の一つが他社からのOEM生産受注である。同社は、これを単に設計図どおり精巧に仕上げるにとどまらず、"製品のあるべき姿"を見抜き、例えばエッジを曲面に仕上るなど、顧客が設計図に表せない部分も具現化し、発注者に、「あなたがほしかった製品はこれでしょう?」と、提案する想像力・技術力が、発注者からの高い信頼の源となっている。

### ④の事例

●社内 I Tの導入により受注から納品までをインダストリアル・システム化し、顧客納得の 衣料再生修復システム「ケア・メンテ®」を構築【㈱ハッピー】

(株)ハッピーでは、クリーニングの依頼を受けた洋服1点ごとに電子カルテを作成、入荷から出荷までのプロセスを一元管理している。受け付けられた衣類は細かく採寸され、汚れ・傷みもチェック。またこの修復に係る費用に関する説明もきちんと行い、クリーニングにとどまらず再生修復した状態で衣服が返送される世界初の衣料再生修復技術「ケア・メンテ®」システムを構築。さらに、全工程は12台のビデオカメラに記録されるなど、サービス価値の徹底した見える化により、高価格でも顧客が納得し、これにより、顧客ロイヤリティの向上、高収益性を実現した。

# ◆流通・販売段階

### <キーワード>

- ①『黒子に徹し、最終製品に手を出さない』経営
- ②まず海外で実績を作り、国内へフィードバック
- ③商品の伝え方に工夫を凝らし自社製品を使うユーザーを育てる

# <特徴>

- ・技術開発型企業は、その分野でオンリーワンとなったものが多い。これにより高付加価値 となり、利益の出る価格も維持できている。
- ・しかし、エンドユーザーの目に見える最終商品の開発は行わず、黒子に徹し、部品産業に とどまることが多いのも特徴である。それによって、顧客の限定を避けることができ、幅 広い顧客拡大の可能性を担保する知恵となっている。
- ・販売に当たっては、実績を求められる日本国内より、まず海外で評価を得て、日本に凱旋 するケースも見られる。
- ・また、新たな技術が多いだけに、それを使いこなすユーザー作りに力を注ぐ企業もある。

### <具体的事例>

# ①の事例

# ●オンリーワン商品を武器に黒子に徹する【尾池工業㈱、中沼アートスクリーン㈱】

「アイディア段階」で例に挙げた企業の内、尾池工業㈱、中沼アートスクリーン㈱がオンリーワン黒子型の具体例である。これらの企業におけるオンリーワン製品は、流通・販売段階での資源投入を軽減させる。また、敢えて自社では川下商品まで進出せずに、黒子として部品やソフトウェアなどを川下メーカーや流通企業に提供することにより、自社の市場分野の拡大可能性も確保できるようになる。

#### ②の事例

# ●海外企業からの受注で実績を作り日本に凱旋【㈱タカコ】

(株)タカコは、超高圧精密ポンプ・アキシアルピストンポンプの心臓部であるピストンを世界に先駆け製品化。しかし、実績を重視する日本市場では、この新型高性能ポンプを採用しようとするところはなかった。そこで、世界最大規模の国際産業見本市ドイツ「ハノーバーメッセ」に出品、ボルボ社から当社初の大量受注を得る。この量産注文に対し、高品質の商品納入で応え、このピストンの大量生産に世界で初めて成功した。こうして海外市場で評価・実績を得て、日本に凱旋。日本でも様々な分野で使用されている。

# ●起業にあたり事前に海外において商品評価【㈱センシング京都】

(株)センシング京都 C T O (最高技術責任者) は質量計測センサの製品化にあたり、これが 社会で受け入れられるかを確認するため、1998年ヨーロッパでの展示会に出展。さらに、 2000年~2004年の毎年、世界最大規模の産業見本市ドイツ「ハノーバーメッセ」に出品。 高い評価を得て事業化への自信を得、2007年、(株)センシング京都を設立した。

③の事例
●建築・塗装業者を対象に漆教室を開き販路拡大【㈱佐藤喜代松商店】
㈱佐藤喜代松商店は、漆を塗料として販売することを第一に考えて、全国各地で建築・
塗装等の業者を対象に漆塗りの講習会を開催するなど漆の利用を広める活動に取り組んで
いる。建築・塗装業者にとっては、漆塗りの技術があることで仕事の幅が広がり営業する
際のメリットになる、Win-Winの関係を築きながら販路を拡大している。

# (2) 市場開拓型

# ◆アイディア段階

# <キーワード>

- ①自社の『強み』に気づき、『強み』を活かす
- ②自社の『強み』が価値を持つ分野を探求

# <特徴>

- ・知恵の成功企業のいずれもが、自社の『強み』に気づいている。その『強み』を活かせる 分野を探求することによって、主導権を握りながら新分野進出を果たすことが容易になる。
- ・その『強み』とは、自社の中にあるものだけとは限らない。特に京都という地域の強みと 自らの強みを融合させることによる、強みの相乗効果は大きな価値となっていると認識し ている企業は多く、ビジネスの拠点が「京都」にあることの重要性にもつながっている。

# <具体的事例>

# ①の事例

●既成概念から脱却し、染色技術や豊富な図柄を活かせる商品作り【㈱岡重】

(株岡重では、現代のライフスタイルにあった新商品として、約25年前、カジュアルバッグの製造販売を始めたが、思うように売上が伸びなかった。当所は「バッグは革で作るもの」という概念から、革の型押ししか考えていなかったが、ふと「自社の強みは何だろう」と振り返り、「染める」ということなら誰にも引けを取らない、ということに気づく。そこでこれまでの染色技術を活かし、よそにはないオリジナルのバッグやアクセサリーを開発し、今や売上の中心となっている。

●染色技術を活かして、京都ならではの「京町家」を体験工房に【侑丸益西村屋】

染屋を営んでいた何丸益西村屋では、他の都市と競合するのではなく、「京都ならではの強み」を考え、当時としてはまだ珍しかった町家の活用を考案。さらに、京都に多く訪れる修学旅行生など大人数の団体客に対応が可能な友禅染の体験工房を構え、年間4万5千人もの来場者を迎えている。

●「日本・京都」の持つイメージ価値をブランディングに活用【㈱俄】

ジュエリーの(株) 俄は、2000年にアートへの関心が高い地域であるニューヨーク・ソーホーへ出店し、新鮮なデザインを武器に少しずつ受け入れられるようになる。「日本・京都」発信のブランドがニューヨークで顧客に受け入れられることで、国内での「イメージ価値」を創り出し、同時に顧客の信頼獲得にもつながる。また、京都鴨川沿という立地での「ロケーション価値」を築き、さらに商品には「デザイン力」と和名による「メッセージ性」に趣向を凝らした。「日本・京都」にこだわった価値創出が活かされて、ブランディングに結びついている。

●DTPにいち早く着手、不況にも負けない名刺作成事業に特化【㈱サンライズジャパン】 (㈱サンライズジャパンの社長は、中堅印刷企業に勤めていた約20年前、ワープロ全盛期 にいち早く文字(テキスト)を活字にするDTP(電算写植)を開発。これを活かすため、5 ~6人で独立、その際不況に強い業種として名刺印刷に特化することを考案。例えば、不 況時にはリストラで組織が縮小・改変され、必ず新しい名刺が大量に必要になる。このよ うに、不況時でも必ず発注のあるのが名刺である。

また、DTPにより誰もが簡単に名刺を作れるようになった現在、名刺は需要が減ったように思われているが、コーポレートアイデンティティの強化が求められるなか、需要は返って上がっており、安定した受注を得ている。

●お米の目利き力と生産者と消費者の間に立つ強みを商品演出力に活かす【㈱八代目儀兵 衛】

お米の目利き力と、生産者と消費者の間のサプライヤーの立場という強みを活かし、いかに顧客にお米の良さを伝えるか、お米をどのようにプロデュースしていくかを工夫。 「お米を使ったスイーツの開発」、「お米を美味しく食べてもらうアンテナショップの出店」、 「特許技術を使った土鍋セラミック釜の開発」など次々に新たな着想を生みだしている。

- ●豊富な手ぬぐいのデザインストックを活かす、老舗ならではの復刻商品【㈱エイラクヤ】 主要事業のタオルの販売では経営が厳しく、何か本物の商品を作らなければならないと 思うなか、自社にあった昔の手ぬぐいのデザインに目をとめる。当時、売上全体に占める 手ぬぐいの割合は5%にも満たなかったが、手ぬぐいの復刻に向けて老舗ならではの豊富 なデザインストックという強みを活かし、高度な染織技術を用い商品化を達成。
- ●異業種だから気づいたオリジナルの織物を作るという新ビジネス領域の開拓【西清マテリアル㈱】

西清マテリアル(株)は問屋業を営んでいたが、昔ながらの業態ではダメだという危機感から、メーカー業に進む。大阪の結婚式場の布にまつわる全てのインテリアを依頼された際、手土産として横糸を和紙で織り込んで作り上げた布を持ち込むと、それを見た周りのクリエーターやデザイナーから「織物は買うもので、作るものではないと思っていた。」と驚きの声が上がった。その反応を目にして、「オリジナルの織物を作る」という未開拓のビジネス領域に気づく。

#### ②の事例

●手漉き和紙の「強み」を最大限に活かす建築・インテリア分野への進出【㈱堀木エリ子&アソシエイツ】

「長く使えば使うほど質感が増す」という手漉き和紙の良さを最大限活かすことができる分野を模索する中で、和紙が長期間使用でき、手漉きならではのデザイン力も活かせる建築・インテリア業界の可能性に気づく。また、現場に応じた1点ものとして対応できることも利点として働く。そうした発想から住宅や商業施設等の規模に応じて様々な大きさの和紙を制作し、新たな分野への進出を果たしている。

#### ◆企画段階

#### <キーワード>

- ①『時流』の行方をとらえ、『社流』を少しずらす商品企画
- ②顧客の目線に立った商品・システム企画
- ③『異業種交流』をまとめ上げる『プロデューサー機能』
- ④有利なポジション獲りのための『ターゲットの絞り込み』
- ⑤『京都の強み(京都ブランド)』の徹底活用
- ⑥本物の素材を活かして生み出される斬新な商品企画
- ⑦常に新しいものを作る意識と、顧客の意見に耳を傾ける体制
- ⑧顧客に断られないように経営資源を確保したサービス企画

#### <特徴>

- ・主力事業(技術)を活かすための『時流』を捉えた商品企画が大事である。このためには、 自社の従来の商品群やターゲット層をずらすということが効果的である。
- ・また、将来の競合企業の出現を睨み、迅速に、先駆的に取り組むほど、得られる効果は大きい。「先行者利益|を重視した企画が必要とされる。
- ・商品・サービスの具体化に当たっては、その分野に精通した異業種の協力が効果的。また、 自らが多くの企業を使い、プロデューサーの機能を果たすことができれば可能性は大きく 広がる。
- ・さらに、ターゲットを絞り込むことで商品・サービスを特化し、ニッチな分野でトップを 狙う。
- ・「京都ブランド」の活用は、他産地と差別化した京都ならではの事業企画に役立つ。
- ・京都の立地上の強みのひとつは「本物」が多いことである。この本物へのこだわりが、斬 新な商品を生み出す。
- ・伝統とは革新の積み重ね。常に新しいものを創り出そうという意識が必要であるが、その ためには常に顧客の意見に耳を傾けることが必要。単に経営者のみならず、会社組織とし てそういう体制作りが必要である。
- ・「いい商品」「いいサービス」を創り出すと、えてしてその長所を並べ立てがちだが、 「こうだから採用できない」と、ネガティブな見地から断られることも多々ある。そのネ ガティブな理由を潰す用意をしておくことが営業に効果を上げる。

#### <具体的事例>

#### ①の事例

●着物の脇役だった小物を主役にし、現代のライフスタイルにあった商品を【㈱岡重】

創業150余年の老舗友禅会社㈱岡重は、伝統の技やものづくり技術といった守るべき部分をしっかり守る一方で、その技の成果品である商品化については、ライフスタイルに合わせ従来の路線を少し「ずらす」発想を持っている。例えば、バッグ商品も、着物の隣にあった小物に着目し、こちらに中心をずらしたもの。昔ながらの巧みの技と図柄を使いながらも、斬新さを感じさせるものとなっている。

#### ②の事例

●大企業を中心とした顧客の総務事務を効果的に軽減する決裁システム 【㈱サンライズ ジャパン】

(株)サンライズジャパンの創業当時、大手企業の総務担当者の多くは何百・何千人という 社員の名刺の記録を分厚いノートに記録し、4月の人事異動の際など、大量発注に追われ ていた。同社はすべての社員の所属・肩書きの記録を始め、誤った名称がないかなどの チェックまですべてWeb上においてシステム化し、さらに過去の発注情報と併せ上司に 送られ決裁まで受けられる、総務事務の代行電子決裁システム化まで確立。この合理化メ リットは多くの従業員を抱える大企業ほど大きく、関東の大手ゼネコンに採用されて以来、 日本の名だたる大手企業に採用されている。

#### ③の事例

●異業種との出会いから生まれたバッグや筆ペンなどの新製品【㈱岡重】

あるプライベートの席で筆ペンメーカーと同席した㈱岡重の社長は、かねてより筆ペンで何かいいものがないかと考えていたが、同社の漆塗り職人の手をかりペン本体に一本一本漆をかけ蒔絵を施した。これと、明治時代から昭和初期に流行した更紗文様を同社所蔵の資料から独自にアレンジし、昔の扇子入れのかたちをイメージしてデザインしたペンケース及び桐箱をセットして販売することを発案。バックから筆ペンを取り出して紐を解き袋から出す仕草は優美。人気の高い逸品である。このようにアイディアの在庫を抱え、異業種から刺激を受けることがヒット商品に結びついている。

●開発商品ごとに専門の異業種と積極的なコラボレーションを展開【㈱日吉屋】

京都唯一の和傘屋㈱日吉屋は、日常生活で使用できなければ、老舗の伝統工芸品も売れなくなると、時代に対応した新しい技術やデザインを融合させたものづくりを模索。照明デザイナーから「筒型」という形の提案を受け、そこに傘屋の視点で「折り畳む」という機能を加えたランプシェードが誕生した。異業種とのコラボレーションにおいては、まずやってみることで気づきがあり、そこからこのランプシェードのように伝統技術を新たな商品に取り入れるという発想が生まれる。

●自らが持つ異業種の目でフラワーアレンジメントに京都の感性を【㈱プーゼフルール】

(株)プーゼフルールは異業種(アパレルファッション)から転入し花屋を創業。大好きなパリスタイルの花束がなぜ日本で映えないかということを考える際、ファッションやデザインの目線に立ち、空間で考えることに気付く。花束を持つ人の肌や髪、部屋の色、更には空気や日の光の色に至るまで、その花のある景色全体がどのように映えるかを考えることにより、フランスの花の様式と京都の色彩感覚を加味するという双方の良いところを取り入れた従来にないフラワーアレンジメントを生み出した。

#### ④の事例

●全国のラーメン店をターゲットに、京都産九条ねぎを出荷【農業生産法人こと京都㈱】 こと京都㈱は、もともとは九条ねぎの生産農家。これまでの市場出荷では価格が収穫時 期によって左右されたが、カットねぎをラーメン店と年間契約で取り引きすることで安定

した取引と価格を確保、売上げを伸ばしている。

●アマチュアゴルファーをターゲットに、ひたすら飛距離と打感の良さを追及【ルーツゴルフ㈱】

「飛びの創造人」を称するゴルフクラブメーカー、ルーツゴルフ(株)は、ターゲットをアマチュアゴルファーに絞り、アマチュアゴルファーが本当にほしがっているゴルフクラブを追求。プロ仕様の高度なテクニックへの対応を一切排除した、ひたすら飛距離の出る打感の良いゴルフクラブ製造に徹し、コンスタントな売り上げを上げている。

#### ⑤の事例

●京都の匠の技を高等教育で伝承【京都伝統工芸大学校】

学生に専門的な伝統工芸技術をしっかりと指導して伝え、伝統工芸の後継者難という状況を解消する必要があるという思いの中、京都伝統工芸大学校は開校された。カリキュラムは専門実習に重点を置き、週5日のうち3日が実習、1日がデザインの授業で構成されている。実習はあらかじめ決められた作品づくりからスタートし、基本技術を繰り返し反復することで卒業後に仕事として充分やっていける確かな技を習得する。

●京都に集積するモノづくり技術を活かして試作の産業化に取り組む【京都試作センター (株)】

幅広い分野にわたり高い技術を持つものづくりの中小企業が集積している京都の強みを活かし、企業500社から成る試作を受注するパートナー企業「京都試作産業プラットホーム」を構成、「試作」という新たな産業において、高い技術を持つ中小企業と顧客の間に入り、提供しうるサービスをきちんと顧客に伝え、満足を与えるものづくりを進めている。

- ●お米という日常食品でも、京都ブランドを活かしギフトとして商品化【㈱八代目儀兵衛】 ネットビジネスでお米屋を変えていきたいと考え、東京で知り合ったコンセプターの協力で、「京都」「ギフト」をコンセプトにお米の強みを活かした商品開発に取り組む。 商品全てに京都にちなんだコンセプト、ストーリー、ヒストリー、ミーニングをつけるオンリーワンのブランド戦略をたてたシリーズの商品中でも「十二単」は、結婚式や出産などの際の贈り物としての販売が全体の7割を占め、ギフト業界での定着が進んでいる。
- ●地元密着の取材活動による「京都」の強みに徹底してこだわる情報誌づくり【㈱リーフ・パブリケーションズ】

「京都」「女性」がコンセプトの雑誌が数多く存在する中で、同社の『Leaf』誌は、地元京都に密着した情報ネットワーク網を武器に内容で他との差別化を図る。また、女性は25歳以上のOLなど消費意欲の強い層をターゲットにすることで発行部数の増加や掲載したお店への来客を実現。それが、広告主から再び広告を掲載してもらえるという好循環を生んでいる。現在、情報誌の実売数は対前年比5%増で推移して、全国の情報誌の中でも注目される存在。

#### ⑥の事例

●西陣の金襴にオリジナルのデザインを施し、現代でも斬新な商品を提供【㈱ストリート・ベンダー】

(株)ストリート・ベンダーの社長は元すし職人で、何もしがらみのない素人であったため、既成概念やルールに縛られずさまざまな用途に金襴織物を用い、M-HEROのブラ

ンドで展開し、好評を博す。同社の商品へのこだわりはすべて京都・西陣製の金襴を使うこと。この金襴を、「良い素材」と言い、すし職人の感覚で素材自体をあまりいじらず、デザインや他とのコラボレーションで商品にオリジナリティと多様性を与え、現在の生活でも斬新かつ実用的な衣料品、小物類を開発している。

#### ⑦の事例

### ●社員の意識教育と顧客の意見反映システムでガーゼ製品を考案【大東寝具工業㈱】

大東寝具工業㈱では「わくわくドキドキする想いで快眠とくつろぎの創造を行う」をテーマに、常に新しいものを作ろうという意識教育をしており、従業員は $2\sim3$ 日に1品は新たな試作品を制作している。出来上がった商品はインターネットマーケティングによって顧客の声を聴き、意見を反映して改善・改良、製品化に努める。寝具の売上げがピーク( $11\sim12$ 月)の $2\sim3$ 割しかない夏期の売上増のため当システムを活用して開発したガーゼ製品は、5枚のガーゼを同社ならではの縫製技術で重ね合わせたパジャマ等、その品質で高い評価を得る。

●コインランドリー機器のリユースによる新たなレンタル事業の創出【京都インターナショ ナル㈱】

コインランドリー事業で古くなった洗濯機・乾燥機の使い道を考える中で、コインランドリーのリユースによる、レンタルを考案。ホテル・マンション・会社の寮などに洗濯機・乾燥機の貸し出しを行い、顧客の意見を取り入れることで少しずつ手応えを掴みながら投資を重ねて事業にまで育て上げた。

## ⑧の事例

●顧客のすべての問題に解決案を用意し相手が「NO」と言えないサービス提案【ジャパン リード㈱】

ジャパンリード㈱が事業展開を行う上で、顧客(学校)に「何でお困りですか?」と聞くと、「人・モノ・カネの全てで困っている」と返事をされる。そこで、「人・モノ・カネ」について、「人」は外国人講師を派遣、「モノ」は自社で教材を作成、「カネ(費用)」は休日に学校で講座を開き会場の使用料等で工面するという全てを準備した企画提案を行い、相手が「NO」と言えないサービスシステムを構築し、営業活動に成功している。

#### ◆研究・開発段階

#### <キーワード>

- ①顧客からの『無理難題』こそ、価値ある近未来ニーズ
- ②師弟共にWin-Winの『お弟子さんネットワーク』活用
- ③迅速な意思決定と他機関との連携など中小企業ならではの強みを活かす

#### <特徴>

- ・顧客の無理難題は、時代の要望である。決してできませんといわず、これに応じた商品・ サービスの提供ができれば、会社は常に革新を続けられる。
- ・無理難題を解決するにあたり、自社の強みの活用のみならず、異業種など他事業者の製品 開発技術との融合が、新たな商品・サービスの開発に大きな手助けとなる。
- ・また、中小企業ならではの人間関係のネットワーク、特にお弟子さんを活用した『信頼の ネットワーク』の活用が効果を上げている事例も見受けられた。
- ・中小企業のメリットは何より迅速な意思決定と、小さな動きにも対応できる小回りの良さである。これを活かし、ニッチトップに立つ企業も多い。

#### <具体的事例>

#### ①の事例

●顧客からの無理難題を時代の要望ととらえ商品開発【㈱堀木エリ子&アソシエイツ】

お客さんからの要望に決して「できません」と言わず商品開発を進め、「和紙で卵型の照明を作って欲しい」という依頼を受ければ、骨がない卵を表現するため骨組みのない作品"立体和紙"を作り出し、「和紙で小宇宙を表現したお茶室を作って欲しい」という依頼を受ければ、継ぎ目のない作品"繊維を漉き込み穴を開けた和紙"を作り出し、いずれも特許を取得している。お客さんが要望していることがこれまでにない無理難題であればある程、それはまさに時代の要望であるととらえ、商品開発に取り組み革新を続けている。

#### ②の事例

●フラワー教室で市場調査【㈱プーゼフルール】

フラワーアレンジメントの(株)プーゼフルールは、花のアレンジメント教室を展開しているため、店頭に揃えた豊富な品種の花は販売だけでなく、教室での課題実習にも使用する。また、教室の生徒さんからの珍しい品種への要望に応え、他の花屋ではあまり見かけない花も店頭に置くことができる。この結果、花好きの顧客層に喜ばれる品揃えの店として話題が広がる。生徒さんの声に耳を傾けることがマーケティングとなって、店舗と教室間での相乗効果を発揮している。まさに生徒さんとの「花好きネットワーク」が知恵を生み出している。

#### ③の事例

●研究所のない点を公的機関との連携で補い、中小企業の利点を活かし、思いきった先駆け 商品を開発【㈱佐々木酒造】

㈱佐々木酒造は、大手のような研究所を持たない点を、京都市工業技術センターと連携

することで補う。開発されたばかりの新しい酵母を使うことはリスクが伴うため、大手企業はなかなか着手ができない。ところが同社は小規模であるが故、他に先駆けて商品開発に着手できる。中小企業の弱点を補い、更にその強みを活かすことで品質の良い美味しいお酒を生み出している。

