

甲南大学 総合研究所所報

甲南大学総合研究所

〒658-8501 神戸市東灘区岡本 8-9-1

電話 (078) 435-2331 (ダイヤルイン)

第 62 回 総合研究所公開講演会
甲南プレミアプロジェクト「海でつながるー甲南大学と堺市」
第 3 回公開講演会 基調講演
「堺の老舗企業に学ぶものづくりの DNA」

平成 27 年 10 月 27 日 (火)

講師 稲田 義久 氏

(甲南大学経済学部教授)



本日のタイトルは、「変化に対応するブランディングについて、堺の老舗企業から改めて学ぶべきことの意義」と長いですが、「ブランディング」「堺の老舗企

業」がキーワードです。これについていろんなことを皆さん方と考えていきたい。そして甲南プレミアプロジェクトに結びつけて議論していきたい。

こんな風に思っております。お手元にレジュメがございますが、間にスライド等を追加しております、本日は印刷されていない場合もありますが、御容赦願います。

さて、実はまだ私は時差ぼけで、昨日が一番きつかったんですが、日曜日の朝アメリカから帰ってまいりました。先週末の国連で世界の経済見通し会議ということで、「ネットワーク」で日本についての報告をなさいということで、そういう事をやってきました。これ（スライド）は別にいいんですが、典型的なニューヨークですね。イエローキャブがありまして、そしてホテルの中です。上のところのヘッドラインのところはニューヨークとニューヨークシティと堺市をつなぐという風にしておりましたけれども、多分このあたりは、市長はぴんと来るわけですけど、これはルーズベルトホテルというところで、たまたま友人が来ましたので、夜に食べにいったところ、それはジャパニーズレストランだったんです。そこにどういふ打ち刃物が使われていたかという、当然堺の打ち刃物が入っているわけで、おいしいところには高い打ち刃物ということで、最初にちょっとこういう写真を入れてみました。

さて、次に本題です。堺市との縁ということで、堺市とは本当にいろいろと縁がありまして、いろいろと勉強させていただく機会がございます。私自身は先ほどありましたように経済の予測が専門なんですけれども、それ以外に、最近ではこの10年の関西経済について、成長戦略ということをやっているわけですが、そのうちに縁ができて、堺市さんの産業振興アクションプランを作るときや、それから環境・低炭素化技術認定事業、堺環境チャレンジ企業認定、こういうものをやる時にいろいろご支援いただき、チャレンジしてきました。こういった縁の重なりは、何といっても地元の皆さん方が甲南とうまく太いパイプでつながっているというのが偽らざる現状だろうと思います。

さて今日は、変化に対応するブランディングということですが、我々は最近、勝手にブランディングと言っているけど、ごく最近ですよ。ブランディングという言葉が片仮名の言葉として、日本語として日ごろの会話に出てくるように、それまで余りそんなことは言わなかった。しかし最近ではブランディングなどと

片仮名で言わないと、なかなか話が広がらないということでしょう。今日は主に中小企業とイノベーションについて話しますが、そのうちのキーワードが先ほど申しましたようにブランディングという話です。なぜブランディングだというのはこれから話をします。

実は、私、甲南大学の教員ですけど、たまたま地元が奈良なんです。大阪を越えまして大学に行ったんですね。現在、アジア太平洋研究所というところで経済分析センター長を兼任しているんですが、そこで来年の事業として、「関西経済白書」というものがあります。もちろんこのシンクタンクは関西で一つのスポンサーであります。関西という目線で、それぞれのパーツから見るわけです。より関西というところから見る、今までは日本・世界しか見ていなかったんですけど、より関西、皆さんは堺であるとか、奈良であるとか、兵庫であるとか、神戸、東灘とこうなるわけですけど、それを少し斜めに見て、関西という目線から見ていく。こういう風な感じで、毎年1回アジアレポートというのを出している。きょうは1から7ぐらいの話をしていこうというふうに思います。