●レーザーカッティングなど他企業の新技術をいち早く取り入れ、大手メーカーが手がけない商品開発【西清マテリアル㈱】

西清マテリアル㈱は他業者が新しいデジタルレーザーカッティングの機械を導入したことを知り、ミリ単位でカッティングできる技術を布のデザインに生かせないかと実用化に取り組む。また、ブームには長期的で大規模な波と、短期的で小さな波がある。顧客のニーズが個性化する中で、大手メーカーが対応できないこの小さな波の領域をビジネスチャンスと捉え、オリジナル商品の開発に活路を見出した。

●大手が手を出しにくい素材に特化し、独自のゴルフクラブを開発【ルーツゴルフ㈱】

同社のクラブに使用するアーメット鋼は、F18ファントム戦闘機の停止用フックに使われるなど、高強度で粘り強く、弾力性・耐久性に富み、ゴルフクラブのフェイスに使うと、飛距離が出て、さらに打感も良いが、溶接段階で複雑な工程が必要となる上、ステンレスと違ってメッキ処理をしなければならない。また、コストもチタンの倍と、大量生産に向かず、大手が手を出さなかったが、同社はあえてこの製品化に挑戦し成功した。価格は他の商品に比べ高いが、他社にない高付加価値商品としている。

#### ◆生産段階

#### <キーワード>

- ①品質と価格の両立にむけた生産方法の確立と生産体制(新分業体制)の整備
- ②互いの顔が見える働きがい向上システム
- ③常に顧客の目線に立ち、期待以上の製品を納品

#### <特徴>

- ・ブランド価値を維持するには、生産段階での品質管理が重要である。それを可能にするための知恵として、設計から製造まで一連の工程を自社で行う垂直統合型生産システムが成功事例の中には見受けられる。また、専門家の強みを活かすために新たな分業体制を構築し、強みのネットワークを築いている。さらに、高品質な商品の生産(良質なサービスの提供)のためには、生産者(サービス提供者)のモチベーションが重要であり、顧客を身近に感じられるビジネス環境が功を奏している。
- ・特に、小規模な企業では人材が重要。良い人材を集め、その人材が人財として遺憾なく力を発揮できる体制が必要である。そういう人財に、顧客の目線に立った、顧客の思いを具現化する仕事をいかに行ってもらうかが高品質の商品・サービスの生産に欠かせない。

#### <具体的事例>

#### ①の事例

●消費者との年間契約・近隣農家との生産分業体制により農産物の弱みである価格変動・不安定供給を克服【農業生産法人こと京都㈱】

こと京都㈱では、東京のラーメン店を中心にカットねぎを納めるが、従来価格変動が大きい農産物を、消費者との年間契約により安定した価格で提供している。顧客拡大後は、注文のスピードに対応するため、地域の農家と生産委託契約を結ぶとともに、自社のノウハウなどを的確に伝えることで、優れた品質のネギを大量に生産・供給する分業体制を確立。従来の農産物生産の弱点を克服し、顧客に契約どおりの商品提供を実現している。

●試作案件と試作パートナー企業の最適なマッチングによる生産【京都試作センター㈱】 京都試作センター㈱では、試作アドバイザーが、試作依頼の案件と試作のパートナー企業の最適な組み合わせをサポートすることで、各企業が適材適所で優れた技術を活かしたものづくりに力を発揮する環境を整えている

#### ②の事例

●魅力ある企業ブランド力で人材確保、知恵を生み出す職場環境の構築【㈱リーフ・パブリケーションズ】

㈱リーフ・パブリケーションズでは優秀な人材が集まるように会社のブランド力構築に 注力している。また、仕事では企画力や発想力が重要になるため、社員から新しい発想が 出てくるように自由で縛らない職場の風土づくりを行う。「事業の根底は人」と社長が話 すように、人を伸ばして東ね、総合力で勝負する中でアイディアが生まれている。

●指導が生きがいの伝統工芸士の協力【京都伝統工芸専門大学校】 京都伝統工芸大学校では、当初、コースや専攻に応じてどの業界からどの職人を講師に 招くかにあたり、職人自ら講師に手を挙げてもらい、その熱意のある方々が中心となって 開校からここまで前進している。工夫された指導内容の中で、学生は本物の職人から学ぶ ことができ、また職人は学生への指導を生きがいにして元気になるという双方のメリット が生まれている。

#### ③の事例

●顧客の思いを具現化し、注文書を超える「こういうものが欲しかった」といわせるデザイン・機能性に富む商品を納品【大東寝具工業㈱】

大東寝具工業㈱では、注文を受けると、要求どおりに縫製するだけではなく、縁取り、 ステッチなども繊細に手がけた仕上げを行い、発注者が注文書に描けなかった思いを具現 化して、「こういうものが欲しかった」といわせる商品を納品し、高い信頼を得ている。

#### ◆流通・販売段階

#### <キーワード>

- ①『ものづくり』は『コトづくり』、ストーリー性の構築
- ②付加価値を見せる工夫
- ③黒子から最終商品に脱皮しブランド化
- ④顧客の「納得」を得るブランドを構築し、手に届く「価格」で提供
- ⑤既存企業との共存共栄
- ⑥独自の販売ネットワーク・戦略を構築

#### <特徴>

- ・京都ブランドの価値は、より多くの製品を、より多くの販売チャネルから流通させること よりも、徹底した「質の高さ」へのこだわりに基づいた流通が優先されることである。時 には、お客を待たせてでも、最高品質を得ることも必要となる。また、作り手と使い手が 直接顔を合わせ、コミュニケーションギャップを減らすためには、販売チャネルの全国展 開をしないという選択もある。流通販売段階においても、一貫して量よりも質を優先させ た「高品質へのこだわり」が、ブランド価値の向上につながっている。
- ・また、メジャーリーグのホームランバッターの○○号ホームランのボールが高額でオークションされるように、ある「モノ」を手に入れることで、その背景にある出来事などの「コト」を手に入れる満足感がその商品の価値を高める。
- ・また、伝統工芸品に代表される京都の高品質な商品は、単に店に置いておくだけでは売れず、店員がその技、歴史などを説明しないとその価値が分かってもらえないという。商品を販売する際、付加価値が分かってもらえる工夫が必要である。
- ・さらに、商品については、今まで黒子であった分野、工業製品に例えればいわゆる部品 メーカー的な立場にあった企業が魅力ある最終商品を作り、知名度を上げブランド化をし ている事例が見られる。

#### <具体的事例>

#### ①の事例

●商品の持つストーリー性を語り価値を伝える【㈱ストリート・ベンダー】

(株)ストリート・ベンダーは、オリジナルの金襴製品の販売に当たり、卸売りをできる限り避け、直営店舗や百貨店の催事を中心に顧客とフェイス・トゥー・フェイスで、いわばライブ感覚により商品のストーリー性を語り、価値を伝える。この商法により商品のバックグラウンドにある京都の伝統の奥深さが理解される。

#### ②の事例

●花のあるおしゃれな空間を見せてブランド作り【㈱プーゼフルール】

「テーブルに花を飾ると幸せが集ってくる」というコンセプトのもと、人生を楽しむ生活スタイルを発信する。代表自らが撮影をする花のあるシーンは、エピソードとともにWEB、著書、また雑誌などにおいても様々に紹介され、その楽しさを顧客が自然に理解する。

#### ●販路拡大を進める中で海外での評価がブランド化に貢献【㈱日吉屋】

(株)日吉屋は、商品を自社のホームページで一般の顧客向けに販売、また照明器具メーカーの商品カタログに掲載してもらい業務用として販売、さらに呉服問屋やデパートなどには卸売しているが、ブランド名をきちんと露出させて販売し、模倣品と一線を画したブランドを確立している。また、海外展開にも力を入れて販路拡大に取り組み、商品が海外の展示会などで高い評価を得ることで国内での商品価値を高める効果が生まれている。

●メンテナンスやコストの情報開示によって安心を与えブランド化【京都インターナショナ ル(株)】

京都インターナショナル(株)は、コインランドリーレンタル事業にあたり、ホテルなどの顧客からリース料金は受け取らず、用意してもらった場所に洗濯機・乾燥機を設置して、顧客はリスクなく電気・水道・ガスの使用料と設置代金がフィードバックされるという"ノンリスクシステム"を採用している。また、メンテナンスを含む機器管理・掃除を徹底して行い、利用者がいつでも気持ち良く利用できるようにするなど、顧客の立場を考慮した事業の着想が、安心という自社のブランドを確立させている。

●商品と一緒に使い方や設置方法等の独自ノウハウを併せて提供【西清マテリアル㈱】

西清マテリアル(株)は同社のインテリア製品について、設計図の提供から商品の販売・設置までを行い、布の性質など自社に蓄積されたノウハウを活かしたアドバイスを行い、顧客に対して有利にビジネスを進める。また、日頃から自社技術のレベル向上に取り組み、顧客となるデザイナー等を増やしている。

#### ③の事例

#### ●カットしたネギを全国のラーメン店に直接販売【農業生産法人こと京都㈱】

市場出荷ではネギの売上が目標額に届かないため、こと京都㈱は曲がったネギでも高値で売れないかと考え、ネギのカット加工を発案。また、京都では既存業者と競合するため、東京のラーメン店にターゲットを絞り、雑誌に掲載されているラーメンの写真を見て青ネギが使われているお店に営業に回る。お店から「農家が直接営業に来るのは珍しい」と言われる中で、成約率3割という高い確率で顧客の獲得に成功する。

#### ●メーカー、卸売で学んだ商品をブライダル市場に投入する【㈱俄】

(株) 俄は、ベーシックで女性的なものが多いブライダルジュエリー市場で、同社の特徴であるユニセックス的なデザインが、男性・女性を問わず受け入れられる。国内ブランドを追随するのではなく、海外トップブランドを競合相手と捉え、今後はブライダル市場だけでなく、ファッションジュエリー業界での顧客創造と商品価値を追及していく。独自のデザイン力と技術力を活かした商品価値を顧客にしっかりと伝え、最終商品販売に成功した。

#### 4)の事例

#### ●まずブランディング、そして顧客の納得できる価格で提供【㈱岡重】

手間のかかる商品は、手間をかけてお客様に伝えることが必要。同社では従来のテレビや雑誌よりも、「影響力のある人」「影響力のある場や時」、「影響力のある生活文化」の活用などにより商品の価値を伝え、独自のブランド化を進めている。更に、これらの商品を、海外高級バッグの売れ筋価格帯に注目し、同等の価格帯で提供、お客様の安心と納得、理

解を得て売上を伸ばしている。

#### ⑤の事例

# ●既存企業と競合しない名刺作成事業への新規参入【㈱サンライズジャパン】

通常新規参入企業は既存企業に嫌われるものだが、業者の多くが大きな発注を狙っている印刷業界で、名刺は受注を得るための片手間の面倒なサービス業務である。そのため、「名刺専門」として新規参入した㈱サンライズジャパンは競合せず、それどころか、他の印刷会社が仕方なく請け負った名刺印刷の下請けもあり、ニッチだがオンリーワン的な地位を確立してきた。

#### ●他と競合しない独自の教育方針が関係者の関心を惹く【ジャパンリード㈱】

ジャパンリード(株)は民間企業による学校遊休施設および設備の有効活用事業である土曜学校を始めた。また、「与える教育」から「分かち合う教育」への変革を求め、そのユニークなアプローチから様々な学校から声が掛かるようになり、学校の特色作り・ブランディングを行うようになる。新規参入が困難といわれる教育産業において、他と差別化した取り組みにより自ら新しい市場を開拓している。

#### ⑥の事例

#### ●業界常識を打破し、小売店における販売ネットワークを独自構築【㈱佐々木酒造】

(株)佐々木酒造の現社長は大学を卒業しすぐに社長に就任。社会人になったばかりの若者が跡継ぎとして酒造りを始めたことで、京都市内全域の70近くの小売店が結成してくれた「聚楽会」という会でお酒を購入してもらう。当時お酒は問屋を通した販売が一般的であったが、これにより直接小売店を回るようになる。販売において、会社の規模が小さく社長自身のキャリアが浅いという弱みを逆手に取ることで、独自に小売店のネットワークを築くというこれまでにない発想が生まれた

#### ●顧客の目にふれやすい立地への積極的な店舗展開【㈱エイラクヤ】

(株)エイラクヤの初の手拭の店は人通りの少ない場所で1年近く商品は全く売れなかった。勝負をかけて四条通り沿い・祇園に出店をし、多くの人が手ぬぐいを目にする機会が増え、さらに、舞妓さんが使用されたことで商品の知名度が一気に広まる。京都では、商売に向く場所が限られているため、日頃から人の流れや周辺の情報を入手して、出店の判断材料としている。顧客の目に触れやすく、商品にあったイメージのロケーションを選んだことが売上向上につながった。

#### ●地域・顧客層などターゲットを明確にした広告・販売戦略【㈱八代目儀兵衛】

㈱八代目儀兵衛の社長は「京都をコンセプトにものづくりを行い、(行商を得意とする) 近江商人となって東京でモノを売る」という。付加価値の高い商品を購入してもらえる傾向が強い東京に、結婚や出産等の行事に伴う贈り物として売り込む。ターゲットとする地域と顧客層を絞った上で広告掲載や情報発信を行い、明確な戦略のもと販売促進を行っている。

# 4. 京都企業の「知恵」の特徴

前節にて、「事業展開ステップ(5区分)」×「新価値創造アプローチ(2区分)」のマトリックスにおける合計10のセルに対して、知恵産業研究会が実施した30社余りのヒアリング調査結果から抽出された「知恵の使いどころ」を位置づけた。その上で、マトリックス全体を俯瞰し、「京都の商工業における知恵の特徴」を考察した。

また、それらの特徴に対して、第1章にて検討した「京都という都市文化特性」に再度照らし合わせ、「京都」における「商工業活性化の知恵」として、今後さらなる進化と強化を目指すべきポイントを明らかにした。

# 4.1 分析フレームワークから明らかになった京都商工業の知恵

#### ●自社の「強み」に気づいている

まず、全体の傾向としては、ヒアリング調査に協力いただいた全ての企業において、その成功の出発点には「自社の『強み』への気付き」があることは明らかであった。これに対し、知恵の使いどころに迷う企業では、「自社の強みが何なのか自分たちではわからない」という相談が多いと言う。

確かに、日々当然の営みとして続けている中で、個々の企業は経営者であっても「自社の強み」を意識することはおろそかになりがちであろう。しかし、知恵を使って事業に成功している企業のほとんどは、意識的なケースもあれば、無意識の内もあるが、自社の『強み』に気づいているという出発点に差があることは明らかであった。

	分類軸	事業展開ステップ区分									
	ステップ名	アイディア段階	企画段階	研究・開発段階	生産段階	流通・販売段階					
	ヘノッノ石 	発想	具現化	研究・開発	ものづくり	コトづくり					
新価値創造アプ	技術開発	************************************	******								
アプローチ区分	市場開拓	に気づく	***************************************								

#### ●「技術開発型」アプローチでは「アイディア段階」に知恵を集中

「市場開拓型」と「技術開発型」のアプローチ間では、事業展開のスタート段階で知恵の使いどころに差があることが特徴的である。

「技術開発型」アプローチは、既存の強みとなっている技術に対し「さらに強みを高める」 ことからスタートしている。そのため、既存の技術レベルからのブレイクスルーのためのアイ ディアが重要となる。図表24のマトリックスを見ても「アイディア段階」で非常に多くの「知 恵」が使われていることが一目瞭然である。

また、既に強みとなっている従来技術水準から、さらなるレベルアップを目指すためには、 これまでの常識にとらわれずに自由なアイディア発想のできる人材や環境整備への知恵の重要 性も大きい。

	分類軸	事業展開ステップ区分									
	ステップ名	アイディア段階	企画段階	研究・開発段階	生産段階	流通・販売段階					
	ヘノッノ石 	発想	具現化	研究・開発	ものづくり	コトづくり					
新価値創造アプローチ区分	技術開発	知恵の使いどで 技術開発型 ************************************	<u>-</u> 3								
	市場開拓	知	<b></b> を まの使いどころ 市場開拓型								

#### ●「市場開拓型」アプローチでは「企画の具現化段階」に知恵を集中

一方、「市場開拓型」アプローチでは、現有技術で新たな市場を探索するところからスタートする。そのため、アイディア発想レベルではなく、いかにビジネスにつながる市場や顧客を意識した商品・サービス企画として具現化するか、「企画段階」が重要となる。言い換えれば、新たな市場への展開に気づくことよりも、それをどのように具現化するのかに多くの知恵を発揮している。

この場合、既に顕在化しているニーズに基づく企画は誰もがわかることであり、市場開拓型での成否は「近い将来に顕在化するであろう、現段階での潜在ニーズ」を的確に嗅ぎ取るための知恵こそが重要となる。ぼんやりとした方向性から、商品やサービス企画に落とし込むためには、この水面下に潜んだ、はっきり見えないニーズへの糸口を探る必要があり、異分野異業種の知恵の利用や、ニーズを確認してからの迅速な事業スタートへの組織的対応を可能にするフレキシビリティ、また敢えてターゲットを絞り込んで、ニーズの顕在化確度の高いターゲット領域への絞り込みなどの知恵が活きているようだ。

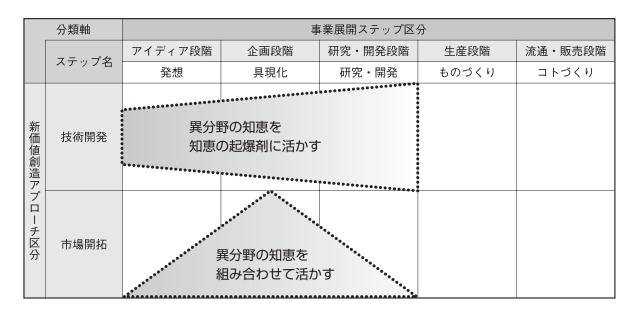
#### ●異分野交流の知恵は「技術開発型」「市場開拓型」で活用法に差がある

異業種や異分野、異文化交流からの知恵は、京都産業においても「アイディア段階」「企画 段階」「研究開発段階」などで大きな知恵の源泉となっている。しかし、この「異」の活かし 方となると、技術開発型と市場開拓型の両アプローチ間には、活用の意味が異なることが明ら かとなった。

まず、技術開発型アプローチにおける異分野交流から得られる知恵は、異分野の知恵をそのまま活かすというよりも、異分野の知恵を自分野の知恵創出の起爆剤として活用する場合が多い。

これに対し、市場開拓型アプローチでは、異分野の知恵や技術、市場そのものを、自分野の それらと組み合わせて、新たな価値創出につなげている。つまり、組み合わせやプロデュース 力のもとに新たな価値を創出するのに活用されているのである。

異分野・異業種交流は盛んであるが、これをいかに効果的に活かすかを考える時、この両者間の差の自覚は重要である。



# ●市場開拓型は「企画」、技術開発型は「研究開発」で異分野の知恵を活用

『異業種交流』及び『産学公連携』の活用も知恵を生むための重要な要素である。市場開拓型は、特に企画段階で異業種交流により多くの商品企画の具現化に結びつけている事例が多い。これは、異業種異分野の知恵を、自社の商品と直接融合させることが可能な場合が多いことが理由として挙げられる。

異分野の知恵を活かした自社の技術開発を必要とする技術開発型においては、異業種交流による知恵の効果的活用は、「研究・開発段階」において顕著である。その理由は、技術開発においては異分野の知恵や技術との直接融合が困難なことが多いからである。その場合、自己の『強み』を知る企業が、課題解決のために自己の『弱み』、すなわち欠けている点の補足のために異業種の技術(知恵)を活用することも特徴的に見いだされる。

# ●技術開発型では「ウォンツ創造」、市場開拓型では「顧客の無理難題」に市場に向かう知恵を 使う

また、技術開発型の場合、基本姿勢は従来分野における製造技術の工夫や改善である。ただし、そのような技術開発姿勢が、結果的に新市場への進出を可能にしている場合が多い。その際に、従来(既存)分野で必要であることが明らかなモノやニーズではなく、新規分野での技術の活かし方を探る必要がある。その結果、顧客の「欲しい」という気持ちを湧きおこし、全く新しい付加価値の高いモノの実現につながるのであり、技術開発型ではアイディア段階に必要な知恵として位置づけられる。

一方、市場開拓型では顧客が求めているけれど対応しきれていないニーズ、すなわち顧客の 無理難題やわがままをとらえ、それに迅速に対応していくことが重要になる。

	分類軸	事業展開ステップ区分									
	ステップ名	アイディア段階	企画段階	研究・開発段階	生産段階	流通・販売段階					
	ヘノッノ石 	発想	具現化	研究・開発	ものづくり	コトづくり					
新価値創造ア	技術開発	顧客のウォンツ (潜在ニーズ)を 創造する									
プローチ区分	市場開拓	B	詩流を逃さずビジ 顧客からの無理	ネスを立ち上げる 難題を解決する	3						

#### ●オンリー・ワンの強さを獲得するために、

あえて黒子に徹して市場拡大の可能性を確保する「技術開発型」

#### 主役に打って出て市場拡大を図る「市場開拓型」

特に技術開発型では、基本的に部品レベルや要素技術などの得意分野に特化して、川下最終商品には手を出さない傾向がある。すなわち、オンリー・ワンの強みを持つ企業は、敢えて黒子に徹することで、より多様な顧客獲得の可能性を広げ、低価格競争にも陥らずに適性利益を確保できるという知恵である。

これに対して、市場開拓型では逆の傾向が見受けられる。例えば彫金教室がジュエリーになったり、九条ねぎがカットねぎとして最終消費者に届いたり、従来の黒子型商品やサービスが、より川下に進出し、最終商品として市場での知名度を上げ、ブランド価値や付加価値を上げている。

また、このような新市場展開では、価格設定も事業の成否に大きな影響を及ぼす。数百万円の友禅の着物を作っている企業が、バッグへの新展開を果たす上では、呉服市場における既存の知恵と、バッグ市場の新たな知恵の巧みな使い分けが必要であり、特に新たな競合商品との比較における値頃感の発見には知恵が必要とされている。

#### ●垂直統合が、顧客からの信頼にもつながる技術開発型、

#### 新たな分業ネットワークが活きる市場開拓型

「生産段階」では、技術開発型において特に、設計から製造まで一連の工程を自社で行う 『垂直統合』が経営上のキーワードとして上げられる。これにより「強み」に気づき、その強 みを高めていく技術力の向上を生み出す。ブランドや品質への顧客からの高い信頼に応えるた めの有力な知恵として、一貫生産を中心とした垂直統合が有効に機能している。

一方、市場開拓型では、従来のヒエラルキー型分業体制とは異なる、新たな分業ネットワークの知恵が生きている。それは、京都らしさの一つとも言える「お弟子さんネットワーク」の活用などに表れている。また、在庫リスクの負担と主導権の発揮を組合せた新たな分業体制を築いているケースもある。大量生産型ではない特徴を持つだけに、フレキシブルな生産や研究開発体制の確保は、京都企業の効率的経営に大きな価値をもたらしている。

このように、京都の技術型産業においては、スケールメリットを活かす「水平統合型」経営よりも、高い品質レベルやブランド価値を維持するのに有効な「垂直統合型」が採用されていることが特徴と言える。また、京都の伝統産業を中心とした職人による分業ネットワークも、新たな展開の時期に来ていると言えよう。

	分類軸		事業展開ステップ区分							
	ステップ名	アイディア段階	企画段階	研究・開発段階	生産段階	流通・販売段階				
	ヘノッノ石 	発想	具現化	研究・開発	ものづくり	コトづくり				
新価値創造で	技術開発			垂回	<b>直統</b> 合					
プローチ区分	市場開拓			新たな分業ネッ (お弟子さんネ	・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・					