実はこの『関西経済白書』は今年から名前を変えまして、ここにありますように、『アジア太平洋と関西』という形に致しました。それまでは「関西経済白書」だったんですが、なぜネーミングを変えたかということ、関西の財界の方の多くの考え方では、東京バーサス関西という形で、また例え話で、日本の双発エンジン関西という言い方をされている。

しかし現実を見ますと、双発エンジンというのは両方のプロペラの揚力が同じじゃないといかんわけですね。今や圧倒的に関西の力が落ちている。これは現実です。そういうのも昨年、2014年の白書で分析いたしました。それでわかったことは何なのかということ、いわゆる俗に言う、イノベーションが枯渇していた。特に、バブル崩壊以後、技術振興率がほぼゼロ、イノベーションがない。これは関西全体で見てもです。個々については違うんですよ。それも停滞の兆しは実は万博のころぐらいから、決定的になったのはバブル崩壊の1992年以降、この20年です。そういう意味でイノベーションが枯渇しておりますから、成長率が全く伸びていないのかということ、実は一つ伸びしろがありまして、それは女性の就業率の低さです。

私は奈良県ですが、奈良県は女性の就業率はワース

ト1なんです。ワースト2は大阪です。ワースト3が兵庫県、関西の女性の就業率というのは全国で断トツに低い。何で低いのかというと多分いろいろな意見があると思います。旦那さんが金持ちやから働きにいかなくてもいいというのもあると思うけど、多分現実はいぶ違うと思います。

いずれにせよ、この女性の就業率が全国平均並みに上がったなら、成長率にして1.6%ぐらい上がるというのが試算で出ております。そういう意味で、去年はこのあたりの議論を展開しております。今年、実は関西経済白書2015年度版の名前『アジア太平洋と関西』に変えました。その心は先ほど言いましたように、東京と張り合っても何のことはない。むしろ、関西はアジアの中で注目される、アジアできらきら輝く、そういう経済にならないと、いつまでも東京バーサス関西なんて言っていたらだめだという事で、名前をアジア太平洋と関西という形にメインタイトルを変える。そういうことは思っているわけです。

その中で、今年には中小企業のイノベーション、高度外国人材の役割とか、健康・医療産業とインバウンド・ツーリズム、こういうのをやっている。特に、中小企業とイノベーションを中心に、少しこれからしゃべっていかうかと思っております。

まず最初に、中小企業というのは何なのかということを見ていきたい。これは御案内のとおりです。これは関西の製造業についての手段をちょっと書いております。ここを見ていただいたらわかりますように、ここに118とあります。これは2012年の製造業の数値です。青の数字が総数、そして赤の数字が中小企業ということになります。上のこの線は何%ぐらいか。だから関西の製造業で、例えば中小企業の事業所というのはこういう数字です。ところが関東は69%ということで7割を割っております。中部は、中小企業は66%ですから関西におけるものづくりで、中小企業の役割力というのは圧倒的なんです。これは、そういう意味で、中小企業をなくして我々は何ということなんです。今回言いましたように、中小企業の活性化なくして関西経済の活性化はないわけです。そこで中小企業が果たす役割としてはこちらに書いておきましたように、ニッチな分野において高いシェアを維持することは他の商品では代替できない独自の製品をつくり出すとか、生活基盤を支えるとか、後継者育

成などを企業組織運営から参考になる存在であり、かつ食文化という視点からも関西の消費市場を支える。こういう役割で、まとめることができます。

そこで少しだけ後で説明しますが、中小企業の元気といいますが、我々、大学で受ける経済学、受けるというのは図るという意味なんです。それをやっているのですが、実は元気な中小企業をどうやって図るかというのを簡単に説明します。我々、あるデータとしては、こんなものがあります。付加価値、どれだけ売り上げから中間購入を引いたら付加価値はどれぐらいあるか。この数字はわかる。人をどれだけ雇っているか。機械をどれだけ使っているか、こういうデータ、そういうところから少し計算いたしまして、「全要素生産性」…何のこっちゃということがありますが、このボックスに書いてきましたように、付加価値は例えば5%伸びたとすると、その分から労働従業員の力で何%寄与しようと。機械のほうで資本がどれだけ寄与しているか、この部分を引いてやった残りが全要素生産性と呼ばれるものです。仮にTFPという、TFPではないんですよ。TFPは新聞に出ているやつですね。Total Factor Productivityというんですが、別にそんな名前はよくて、要するにこの中身というのは何なのかというと、イメージでいいますと、技術進歩率とか、効率とか、ブランドはここにはいると思います。要するに、通常の人や機械だけでは説明できないような部分と考えていただいたらいいと思う。