## ●伝統産業の新価値創造に多い「市場開拓型」、

#### ハイテク工業型に多い「技術開発型」

京都産業を大きく区分する上では、「伝統産業」と「ハイテク産業」の2つに分けて考えることも多い。この区分で考えて今回の調査から知恵の特徴を考察すると、伝統産業型企業における新価値創造成功事例においては「市場開拓型」のアプローチをとる事例が多く、ハイテク産業型企業においては「技術開発型」アプローチをとる事例が多い傾向が明らかとなった(ただし、伝統産業から出発し既に最先端産業として転換しているケースは、ハイテク産業としてみなしている)。このことは当然の結果であるものの、各産業タイプにおける新価値創造の基本的な考え方を示すものである。

以上、今回の知恵産業研究会の活動としてヒアリング調査を実施した30社余りの事業の知恵に関する分析結果を整理した。もちろん、各企業の全ての知恵を本報告に掲載しきれているわけではない。しかし、この作業を通じて、数多の知恵の結晶として存在する現事業の優位性を改めて確認できたと共に、それらの知恵を俯瞰することにより浮かび上がる「京都企業の知恵の特徴」を抽出することができた。

また、ヒアリング調査を重ねるほどに、京都は長年にわたり「知恵」を使って新価値創造を続け発展してきたまちであり、これからも新価値創造を進めていく素材・人材・知財に溢れたまちであることを確信することができた。長時間にわたる入念なヒアリングにご協力いただいた各企業のみなさまには、この場を借りて深謝申し上げたい。

# 4.2 京都という都市特性と京都商工業の知恵

事業の知恵の特徴分析の最後に、これらの京都商工業の知恵の特徴と、第1章にて提示した京都 の都市文化特性等の都市特性と産業との関連性について整理してみたい。

ヒアリング調査により、各企業の経営層の方々から事業の知恵を聴き取る中で、それらの知恵の背景には、明らかに京都という都市特性の存在を感じ取ることができた。それは、都市文化特性のみならず、「都市のスケール」、「地理的条件」も含めた総合的な都市特性との相関的な特徴とも言えるであろう。

しかし、その原点をたどろうとすると、京大名誉教授の米山俊直氏が、民俗学者の柳田國男氏の研究成果を参照しつつ日本文化論として提起していた「小盆地宇宙」という概念が、一つの基本概念として浮かびあがる。ここで、小盆地宇宙の概念について詳説することは省くが、京都は長い都としての歴史を持ちつつも、明らかに小盆地宇宙的特徴を持ち、ある種の閉鎖環境を有しつつ確固たる都市文化を醸成しているように感じられる。少なくとも、京都市は海との接点は無く、中心部に高密度かつ高質の都市生活文化空間を持ち、山並みによる自然環境に囲まれている。最近、注目されている「コンパクト・シティ」というスケール感よりも広範な市域を持つものの、東京や大阪のように境界をあいまいにしたまま郊外に広がっていく都市構造とは明らかに異なる部分を見て取れる。

第1章に6項目を示したような都市文化環境も、このような基盤の上に醸成されたと考えることもできよう。そして、それらは京都の企業文化の醸成にも大いに影響を及ぼしていると考えられる。以下のポイントは、京都企業の特性として一般的に言及されているものであるが、今回のヒアリング結果からも明らかに傾向が感じ取れたポイントとして挙げた。

#### ①オンリー・ワン×棲み分け・共生経営指向

京都企業の特徴の一つに「ニッチ指向」という点が挙げられることがある。この「ニッチ指向」が意味するのは、他の競合企業が見向きもしない隙間をターゲットとすることではない。高い技術等により他企業が追随不可能な商品・市場領域を創り出していることが多いのが京都ならではの「ニッチ指向」の特徴である。ヒアリング調査を通じても、「新事業に進出する上では、まったく新しい領域創造を目指し、既存市場への競合参入を好まない」様子をうかがうことができた。また、地理的にも人間関係的にも狭い(互いの顔が見える)京都の中では、同一市場で競合することに対して消極的である様子もうかがえた。それは、京都企業の経営美学や、コミュニティの和を重んじる価値意識が背景として強く影響しているようである。そのような相互の信頼関係を構築できる

ソーシャル・キャピタルの存在こそ、具体的で実効性の高い異業種交流やコラボレーションの実現 にもつながっているものと推察される。京都コミュニティの一員として、過当競争を引き起こさず、 それぞれの企業が自律的に共存共栄しているわけである。

#### ②京都拠点指向

京都企業の中には、企業活動の拠点を京都に置くことにこだわりを持っている企業が少なくない。その理由を問うと、顧客からのイメージが良いという点が真っ先に挙げられる。特に、海外顧客に対しては、京都企業であることは大きなブランド価値に結びついているという指摘も多い。また、規模拡大を最優先することとは異なる経営価値観を持つ企業が多い中では、ある程度の企業規模に成長したとしても、創業の精神としての「らしさ」や「こだわり」を継承していくためには、同様の価値観を持つ企業が多い京都に拠点を置く意味があると言われる。

さらに、京都の都市特性は、顧客イメージのみならず、従業員の創造性や文化力にも大きな影響を及ぼすという指摘もあった。同一企業の京都事業所で業務や生活経験を積む者と、他の工業都市においてそれらを積む者の間では、明らかに人材育成上の有意差があると感じられるという指摘であった。高付加価値を追求し卓越した技術開発を強みとする京都企業においては、そのような人材育成上の都市文化特性は、重要な価値創造基盤になっていると思われる。

#### ③本物と高質を求める顧客に応えるグローバル市場指向

京都企業は、伝統産業分野ではもちろんのこと、ハイテク産業分野においても「高い質」または「高い価値」に対する自負はとても強い。その背景には、やはり京都の歴史と文化の影響が大きいと言えよう。

京都は長期間にわたり、政治・経済・文化の中心地であったことから、高質の商品を求める最終消費地であった。そのため、本物の価値を理解できる顧客を相手に商売をしてきた。そのターゲットが、現在では国内のみならず、世界的規模の中でも優れた本物追求、高質追求、高価値追求の産業拠点として認められ、グローバル市場への京都企業の経営展開につながっている。このような傾向は、伝統産業における手工芸品領域のみならず、工業製品においても同様の傾向が見受けられるし、大企業のみならず、中小の工房型企業でも活発な展開が見受けられる。これこそ、京都という都市文化が醸成する企業文化と言える。

#### 4開放性と閉鎖性の共存

京都には都の歴史から来る都市の開放性と、都の品格や誇りから来る閉鎖性の両者が、緩やかに併存しているという見方もできる。良品を見抜く眼の肥えた顧客を相手に商売をしていた事業者たちも、自然に眼力が養われ、自らの事業にも新しいものを積極的に採り入れてきた。そのことが、伝統と革新のウェル・バランスを生み出しているように推測される。観光サービス産業などは、それが顕著に表れている産業領域であると思われる。

企業活動においても、伝統産業の中から伝統のみに固執することなく、常に新しい技術やアイディアを積極的に採り入れ、それを自分流に加工する(こなす)ことにより、新たな先端領域に進出する企業が数多く輩出されてきた。先端技術分野への用途開発を果たす企業が、大企業だけではなく中小規模であっても続々と生まれてきていることは、その証左と言える。

都市文化と京都産業の関連性については、上記のポイントで網羅されているわけではない。しか し、今回のヒアリング調査だけからでも、上記 4 ポイントは明らかに確認できた。そして、これら のポイントは、先に述べてきた「京都産業の知恵」の生み出される環境要因にも通底している。

これらのポイントを更にまとめるならば、京都の企業文化は、自らの強みを十分に理解し、それを活かすために積極的に新しい技や知識を採り入れることにより、強みを活かした新しい価値創造を果たし、そしてさらに強みを活かすためにまた新たな価値創造を行うという、強みを活かした循環型の価値創造文化であるといえる。そして、その循環型価値創造にむけて最大限の知恵を発揮するのである。つまり、京都の知恵とは、強みという知的な資産を活かした循環型価値創造にむけた努力の結集であり、この知恵を活かした経営を、近年ではイノベーション、ナレッジマネジメント、知的資産経営などと様々な呼称で用いられている。まさに、京都の都市特性が生み出す知恵の経営は、近年注目されている「知的な強みを活かした循環型経営」なのである。

今後、「知恵産業のまち」として京都をさらに高めていくためには、個々の企業が「知恵を生む」努力のみならず、知恵が生まれやすい都市環境の整備という観点から、さらに京都の「都市格の向上」を目指し、前述したような京都の都市文化の維持向上に向けて、産官公それぞれ、または連携してのまちづくりへの取り組みも重要とされよう。

# 第4章

# 知恵産業推進支援に関する施策提案に向けて

# 1. 施策提言への基本的な考え方

今回の調査によって明らかになった高付加価値経営を実現している京都産業の知恵を、さらに強化し、会員企業をはじめとする多くの京都企業が、新たに知恵の経営に取り組み、地域経済を活性化させ、向上させるための提言を最終章にまとめる。

今回の提言では、本報告書が京都知恵産業振興に関する中長期ビジョンを示す必要性と、産学公の京都産業振興各関係組織が計画している具体的施策展開との連動性を重視し、基本的な考え方と展開施策例を提言として示すこととした。

まず、京都企業の現状として右図のとおり大きく3 層に分けて考える。

#### ①自社の強みを活かしている企業

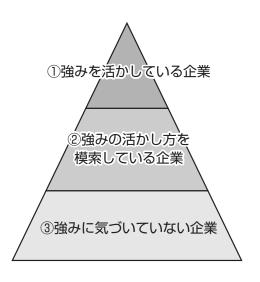
本報告事例分析対象企業のように、既に自社の強みを自覚し、それを活かした経営を進めている。

#### ②自社の強みの活かし方を模索している企業

強みの自覚があるものの、それをどのように活かし てビジネスの成功につなげるかを模索している。

## ③自社の強みに気づいていない企業

自社の強みに気づいておらず、ビジネス展開の方向 性がつかみきれていない。



このような企業構成を前提にすると、京都知恵産業振興施策には、下記のとおり3パターンに 大別されたアプローチが必要となることがわかる。

- (1) 知恵ビジネス企業のさらなるレベルアップ支援
- (2) 強みを活かすための方向付け支援
- (3) 自社の強みに気づかせるための支援
- (①層の質と量の向上)
- (②層→①層への引き上げ)
- (③層への啓発)

「知恵産業育成ステージ」においては、(2)を中心とした新たな知恵ビジネスの創造を重点課題と位置づけつつ、継続的な(3)の普及啓発活動、(1)の観点からの優れた知恵の経営企業の強化支援を基本方針として取り組まれることが望ましいと考える。

また、今回の企業事例調査を通じては、知恵産業推進のための基盤充実に向けて、3つの観点からのとらえ方が重要となることも明らかとなった。

それらは、「人」、「場」、「情報」である。そして、これらの3つの観点をつなげるためには、知恵 ビジネス創造に向かおうとする人々のネットワーク整備が重要となる。また、知恵ビジネス立ち 上げへの実現可能性や企画潜在力を、客観的に評価できる場や、継続的な個別のビジネス育成支 援も必要となろう。

産業界では、業種等を問わず、新価値創造に取り組める新たな力と資質を持った「人財育成」

は強く求められており、最重点課題であることは明らかであった。従来の徒弟制や企業内OJTによる育成が困難となってきていること、価値模倣型の企業経営から新価値創造型へとシフトしていること、そして人材育成の拠点としての大学等の地域社会におけるあり方の再検討の時期を迎えていることからも、本提言の中心には「知恵人(ちえびと)づくり」という考え方が据えられるべきであると言える。

以上のような基本的な考え方に基づきつつ、「知恵産業のまち・京都」の積極的推進のためには、産・学・公の連携によるオール京都の「知恵のまちづくり」に向けた力の結集を図るべく、以下の3つの観点からの知恵産業推進施策を提言とすることとした。

- (1) 知恵人(ちえびと)づくり 【人】
- (2) 知恵の獲得と価値化の場づくり 【場】
- (3) 知恵の蓄積と活用のしくみづくり 【情報】

# 2. 提案施策の概要

#### (1) 知恵人(ちえびと)づくり

~強みを的確にとらえ、新たな展開に結びつける力をもつ人材育成~

#### ○提案趣旨

オール京都での産業人材育成プログラムの体系化による知恵人の育成

#### ○提案内容

企業の経営者から若手社員まで、また高齢者、主婦、学生などの生活者も含めたあらゆる人を対象に、気づきのチャンスを逃さず、感知力・直観力・発想力・行動力などを向上させるオール京都での産業人材育成支援プログラムの設計に取り組み、人材育成を着実に実行すること。

#### (具体的施策例)

①知恵人養成のためのプログラム設計と実施

#### a) 経営者

「知恵の経営報告書等の経営指針書づくり」などの経営状況の把握・経営資源の棚卸に取り 組むプログラムによって、自社の強みに気づき、その強みを活かした経営方針が策定できる人 材の育成を行う。

#### b) 経営幹部

「知恵を引き出す人と一緒になって悩む力」、「そこから強みを見抜く力」を養うプログラムによって、日頃から先を見据えた発想を大切に、次に備える人材の育成を行う。

#### c)後継者

「高い志」、「気づく力」、「決断力」、「ネットワーク構築」など将来の経営者として求められる力を育むプログラムによって、次の経営を担っていく人材育成を行う。

#### d) ベテラン社員

「成功と失敗の豊富な体験の体系化」、「知識と知恵の見える化・共有化」などで自らの知識や専門性を再認識して自由な思考を目指すプログラムによって、新たな発想を生み出し、また後継者に自身の経験を伝えていける人材の育成を行う。

#### e) 中堅社員

「課題を与えて知恵を出す訓練」、「異なる業種との出会いのきっかけづくり」などの基本的な考え方を培い、新たなアイディアや共同開発へ気づく力を養うプログラムによって、企業のこれからを担う人材の育成を行う。

#### f) 若手社員

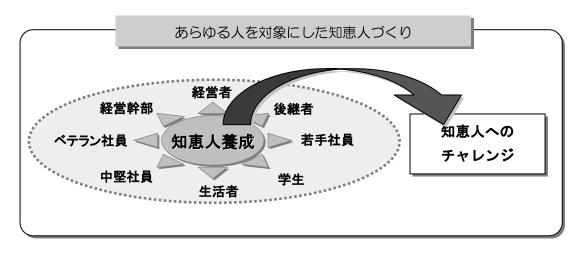
「既存の成功事例を教材に知恵の課題を与える」、「京都の文化・歴史を体験する」などで 気づく力・発想力・企画力を養いながら感性を磨き伸ばすプログラムによって、将来有望な人 材の育成を行う。

#### g) 学生

「知恵ビジネスを行う経営者を招聘した大学での講義」「企業の知恵を実感できるインターンシップ」などの社会人基礎力、知恵を見抜く力を養成するプログラムによって、産業人としての基礎力を備えた人材の育成を行う。

#### h) 生活者

「生活の知恵をビジネスプランに高める力」「ユーザーの発想を企業に逆提案する力」など 知恵を養成するプログラムによって、主婦など生活者としての発想をコミュニティ・ビジネス のような形でも社会に還元できる人材の育成を行う。



## (2) 知恵の獲得と価値化の場づくり

~自社の強みに気づき、強みの展開活用への知恵を触発する場づくり~

#### ○提案の趣旨

気づきと発想、チャレンジ精神を触発する場づくり

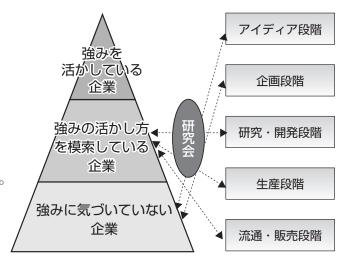
#### ○提案内容

「双方向の情報伝達によって人が相互に交流して知恵を高められる場」、「事業に付加価値を生み出すためチャンスを掴み強みや知恵に気づく場」、「同・異業種間の交流にとどまらず他社の知恵を自社の知恵に変換することを促進する場」など企業や人を引き込み、気づき・発想・チャレンジに向けて効果的な場づくりとその運営を推進すること。

#### (具体的施策例)

①事業展開ステップを軸とした研究会 知恵を活かすための「事業展開ステップ」を軸に、各企業の知恵の活用に関す る現状レベルを合わせて、テーマ・目標 を設定した研究会の場づくりを行う。

場の運営では、参加者の悩みや課題と 感じているステップを踏まえ、目標を同 じにできるメンバーをグルーピングする。 また、各研究会には別途その該当事業ス テップでの強みが分かっている人物等を リーダーとして置くことで、参加者の効 果的な気づきにつながる場とする。



#### ②個別に問題解決に取り組む場 (ハンズオン支援)

実際の経営現場において、経営者から個別に具体的な悩みを聞き出し、経営の棚卸をサポー

トする場づくりを行う。

また、知恵を使った事業を展開している企業の事例など情報を活用することで、問題解決に向けた相談・指導に取り組む場づくりを行う。

#### ③連携や受け入れによる場

a)大学等の教育機関と企業が連携した講義・共同研究の場

大学等の教育機関において、知恵ビジネスを行う企業の方を講師に招き「知恵人養成講座」など人材育成につながる講義の場づくりを行う。

また、大学等と企業が一緒になって取り組む新たな発見につながる共同研究の場づくりを行う。

b) 行政等の公的な研究機関と企業が連携した創造の場 行政等の公的な研究機関と企業が連携して、新しい技術や製品を創り出すような場づくり を行う。

c) 企業が人を受け入れる場

学生等がインターンシップなどを通して、企業の知恵を見抜いてスキルアップを図る取り 組みができるよう、企業が人を受け入れる場づくりを行う。

#### ④異業種と深く効果的に出会える場

a) 幅広い異業種・異人材の交流会

ワークショップなどにおける異業種との交流方法に工夫を加えて、自社の強みに気づく契機とし、そこで新たな連携につながる場づくりを行う。

また、若手社員・学生・主婦など人をベースとした交流で、新たな視点からの面白いアイディア等が事業に結びつく場づくりを行う。

b) テーマに沿った問題解決型の交流会

同じテーマの課題や悩みを持つ企業や人を集めてグルーピングを行い、テーマごとに知恵 ビジネスによって成果を上げている経営者などを迎え、強みへの気づきを与え、問題の解決 方法に出会える場づくりを行う。

#### 強みに気づき、知恵を触発する場づくり

#### フェーズ別研究会



#### 個別に問題解決に 取り組む場



連携や受け入れによる場



異業種と深く 効果的に出会える場



### (3) 知恵の蓄積と活用のしくみづくり

~広く深く京都の知恵を収集し、新価値創造へ活用できるしくみづくり~

#### ○提案の要旨

知恵の価値の見える化と蓄積・活用のしくみ化

#### ○提案内容

上手く偶然を捕まえているなど知恵の優れている人(=「知恵人」)、事業展開のフェーズに応じて知恵を活用している事例(=「知恵の事例」)等の様々な知恵に関する情報について継続的な収集を行い、知恵のありかを明確にした上で、情報の蓄積を進めること。また、それらの情報の整理・分析を行い「知恵のデータベース」として活用可能な仕組みを構築すること。

#### (具体的施策例)

#### ①情報の蓄積

#### a) 知恵人の情報

実践の上に理論が構築されるため、これまでに実際に事業で成功を納めてきた企業の経営者などを中心に「知恵人」として人材の情報収集を行う。

#### b) 知恵人のいる企業情報

知恵人のいる企業にはアイディアやノウハウなどの参考となる情報が数多く存在するため、 そうした学ぶことができる知恵のある企業の情報収集を行う。

#### c)知恵の事例

「新価値創造アプローチ区分」、「事業展開ステップ区分」のマトリックスにおいて、偶然を必然に変えていくために知恵がどのように使われているかという点を中心に「知恵の事例」の情報収集を行う。

## d) 商工会議所の情報

商工会議所において取り組まれている日々の業務の中で蓄積された知識やノウハウなどの 情報収集を行う。

#### ②情報の活用の仕組みづくり

蓄積された情報については、知恵産業推進に向けて実用性と実効性を高めるべく整理・分析を進め、「知恵産業研究会報告書」やホームページなどにより、企業や人が情報を活用できる仕組みづくりを行う。そして、「知恵人づくり」、「知恵の獲得と価値化の場づくり」においても、それらの情報が有効活用できるようにする。

#### a) 「知恵産業研究会報告書」の活用

「知恵産業研究会報告書」を用いて、企業に対して「知恵ビジネス」創造に向けた支援を 行う。報告書の活用方法の例として、図表25に示すようなコンサルティングガイダンスツー ルの開発などは、より多くの企業が知恵ビジネスに取り組むためのきっかけづくりとなる。

#### b) ホームページの活用

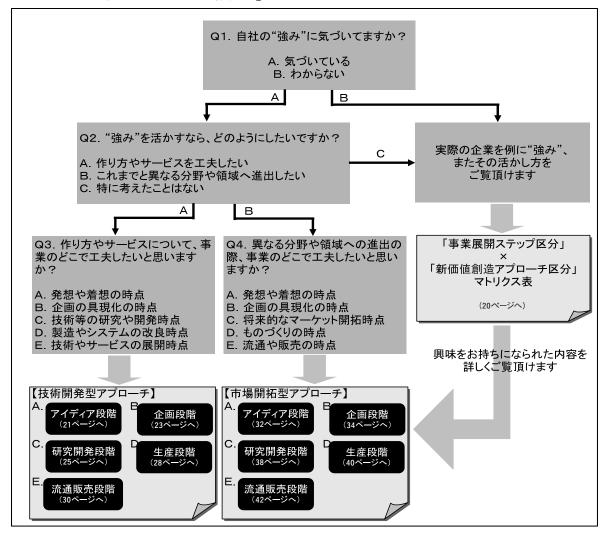
ホームページの開設を行い、企業や人が「知恵のデータベース」に収められた情報をいつでも活用できるようにして、「知恵ビジネス」創造への土壌づくりを行う。ホームページの活用方法の例として、「強みの活かし方が分からない企業向け」、「強みに気づいていない企業向け」のページ作成による情報発信などは、各企業が現状を踏まえた上で、知恵ビジネスに関心を持つきっかけとなる。

c)地域SNS(ソーシャル・ネットワーク・サービス)等の活用

地域内のソーシャル・ネットワーク・サービス(SNS)などを用いて、ネット上で他社の情報を受け取るだけでなく自社の情報を発信できるようにして、双方向での情報共有とコミュニケーションにより、企業に対して「知恵ビジネス」創造への意識づけを行う。例えば、同じ課題を抱えている企業同士、あるいは、異業種の企業同士などが意見交換できる場となれば、「知恵ビジネス」が生まれるきっかけとなる。



図表25. 「知恵産業研究会報告書」によるコンサルティングガイダンスフロー図例



# 3. 推進体制の考え方

前述の施策提案事項の実施に向けては、従来において産・学・公の取り組みが互いに重複している部分もあったことを見直し、効率的にオール京都の連携体制を構築して進めることが必要と考えられる。

まず、推進体制の全体像と、その中における京都商工会議所の位置づけについては、下図のとおりである。商工会議所は、産・学・公連携におけるジョイント機能、またはプラットフォーム機能を果たすことが望ましいと考えられる。