まずここで、ちょっと我々、経済学者ですからということで、一応多少、ぱちぱちと計算いたしまして、それだけではいけないということで、あとは経営の人がよく使う指標で、実際に、例えば近正さんのところへ行って、社長に、また会長にインタビューして、秘訣は何ですかということを知って、その結果等の裏をとるといようなことをやります。

そういう意味で元気の秘訣を探るということですね。まず最初に、数字的にここで得点化いたしまして、平均より高い伸びを示している。そういった中小企業を中心にいたしまして、さらにインタビューをかけて、その中に赤字で書いていますように、人材をいかに採用し、育成し、有効にいかに活用しているか。こういうところにインタビューをかけて聞いてまいりました。より具体的な話は、例えば今日、近正さんの会長

の話等々出てくると思います。薄っぺらい私の講演よりはるかにおもしろい話が出てくる。それはまた後からにします。

具体的に申しますと、ここに書いていますように、対象業種としましては、化学と電気機械を見ました。それを見て、これは帝国データバンクという信用会社のデータを使いながら、先ほど計算していった。そこで先ほど言いましたあの定義による元気な企業がこんな風に、これは大阪を対象にしております。なぜ堺の企業がないじゃないかというんですが、実は私たちはお金の制約もございましたので、先ほど言いました対象の企業は電気機械と化学なんです。ですから、その他の堺の得意とするようなところは当然増やせれば、多分出てくると思う。

しかしこの中でも、御案内の企業というのは大阪府で例えば八尾市の富士電子さんというのはよくニュースで出てきたりとか、また私どもは、イサム塗料さんに少し注目しております。非常におもしろいです。いずれにせよ、こういうところから20ぐらい出しましたけれど、そのうちブルーの色はインタビューをかけました。さて、どんな結果が出てきたのかということなんですが、先ほど言いました高い伸びを示す付加価値、高い伸び、もしくは元気な企業とっていいと思います。そういうところの企業はどういうふうにまとめられるか。オンリーワン、ナンバーワンの気質を持っているということです。これは言わずもがな皆さん、御存じのとおりです。それからイノベーションが生み出される背景として、ポイントは人材活用の視点とネットワークの充実、イノベーションが生み出される。イノベーションというのはいろんな定義があるのです。ものづくりのところで飛躍的に効率が上がる、これもイノベーションでしょう。それから、新しい品物をつくるというのも、これもイノベーションでしょう。流通を変えていく、これもイノベーション。いろんな定義が四つほどある。そういうのを含めてイノベーションということにしておきます。

2番目のここなんですが、背景をちょっと考える。インタビューが出てきたと思うのですが、中小企業ですから、人材に制約がある。それからお金に制約がある。そうしたときにどうしているかという、例えば、人材活用の視点で見えますと、伸びている企業というのは企業の理念を社員に伝達し、共有化をきちっ

としている。これは当然である。例えば、社是とか、もうちょっと大企業になるとトヨタウェイとか日産ウェイとかいう社是、教訓、それがきちっと伝わっていて、我が社は何でやっていくんだ、我が社はどういう貢献をするのかははっきりして、それはちゃんと共有化される。そういうところというのは、共通のポイントとして出ている。

それから、社員の意識改革の重要性、徹底してこれをしてもらえる。また中小企業なんですが、社員間における信頼感の醸成というのが非常に重要だというのがインタビューでわかった。当たり前やないかと言われることですが、改めて実際に数値的に高い伸びを示している企業の中身を見ていると、こういうのは確認できる。社長がきちっと説明してやっていくということ、信頼関係が高まっているということ。そういう意味で、人材を育てていかなければいけませんから、こういうような感じでやっている。