その大きな理由として、大学や行政との比較における二つのポイントを挙げることができる。

- ①経営の現場との直接的な接点に強みを有する。
- ②従来からの事業支援組織(産・学・公)との多様な接点に強みを有する。

以上の優位性をさらに活かすべく、商工会議所は「知恵産業のまち、京都」へのスプリング ボード(跳躍台)としての潜在的可能性を有していると考えられる。

さらに、商工会議所は全国組織の中に位置づけられるため、他都道府県の商工会議所との ジョイント機能も大いに期待されるものである。

知恵産業のまち・京都の推進 商工会議所会員企業、特別会員企業、潜在会員企業における新たな「知恵ビジネス」創出を支援 経営現場と 提案•支援 直接の接点を活かす 京都商工会議所 知恵産業のまち京都の 他都道府県 プラットフォーム ◇施策提案に基づく「知恵産業」振興への取り組み◇ 連携 そして 商工会議所 気づきの場の整備 スプリングボードへ 知恵人の育成 知恵情報の活用 支援組織との 連携 連携 連携 多様な接点を 活かす く産> く学> <公> 京都府 府内商工会議所 · 商工会 国公私立大学 京都市 専門·専修学校 京都産業21 商工会議所会員企業等 京都高度技術研究所 高等学校 京都府中小企業技術センター 京都市産業技術研究所 京都産学公連携機構

図表26. オール京都の連携した取り組み

本研究会は、知恵産業推進に向けた施策提案へのポイントとして、以上のような推進体制を提案したい。

ここまで、知恵産業推進への「人」、「場」、「情報」整備の必要性について提言を述べてきた。最後に全体を見渡してみると、やはりそれらの中心となるものは、知恵の経営の担い手となる「人」に収斂されることに気づかされる。本提言をもとに、「知恵人づくり」を中心とした、「場づくり」、「情報のしくみづくり」の具体的な施策推進が、オール京都の連携のもとに効果的、効率的に進められることを期待したい。

以 上

# 資料編

# ■関連統計データ分析

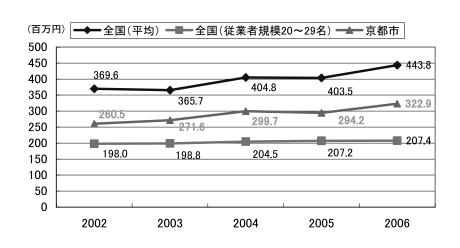
#### ○「1事業所当たりの粗付加価値額」

「1事業所当たりの粗付加価値額」について見てみると、京都市は18位となっている。(図表 27参照) こちらも多少都市の入れ替わりがある中、労働生産性と同様に、上位には大規模な装置産業型企業や自動車製造企業の生産拠点を抱える都市がきている。

また、過去5年間のデータで全国と京都市を比較して見ると、京都市は全国平均を下回る水準となっている。但し、これは労働生産性の時と同様に、従業者規模が影響しているため、京都市の平均従業者数である23名に対応する全国(従業者規模20~29名)の数値と比較をすると、全国(従業者規模20~29名)はほぼ横ばいであるのに対し、京都は上昇傾向で推移し、全国(従業者規模20~29名)との差を年々広げている。この結果からも、京都の企業は、従業者規模がそれ程大きくない中で知恵を使い、高付加価値の製造品を生み出していることがわかる。

1事業所当たり 順位 市町村 の粗付加価値 額(百万円) 田原市 7,517 市 3,592 田 3 市 原 市 2,202 大 分 市 1,650 5 敷 市 1,265 倉 磐田市 1,197 6 四日市市 926 7 和歌山市 8 847 9 川崎市 762 10 太田市 718 北九州市 632 11 姫 路 市 12 541 神戸市 13 526 14 横浜市 495 堺 15 市 388 浜 松市 378 16 17 静 岡市 362 京都市 323 18 19 名古屋市 262 20 大阪市 236

図表27. 1事業所当たりの粗付加価値額



※京都市企業の平成18年の平均従業員者規模23名

出所:平成18年工業統計「市区町村編」「産業編」データ(経済産業省経済産業政策局調査統計部)

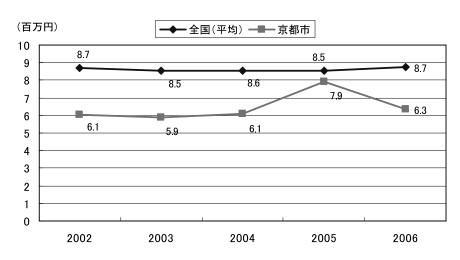
#### ○「従業者1人当たりの設備額(労働装備率)|

従業者1人当たりの設備額を意味する「労働装備率」において製造業の資本への依存度を見ると、京都市は17位となった。(図表28参照)上位にはこちらも大規模な装置産業型企業や自動車製造企業を擁する都市が高い数値で並び資本集約度が示された。

また、過去5年間のデータで推移を見ると、京都市の労働装備率は全国平均を下回っている。こうしたことから、京都の製造業は設備に頼らずに高付加価値を実現していることがわかる。

図表28. 労働装備率(従業者1人当たりの設備額)

順位	市町村	1事業所当たり の粗付加価値 額(百万円)
1	市原市	48.6
2	大 分 市	23.5
3	四日市市	22.0
4	川崎市	21.5
5	倉 敷 市	18.9
6	和歌山市	16.8
7	田原市	16.1
8	北九州市	13.7
9	太田市	12.6
10	豊田市	12.5
11	堺 市	12.2
12	姫 路 市	12.1
13	神戸市	9.9
14	横浜市	8.8
15	磐田市	8.6
16	名古屋市	6.7
17	京都市	6.3
18	静岡市	6.3
19	浜 松 市	6.2
20	大阪市	5.6



※労働装備率=有形固定資産年末現在高÷従業員数

※従業者30名以上の事業所を対象、設備額に有形固定資産額データを用いて算出

出所:平成18年工業統計「市区町村編」データ(経済産業省経済産業政策局調査統計部)

#### ○「付加価値率比較 検定結果」

京都の11の区のデータを用いて、全国との付加価値率比較の検定を実施した。有意であるか否か については、11の区に存在するデータの数が少ないケースや、データ数が十分にある場合でもデータ の値のばらつき度合いが極端なケースといった検定が困難な項目が含まれる。

図表29. 京都市区別 付加価値率 平成18年12月31日現在

市区町村名	製造業計	食料品 製造業	飲料・た ばこ・飼 料製造業	繊維工業 (衣服、その 他の繊維製 品を除く)	衣服・その他 の繊維製品 製造業	木材・木製 品製造業 (家具を除く)	家具・装 備品製造 業	パルプ・ 紙・紙加工 品製造業	印刷・同 関連業	化学工業	プラスチッ ク製品製 造業(別掲 を除く)
京都市 北区	0.565	0.592		0.539	0.497	0.645	0.658	0.473	0.759		
京都市 上京区	0.584	0.673		0.579	0.566		0.663	0.389	0.557		
京都市 左京区	0.546	0.580		0.580	0.506	0.701	0.473	0.571	0.619		0.527
京都市 中京区	0.461	0.490		0.550	0.525	0.499	0.592	0.653	0.346	0.603	
京都市 東山区	0.551	0.717				0.493	0.675	0.526	0.551	0.317	
京都市 下京区	0.480	0.619		0.550	0.443	0.576	0.503	0.497	0.413		0.194
京都市 南区	0.472	0.466	0.658	0.493	0.436	0.566	0.495	0.459	0.509	0.574	0.439
京都市 右京区	0.552	0.514		0.539	0.583	0.493	0.532	0.530	0.385	0.741	0.679
京都市 伏見区	0.346	0.480	0.306	0.501	0.493	0.367	0.443	0.517	0.499	0.385	0.262
京都市 山科区	0.420	0.471		0.644	0.383	0.733	0.469	0.359	0.609	0.527	0.689
京都市 西京区	0.588	0.593		0.661	0.504	0.603	0.620	0.590	0.515		0.390

市区町村名	なめし革・ 同製品・毛 皮製造業	窯業・ 土石製品 製造業	非鉄金属製造業	金属製品製造業	一般機械 器具製造 業	電気機械器具製造業	電子部品・ デバイス 製造業	輸送用機 械器具製 造業	精密機械 器具製造 業	その他の製造業
京都市 北区	0.517			0.614	0.742		0.631		0.614	0.687
京都市 上京区	0.588			0.656	0.456	0.653			0.562	0.495
京都市 左京区	0.515	0.560		0.740	0.690	0.368			0.610	
京都市 中京区				0.594	0.487				0.511	0.691
京都市 東山区	0.479	0.782		0.639						0.556
京都市 下京区	0.419			0.566	0.497	0.253			0.564	0.576
京都市 南区		0.772	0.321	0.559	0.426	0.410	0.534	0.605	0.492	0.503
京都市 右京区	0.348	0.515	0.395	0.573	0.538	0.463	0.777	0.170	0.714	0.672
京都市 伏見区	0.479	0.327	0.309	0.521	0.369	0.476	0.646	0.453	0.690	0.436
京都市 山科区	0.527	0.611		0.466	0.673	0.490	0.756		0.442	0.490
京都市 西京区	0.535	0.504		0.634	0.599					0.607

出所:平成18年工業統計「市区町村編」データ(経済産業省経済産業政策局調査統計部)

図表30. 付加価値率比較 検定結果

		京都市		全国平均	京都一	t 値	自由度	有意確立	* p<.001
		平均	標準偏差	土田下炒	全国	L IIE	日田戊	日心唯立	* p<.001
1	製造業計	0.506	0.077	0.342	0.164	7.096	10	0.000	*
2	食料品製造業	0.563	0.086	0.378	0.186	7.181	10	0.000	*
3	飲料・たばこ・飼料製造業	0.482	0.249	0.307	0.175	0.992	1	0.503	
4	繊維工業(衣服、その他の繊維製品を除く)	0.564	0.055	0.422	0.141	8.183	9	0.000	*
5	衣服・その他の繊維製品製造業	0.494	0.060	0.476	0.018	0.924	9	0.379	
6	木材・木製品製造業(家具を除く)	0.568	0.110	0.357	0.210	6.706	9	0.000	*
7	家具・装備品製造業	0.556	0.087	0.428	0.129	4.901	10	0.001	*
8	パルプ・紙・紙加工品製造業	0.506	0.085	0.346	0.160	6.219	10	0.000	*
9	印刷・同関連業	0.524	0.117	0.464	0.060	1.693	10	0.121	
10	化学工業	0.524	0.154	0.420	0.105	1.662	5	0.157	
11	石油製品・石炭製品製造業	_	_	0.044	_	_	_	_	
12	プラスチック製品製造業(別掲を除く)	0.454	0.191	0.386	0.069	0.940	6	0.384	
13	ゴム製品製造業	_	_	0.427	_	_	-	_	
14	なめし革・同製品・毛皮製造業	0.490	0.071	0.386	0.104	4.403	8	0.002	*
15	窯業・土石製品製造業	0.582	0.160	0.496	0.086	1.420	6	0.205	
16	鉄鋼業	0.242	_	0.323	0.080	_	-	_	
17	非鉄金属製造業	0.342	0.047	0.308	0.034	1.253	2	0.337	
18	金属製品製造業	0.596	0.073	0.418	0.179	8.122	10	0.000	*
19	一般機械器具製造業	0.548	0.124	0.388	0.160	4.083	9	0.003	*
20	電気機械器具製造業	0.445	0.123	0.335	0.110	2.361	6	0.056	
21	情報通信機械器具製造業	_	_	0.287	_	_	_	_	
22	電子部品・デバイス製造業	0.669	0.099	0.367	0.302	6.804	4	0.002	*
23	輸送用機械器具製造業	0.409	0.221	0.281	0.128	1.006	2	0.420	
24	精密機械器具製造業	0.577	0.090	0.445	0.132	4.435	8	0.002	*
25	その他の製造業	0.571	0.091	0.387	0.184	6.393	9	0.000	*

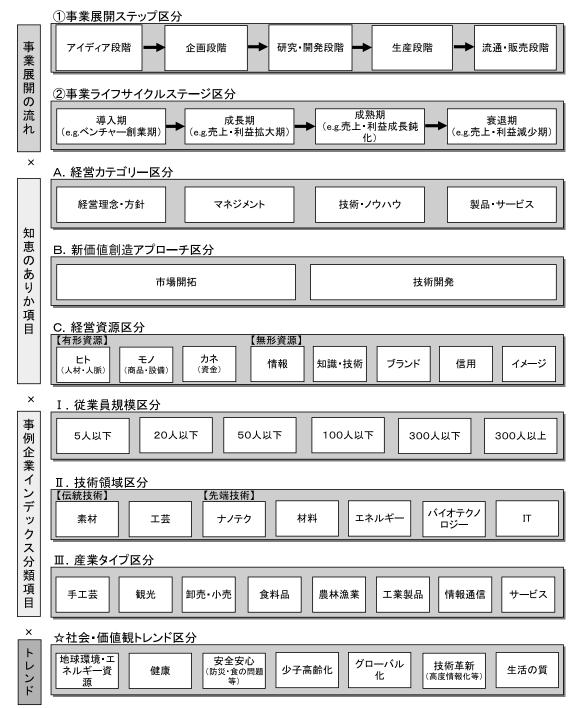
# ■分析フレーム検討詳細

#### ○分類軸について

分類軸の候補案については、『事業展開の流れ』、『知恵のありか項目』、『事例企業インデックス 分類項目』、『トレンド』の大きく4つのカテゴリーを挙げて検討を進めた。(図表参照)

特に、分析フレームワーク案の事業展開の流れに沿った分類軸については、「事業展開ステップ 区分」と「事業ライフサイクルステージ区分」の2つをもとに適合性の議論を行い、「事業展開ステップ区分」を採用することとした。

図表31. 分類軸候補案



# 分析軸「事業展開ステップ区分」・「事業ライフサイクルステージ区分」

#### ①事業展開ステップ区分:

・起業時のアイディアから企画、また研究・開発、そして実際の生産、流通・販売までの一連 の事業展開のステップでの『知恵』の使いどころを整理

## ②事業ライフサイクルステージ区分:

・「導入時」「成長期」「成熟期」「衰退期」の各ステージで必要とされる『知恵』の使いどころ を整理

#### 分析軸「新価値創造アプローチ区分」

#### B. 新価値創出アプローチ区分:

・企業が成長するための経営戦略には製品・事業や市場ニーズへの対応による「市場浸透」 「市場開発」「市場開拓」「多角化」の4つの選択があるが、その中で「市場開拓型」と 「技術開発型」という大きく方向性を2つに分けて『知恵』の使いどころを整理

# 企業ヒアリングレポート

# 図表. 「知恵の使いどころ」をお伺いした企業等一覧

	企業名(型別・各50音順)	ヒアリング レポート番号
	尾池工業株式会社	1
	株式会社片岡製作所	2
	株式会社川島織物セルコン	3
	株式会社最上インクス	4
技	株式会社佐藤喜代松商店	5
術	サンコール株式会社	6
開	株式会社センシング京都	7
発	株式会社タカコ	8
型型	東和スポーツ施設株式会社	9
	中沼アートスクリーン株式会社	10
	日新電機株式会社	11
	株式会社ハッピー	12
	株式会社フィルノット	13
	株式会社エイラクヤ	14
	株式会社岡重	15
	京都インターナショナル株式会社	16
	京都試作センター株式会社	17
	京都伝統工芸大学校	18
	農業生産法人こと京都株式会社	19
	佐々木酒造株式会社	20
市	株式会社サンライズジャパン	21
場	ジャパンリード株式会社	22
開 —	株式会社ストリート・ベンダー	23
	大東寝具工業株式会社	24
拓	西清マテリアル株式会社	25
型	株式会社俄	26
	株式会社八代目儀兵衛	27
	株式会社日吉屋	28
	株式会社プーゼフルール	29
	株式会社堀木エリ子&アソシエイツ	30
	有限会社丸益西村屋	31
	株式会社リーフ・パブリケーションズ	32
	株式会社ルーツゴルフ	33

# ピアリングレポート 尾池工業株式会社

◆代表者:代表取締役社長 尾池 均

◆所 在 地:京都市下京区仏光寺通西洞院西入ル木賊山町181番地

◆会社概要:創業1876年(明治9年)、会社設立 1947年

資本金2億240万円、従業員数550人(派遣除く。うち正社員460名)

事業内容 蒸着技術を使った各種事業。金銀糸、メタリック転写箔、軟包装の3つが売り上げの30%。エレクトロニクス関連材料とディスプレイ用光学フィルムが40%に上昇。機能性転写フィルム、自動車関連部材などその

他工業材料が残る20%となっている。

年商(連結)192億円

◆取 材 日/対応者:平成20年6月27日(金) / 代表取締役社長 尾池 均

#### 【強み】

・ドライコーティング(「真空蒸着」及び「スパッタリング」)と、有機・無機の化合物塗料を 塗布するウエットコーティングの総合力。

#### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●公的機関の研究の事業化により、金銀糸のトップメーカーへ/アルミ蒸着・エレクトロンビームなど技術を高め、新たな分野へ進出【技術開発型・研究開発段階】
- ・明治9年金銀糸製造販売業として創業。2代目は金銀糸の量産化、機械化に努め、外注システムの構築などにより、金銀糸業界での地位を獲得した。現在の尾池工業は昭和22年に設立。前社長(創業者の孫)は、学生のまま初代社長に就任した。当時の京都市工業試験場で真空蒸着により金銀糸を作ることを見学した前社長はこれの事業化を決意、大阪の会社と連携し、真空蒸着方式の量産機を作った。金銀糸は和紙に金箔を張り、細かく切って糸にするもの。前社長は真空蒸着の技術を使い、和紙の代わりにプラスチックフィルムを使用し、強く、安い金銀糸を製造することに成功した。昭和30年代には業界トップ企業になり、昭和30年代後半にはこの真空蒸着技術を使ってメタリック転写箔に参入。昭和40年代前半には軟包装(アルミ蒸着)、昭和40年代後半にはEB加熱蒸着技術やスパッタリング技術に着手するなど、次々に新しい分野、技術に挑戦。昭和50年代にはこれらの技術を求め、いろいろなニーズがでてきた。

#### ●真空蒸着技術を高め、金銀糸から機能性転写フィルムへ【技術開発型・アイディア段階】

・昭和61年、京セラ総合研究所でトナーの研究開発をしていた現社長が入社した。トナーを代表とするイメージング用材料に強い関心を持っていた現社長は、イメージング分野の延長であるLCDなどディスプレイ関連の市場のニーズの高まりにいち早く着目し、同社が保有する技術を高めることにより、この分野への事業展開を強力に推し進めた。その結果、タッチパネル用透明導電性フィルムや各種光学フィルムやフレキシブル回路基板用材料などの分野に参入し、これらが今日では事業の中核をなすようになった。さらに現在では、プラスチック素材の表面を改質することに使用される機能性転写フィルムや自動車部品に使用される成型用蒸着フィルムなどへも進出し、先端産業に転化していった。

#### 【成果・実績】

・タッチパネルは抵抗膜方式の比率が高いが、この透明電導性フィルムについて世界シェア25% を占める。

# ピアリングレポート2)株式会社 片岡製作所

◆代表取締役社長:片岡 宏二

◆所 在 地:京都市南区久世築山町140

◆会社概要:会社設立 1968年 資本金 4 億8,570万円

事業内容 レーザー加工機, 二次電池検査装置, 液晶製造装置, 各種産業機械, 各

種制御システム等の製造および販売

従業員 135名 年商 45億円(2009年1月期)

◆取 材 日/対応者:平成20年8月28日(木) / 代表取締役社長 片岡 宏二

#### 【強み】

・携帯電話、デジカメ等に使用される角型二次電池用アルミケース溶接及び電子部品等の微細・ 精密加工に最適な世界トップレベルのレーザー加工機

#### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●自社資源を一極集中して巨大企業に対抗、YAGレーザー加工機トップシェアに【技術開発型・研究開発段階】
- ・1968年、創立。産業用メカトロニクスメーカーを目指し産業用ロボット等を製造していたが、 一品生産で収益性は必ずしも良くなかった。バブルが崩壊し、受注が減少したことを機に、独 自製品の生産を決意し、高度情報化社会を支える先端分野への進出を検討、レーザー加工機、 液晶製造装置、電池検査装置を戦略商品として位置づけ、開発に当たることとなった。中でも レーザーは、溶接、切断、穴あけ、計測などの広範囲な分野に使用される有望分野であった。 しかし、新たな開発には大手企業との競争があり、中小企業にとってこの競争に勝つことは困 難。そこで、会社にない技術・知識は産学・産々の連携により補うこととし、会社の持てる資 源を集中し開発することを決意。
- ・1986年に大阪大学の指導を受けるとともに、スイスのレーザーメーカーと提携、同社から発振機の供給を受けてレーザー加工機の研究を始めた。2001年には独自の先端レーザー研究所を開設、発振器の開発を実施。用途開発を積極的に行い、世界ニッチトップ企業に成長。
- ●技術を活かせる用途開発を積極的に行い、次に市場を開拓し小型化する電子機器用の電池に
- ・技術を高めるだけでなく、その技術を活かせる用途開発を行い、需要を喚起することが重要である。携帯電話やパソコンなど、小型化が進む電子機器には、充電可能な二次電池が搭載されているが、この二次電池は溶接されたアルミケースでできている。同社では、この溶接に高精度のレーザー溶接機を開発、これにより、世界トップメーカーの地位を築いた。

#### 【実績・成果】

・電池アルミケース溶接用レーザー溶接機で、日本で80%、世界で50%のシェアを占める。電池 の充放電検査装置においても海外市場トップシェア。

# ビアリングレポート3 株式会社 川島織物セルコン

◆代表取締役社長:中西 正夫

◆所 在 地:京都市左京区静市市原町265

◆会社概要: 天保14年(1843年) 会社設立 昭和13年(1938年) 5 月

資本金 82億7,700万円

事業内容 呉服・美術工芸織物 (緞帳、祭礼幕、和装小物など) の製造販売

インテリア・室内装飾(カーテン、カーペット、壁装、インテリア小物など)

の製造販売・室内装飾工事、自動車・列車・航空機内装材製造販売

従業員 2.841名(2008年3月31日現在連結) 年商 約858億円(2007年度)

◆取 材 日/対応者:平成20年10月21日(火) / 代表取締役会長 青戸 紘

#### 【強み】

・西陣織の帯に代表される160年余りの伝統を受け継ぐ織物技術、数万点に及ぶ川島コレクションから生み出される独自のデザイン力、先端繊維素材の研究開発力・製造技術

#### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●西陣の綴織技術を高め、自動車内装品など時代に応じた製品へ【技術開発型・発想段階】
- ・江戸後期に川島甚兵衞が創業した呉服悉皆業が起源。明治を向かえ欧風文化の波が日本に押し寄せ、日本の伝統的な織物産業が淘汰されようとする中、2代甚兵衞は西陣織の技術が西洋のテキスタイルに遜色ないものであると確信、自ら「綴織」技術に改良を加え、明治宮殿の室内装飾織物を納入、その品質・技術の高さで旧宮内省御用達の国内企業第1号に選ばれた他海外の博覧会にも積極的に出展、1900年パリ万国博覧会では栄誉賞を得るなど製品展開においてまず海外で評価を得るという京都企業の先駆け的な事業展開を行っている。
- ・劇場が次々に作られる時代にはステージの緞帳を数多く作り、戦後の日本にモータリゼーションの波が押し寄せると、自動車の内装に進出。1956年に日産に自動車用装飾織物を採用されたのを皮切りに、自動車の内装にトヨタなどメーカーを問わず広く採用され、現在では日本車の4台に1台は川島織物セルコンのシートが使われている。また、自動車内装の生産工場では、トヨタの改善方式を取り入れ、精密機械製造業にも引けを取らない生産性の高いシステムを構築、さらにウレタン等を使用せず織物だけでバネのような弾力性を出せ、自動車の軽量化や産業廃棄物のゼロ・エミッション化に貢献するメッシュ素材バネックスの開発など、この分野でも常に時代に応じた革新を続けている。
- ・2008年には海外調達した温室効果ガス排出枠を使い、国内で生じたCO<sub>2</sub>を相殺する「カーボンオフセット」を業界で始めて導入、第1号商品としてオフィス向けタイルカーペットを提供するなど、新たな取り組みはさらに続いている。
- ●伝統の技術を守り続け、次世代製品の開発に活かし続ける【技術開発型・研究開発段階】
- ・現在同社の売り上げの約60%はインテリア事業が占め、約30%が自動車関連、伝統的な西陣織は約10%である。同社は伝統の技術を守り続け、自社工場に織機を持ち、カーテンをはじめとしたインテリア関係や緞帳などを社員が織り、伝統の技術を承継している。本年2008年11月1日には天皇皇后両陛下も同社を視察されるなど、高い評価を受けている。新たな製品を開発することで過去の技術から脱皮するのではなく、伝統技術を守り続けることで、時代が求める次の製品開発への準備が行われている。