それから次に、ネットワークの重要性ということで、実は資金的にも企業は余裕があります。そうしますと、外をうまく使う。外のものをうまく使うということになりますと、それはネットワークということになります。ここには書いてありますように、外部資源の活用にはイノベーションもそうです。例えば、先ほどの紹介でありましたように、企業としてのシーズを探すために、例えば、大学のラボへ出かけていって自分たちはこんな技術を持っている。こういうことが得意なだけけれど、大学と共同したらどんなものが生まれましようねというような議論をやっていったらですね、成功例が多く出ております。要するに大学の研究と外部資源を活用するという、いろいろあると思います。それからちょっと赤字で書いたところなんですが、最近グローバルということで海外に出ないと中小企業はだめだということなのですが、実は私どもアンケートをしましたら、意外とローカルに徹しているところでの成功事例というのはたくさんあります。地元密着型の企業が地元でしっかり緊密なネットワークをつくることによって、すなわちそこで何が今望まれているかということやちゃんと水をくみ上げることによって、それを成功した企業はちゃんとうまくいっているということ。まとめますと、今よく言われています地域創生という言葉があると思いますが、地域創生、すなわち地域における雇用をつくっていく意味でも、

本当に重要なのが中小企業ということになります。そのために、ここにありますように、外部への情報発信や情報収集はとっても大事だということです。これもわかってまいりました。うまくやっています。そういうのをこれからもう少し見ていけたらと思います。

先ほど言いました元気な中小企業をちょっと図でまとめてみると、こんなイメージであります。ここに書いておりましたように、人材育成という話をいたしました。それから理念の伝達・共有化、これらは当然、外部の資源をうまく活用する。オープンイノベーションをしっかりとやっているということでもあります。

こういうことをまた政策がサポートするという風になっていると思います。それから戦略のやり方として本当に海外へ出るというのが一つの選択肢であろうと思います。しかし地元密着型というのもあり得ると。だからグローバルであってもローカルであってもいいんですが、こういうところはしっかりと満たされている企業というのは、ちょっと図でまとめてみるとこんな感じです。

特に、ここは大企業でも同じようなことが言えまして、例えば、去年は大企業がどのようにして高度外国人材を使っているかというので調べてアンケートをとっています。やっぱり外国人材をうまく使っているんですね。でも高度外国人材というのはベクトルはあちこち向いています。そんな人たちをまとめるというのは至難の技じゃないですが、それができるというのは我が社はこれでいくんだという社是、ああいうところで、こういうベクトルをぐっとまとめて求心力を高めているというのは大企業であれ、中小企業であれ、一致しているというのが我々の研究成果の一つであります。このあたりのことは皆さん、肌でわかっておられる。それを具体的に書き出したということです。

さて、このあたりはこれからの具体的な展開、話になっていくと思うんですが、これまでをまとめてみますと、アピールをする場を、うちのは絶対いい技術があるという形で、それもいいんです。しかし注目されて幾らの世界でありますので、幾らいいものをつくってもそれを認めていただかないとだめなわけですから、そういう意味で、元気な中小企業をアピールする場の提供というのはこれは非常に大事ということで、特に、社長に思ってもらわないといけないと思います。技術者と社長が直接語りかける場をつくり、先入観を

払拭していくということ、なぜならば中小企業の魅力的な取り組みというのは、一般の人から目に見えにくい。皆さんこういうことをはっきり意識されている部分は当然ですけど、これも重要なことだと思います。