#### 【実績・成果】

・国内有数の総合ファブリックメーカー。2006年 4 月に㈱川島織物と㈱セルコンと合併。

# ピアリングレポート4 株式会社 最上インクス

◆代表取締役:鈴木 三朗

◆所 在 地:京都市右京区西院西寿町 5

◆会社概要:会社創業 1950年12月 会社設立 1965年1月 資本金 4,600万円

事業内容 金属プレス、精密試作加工、精密金型(主要製品:電気部品、電子部品、

通信機器、 O A 機器、分析機器他)

従業員 100名 年商 約24億円

◆取 材 日/対応者:2009年3月16日(月) / 代表取締役 鈴木 三朗

## 【強み】

- ・薄金属板(厚さ0.1~0.3ミリ)に特化し、微細なものから、A3版程度の大きいものまで対応できる匠の技と柔軟な発想力。
- ・精度、仕上げ等量産品と遜色ない試作品を作る簡易金型技術に基づく精密試作加工技術。

## 【知恵のつかいどころポイント】

- ●試作ビジネスの将来性にいち早く気付く他社を10年先がける発想【技術開発型・アイディア段階】
- ・大量生産が主流の1979年に既に他社に先駆けて多品種少量生産に取り組む。バブルがはじけ、 量産・コスト勝負の製造業が中国などに流れていく中、日本のものづくりは開発センターとし ての機能が残っていくと考え、今度は他社が多品種少量生産に取り組んでくる中、1997年に多 品種少量をさらに進化させ、試作部門の強化に取り組む。試作部門を売上げ全体の50%とする ことを目標に掲げ、それまで量産屋のサービスと捉えられていた試作のイメージを一新、「薄 板金属加工のコンビニ」を称して受注を伸ばしてきた。
- ●あらゆる試作に対応するため金型の標準化を追求【技術開発型・研究開発段階】
- ・同社の試作品の売りは、量産品と比べて遜色ないことであるが、このためのコア技術が、簡易 金型を作る技術である。金型がそれぞれ異なるのはその刃先であり、これを固定する装置部分 の標準化を追求し、カセット方式に近いものにした。さらに、刃先も、例えば幅12ミリのもの を作る場合、5ミリと7ミリの金型を組み合わせるなど、いかに簡易に作るかのノウハウを高 めている。
- ●「多品種少量生産」から「試作」へ進化、さらに「これができたら」という将来への目標【技術開発型・研究開発段階】
- ・技術は一朝一夕に築かれるものではない。同社の試作の技術・ノウハウは他社が大量生産に走る中、10年早く多品種少量生産に取り組んできた蓄積の上に成り立つものである。さらに多くの企業が試作分野に参入してきた現在、同社では「これができたら」という標語を将来のテーマに掲げる。発注する顧客でさえはっきり分からないことを「こう作ったらいい」という提案ができるのが同社にとってのものづくり企業の知恵ビジネスであり、このための技術・ノウハウを日々積み重ね続けている。

- ・1997年から10年間で同社の試作部門の売り上げは500%の大幅増(10億円)。売上げ全体に占め る割合も10%から45%と、目標の50%を達成しつつある。
- ・2001年には京都府南部の金属加工企業約10社と連携し、京都試作ネットを立ち上げ。このグループの中心的存在として活躍。
- ・精密微細加工昆虫シリーズ「カマキリ」が第17回 造形を主眼とする組立品の部「技能奨励 賞」受賞

## Lアリングレポニト5)株式会社 佐藤喜代松商店

◆代表取締役社長:佐藤 豊

◆所 在 地:京都市北区平野宮西町105番地

◆会社概要:会社創業 1921年10月 会社設立 1949年10月

資本金 1,350万円

事業内容 各種漆の精製、販売、スクリーン染色型、スクリーン印刷型の製版資材

販売

従業員 6名 年商 1億8千万円

◆取 材 日/対応者:2008年10月9日(火) / 取締役 佐藤 貴彦

### 【強み】

- ・漆材料の研究開発を得意とする
- ・あらゆる素材に漆加工する技術を有する
- ・「MR漆」を利用した商品開発を行う

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●公的試験場の技術を活かし、革新的な漆の商品化【技術開発型・研究開発段階】
- ・京都市産業技術研究所と日華化成(有)が特許を持っていた3本ロールミル精製漆の改良を重ね、「MR漆」(商標登録)を商品化。「MR漆」は、耐久性と速乾性に優れていたため、これまでの漆器・仏壇などとは違う分野でニーズの開拓ができるのではないかということに気づく。このままでは漆屋は先細りの産業になってしまうという危機感の中で、「MR漆」の強みを活かして、従来とは異なった業種で使ってもらうという発想が革新的な漆の商品化に結びついている。
- ●「空気と水以外何にでも漆を塗ります」という姿勢で、研究機関、異業種の知恵を取り入れ 【技術開発型・研究開発段階】
- ・車に漆を塗って行った記者発表がきっかけとなり、これまで漆を使用したことのない多くの業界から、金属・ガラス・樹脂など様々な素材に漆を塗って欲しいとの依頼が殺到する。本業は漆を塗料として販売することであったが、職人や研究機関の協力を受けて、多様な素材に漆を塗ったことが貴重な経験となる。今では「水と空気以外なら何でも漆を塗ります」という姿勢が、異業種とのコラボレーションを加速させ、新たな商品開発につながっている。顧客が向こうから来てくれるシチュエーションを創り出し、そこでの試作品づくりによるノウハウ蓄積が新たな知恵を生み出す原動力となっている。
- ●建築・塗装業者を対象に漆教室を開き販路拡大【技術開発型・流通販売段階】
- ・経営面では漆を塗料として販売することを第一に考えて、全国各地で建築・塗装等の業者を対象に漆塗りの講習会を開催するなど漆の利用を広める活動に取り組んでいる。建築・塗装業者にとっては、漆塗りの技術があることで仕事の幅が広がり営業する際のメリットになる。自社だけで漆の販売を伸ばすことは難しいため、異業種とチームを組んでお互いにWin-Winの関係を築きながら販路の拡大を目指すところに知恵が使われている。

## 【実績・成果】

・多種多様なものへの漆の活用 エレベーター扉、壁面パネルなど建築物、MR漆塗自動車(2003年完成)、皮革への蒔絵加工 など

# ピアリングレポート6 サンコール株式会社

◆代表取締役社長:幸元 攻

◆所 在 地:京都市右京区梅津西浦町14

◆会社概要:会社創業 1943年6月 資本金 480,820万円

事業内容 精密機能材料、精密機能部品、サスペンション、プリンター関連、デジ

トロ精密部品、自動化・システム化機器関連

従業員 413名(連結:2,041名) 年商 約372億円

◆取 材 日/対応者:2008年10月7日(火) / 相談役 今﨑 勝弘

## 【強み】

・材料設計から製品までの一貫生産

・生産設備の社内開発と連続プロセス技術

## 【知恵のつかいどころポイント】

- ●技術者が90%を占める営業社員が、自社フィールドの精密塑性加工技術を活かして顧客ニーズの解決策を提案【技術開発型・企画段階】
- ・他社に先駆けてマーケティングを導入し、営業の担当者は9割が技術者で構成されているというように、先を見据えた視点で顧客と接することを重視している。「マーケティングとは、自社が持っている資産・ノウハウと、顧客が困っていることを突き合わせて解決していくこと。」そこから市場開拓や製品提案の発想が生まれている。
- ●異業種の協力を受けて、世界シェアNo. 1 のセラミックプリンターローラー開発【技術開発型・研究開発段階】
- ・プリンターの画像印刷では、インクが染料から顔料に変わり粒子が細かくなるという話を耳にした際、これからのプリンターには滑らずに精度良く紙送りする技術が必要になると気づき、製品開発に努める。そんな中、プラスチックにセラミックスを付けた足磨きにヒントを得て、「この素材ならプリンターの紙送りでも滑らないのでは?」と考え付き、自社のシャフトにセラミックスを付けたプリンターローラーのアイディアが生まれる。技術的な困難は伴ったが、セラミックスパウダー製造会社とノズル製造会社という異業種の協力を受けて、製品化を実現した。顧客のニーズに対して、自社の技術的ノウハウと異業種の力が活かされて製品開発に結びついている。
- ●高い技術力で材料設計から製品化までを一貫して行い、コストを抑える【技術開発型・生産段 階】
- ・線材製品において、現在は精密に作らなければならないものだけを本社で生産し、それ以外の一般もしくはコストのかかるものは、外部の協力会社に材料や技術の提供を行い生産している。自社での生産は、加工する際の生産制御などを始めとして材料設計から製品化までを一貫して行い、通常、材料費がコストの半分近くを占めるのに対し、1/3程度までコストを抑えることができている。一貫生産や技術力の高め方にノウハウがあり、それによって売上高・利益率を重視した経営が可能になっている。

## 【実績・成果】

・セラミックプリンターローラーの世界シェア約50% (プリンター世界生産 約1億台/年)

## ピアリングレポニトア 株式会社 センシング京都

◆代表取締役:高崎 薫(事業責任者:取締役CTO(最高技術責任者) 多田 栄一)

◆所 在 地:京田辺市興戸地蔵谷1番地 D-egg 104

◆会社概要:会社設立 平成18年1月

資本金 300万円

事業内容 動的質量センサー開発

従業員 5名 年商 1千万円

◆取 材 日/対応者:平成20年12月24日(水)

代表取締役 高崎 薫、取締役СТО 多田 栄一

#### 【強み】

・無重力状態、高速での移動中などの条件化においても、0.1マイクロ秒の接触により物体の質量が計測できるセンサー技術

## 【知恵のつかいどころポイント】

- ●常識を打ち破り無重力の宇宙や揺れる船上における物質の重量を測定【技術開発型・アイディア段階】
- ・同社CTO多田氏は、大阪大学において教鞭を執っていた1985~1992年にかけて、(財)シップ&オーシャン財団(旧(財)日本造船振興財団)のプロジェクトで超電導推進船ヤマトIの開発の中心として携わっていたが、その際激しく揺れる船上において何とかして物体の質量が測れないかと着想。プロジェクト終了後、中小企業の生産設備会社の技術顧問に着任し実用化研究を行った。時代もマイコン化を迎え、フォト素子も100円程度のものを用い、高速、良精度「力」「加速度」センサを作り出した。これに独自の「モデル化しない理論」により製品化への研究が促進、90年代末にはコンマ数秒の接触によって、物体の質量が計測できる動的質量センサーの製品化へのプロトタイプが出来上がり、日本、EUでの実証化製品システムにより市場の動向を探った。
- ●企業と連携し、自らの研究を製品化、研究理論を社会に活かす責任を果たす【技術開発型·研究開発段階】
- ・同氏が大学院にて研究において、大阪大学基礎工学部の創始者正田建次郎先生の理念「研究者は理論を作り、理論に基づく機器を造り、さらに製品化し流通させて社会に活かすまで責任を持つべき」をいつも心がけ、開発研究を製品化すべく日本に於いても起業を目指した。
- ●起業にあたり事前に海外において商品評価【技術開発型・流通販売段階】
- ・製品化にあたり、これが社会で受け入れられるかを確認するため、1998年ヨーロッパでの展示会に出展。さらに、2000年~2004年の毎年、世界最大規模の産業見本市ドイツ・ハノーバーメッセに出品、高い評価を得て事業化への自信を得、2007年、高崎氏とともにセンシング京都社を設立した。

- ・中小企業基盤整備機構主催ベンチャーフェア JAPAN2008(2008年2月5日~7日、東京国際フォーラム)において、参加210社の中から「いけベン企業(いけてるベンチャー企業)」9社に選出
- ・2009年2月20日経済産業省産業クラスター計画「関西フロントランナー大賞2009」受賞
- ・高速道路における自動車重量計測システム開発中
- ・イギリスの製薬会社向けバイヤル計量システムの最終実機実証テストを継続中。

## ヒアリングレポート8 株式会社 タカコ

◆代表取締役社長:皆見 良孝

◆所 在 地:京都府相楽郡精華町祝園西1丁目32番地1

◆会社概要:会社設立 1973年 資本金 約4億9千万円

事業内容 油圧ポンプ部品、電子機器部品、各種精密加工品製造

従 業 員 286名 年商 90億円

◆取 材 日/対応者:平成21年2月3日(火) / 代表取締役社長 皆見良孝、

常務取締役 千崎賢一、開発部長 樋口雄一、開発部専任係長 河野義彦

## 【強み】

- ・球面を1000分の1ミリの精度で仕上げる精密加工技術と社内一貫生産システムにより、高品質、 低価格、短納期で、小ロットから大量生産まで対応
- ・ "製品のあるべき姿"を見抜き顧客が図面に表せない部分も具現化し提案する技術力・ノウハウ 【知恵のつかいどころポイント】
- ●アキシアルピストンポンプの将来性にいち早く着目、世界で最初に量産に取り組む【技術開発型・企画段階】
- ・同社の創業者である石崎現会長は、超高圧精密ポンプ・アキシアルピストンポンプの将来性に いち早く着目。これを量産できれば、世界市場を制することができると、この心臓部であるピ ストンを製品化した。
- ●海外企業からの受注で実績を作り日本に凱旋【技術開発型・流通販売段階】
- ・実績を重視する日本市場では、この新型高性能ポンプを採用しようとするところはなかった。 そこで、世界最大規模の国際産業見本市「ハノーバーメッセ」に出品、ボルボ社から当社初の 大量受注を得る。この量産注文に対し、高品質の商品納入で応え、このピストンの大量生産に 世界で初めて成功した。こうして海外市場で評価・実績を得て、日本に凱旋。他のポンプに比 べ操作性がよく、高圧力のため、今では建設機械、工作機械、農業機械、航空機など様々な分 野で使用されている。例えば昔のトラクターや田植機などの農業機械の走行(前後進)はギア の切り替え操作が必要であった。しかし、ロータリー方式の同社のポンプを採用して以来、レ バー1本での前後進が可能となり、動きに途切れがない無段階変速が可能となった。また、騒 音も画期的に少なくなった。現在は"小形化への挑戦"をテーマに、精密ポンプの搭載分野を 拡大、このピストンの性能で社会に貢献するため、研究開発を進めている。
- "本当にあるべき姿"を見抜いて、設計図に現れない顧客の思いを具現化し、顧客の期待以上の商品を製造【技術開発型・生産段階】
- ・同社の主力事業の一つが他社からのOEM生産受注である。同社は、これを単に設計図どおり 精巧に仕上げるにとどまらず、"製品のあるべき姿"を見抜き、例えばエッジを曲面に仕上る など、顧客が設計図に表せない部分も具現化し、発注者に、「あなたがほしかった製品はこれ でしょう?」と、提案する想像力・技術力が、発注者からの高い信頼の源となっている。

#### 【実績・成果】

・国内及び海外で年間2,300万本のピストンを生産。国内シェア85%、世界シェア70%を占める。 主要顧客はボッシュ、キャタピラー、コマツ、日立建機、ボルボなど、世界に広がる。このほか、自社開発製品として、超小形ピストンポンプ(ロボットのアーム、工作機械他多数)、超小 形油圧式トランスミッション(HST(無段変速機)、小型農機具、小型除雪機他多数)を製品 化。アメリカ、ベトナムにも現地法人を設立、世界に展開している。

## **ビアリングレポート9** 東和スポーツ施設株式会社 エコ商品販売開発部

◆代表取締役:川谷 真輝

◆所 在 地:京都市左京区北白川池田町79-1

◆会社概要:会社設立 昭和59年2月

資本金 3,300万円

事業内容 陸上競技場を始めスポーツ施設専門工事、造園工事、土木工事一式

従業員 12名 年商 約6億円

◆取 材 日/対応者:平成20年12月18日(木) / 代表取締役会長 川谷 嘉誉、

代表取締役 川谷 真輝、エコ商品販売開発課長 河野 義彦

### 【強み】

- ・スポーツ施設の専門施工業者としての施工技術と異業種企業のもつ塗料開発の専門技術とのコラボレーションにより専門分野に特化した事業展開力。
- ・着色が困難な黒い溶融スラグ「エコスラグ」に着色加工し、他に類似の無い独創的な機能性の ある「透水性景観樹脂舗装材グランドソイル」とした技術力。
- ・京壁の「伝統」と「技」を現代風にマッチし環境に配慮した「グラントアート京壁 (みやこかべ) | 等の商品開発力。

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●エコに着目して、廃棄物の溶融スラグを舗装工事などへ再利用することを考案【技術開発型・ アイディア段階】
- ・1984年創業。各種運動場・競技場の設計・施工を中心にスポーツ施設の専門施工業者として業績を伸ばし、京都の府立・私立(小・中・高・大)学校関係などにおけるスポーツ施設、グラウンド舗装などで多くの実績を持つ。「スポーツ施設づくりを通して、子供の未来を考える」を企業理念とし、業界でも早くから環境問題に取り組む。異業種とのコラボレーションを図り、より専門的な技術集団として事業を加速している中、エコ商品販売開発部として新規事業に乗り出す。当時は、ダイオキシン問題に対応するため、市町村に1200度の高温により廃棄物を溶融処分する焼却場が建設され始めたことにいち早く着目、この焼却場から発生する溶融スラグを自然石に変わる建築や土木工事用の貴重なリサイクル資源として再利用する時代が来ると直感した。すると思いの通り溶融スラグ骨材がJIS規格化され使用できるようになり外部環境が整ってきた。商品開発で付加価値を付けることにより廃棄物が有価物として価値を持つ。更に、行政・自治体側のゴミを安全に処理するための経費の削減に貢献し、更に資源として再利用を繰り返されるという循環リサイクルができる。この事業を今後社会から求められるビジネスモデルとして京都議定書の発祥の地から発信している。
- ●困難な溶融スラグの着色に挑戦し、独自の再生舗装材を開発【技術開発型・企画段階】
- ・真っ黒な溶融スラグに商品価値を与えるには、種々な色を付けることが必要と、研究を重ねた。 当社でも難しいのなら、他社ではもっと難しいはず、これを実現できれば他にまねできない商 品ができると考え、ついに10年以上の耐久性を持つカラースラグを開発した。

### 【実績・成果】

グランドソイル透水性景観樹脂舗装材について、

- ・トライアル発注全国ネットワークの適応商品
- ・岡山県エコ製品認定、「岡エコ景観舗装材第1号」
- ・(財)中小企業異業種交流財団の「平成20年度異業種交流成果表彰の優秀製品賞」を受賞

## (Eアリングレポート10) 中沼アートスクリーン株式会社

◆代表取締役社長:中沼 壽

◆所 在 地:京都市右京区太秦安井奥畑町23

◆会社概要:創 業1954年3月、会社設立1960年12月

資本金 4,500万円 従業員 175名 年間売上 34億円

事業内容 スクリーンマスク、メタルマスク、フォトマスク、スクリーン印刷、ス

クリーン印刷用諸資材、スクリーン印刷関連機械販

◆取 材 日/対応者:平成20年5月13日(火) / 代表取締役社長 中沼 壽、副社長 中沼 督

## 【強み】

・友禅のシルクスクリーン印刷技術を発展させた10ミクロン未満の幅の線を何層にも誤差なく積 み重ねて印刷する製版技術。

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ■スクリーン印刷技術を高め、友禅から薄型テレビスクリーンの製版印刷へ【技術開発型・アイディア段階】
- ・昭和29年、左京区の6畳一間で「中沼写真型研究所」を創業。スクリーン印刷による友禅染を始めた。現本社地(太秦)には、昭和31年に移転。創業以来、繊維業界が顧客の100%であったが、昭和30年代に繊維が悪くなっていく時代、他の業界から、「こんなものにも印刷できないか?」という依頼を受けるようになった。例えば当時の立石電機の依頼で、自動改札実験機用の切符の磁気部分の印刷。ビールケースが木箱からプラスチックに変わる際には、何万というケースにビール会社名を印刷した。また、昭和40年代のグリコのチョコレート「ペロティ」のチョコレートの印刷。ICが小型化されれば、インクを重金属に変え、ミクロン単位の回路を印刷で行うまでに印刷技術を進化させた。
- ●営業マンの情報から印刷製版技術が活かせる次世代の技術・商品ニーズをキャッチ 【技術開発型・企画段階】
- ・商品にはその流行の寿命があり、いかに好況であっても、廃れていく製品を作っていれば会社 は高収益を上げられない。逆に、いかに不況であっても、そのときのブームである製品を作っ ていれば、会社は高収益を上げられる。要はこれにあった製品を作ること。不況だから仕方な い、と社会のせいにするのが一番良くない。本社施設は既に研究機能のみであるが、十数名の 研究者が常に将来を考え研究を行なっている。研究テーマは、営業マンが仕入れてくる情報を もとに考える。例えば、某社が有機ELのテレビの開発に力を入れるとすれば、それにどのよ うな技術・製品が必要であろうか、という風に。
- ●『黒子に徹し、最終商品に手を出さない』経営【技術開発型・流通販売段階】
- ・敢えて自社では川下商品まで進出せずに、黒子として部品を川下メーカー等に提供することにより、自社の市場分野の拡大可能性も確保している。

- ・IC:印刷法により導電ペーストを『細く』、『高く』、『四角く』、9ミクロン以下の幅で微細回路として形成する「アイズ・テクノロジー」の開発
- ・薄型テレビスクリーン製版:NHKがハイビジョン放送の普及のため、平成10年の長野オリンピックの数年前、薄型テレビ開発のプロジェクトを結成、全国から26社を集めた際の1社。20年4月ニューヨークで公開された150インチの薄型テレビを始め、現在パナソニックの薄型テレビ用スクリーンはすべて当社の製版。

# LアリングレポートII 日新電機株式会社

◆代表取締役社長:天野 嘉一

◆所 在 地:京都市右京区梅津高畝町47番地

◆会社概要:会社創業 1910年11月 会社設立 1917年4月

資本金 102億5,284万円

事業内容 受変電設備、調相設備、制御システム、ビーム・真空応用装置、他

従業員 4,432名 年商 1,053億円

◆取 材 日/対応者:2008年10月2日(木) / 取締役会長 位髙 光司,

システム機器事業部長 明石 直義、総務人事部キャリア開発支援室長 太田 稔

### 【強み】

- ・受変電設備の専業メーカーとして研究開発に注力し、50年以上前から「コンパクト化」「低損失」「電気の品質改善」をテーマに製品の開発・改良に努めた技術の積み重ね。
- ・顧客の製品使用現場まで付き合いがあり、顧客が期待していることを熟知している。

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●常識を疑い、画期的な遮断器の原理を活かして受変電設備をコンパクトに【技術開発型・アイディア段階】
- ・受変電設備は改善の余地がない成熟した商品であり、売り方を工夫するしかないと開発部門は 半ば諦めていた。しかし、良質な電気を送り出すことが目的である受変電設備は、それだけで は無用の長物。ないのが理想であるという逆転の発想で、小型化で価値を生み出そうという発 想に至る。そこから「コンパクト化の日新」というスローガンのもと開発が進められ、自社の エンジニアが画期的な遮断器の原理を用いて考案した製品を世に送り出すことに成功する。事 業では常識を疑い続け、これで終わりと思うことなく常に改善に向けた心構えを持って取り組 むことが、革新的な商品の発想を生み出す。
- ●「開発→標準化→コスト削減→利益上昇」の好サイクル化【技術開発型・研究開発段階】
- ・「コンパクト化の日新」というスローガンによる製品開発は、遮断器だけに止まらず、配電盤においても進められた。そして、配電盤でも、「チビQ(縮小形スイッチギア)」と呼ばれる小型化された製品が新たに誕生した。知恵を絞って取り組まれる製品開発によって、「開発→標準化→コスト削減→利益上昇」というサイクルが構築され、また、そうした中では製品づくりにおける多品種少量生産も可能となる好循環が生まれている。
- ●製造工程やクレームの洗い出しによる全体像の見える化を追求【技術開発型・生産段階】
- ・配電盤事業が赤字に陥った際、まずその課題を掴むため、製造工程や人員配置などの現場作業を紙に落とし込み、また品質・コスト・納期に関する従来のクレームを洗い出すという全体像の「見える化」に取り組む。見える化を追求すると、担当者が責任を持って仕事を全うする仕組みづくりなどの改善のための対応ができる。課題の原因は人にではなく既存の仕組みにあるという着想が、その解決に向けた知恵を生み出している。

## 【実績・成果】

・コンパクトで競争力のある受変電設備をショッピングセンターや大学、工場などに多数納入。 66/77kV受変電設備について、2006年以降はトップシェアを継続。

## ピアリングレポート12 株式会社 ハッピー

◆代表取締役社長:橋本 英夫

◆所 在 地:京都府宇治市槙島町目川70番地の1

◆会社概要:会社設立 2002年1月 資本金 4,250万円

事業内容 クリーニング、衣類再生加工業

従業員 25名 年商 3億円

◆取 材 日/対応者:2008年10月9日(火) / 代表取締役社長 橋本 英夫

### 【強み】

・世界初の無重力バランス洗浄方法®

水洗いの長所である洗浄効果と、ドライクリーニングの長所である型崩れ防止という二律背反の問題を解決する画期的な洗浄原理(無重力バランス洗浄方法®)を考案・発明。方法論特許・機械特許を取得。

・クリーニングの生産ラインに導入した水洗いのインダストリアルシステム。

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●自ら開発したドライクリーニング機の成功に満足することなく、ゼロから水洗いクリーニング に挑戦、まったく新しい洗浄法を開発【技術開発型・研究開発段階】
- ・約30年前、創業者である社長は、自ら開発したドライクリーニング装置を使いクリーニング業を開始、1990年代後半にはハッピークリーニングの屋号で取次店が50店舗近くになるまで事業拡張をした。しかし、水性の汚れに弱いドライクリーニングの洗浄効果の限界を悟り、水洗いクリーニングにゼロから挑戦することを決意、これまでのクリーニング技術に変わる無重力バランス洗浄方法を発明。また、徐々に取次店を減らし、2002年には地域依存による市場の制約から脱却した全国から配送によりクリーニングを受け付ける現会社を創業。新技術をコアとした事業システムで1兆円超の新市場創出を目指し躍進中。
- ●社内 I Tの導入により受注から納品までをインダストリアル・システム化し、顧客納得の衣料 再生修復システム「ケア・メンテ®」を構築【技術開発型・生産段階】
- ・洋服1点ごとに電子カルテを作成、入荷し梱包箱を開ける時点から出荷に至るビジネスフローと顧客・商品情報・生産管理工程(同期化)のプロセスを一元管理している。受け付けられた衣類は細かく採寸され、汚れ・傷みもチェック。またこの修復に係る費用に関する説明もきちんと行い、クリーニングにとどまらず再生修復した状態で衣服が返送される世界初の衣料再生修復技術「ケア・メンテ®」システムを構築。さらに、全工程は12台のビデオカメラに記録されるなど、サービス価値の徹底した見える化により、高価格でも顧客が納得し、これにより、顧客ロイヤリティの向上、高収益性を実現した。

- ・需要創出:創業時の年間売上500万円を6年間で3億円に伸ばし、利用顧客は現在2万5000名。 広告宣伝なしで毎月400名の新規顧客を獲得している。
- ・ブランド・企業価値の創造:いずれもコラボレーションパートナーとして、2007年アルフレッドダンヒル銀座本店内にハッピー東京オフィスを、2008年には西宮阪急百貨店内にH×Hケア・メンテ®サービス サロンを開設。

## ピアリングレポート13 株式会社 フィルノット

◆代表取締役:本田 寿子

◆所 在 地:京都市下京区河原町五条上る東側 京栄中央ビル4F

◆会社概要:創業昭和40年、会社設立平成6年

事業内容 光ファイバーを使ったテーマパークのナイトパレード用衣装の製造、メンテナンス。その他光る衣装、オブジェ(二次元の立面作品や三次元の

立体作品)製造

資本金 3,200万円、 従業員 5~6人(必要に応じて増員)

年間売上 波がある。数年に1回大幅な増大(後述参照)

◆取 材 日/対応者:平成20年6月16日(月)/ 代表取締役 本田 寿子、取締役 小崎 幹太

### 【強み】

- ・編み方、結び方により光ファイバーの色合いや色の強弱を自由に表現できる色の表現力。
- ・パレードの複雑な動きにも対応する運動性。
- ・発注者のイメージを具現化する、デザイン力。

## 【知恵のつかいどころポイント】

- ●光ファイバーに想定外の曲げや結びを加えて多彩な色や光の強弱を表現【技術開発型・アイディア段階】
- ・創業者である社長は、1965年、京都市内で編み物教室を開設。マクラメ(Macrame[仏語]、 糸や紐を結んで模様にしたレースやふさ飾り)を得意とし、NHKにも多数出演。オブジェの 新しい素材を探しているうち、1984年頃、光ファイバーと出会い、この光ファイバーの放つ光 に着目。本来均一に光を走らせることが重要で、製造会社から「曲げるなどとんでもない!」 と言われたが、あえて曲げ、結ぶことで、側面発光させ、3年くらいかけてムラや減光のない、 多彩な種類の色や光の強弱を表現方法を確立。
- ・1989年には名古屋デザイン博、1990年には大阪花博など光ファイバーの側面発光を使ったオブジェや衣装などの展覧会を開催、実績を積み重ねている内、1992年頃、千葉県浦安市のテーマパークの関連会社米国D社のディレクターに会い、2年後浦安のテーマパークで新たに開催するナイトパレードの各フロート、コスチュームのファイバーデザイン・制作を依頼された。
- ・生徒さんたちに「どうしてもやりたいことがある」とお断りし、編み物教室を閉鎖。これら生徒さん数十人の助けを借りて光ファイバーコスチュームを制作した。これには約1年半を掛け、95年パレードが開始、大好評を得た。01年にはパレードが一新されたが、こちらも受注、09年大阪市でもパレードがオープンしたものも制作。ナイトパレードには欠かせない光アイテムとなっている。
- ●繁忙期にタイムリーに優秀な人材を集めるシステムを構築【技術開発型・生産段階】
- ・編み物教室から光ファイバーの衣装等の製造販売に転じた㈱フィルノットは、日ごろは5~6名の小規模経営だが、数年に1度大量発注のある、浦安市のテーマパークにおけるナイトパレードの改変時期には、かつての優秀なお弟子さんが集合、2~30人に膨れ上がって光ファイバーを使ったコスチュームの制作に当たる『風船企業』である。お弟子さんたちは子育て世代でパート等短期・短時間の職を求めている人も多く、この雇用形態も問題にならず、また独立して編み物教室で弟子を育成している人もおり、腕の良い技術者の新陳代謝にも貢献している。

#### 【実績・成果】

・浦安市と大阪市のテーマパークのナイトパレード・コスチューム制作 NYのマテリアル・コネクションに薦められて登録。シーメンス、シルク・ドゥ・ソレイユ (演劇)、BMWなど、世界の名だたる企業から問い合わせを受けており、NY進出も検討。

# (ピアリングレポーN14) 株式会社 エイラクヤ

◆代表取締役:細辻 伊兵衛

◆所 在 地:京都市中京区室町通三条上ル役行者町368

◆会社概要:会社創業 1615年 会社設立 1959年4月

事業内容 染織商品製造小売

資 本 金 2,600万円 従業員 約100名

◆取 材 日/対 応 者:2008年12月16日(火)

代表取締役 細辻 伊兵衛, 取締役 企画担当 岩子 圭介

### 【強み】

・京都・中京区に位置して400年を数える老舗

・明治から昭和初期にかけての多彩なデザインが施された手ぬぐいのコレクション

## 【知恵のつかいどころポイント】

- ●豊富な手ぬぐいのデザインストックを活かす、老舗ならではの復刻商品【市場開拓型·アイディア段階】
- ・主要事業であったタオルの販売では経営が厳しく、何か本物の商品を作らなければならないと 思う中、自社にあった昔の手ぬぐいのデザインが面白いと目に留まったことをきっかけに、事 業の柱として手ぬぐいを再生できないかと考える。当時、売上全体に占める手ぬぐいの割合は 5%にも満たなかったが、手ぬぐいの復刻に向けて、老舗ならではの豊富なデザインストック という強みを活かし、高度な染織技術を用い商品化を達成した。
- ●コンセプトに基づいてアイディアと技術力を重視した商品開発
- ・町家を店舗に商売がしたいという思いから、町家のコンセプトに合わせた新たなブランド「R AAK」の立ち上げに着手する。商品開発ではガーゼ手ぬぐいに着目して、手ぬぐいの幅を従来の90~120cmから180cmに広くすることで、それが首に巻くスタイルとして「ガーゼ手ぬぐいマフラー」が誕生した。商品開発はアイディアと技術力を重視し、全て自社内で行われているというように、コンセプトに基づいた開発を行っている。
- ●顧客の目にふれやすい立地への積極的な店舗展開【市場開拓型・流通販売段階】
- ・最初にオープンさせた店舗は人通りの少ない場所であったため、1年近く商品は全く売れなかった。その後、勝負をかけて四条通り沿い・祇園に出店をし、多くの人が手ぬぐいを目にする機会が増え、さらに、舞妓さんが使用されたことで商品の知名度が一気に広まる。京都では、商売に向く場所が限られているため、日頃から人の流れや周辺の情報を入手して、出店の判断材料としている。顧客の目に触れやすく、商品にあったイメージのロケーションを選んだことが売上向上につながった。

#### 【実績・成果】

・2004年 RAAKブランド発表、2006年 大黒屋ブランド発表、2007年 伊兵衛Iheeブラン ド発表

# ピアリングレポーNID 株式会社 岡重

◆代表取締役社長:岡島 重雄

◆所 在 地:京都市中京区木屋町通御池上ル上樵木町502

◆会社概要:会社創業 1855年 会社設立 1963年 資本 金 1,000万円

事業内容 京友禅染色(加工)

従業員約15名(関係職人約200名)年商 約3.8億円(小物類約3億,着物約1億)

◆取 材 日/対応者:2008年9月3日(水) / 代表取締役社長 岡島 重雄

### 【強み】

・古典柄からモダンデザインまで、明治・大正・昭和にわたって手がけた500点を越える多彩な 羽裏の図案のストック。

・マーケットニーズを捉えた商品企画力と信頼関係で、高度な技術をもった200人もの職人を東 ね、高品質なものづくりの機能と環境を維持。

## 【知恵のつかいどころポイント】

- ●既成概念から脱却し、染色技術や豊富な図柄を活かせる商品作り【市場開拓型・アイディア段階】
- ・創業154年の老舗友禅会社を継いだ現在四代目社長は、どれだけ優れた伝統工芸品を作っていても現代のライフスタイルにあっていなければ市場に受け入れないと考え、友禅の技術を活かした新商品の開発を決意。約25年前、カジュアルバッグの製造販売を始めたが、思うように売上が伸びなかった。当所は「バッグは革で作るもの」という概念から、革の型押ししか考えていなかったが、ふと「自社の強みは何だろう」と振り返り、「染める」ということなら誰にも引けを取らない、ということに気づく。そこでこれまでの染色技術を活かし、よそにはないオリジナルのバッグやアクセサリーを開発し、今や売上の中心となっている。
- ●着物の脇役だった小物を主役にし、現代のライフスタイルにあった商品を【市場開拓型・企画 段階】
- ・伝統の技やものづくり技術といった守るべき部分をしっかり守る一方で、その技の成果品である商品化については、ライフスタイルに合わせ従来の路線を少し「ずらす」発想を持っている。 例えば、バッグ商品も、着物の隣にあった小物に着目し、こちらに中心をずらしたもの。昔ながらの巧みの技と図柄を使いながらも、斬新さを感じさせるものとなっている。
- ●異業種との出会いから生まれたバッグや筆ペンなどの新製品【市場開拓型・企画段階】
- ・現社長はあるプライベートの席で筆ペンメーカーと同席、かねてより筆ペンで何かいいものがないかと考えていたところ、同社の漆塗り職人の手をかりペン本体に一本一本漆をかけ蒔絵を施した。これと、明治時代から昭和初期に流行した更紗文様を同社所蔵の資料から独自にアレンジし、昔の扇子入れのかたちをイメージしてデザインしたペンケース及び桐箱をセットして販売することを発案。バックから筆ペンを取り出して紐を解き袋から出す仕草は優美。人気の高い逸品である。このようにアイディアの在庫を抱え、異業種から刺激を受けることがヒット商品に結びついている。
- ●まずブランディング、そして顧客の納得できる価格で提供【市場開拓型・流通販売段階】
- ・手間のかかる商品は、手間をかけてお客様に伝えることが必要。同社では従来のテレビや雑誌よりも、「影響力のある人」(芸能人が個人的に岡重商品ファンとして愛用している事実)、「影響力のある場や時」(京都の本店のみの品揃え、京都の職人さんとのマンツーマンによるあつらえ)、「影響力のある生活文化」(羽裏の図案等のギャラリー展示)などにより商品の価値を伝え、独自のブランド化を進めている。更に、これらの商品を、海外高級バッグの売れ筋価格帯に注目し、同等の価格帯で提供、お客様の安心と納得、理解を得て売上を伸ばしている。

- ・セレブリティご愛用のバッグ、海外輸出の実績。ニューヨークへの出店。
- ・ファッション雑貨・生活用品など非呉服売上が伸び、呉服との売上げ比率が逆転

## (Eアリングレポート16) 京都インターナショナル株式会社

◆代表取締役:平井 幹人

◆所 在 地:京都府宇治市木幡御園20-106

◆会社概要:会社創業 1975年9月 会社設立 1977年2月

資本金 1,000万円

事業内容 ランドリー・レンタル事業部、CP化粧品代理店事業部

従業員 23名 年商 3億1千万円

◆取 材 日/対 応 者:2008年10月17日(金) / 会長 平井 孝樹

## 【強み】

・機器リース料金が不要で、かつ、売上げに応じた分配金による設備投資の削減。

・機器利用料金回収に関する顧客の信頼を高めるハンディターミナルとパソコンによる一括集中 管理システム、ガス式乾燥機による従来の電気式を超える乾燥効率。

### 【知恵のつかいどころポイント】

## ●コインランドリー機器のリユースによる新たなレンタル事業の創出【市場開拓型・企画段階】

・「真似ではなく独自の事業を考えることができた時に、次の事業展開に取り組むようにしている」と社長が話すように、コインランドリーレンタル事業は、(現在は分社化された)コインランドリー卸売事業展開中に引きとった中古機器の使い道を考える中で頭に浮かんだアイディアである。そして、設備投資(初期投資、機器の買い替え)で困っている顧客に洗濯機・乾燥機の貸し出しを行い、顧客の意見を取り入れることで手応えを掴みながら投資を重ねて事業にまで育て上げた。

### ●メンテナンスやコストの情報開示によって安心を与えブランド化【市場開拓型・流通販売段階】

・コインランドリーレンタル事業では、ホテルなどの顧客から定額のレンタル料金は受け取らず、 用意してもらった場所に洗濯機・乾燥機を設置して、(顧客はリスクなく)売上から定率分配 金がフィードバックされるという"ノンリスクシステム"を採用している。また、自社におい ては、顧客から場所を提供してもらうだけでビジネスができ、お互いにWin-Winの関係を築 くことができるようになっている。サービス提供にあたっては、メンテナンスを含む機器管 理・掃除を徹底して行い、利用者がいつでも気持ち良く利用できるようにし、同時に顧客の信 頼向上にもつなげる。このように顧客の立場を考慮した事業の着想が、安心という自社のブラ ンドを確立させている。

## ●顧客との接点を大切にすることによる事業の拡大

・他に真似のできない信頼度の高いオペレーションのもとで、コインランドリーレンタル事業は 進められている。充実したサービスが顧客に評価されることで、ホテルなどでは自ずと系列店 に取り引きが広がるなど好循環が生まれている。顧客との接点を大切にして取り組む姿勢が、 確かな事業の拡大に結びついている。

#### 【実績・成果】

・近畿を中心に、ビジネスホテル、社員寮、建築作業宿舎、マンション、ガソリンスタンドなど 約350ケ所にコインランドリー機器を設置。顧客からの紹介で更に拡大中。

## (EアリングレポニNIT) 京都試作センター株式会社

◆代表取締役社長:増田 清

◆所 在 地:京都市下京区中堂寺粟田町93番地京都リサーチパーク4号館5階

◆会社概要:会社設立 2006年7月 資本金 200百万円

事業内容 試作に関する受発注の斡旋業務、インターネット等を利用した通信販売

業、試作並びに関連する設計開発の受託業務など

従業員 12名(常駐) 年商 約1億6千万円

◆取 材 日/対応者:2008年10月9日(火) / 代表取締役社長 増田 清

### 【強み】

・25名以上の試作アドバイザが、京都の知恵を結集、この知恵の結集が、思いをカタチに、顧客 満足度を最大にする。

・相談や受発注をタイミングよく管理する試作受注支援システム

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●京都に集積するものづくり技術を活かして試作の産業化に取り組む【市場開拓型・企画段階】
- ・京都はものづくのまちであり、幅広い分野にわたり高い技術を持つものづくりの中小企業が集 積しているが、単なるシーズとニーズの斡旋だけでは自ずと限界がある。

そうした中で、企業500社から成る試作を受注するパートナー企業「京都試作産業プラットホーム」を構成、「試作」という新たな産業において、高い技術を持つ中小企業と顧客の間に入り、提供しうるサービスをきちんと顧客に伝え、満足を与えるものづくりを進めている。

## ●潜在ニーズを掴んだコンセプト固め

・以前は各企業が試作を行う部門を持っていたが、経費削減等によってそれがなくなり、「試作」がビジネスチャンスになっている。試作を進める上では、最初の時点で顧客のイメージが固まっていない、もしくは、顧客が取り組みたいことがハッキリしていないということが多く、相手から話を聞き出しながら徐々にコンセプトを固めていくことが必要になる。また、その際、試作の費用面について、後でお互いの理解が食い違わないようにすることも重要になる。試作ビジネスでは、このプロセスの中で、顧客に十分な説明を行い、顧客の潜在ニーズを掴んで満足のいく商品を製造する工夫がなされている。

## ●試作案件と試作パートナー企業の最適なマッチングによる生産【市場開拓型・生産段階】

・試作アドバイザが、試作依頼の案件と試作のパートナー企業 (複数) の最適な組み合わせをサポートすることで、各企業が適材適所で優れた技術を活かしたものづくりに力を発揮する環境を整えている。特に、複数の試作パートナーが参加しないと実現できないような案件で真価を発揮する。

- ・年間およそ700件の見積り依頼、その内の50%の350件が成約(2007年度実績)。
- ・お盆修理:使い込んだ良さを残す工夫、衝立修理:50年の歳月を感じさせる修理
- ・洞爺湖サミット向けLED手元灯:1万台の量産を実現、京都らしいデザインで世界にアピール

## CアリングレポニNB 京都伝統工芸大学校

◆理 事 長:新谷 秀一

◆所 在 地:京都府南丹市園部町二本松1-1

◆会社概要:学校設立 1993年 学校開校 1995年

事業内容 専修学校 学生数 約450名

◆取 材 日/2008年10月14日(火)

## 【強み】

・国、京都府、(財)京都伝統工芸産業支援センターが全面的にバックアップ。専門分野の授業は 京都の業界から派遣された伝統工芸士等の職人が直接指導。

・デザイン系のカリキュラムも充実。デザイン力を持った工芸家の育成に努めている。

### 【知恵のつかいどころポイント】

## ●京都の匠の技を高等教育で伝承【市場開拓型・企画段階】

・現在の芸術・美術大学では学生に専門的な伝統工芸技術を充分には教えきれず、そうした技術をしっかりと指導して伝え、伝統工芸の後継者難という状況を解消する必要があるという思いの中、京都伝統工芸大学校は開校された。ここでは体系的な人材育成を行うために、カリキュラムは専門実習に重点を置き、週5日のうち3日が実習、1日がデザインの授業で構成されている。中でも実習はあらかじめ決められた作品づくりからスタートし、基本技術を繰り返し反復することで卒業後に仕事として充分やっていける確かな技の習得を狙いとしている。

## ●学校運営を成功に結びつける発想

・コースは当所2年制のみであったが、現在は高度専門課程による4年制もスタートして高校生の入学者が増えている。高校からの進学者には放課後に放送大学が受講できるなど、専門学校と大学の両方の良い点を取り入れるという新たな発想で学校運営が進められている。

### ●指導が生きがいの工芸職人の協力【市場開拓型・生産段階】

・技術指導では専任教授は置かず、伝統工芸士等がローテーションを組んで週1~2回の時間講師をしている。当初、コースや専攻に応じてどの業界からどの職人を講師に招くか検討をしたが、候補者を絞り込めず講師候補リストは学生の何倍もの数になった。そこで、職人自ら講師に手を挙げてもらい、その熱意のある方々が中心となって開校からここまで前進している。工夫された指導内容の中で、学生は本物の職人から学ぶことができ、また職人は学生への指導を生きがいにして元気になるという双方のメリットが生まれている。

- ・43名からスタートし、現在は約450名の在籍者を擁する。開校以来1,700人を超える卒業生を送り出し、京都をはじめ全国の伝統工芸産業の後継者を育成してきた。
- ・2008年春卒業生から伝統工芸士第1号が誕生。京もの認定工芸士には毎年複数の受賞者を輩出。
- ・2009年春高等専門課程卒業生の中から国立大学大学院への進学者も出ている。

# CPUZZUMEND 農業生産法人 こと京都株式会社

◆代表取締役:山田 敏之

◆所 在 地:京都市伏見区中島中道町70B棟

◆会社概要:会社設立 2002年5月 資本金 500万円

事業内容 九条ねぎの生産販売、ラーメン店を中心にカットねぎや長ネギの販売、

採卵養鶏、卵・鶏肉販売、菓子製造・販売

従業員 従業員 60人 年商 約3億円

◆取 材 日/対応者:2009年1月14日(水) / 代表取締役 山田 敏之

## 【強み】

・京都産「九条ねぎ」のカットねぎの生産・加工・販売の一貫システム

①「九条ねぎ」としての本場ブランドの確立、②栽培は有機肥料・減農薬、③自社農場以外に 近隣農家から農場を受託、④新鮮で美味しく、値段は年間通して一定。安定供給が出来る。

## 【知恵のつかいどころポイント】

- ●「経営指針書づくり」による気づきから生まれた経営方針
- ・京都中小企業家同友会が実施する「経営指針書づくり」の講座に参加したことで、自社の現状 把握につながる。それは自社の強みへの気づきとなって、京都色を出した経営をより明確にし て、会社名を「こと京都」に変えるなど"こと"づくりの発想が生まれている。
- ●カットしたネギを全国のラーメン店に直接販売【市場開拓型・販売流通段階】
- ・もともとは九条ねぎの生産農家。市場出荷ではネギの売上が目標額に届かないため、曲がった ネギでも高値で売れないかと考える。そんな時、近所のネギ屋がラーメン店にカットねぎを卸 している様子を見に行き、ネギのカット加工に着眼する。また、京都では既存業者と競合する ため、東京のラーメン店にターゲットを絞り、雑誌に掲載されているラーメンの写真を見て、 青ネギが使われているお店に営業に回る。お店から「農家が直接営業に来るのは珍しい」と言 われる中で、成約率3割という高い確率で顧客の獲得に成功する。
- ●全国のラーメン店をターゲットに、京都産九条ねぎを出荷【市場開拓型・企画段階】
- ・従来の市場出荷では価格が収穫時期によって左右されたが、カットねぎをラーメン店と年間契 約で取り引きすることで安定した取引と価格を確保した。
- ●消費者との年間契約・近隣農家との生産分業体制により農産物の弱みである価格変動・不安定 供給を克服【市場開拓型・生産段階】
- ・価格変動が激しい農産物を、消費者との年間契約により安定した価格で提供。市場拡大後は、 注文のスピードに対応するため、地域の農家と生産委託契約を結ぶとともに、自社のノウハウ などを的確に伝えることで、優れた品質のネギを大量に生産・供給する分業体制を確立。従来 の農産物の弱点を克服し、顧客に契約どおりの商品提供を実現している。

- ・京都産ねぎ:全国のラーメンチェーン店を中心に出荷。京都産ねぎ出荷量京都一。
- ・養鶏:高級卵にも挑戦(昔ながらの卵)、菓子:美山の卵を使ったケーキの製造・販売。
- ・京都産九条ねぎの産地拡大を展開中。まず美山町(南丹市)から生産拡大活動をスタートしている。

## ピアリングレポート20 佐々木酒造株式会社

◆代表取締役:佐々木 勝也

◆所 在 地:京都市上京区日暮通椹木町下ル北伊勢屋町727

◆会社概要:会社創業 1893年12月 資本金 2,000万円

事業内容 清酒の製造・販売

従 業 員 13名 年商 1億6千万円 (内プライベートブランド2~3割)

◆取 材 日/対 応 者:2008年12月25日(木)

代表取締役 佐々木 勝也、専務取締役 佐々木 晃

## 【強み】

・千利休が茶の湯に使ったといわれる名水「金明水・銀明水」が湧き出る洛中唯一の酒蔵。機械 化の中にあっても、酒造りの工程の記録や、若い杜氏の常雇用などにより伝統の技を継承して いる。

・大阪府立大学で発酵研究室を卒業した研究者でもある社長の杜氏との信頼関係や、研究会等での大企業の技師等との交流による品質の良いお酒を造る技術力。

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●業界常識を打破し、小売店における販売ネットワークを独自構築【市場開拓型・流通販売段階】
- ・明治26年、良質の地下水に恵まれた京都上京の地に創業。現社長は大学を卒業しすぐに社長に 就任。社会人になったばかりの若者が跡継ぎとして酒造りを始めたことで、京都市内全域の70 近くの小売店が結成してくれた「聚楽会」という会でお酒を購入してもらう。当時お酒は問屋 を通した販売が一般的であったが、これにより直接小売店を回るようになる。販売において、 会社の規模が小さく社長自身のキャリアが浅いという弱みを逆手に取ることで、独自に小売店 のネットワークを築くというこれまでにない発想が生まれた。
- ●研究所のない点を公的機関との連携で補い、中小企業の利点を活かし、思いきった先駆け商品 を開発【市場開拓型・研究開発段階】
- ・大手のような研究所を持たない点を、京都市工業技術センターと連携することで補う。開発されたばかりの新しい酵母を使うことはリスクが伴うため、大手企業はなかなか着手ができない。 ところが同社は小規模であるが故、他に先駆けて商品開発に着手できる。中小企業の弱点を補い、更にその強みを活かすことで品質の良い美味しいお酒を生み出している。
- ●顧客・問屋との接点を大切に新たな市場開拓への宣伝・販売戦略
- ・京都を中心に花灯路やJR東海の蔵見学会などのイベントとコラボレーションをして試飲会を開き、進化した日本酒の美味しさを若者に知ってもらう取り組みをしている。また、最近では、東京の問屋に出向いて、特定名称酒2割、普通酒8割という東京市場において、自社のブランドを大切にして、敢えて特定名称酒という厳しい市場での販路拡大に努めている。このように顧客の裾野を広げていきながら、顧客のダイレクトな反応や問屋から聞く様々な情報がマーケティングや商品開発に向けた知恵にもつながっている。

## 【実績・成果】

・2003~2004年酒類総合研究所全国新酒鑑評会金賞,2007年インターナショナルワインチャレンジBronze

## (ピアリングレポート21) 株式会社 サンライズジャパン

◆代表取締役:坂本 日出明

◆所 在 地:本社・研究開発センター 京都府精華町光台3丁目2番地13

◆会社概要: 創 業 平成5年10月 資本金 1,000万円

事業内容 名刺印刷及び名刺の発注・管理システム

従業員 22名 年商 3億円

◆取 材 日/対応者:平成21年12月9日 / 代表取締役 坂本 日出明

### 【強み】

・顧客の事務の煩雑さと人的負担を削減し、かつより安価で正確・確実・安定した納品を行える 「新Web名刺システム龍馬」

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●DTPにいち早く着手、不況にも負けない名刺作成事業に特化【市場開拓型·アイディア段階】
- ・創業者である社長は、中堅印刷企業に勤めていた約20年前、ワープロ全盛期にいち早く文字 (テキスト)を活字にするDTP(電算写植)を開発。これを活かすため、5~6人で独立、その 際不況に強い業種として名刺印刷に特化することを考案。例えば、不況時にはリストラで組織 が縮小・改変され、必ず新しい名刺が大量に必要になる。このように、不況時でも必ず大量発 注のあるのが名刺であると着眼した。

また、電算化により誰もが簡単に名刺を作れるようになった現在、名刺は需要が減ったように思われている。確かに、当社社長が独立当時、年間約3,000億円あった日本の名刺の売り上げは、平成19年は2,500億円に下がっているが、一箱あたりの単価は当時7~8,000円から19年には1~2,000円に下がっていることから、量だけ見れば逆に数倍に伸びていることが分かる。コーポレートアイデンティティの強化が求められる近年、需要は返って上がっているのである。

- ●既存企業と競合しない名刺作成事業への新規参入【市場開拓型・流通販売段階】
- ・通常新規参入企業は既存企業に嫌われるものだが、業者の多くが大きな発注を狙っている印刷業界で、名刺は受注を得るための片手間の面倒なサービス業務である。そのため、「名刺専門」として新規参入した同社は競合せず、それどころか、他の印刷会社が仕方なく請け負った名刺印刷の下請けを申出ると喜ばれ、ニッチだがオンリーワン的な地位を確立してきた。
- ●大企業を中心とした顧客の総務事務を効果的に軽減する決裁システム【市場開拓型・企画段階】
- ・創業当時、大手企業の総務担当者の多くは何百・何千人という社員の名刺の記録を分厚いノートに記録し、4月の人事異動の際など、大量発注に追われていた。同社はすべての社員の所属・肩書きの記録を始め、誤った名称がないかなどのチェックまですべてWeb上においてシステム化し、簡単に発注できるシステムを構築。さらに、例えば名刺を切らした社員が同社に名刺を注文すると、それが過去の発注状況などの情報とあわせ上司に送られ、決裁を得たうえで受注するなど、総務事務の代行電子決裁システム化まで確立。この合理化メリットは多くの従業員を抱える大企業ほど大きく、関東の大手ゼネコンに採用されて以来、日本の名だたる大手企業に採用されている。
- ●人事管理に密着、一度信頼得ると顧客が逃げない
- ・顧客にとって名刺に記載された肩書き等は大切な人事データであり、一度受注を受け、信頼を 得ると、契約はめったに解約されることがない。
- ●蓄積された人事データをいかに活かすかが将来の課題
- ・例えば一人の新入社員が、係長、課長、部長と上がっていく名刺のデータは、貴重なデータ。 これを何千・何万と蓄積しており、顧客にも同社にも役立つ有効活用が課題である。

#### 【実績・成果】

・大手新聞社、保険会社など、東京圏の数多くの一部上場企業を顧客に持つ。現在システム化の 遅れている関西圏の企業にこのシステムを広めるべく、京都府に本社センターを新設。

## Eアリングレポート22 ジャパンリード株式会社

◆代表取締役社長:安本 真樹

◆所 在 地:京都府宇治市伊勢田町井尻51-3

◆会社概要:会社設立 1964年6月 資本金 1,000万円

事業内容 ESL語学教育ULTRAKIDSスクール運営、学校向け語学・経済・情

報教育教材・カリキュラム企画・制作・販売、企業向け教育関連商品企

画コンサルテーション 他

従業員 6名 年商 約8千万円

◆取 材 日/対 応 者:2008年12月5日(金) / 代表取締役 安本 真樹

## 【強み】

- ・今までに無い新しいサービス(教育)創造、競合他社の無いマーケット(市場)作り
- ・教育の初心者と言う弱みを、親のプロとしての強みに変え、親子どもに求められる教育提供 【知恵のつかいどころポイント】

## ●海外経験と親としての思いが形となって発足した新たな教育事業

・もともとは電子部品用リード線・リベット製造業。特殊金属の精密部品加工を得意とし、原子力発電施設用の特殊金属リベットでは国内トップシェア。現社長は親の会社を継いで二代目経営者となったが、自身が技術者でない苦悩、また下請企業としての事業展開に対する模索の中、主要発注先から会社の中国進出と更なる設備投資を迫られた。高校・大学時代の長期留学経験で得た教育から、4人の子どもに金銭などの有形財産では無く、無形の「失うことの無い財産」である教育を残したいとの決意から、主要発注先との縁を切り、デザイナー時代のブランド事業や海外経験を生かした教育事業部を2001年に設立、第二創業に活路を求めた。自身の経験と現状からの気づきが、教育の初心者であるにもかかわらず、「親のプロ」として新たに教育事業を発足させる発想を生んでいる。

#### ●他と競合せず、差別化した取り組みが新たな教育事業を創造【市場開拓型・販売流通段階】

・使われていない広大な学校施設と最先端教育機材を利用して、まったく新しい教育を作れないものか?しかし、前例の無いその発想の実現には、法的制約など様々な障害が立ちふさがった。ねばり強い弁護士との相談、行政への働きかけにより中小企業経営革新支援法の認定を得、初めて民間企業による学校遊休施設および設備の有効活用事業である土曜学校が始まった。また、「与える教育」から「分かち合う教育」への変革を求め、そのユニークなアプローチから様々な学校から声が掛かるようになり、学校の特色作り・ブランディングを行うようになる。新規参入が困難といわれる教育産業で、他と差別化した取り組みが新しい市場を開拓し、成功に結びついている。

## ●顧客のすべての問題に解決案を用意し相手が「NO」と言えないサービス提案【市場開拓型·企画 段階】

・事業展開を行う上で、顧客(学校)に「何でお困りですか?」と聞くと、「人・モノ・カネの全てで困っている」と返事をされる。そこで、「人」は講師・人員を派遣、「モノ」は特徴ある教材を提供し、「カネ(費用)」は休日に学校で講座を開き会場の使用料等で工面するという3つの問題に対して全てを提供する企画提案を行い、相手が「NO」と言えないソリューション販売を構築し、営業活動に成功している。

- ・関西圏有名私立小中高大学への人員・教材・収益事業の提供とコンサルテーション。
- ・新聞社・企業等の教育関連商品企画や経済教育カリキュラム作成。企業と学校教育のコーディネート。

# ピアリングレポート23 株式会社 ストリートベンダー

◆代表取締役:廣瀬 正樹

◆所 在 地:京都市中京区六角通柳馬場西入る槌屋町102-2

◆会社概要:創 業 2000年 設立 2007年

資本金 100万円 従業員 5人

事業内容 M-HEROショップ経営、織物を使用したオリジナル商品製造販売

◆取 材 日/対応者:平成21年2月5日(木) / 代表取締役 廣瀬 正樹

### 【強み】

・老舗でないこと、ルールのない点が何よりの強み。一流の金襴と、革職人などの本物の技術の コラボレーションを図りながら、伝統の技術を素材に伝統にとらわれない方法で表現した商品 は、年配には懐かしく、若者には新鮮。おばあちゃんおじいちゃんと孫のペアルックもできる 独特の作風が好評。

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●西陣の金襴にオリジナルのデザインを施し、現代でも斬新な商品を提供【市場開拓型・企画段階】
- ・創業者の社長は、高校生時代のバイトに始まり寿司職人として修行していたが、30歳までに独立開業するつもりでその資金集めのためトラック運転手として働きはじめる。その配送先として金襴に出会い、金襴への関心を高めたが、そうした中、西陣にある「伴戸商店」の金襴に「かっこいい!」と衝撃を受ける。この金襴を使った帽子が欲しいと思ったが、当時どこを探してもそのような製品はなかった。それならば、自分のほしい商品を自分でつくろうと、2000年に30歳で運送会社を退社、当社を創業した。
- ・何もしがらみのない素人であった社長は、既成概念やルールに縛られずさまざまな用途に金襴織物を用い、M-HEROのブランドで展開し、好評を博す。同社の商品へのこだわりはすべて京都・西陣製の金襴を使うこと。この金襴を、「良い素材」と言い、すし職人の感覚で素材自体をあまりいじらず、「It's old but new 昔からの金襴を今ほしい金襴の形に」をキャッチフレーズに、デザインや他とのコラボレーションで商品にオリジナリティと多様性を与え、現在の生活でも斬新かつ実用的な衣料品、小物類を開発している。
- ●商品の持つストーリー性を語り価値を伝える【(株)ストリート·ベンダー】【市場開拓型・販売 流通段階】
- ・「顧客をかっこよく笑わせる」ことに知恵を使う。音楽に例えれば、社長はバンドのボーカル的存在、スタッフはバンドのメンバー。卸売りをできる限り避け、直営店舗や百貨店の催事を中心に顧客とフェイス・トゥー・フェイスでライブ感覚により商品のストーリー性を語り、価値を伝える。この商法により商品のバックグラウンドにある京都の伝統の奥深さが理解されるとともに、商品のファンだけでなく、店員に対してもファンが作られ販売が促進される。

- ・路上販売からスタートし、2004年には京都市商い創出事業で新風館に出展、最高月間売上げを 達成。
- ・2005年に京都六角柳馬場に店舗を開店、2008年には梅田の阪急三番街にも進出。
- ・ユニバーサルスタジオジャパン訪問のため来日したアーノルド・シュワルツェネッガーに金襴のテンガロンハットやジャケットを作成したほか、これまでテレビ、雑誌などでも多数取り上げられ、ティーンエイジャーからシルバー世代まで幅広いファンを掴み、事業を伸ばしている。

## ピアリングレポート24 大東寝具工業株式会社

◆代表取締役:大東 利幸

◆所 在 地:京都市伏見区横大路下三栖山殿66-2

◆会社概要: 創 業 1925年11月 設立 1963年9月

資 本 金 1,000万円 従業員20名

事業内容 寝具・寝装品の企画、製造、販売、カーテン・インテリア関連品の企画、

製造、販売と施工

◆取 材 日/対 応 者:平成21年2月6日(金) / 代表取締役 大東 利幸

## 【強み】

・他の追従を許さない縫製技術をコアに、発注者の目線に立ち縁取り、ステッチなども繊細に手がけた仕上げを行い、注文書に現れない注文者の思いを具現化する技術。

・日本で  $1 \sim 2$  箇所という和晒工房と、独自の重ね縫製を併せたガーゼ製品は、オンリーワン商品。

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●社員の意識教育と顧客の意見反映システムでガーゼ製品を考案【市場開拓型・企画段階】
- ・1925年(大正14年)大東ふとん店として創業、製綿及び布団の加工を行う。主に寝具メーカー、 問屋向けのOEMが主体。1989年より独自の営業活動を開始し、2001年インターネット通販を スタート。2003年には楽天市場インテリア部門において初代ショップ・オブ・ザ・マンス受賞。
- ・社内では「わくわくドキドキする想いで快眠とくつろぎの創造を行う」をテーマに、常に新しいものを作ろうという意識教育をしており、従業員は2~3日に1品は新たな試作品を制作している。出来上がった商品はインターネット・マーケティングによって顧客の声を聴き、意見を反映して改善・改良、製品化に努める。寝具の売上げがピーク(11~12月)の2~3割しかない夏期の売上増のため当システムを活用して開発したガーゼ製品は、5枚のガーゼを当社ならではの縫製技術で重ね合わせたパジャマ等、その品質で高い評価を得る。2006年にはクッション座椅子を開発、これらを柱に新しいマーケットを開発中。
- ●顧客の思いを具現化し、注文書を超える「こういうものが欲しかった」といわせるデザイン・ 機能性に富む商品を納品【市場開拓型・生産段階】
- ・同業他社との差別化を図るため、多品種小ロット生産に特化。このため大型の大量生産用の設備を売り払うなど、強い意志を会社の内外に示す。
- ・注文を受けると、要求どおりに縫製するだけではなく、縁取り、ステッチなども繊細に手がけた仕上げを行い、発注者が注文書に描けなかった思いを具現化して、「こういうものが欲しかった。」といわせる商品を納品し、高い信頼を得ている。現在この技術の「見える化」を推進中、より多くの顧客にアピールするため更に努力を行っている。

- ・寝具は俵屋旅館などのような老舗も顧客に多く持つ。
- ・縫製品では他社では難しい特殊製品を多く手がけ、スタジアムのサポーターを覆うサッカー J リーグのジュビロ磐田や京都サンガFCのビッグフラッグなども当社の製品。
- ・新たな製品では、実用新案登録のクッション座椅子「座・気まま」が経産省の地域資源活用プログラムに認定、無添加ガーゼ多層式寝具寝装品「京和晒綿紗」(きょうわざらしめんしゃ)は京都府中小企業応援条例や京都市オスカーに認定され、有名百貨店、専門店等で販売されている。

# ピアリングレポート25 西清マテリアル株式会社

◆代表取締役:西村 清一

◆所 在 地:京都市中京区衣棚通二条下ル

◆会社概要:会社創業 1915年 会社設立1992年4月 資本金 2,000万円

事業内容 布簾間、光壁、スクリーン、デジタル友禅・和紙ファブリックの企画・

制作・プロデュース、繊維製品企画及び販売

従業員 10名 年商 約4億円

◆取 材 日/対応者:2008年12月5日(金) / 代表取締役 西村 清一

## 【強み】

- ・デジタルデータを用いたレーザーカットによる、ファブリックならではの幻想的な空間を生み 出すオリジナル商品。1枚からでもオーダー可能で、防炎加工も施されている。
- ・自社のスタンダードレベルを向上させてくれる異業界のブレーンネットワーク

## 【知恵のつかいどころポイント】

- ●異業種だから気づいたオリジナルの織物を作るという新ビジネス領域の開拓【市場開拓型・アイディア段階】
- ・問屋業を営んでいたが、昔ながらの業態ではダメだという危機感から、メーカー業に進む。布を使って何か新しいことができないかと思っていた中で、セミナーで知り合った異業種の方から、大阪の結婚式場における布にまつわるすべてのインテリアを依頼される。その時、インテリア業界で新たな道が開けるかもしれないという期待を抱き、提案として横糸を和紙で織り込んで作り上げた布を持ち込むと、それを見た周りのクリエーターやデザイナーから驚きの声が上がった。その反応を目にして、「オリジナルの織物を作る」という未開拓のビジネス領域に気づく。これをきっかけに、それまでは布という生地の供給しか行っていなかったが、インテリア業界で商品の製作・設置までを行う事業に進出する。織物という自社の強みを認識しているが故、新しい領域での事業スタイルに気づくという優れた感性が活かされている。
- ●レーザーカッティングなど他企業の新技術をいち早く取り入れ、大手メーカーが手がけない商品開発【市場開拓型・研究開発段階】
- ・商品開発を進めていた時、ちょうど業者が新しいデジタルレーザーカッティングの機械を導入 したことを知り、ミリ単位でカッティングできる技術を布のデザインに生かせないかと実用化 に取り組む。ブームには長期的で大規模な波と、短期的で小さな波がある。顧客のニーズが個 性化する中で、大手メーカーが対応できないこの小さな波の領域をビジネスチャンスと捉え、 オリジナル商品の開発に活路を見出す着想がある。
- ●商品と一緒に使い方や設置方法等の独自ノウハウを併せて提供【市場開拓型・流通販売段階】
- ・インテリア領域では、設計図の提供から商品の販売・設置までを行い、布の性質など自社に蓄積されたノウハウを活かし、顧客に対して有利にビジネスを進める。また、日頃から自社のレベル向上に取り組み、顧客となるデザイナー等を増やしビジネスの幅を広げている。商品の製作・販売に止まらず知恵を働かせ価値を生み出すビジネスが展開されている。

## 【実績・成果】

・2006年ディスプレイデザイン賞インテリアトレンド賞第24回 JAPANTEX2005受賞

## ヒアリングレポート26 株式会社 俄

◆代表取締役社長 青木 敏和

◆所 在 地:京都市中京区福長町105

◆会社概要:会社創業 1979年5月 会社設立 1983年7月 資本金 1,759万円

事業内容 宝石・貴金属製品の製造卸・小売

従業員約170名 年商約361千万円

◆取 材 日/対 応 者:2008年12月16日(火)

代表取締役 青木 敏和, 広報企画課長 渡辺 淳

## 【強み】

- ・「京都モダン」をコンセプトに日本的な間・簡素美・素材感をジュエリーで表現
- ・京都が持つ言葉のイメージ価値をブランディングに価値付けできる

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●「日本・京都」の持つイメージ価値をブランディングに活用【市場開拓型・アイディア段階】
- ・彫金教室からスタートし、その後アトリエ、会社を持つ。彫金教室で培った人材と技術をメーカーとして活用し、高品質でデザイン性の高いジュエリー製造することにより、大手企業からの仕事の依頼が舞い込むようになる。

2000年にアートへの関心が高い地域であるニューヨーク・ソーホー地区へ出店し、新鮮なデザインを武器に少しずつ受け入れられるようになる。「日本・京都」発信のブランドがニューヨークで顧客に受け入れられることで、国内での「イメージ価値」を創り出し、同時に顧客の信頼獲得にもつながる。また、京都鴨川沿という立地での「ロケーション価値」を築き、さらに商品には「デザイン力」と和名による「メッセージ性」に趣向を凝らした。京都から、ニューヨーク、東京へ発信し、「直営店」で更に深みのあるブランディングを進めた。「日本・京都」にこだわった価値創出が活かされて、ブランディングに結びついている。

- ●メーカー、卸売で成長し学んだ商品をブライダル市場に投入する【市場開拓型・流通販売段階】
- ・商品はもちろんビジュアルのデザインまでインハウス(社内)で行い、ベーシックで女性的なものが多いブライダルジュエリー市場で、自社の特徴であるユニセックス的なデザインが、男性・女性を問わず受け入れられる。国内ブランドを追随するのではなく、海外トップブランドを競合相手と捉え、今後はブライダル市場だけでなく、ファッションジュエリー業界での顧客創造と商品価値を追及していく。独自のデザイン力と技術力を活かした商品価値を顧客にしっかりと伝え、最終商品販売に成功した。

## 【実績・成果】

・ジュエリー専門誌「ジャパン・プレシャス」(矢野経済研究所発刊)のジュエリーブランド評価 第9位(国内3位 1位ハリーウィンストン,2位カルティエ)、国内13店舗,海外3店舗

## ピアリングレポニト27 株式会社 八代目儀兵衛

◆代表取締役社長:橋本 隆志

◆所 在 地:京都市下京区西七条北衣田町10

◆会社概要:会社設立 2006年8月 資本金 880万円

事業内容 米の卸・小売及び関連商品の販売、飲食業

従業員 9名 年商 30千万円

◆取 材 日/対応者:2009年1月14日(水) / 代表取締役社長 橋本 隆志

### 【強み】

- ・京都に代々続く米穀店として、全国の産地銘柄に精通。独自のブレンド技術を保有。 (5つ星 お米マイスター・米食味鑑定士)
- ・特許出願中のお米の精米方法。

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●お米の目利き力と生産者と消費者の間に立つ強みをお米商品演出力に活かす【市場開拓型·アイディア段階】
- ・お米の目利き力と、生産者と消費者の間のサプライヤーの立場という強みを活かし、いかに顧客にお米の良さを伝えるか、お米をどうプロデュースしていくかを工夫。「お米を使ったスイーツの開発」、「お米を美味しく食べてもらうアンテナショップの出店」、「特許技術を使った土鍋セラミック釜の開発」など次々に新たな着想を生みだしている。
- ●お米という日常食品でも、京都ブランドを活かしギフトとして商品化【市場開拓型・企画段階】
- ・これまでのお米屋のスタイルでは商売に限界があるという危機感を抱き、ネットビジネスでお 米屋を変えていきたいと考える。そうした中、京都とは異なる文化圏である東京で知り合った コンセプターと協力して、「京都」「ギフト」をコンセプトにお米の強みを活かした商品開発 に取り組む。商品全てに京都にちなんだコンセプト、ストーリー、ヒストリー、ミーニングを つけるオンリーワンのブランド戦略をたて、そこから「祇園囃子」「良縁米」「十二単」とい うシリーズの商品が誕生。中でも「十二単」は、結婚式や出産などの際の贈り物としての販売 が全体の7割を占め、ギフトとしての定着が進んでいる。社長が京都で育って培った「感性」 と、以前に勤めていた通販会社での「経験」が、お米をギフトという従来にはない見せ方で商 品化する発想につながっている。
- ●地域・顧客層などターゲットを明確にした広告・販売戦略【市場開拓型・流通販売段階】
- ・「京都をコンセプトにものづくりを行い、(行商を得意とする)近江商人となって東京でモノを 売る」と社長は話す。付加価値の高い商品を購入してもらえる傾向が強い消費地圏は東京圏で あり、同社の商品の購買目的は結婚や出産等の行事に伴う贈り物であることが多い。こうした 特徴を踏まえて、ターゲットとする地域と顧客層を絞り広告掲載や情報発信を行い、明確な戦 略のもとで販売促進を行っている。

- ・フォーマルギフト大賞受賞(2007秋)、経済産業省ビジネスモデルコンペ優秀賞受賞(2008春)
- ・お米のギフトは総売上げの約3割までに成長。
- ·Yahoo検索でトップ10入り。
- ・ノベルティ商品や成約記念品等に多数採用。全国の多数の婚礼式場で引き出物に採用。

# ピアリングレポート28 株式会社 日吉屋

◆代表取締役:西堀 耕太郎

◆所 在 地:京都市上京区堀川寺之内東入ル百々町546

◆会社概要:会社創業 江戸時代後期 資本金 1,000万円

事業内容 京和傘、和風洋傘、和風照明、提灯、野点用品、体験工房

従 業 員 7名 年商 約5,500万円

◆取 材 日/対 応 者:2008年12月5日(金) / 代表取締役 西堀 耕太郎

### 【強み】

・京都で唯一の京和傘メーカーで、竹・木・和紙における繊細な加工技術を保有

・幅広いネットワークで、国内外のデザイナー等とのコラボレーションを実現

## 【知恵のつかいどころポイント】

- ●開発商品ごとに専門の異業種と積極的なコラボレーションを展開【市場開拓型・企画段階】
- ・どんなに伝統工芸品として価値があっても、日常生活で使用できなければ、老舗の商品も売れなくなる。時代に対応した新しい技術やデザインを融合させたものづくりを模索し、商品開発を行った商品を出展した展示会で、来場者の評価の高い商品がランプシェードであった。ランプシェードは、照明デザイナーから「筒型」という形の提案を受け、そこに傘屋の視点で「折り畳む」という機能を加えたことで誕生した。双方のアイディアが上手く織り込まれ、これまで照明器具業界が思い付かなかった画期的な商品である。異業種とのコラボレーションにおいては、まずやってみることで気づきがあり、そこからランプシェードのように伝統技術を新たな商品に取り入れるという発想が生まれる。
- ●販路拡大を進める中で海外での評価がブランド化に貢献【市場開拓型・流通販売段階】
- ・商品は、自社のホームページで一般の顧客向けに販売するほか、照明器具メーカーの商品カタログに掲載してもらい業務用として販売、さらに呉服問屋やデパートなどには卸売というように対象や方法を変えても、ブランド名をきちんと露出させて販売し、模倣品と一線を画したブランドを確立している。また、海外展開にも力を入れて販路拡大に取り組み、商品が海外の展示会などで高い評価を得ることで国内での商品価値を高める効果が生まれている。
- ●「伝統」と「若さ・チャレンジ」のギャップを活かして関心を惹き顧客を獲得
- ・取材では若い職人が昔ながらの伝統工芸品である和傘を作り、ランプシェードなど新しい商品にもチャレンジしているという"ギャップ"の話題性を活かして、情報の受け手に興味を持ってもらうことを強く意識する。そのように広告には費用をかけることなく、取材などを通して多くの人に事業や商品を知ってもらい、新たな顧客の獲得に結びつける工夫がある。

- ・和風照明「古都里」シリーズ(グッドデザイン賞・新日本様式100選等の受賞、海外デザイン賞FORM #2008(ドイツ)受賞)。
- ・新和傘「SINARU・WAGASA」 (SINARUブランドとのコラボレーション)。
- ・その他国内外デザイナーとのコラボ

# ピアリングレポート29 株式会社 プーゼフルール

◆代表取締役:渡邉 倫久

◆所 在 地:京都市中京区寺町二条下ル妙満寺前町460

◆会社概要:会社創業 1992年12月 会社設立 2006年4月(分社)

事業内容生花、園芸用樹木、草木類観葉植物及び園芸用品の販売、洋品雑貨の販売、

ディスプレイ企画・立案及び実施、フラワーアレンジメント教室の運営

従 業 員 30名 資本金 1,000万円

◆取 材 日/対応者:2008年10月6日(月)

(株)フィール代表取締役 渡邉 倫久、プーゼ代表 浦沢 美奈

### 【強み】

- ・「現代のものと伝統的なものの組み合わせを構えることなく実践した」フラワーアレンジメント
- ・パリテイストと京都の伝統的な美的センスを融合させ、現代の暮らしの中で映えるように昇華 させた独自のスタイル。京都から全国への発送体制。

### 【知恵のつかいどころポイント】

### ●自らが持つ異業種の目でフラワーアレンジメントに京都の感性を【市場開拓型・企画段階】

・異業種(アパレル・ファッション)から転入し花屋を創業。「大好きなパリスタイルの花束がなぜ京都で映えないのか」ということを考える際、ファッションやデザインの目線に立ち、空間で考えることに気付く。花束を持つ人の肌や髪、街並の色、更には湿度や日の光の色に至るまで、その花のある情景全体がどのように映えるかを考えることにより、フランスの花のデザイン様式と京都の色彩・季節感覚を加味するという双方の良いところを取り入れた従来にないフラワーアレンジメントを生み出し、同時にマスコミが紹介しやすい斬新なストーリーも成立させた。異業種の視点から生まれた知恵が、京都の感性による新しいものを"揉んで出す"というモノづくりに活かされている。

## ●フラワー教室で市場調査【市場開拓型・研究開発段階】

・花のアレンジメント教室を展開しているため、店頭に揃えた豊富な品種の花は販売だけでなく、 教室での課題にも提案し使用する。また、教室の生徒さんからの珍しい品種への要望に応え、 他の花屋ではあまり見かけない花も店頭に置くことができる。結果さらに花好きの顧客層に喜 ばれる品揃えの店として話題が広がる。生徒さんの声に耳を傾けることがマーケティングと なって、店舗と教室間での相乗効果を発揮している。まさに生徒さんとの「花好きネットワー ク」が知恵を生み出している。

### ●花のあるおしゃれな空間を見せてブランド作り【市場開拓型・流通販売段階】

・「テーブルに花を飾ると幸せが集ってくる」というコンセプトのもと、人生を楽しむ生活スタイルを発信する。代表自らが撮影をする花のあるシーンは、エピソードとともにWEB、著書、また雑誌などにおいても様々に紹介され、その楽しさを顧客が自然に理解できるようブランドを伝える。

### 【実績・成果】

・浦沢美奈著書「パリ・京都 花のある暮らし12ヶ月 小さな花のナチュラルアレンジ」(佐伯美奈シアンフェラーニ共著 主婦と生活社)、「お花屋さんの花ノート」(文化出版局)、「お花屋さんの花レシピ」(文化出版局)。「花時間」(カドカワマガジンズ刊)他雑誌担当多数。京都新聞他連載多数。テレビ、ラジオ、講演等担当。同志社大学大学院・JAXAとのコラボ商品開発、他多数。

## (ピアリングレポート30) 株式会社 堀木エリ子&アソシエイツ

◆代表取締役社長:堀木エリ子

◆所 在 地:京都市右京区太秦森ヶ前町18

◆会社概要:会社創業 1987年7月 会社設立 2000年4月 資本金 4,000万円

事業内容 オリジナル和紙の制作、施工上のディレクション、和紙装飾の企画制作、

素材・商品開発

従業員 8名 年商 約3億円

◆取 材 日/対 応 者:2008年11月5日(水) / 代表取締役社長 堀木 エリ子

## 【強み】

- ・時間の移ろいを感じる和紙本来の良さをきちんと伝え、魅力を最大限活かす商品開発。
- ・常にチャレンジして技術を進化させて、革新から伝統に育てていくものづくり。

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●手漉き和紙の「強み」を最大限に活かす建築・インテリア分野への進出【市場開拓型・アイディア 段階】
- ・「和紙は長く使えば使うほど質感が増す」という価値をきちんと顧客に伝える必要があると思い、手漉き和紙の良さを最大限生かすことができる分野を模索する中で、建築・インテリア業界の可能性に気づく。建築やインテリアでは、和紙が長期間使用でき、手漉きならではのデザイン力も活かせる。また、現場に応じた1点ものとして対応できることも利点として働く。そうした発想から知恵を働かせ、住宅や商業施設等の規模に見合った大きさの和紙を制作に取り組み、新たな分野への進出を果たしている。
- ●顧客からの無理難題を時代の要望ととらえ商品開発【市場開拓型・研究開発段階】
- ・お客さんからの要望に決して「できません」と言わず、商品開発を進めている。建築家の伊東 豊雄氏からは「和紙で卵型の照明を作って欲しい」という依頼を受けて、卵を表現するため骨 組みのない作品"立体和紙"を作り出した。また、建築家・黒川雅之氏からは「和紙で小宇宙 を表現したお茶室を作って欲しい」という依頼を受けて、宇宙を表現するため継ぎ目のない作 品"繊維を漉き込み穴を開けた和紙"を作り出した(いずれも特許取得)。お客さんが要望し ていることがこれまでにない無理難題であればある程、それはまさに時代の要望であるという ことに気づき、その解決に取り組むことが革新的な商品開発へとつながっている。
- ●和紙の「強み」と「弱み」双方を知って機能・用途向上への取り組み
- ・和紙が新たな機能と用途を持ってこれまでにないシーンでの活用が進むように、デザイン・制作・図面・二次加工・施工などの様々な段階において独自の創意工夫が施されている。和紙の強みだけでなく、弱みも充分に知り尽くしていることが、その素材を活かすための発想を生み出している。

- ・成田国際空港、そごう心斎橋本店をはじめ公共空間、商業空間を中心として建築物に作品が使用されている。
- ・作品はタピストリー、光廊下、光壁、光柱、光天井、ライトオブジェ 他多岐にわたる。

# (ピアリングレポート31) 有限会社 丸益西村屋

◆代表取締役:西村 良雄(伝統工芸士)

◆所 在 地:京都市中京区小川通御池西入る壺屋町446

◆会社概要:会社設立 2000年9月 資本金:300万円

事業内容 体験工房、和雑貨販売

従 業 員 約10人 (平均年齢20歳代)

◆取 材 日/対応者:平成20年6月12日(木) 代表取締役 西村 良雄

### 【強み】

・250人程度まで収容できる広い体験工房。これにより、修学旅行生など、団体の受入が可能で、 ITBなどマージンの必要な旅行会社の要求にも対応できる。

### 【知恵のつかいどころポイント】

## ●染色技術を活かして、京都ならではの「京町家」を体験工房に【市場開拓型・アイディア段階】

・現社長は昭和60年、西村工芸染色㈱(明治38年創業)の3代目として事業を承継。しかし、染色では食べていけず、何かニッチな分野に進出したいと思い、今から20余年前に、39歳で現在の(財)京都産業21主催の異業種交流会に入会。その中で全日空の社員の方から、旅行業界の活用方法を学んだ際、体験工房を思い立ち、事業を開始。最初の4~5年は客が入らなかったが、光悦村研究会に入り、色々人の集まるところを見学する内、「その土地、その土地に見合うものが大事」と気づいた。例えば、格好いいものは東京や大阪にもある、京都にしかない良いものを、と考えた結果、「京町家」という結論に達し、会社の向かいの倒産した染め屋の町家を買い取った。しかし、当時はまだ町家の再生をできる工務店は少なく、時間がかかったが、2000年9月、京都に多く訪れる修学旅行生など大人数の団体客にも対応可能な友禅染の体験工房をオープン。以後、売上が年15~16%の率で伸び、2007年度は地域資源事業の指定を経済産業省から受けた。

### ●閑散期を活用した経営戦略

・当工房で体験できる染色製品はハンカチ、Tシャツ、巾着、風呂敷、キャミソール、バッグなど種類が多い。これらはすべて当社のオリジナル。体験工房は1~2月が閑散期。この間の従業員の仕事を作るためにも縫製作業を行なっており、これがコストダウンに繋がる。

#### ●取材を活用しコストをかけずPR

・町家を使った体験工房ということで、雑誌やテレビがひっきりなしに来て、何の宣伝もしなくても多くのマスメディアにのった。(※工房には、訪問した有名タレント等のサイン色紙、社長との写真が数十枚展示されている。)

### ●常に将来展望を

・社長はいつまでも体験工房が受けるとは思っていない。社会の節目節目には、こちらもしっかり変わって行かねばならない。ものづくりの「繭」ブランドを立ち上げ、店舗とインターネットで風呂敷、Tシャツ、ジーンズを販売。風呂敷も、使い方体験なども行なっている。量から質へ、文化ビジネスへの移行を探っている。

- ・体験工房へは年間4万5千人が来場。多い日は1日500人が来場。
- ・平成19年度経済産業省から地域資源事業の指定。

# (Lアリングレポート32) 株式会社 リーフ・パブリケーションズ

◆代表取締役:中西 真也

◆所 在 地:京都市中京区烏丸通三条上ル メディナ烏丸御池4F

◆会社概要:会社設立 2000年1月 資本金 1,000万円

事業内容 「月刊誌Leaf | の編集・発行、「Leaf MOOK | ムックシリーズの編

集・発行。販売促進の計画・実施、マーケティング。

従業員 45名 年商 約6億5千万円

◆取 材 日/対 応 者:2009年1月14日(水) / 代表取締役 中西 真也

## 【強み】

- ・京都情報をすべて集約できる仕組みの構築。地元行政・団体とも強い連携。
- ・マーケティング・企画・制作や総合セールスプロモーション事業も手掛けるなど情報力の強み を活かした事業展開力。

## 【知恵のつかいどころポイント】

- ●顧客ネットワークを活かし広告収入主体の情報誌創刊
- ・現社長は京都に特化して宣伝広告を主体とした情報誌が創れないかという構想を描き、前職で知り合った顧客とのネットワークを活かしスポンサーになってもらい、情報誌『Leaf』を立ち上げる。広告収入を集めることで、情報誌発刊のリスクヘッジを行うことを考え、営業とプロデュース活動に努めて来た結果、現在、売上全体の70%が広告収入、30%が書籍販売関連というように、広告収入で固定費を賄い、書籍の販売収入を利益にするという事業スタイルを確立。
- ●地元密着の取材活動による「京都」の強みに徹底してこだわる情報誌づくり【市場開拓型・企画 段階】
- ・情報誌のコンセプトを「京都」「女性」として、競合する雑誌が数多く存在する中で、地元京都に密着した情報ネットワーク網を武器に内容で他誌との差別化を図る。また、女性は25歳以上のOLなど消費意欲の強い層をターゲットにすることで発行部数の増加に結びつき、実際に掲載したお店にも足を運んでもらえる。それが、広告主から再び広告を掲載してもらえるという好循環を生んでいる。出版不況といわれる中、実売数は対前年比5%増で推移し、全国の情報誌の中でも注目される存在という中には、京都に徹底してこだわって情報誌づくりに取り組む地域に根付いた企業の知恵がある。
- ●魅力ある企業ブランド力で人材確保、アイディアを生み出す職場環境の構築【市場開拓型・生産 段階】
- ・優秀な人材には自然と質の良い情報やお金が集まる。そんな人材が集まるよう会社のブランド 力構築に注力している。また、企画力や発想力が重要な仕事のため、社員から新しい発想が出 てくるよう自由で縛らない職場の風土づくりに努めている。「事業の根底は人」と社長が話す ように、人を伸ばして束ね、総合力で勝負することでアイディアが生まれる。

- ・2002年 ムック「町家でごはん」が全国で10万部を突破ベストセラーになる。
- ・2007年 沖縄の出版社「沖縄JOHO」をと資本提携し子会社化。
- ・2007年 創刊記念号がエリアタウン誌として全国初の10万部突破。
- ・2009年2月 京都市と提携し京都市内活性化を目指すフリーペーパーを発行。

# ピアリングレポート33 株式会社 ルーツゴルフ

◆代表取締役:平野 俊雄

◆所 在 地:京都市山科区御陵大津畑町13-416

◆会社概要:会社設立 平成15年12月 資本金 3,000万円

事業内容 ゴルフクラブ、キャディバッグ等のゴルフ用品の製造販売

従業員 正社員6名 年商 2億円

◆取 材 日/対応者:平成20年7月22日(月) 代表取締役 平野 俊雄

### 【強み】

・国内唯一のアーメット鋼のフェイスのゴルフクラブメーカー。

・社長はつるやゴルフで長年営業を行い、ゴルフクラブの販売と製造のいずれの現場も熟知して いる。

### 【知恵のつかいどころポイント】

- ●ターゲットはアマチュアゴルファー、ひたすら飛びと打感を追及【市場開拓型・企画段階】
- ・社長は京都出身。大学卒業後、1983年から17年間、つるや株式会社に勤務し、営業職に携わる。 当時メーカーの多くはプロ仕様のクラブを作り、これを有名プロに使ってもらい、それを宣伝 材料として同じモデルをアマチュアゴルファー向けに販売していた。プロ仕様のものは「止ま る」「スピンをかける」「打点が分かる」などの高度な要求に応える反面、飛びにくかったり、 スライスしたりしてアマチュアには使いづらい。「本当にユーザーの意向に沿ったゴルフクラ ブを作りたい。」という思いが高じ、2000年、ゴルフクラブメーカー・株式会社ゴーセンに転 職。2年後、このゴルフクラブ製造部門「ルーツゴルフ」を譲り受け、2003年12月、株式会社 ルーツゴルフを設立し独立、以来「飛びの創造人」を称し、ターゲットをアマチュアゴル ファーに絞り、プロ仕様の高度なテクニックへの対応を一切排除した、ひたすら飛距離の出る 打感の良いゴルフクラブの製造販売に徹している。
- ●大手が手を出しにくい素材に特化し、独自のゴルフクラブを開発【市場開拓型・研究開発段階】
- ・同社のクラブに使用するアーメット鋼は、F18ファントム戦闘機の停止用フックに使われるなど、高強度で粘り強く、弾力性・耐久性に富み、ゴルフクラブのフェイスに使うと、飛距離が出て、さらに打感も良いが、溶接段階で複雑な工程が必要となる上、ステンレスと違ってメッキ処理をしなければならない。また、コストもチタンの倍と、大量生産に向かず、大手が手を出さなかったが、同社はあえてこの製品化に挑戦し成功。価格は他の商品に比べ高いが、他社にない高付加価値商品としている。

## 【実績・成果】

・大量販売用の在庫は持たず、「当社のゴルフクラブを気に入ったリピーターを増やし徐々に売 上げを増やしていけばよい」という商法で、会社設立以来コンスタントな売り上げを得ている。

## 「知恵産業研究会」委員(敬称略)

委員長 位 高 光 司 産学連携・新産業推進特別委員会 委員長 (日新電機株式会社 取締役会長)

委員中森孝文 京都工芸繊維大学地域共同研究センター 准教授 (※平成21年4月1日より立命館大学経営学部准教授に就任予定)

村 山 裕 三 同志社大学大学院ビジネス研究科 教授

岡 島 重 雄 株式会社岡重 代表取締役社長

下 出 祐太郎 京蒔絵師・漆芸家

堀 木 エリ子 株式会社堀木エリ子&アソシエイツ 代表取締役

今 﨑 勝 弘 サンコール株式会社 相談役

田 中 誠 二 京都ブランド推進特別委員会 副委員長 (学校法人大和学園 学園長)

中 間 真 一 株式会社ヒューマンルネッサンス研究所 取締役主席研究員

山 下 晃 正 京都府 商工労働観光部長

森 井 保 光 京都市 産業観光局長

奥 原 恒 興 京都商工会議所 専務理事

## 知恵産業研究会ワーキング・グループメンバー (敬称略)

座 長 中 森 孝 文 京都工芸繊維大学地域共同研究センター 准教授 (※平成21年4月1日より立命館大学経営学部准教授に就任予定)

メンバー 中間 真 一 株式会社ヒューマンルネッサンス研究所 取締役主席研究員

田 口 智 博 株式会社ヒューマンルネッサンス研究所 研究員

上 林 秀 行 京都府商工労働観光部ものづくり振興課 産学公・新産業担当副課長

森 永 真 世 京都市産業観光局商工部産業振興課 企業立地・新事業創出担当課長

窪 田 裕 幸 京都商工会議所 中小企業経営相談センター 次長・知恵ビジネス推進室長

新 見 覚 紀 京都商工会議所 産業振興部ブランド推進担当課長

佐々木 暁 一 京都商工会議所 産業振興部ブランド推進担当副主査

平成21年3月31日 発行

発行所 **京都商工会議所 産業振興部** 京都市中京区烏丸通夷川上ル 電話 (075)212-6450