それから、技術力を持つ人材を輩出する教育の重要性、そういうのも大事です。

それから、経営者間のネットワークの構築、これも非常に大事だということで3点ほど書かせていただきました。中小企業では後継者の育成、人材育成など魅力的な取り組みを多く行っております。実際、地元自治体や商工会議所の支援のもと、このようなネットワークを発信する場を実際に、例えば国民センターなどはやっておられますけど、そういうのは必須の条件だと。ここのIPCのレコードを毎月送ってもらったりするんですが、そういうのを見ておきますと、元気の源に関する客観的な分析はちょこちょこあります。ああいうのは結構楽しいので見させて頂いております。それから、4番目、技術ニーズマッチングの必要性というのがあります。ここには御案内のように、そういったこの間、ラボに行くということもございしますが、そういうところから何かを探してくるところになるかと思っています。

そういうことを書いていますと、日経新聞の10月6日付、皆さんのお手元にはコピーはしておりませんが、こういうところでも日経新聞はこの章のところで書いてくれました。ここに書いてますように「人材育成、生産性に寄与」という風に書いていますが、関西にとっては中小企業は存在感があるという一つの記事であります。

それから、ブランディングの話。なぜブランドが大事かという、2番目に書いていますように、グローバルIT化では、常に物価が下がります。私の意見では、幾ら金融政策をとったとしても、IT化では常に物価は下がるプレッシャーがある。そうすると、下がらないという方法はどうやるのか、これはミクロ的な処方なんだろうけど、そのときはもちろん重要なイノベーションということになるんですが、ブランドというのは一つキーワードかと思っています。

例えば、身近な例でいいますと、フランスにワインがあります、イタリアにデザインがあります、堺の打ち刃物があります。そういう意味でグローバルブランドを実現できているもの、品物、会社というのは多少

の変化があったとしても、時期の変化があったとしても、価格は下がりません。ですから、まさにそういったブランドができていくということ、こういうことができるわけです。したがって、ブランディングというのはもちろんこれはイノベーションの中に入れていい、それを加速するという意味に入れていいと思うんですが、これに注意をするという一つの大きな重要性かなと思います。

話の最後に、実は、私は堺のいろんなところの評価をさせていただいたこともありまして、皆さんへの御案内です。これ（堺中小企業パンフレット）を見て、すごいなという感じで、あちこちでちょっと宣伝しているんですが、難としては在庫の数が少ないんですね。これはたくさんあったらあちこちで宣伝しようと思えますが、この中身を見ていただいたら、全てのコンテンツで、全て同じようにしてインタビューしてあります。私が先ほど言いましたように、中小企業にインタビューをやりましたけど、あれとよく似ているなという感じで、ちゃんとした分析というのは必要です。ちゃんと社訓・家訓というのは最初に上がっています。なるほどという感じです。しかも事業継承、変化を押さえています。どうやって販路開拓したのかも押さえています。人材育成をどうやるか、全部書いているなという感じで嫉妬の感で見えていたんですが、しかし本当によくできています。

そういう意味で、ここで何が大事かということ、ちゃんと可視化をしているということです。中身を見ると、最近では物づくりといえば、リケジョ、イケメン・モノづくりというのがありますよね。汗を出しながら働いている若い人をちゃんといい写真で、女性のCEOをちゃんと上げているというのがいいわけですね。ぱっと見て女性の社長がなかったらぼんと捨ててやろうかと思ったんですが、ちゃんと書いてある。これはちゃんとした視点で、しかも可視化しているということ。これは例えば、堺市の中学校でもいいと思うんですが、副読本でぜひとも読んでいただきたい。我が堺市が誇るDNA、匠はこういうところに生かされているんだよと。皆、地元の企業を知ろうよという感じで、本当の地元を知るという意味ではいい副読本として最適かなと思います。

実は私は大学のキャリアセンターに言いまして、こういうのが本当は欲しいと思っていました。確かにデ

ータベースとしてあるけれど、例えば、東灘が誇る、神戸市が誇る中小企業何十選というのはちゃんとできているのか、言えるのかということ、まだまだできていない。これは確かに効果的な試みですが、私は非常によくできた形であると思います。これは堺の皆さん、スタッフの方、皆さんに自信を持っていただいていると思っています。

今日の話をもとめていきますと、やっぱり伸びている企業というのは何かあるんですね。それを我々は今日は全要素生産性とか、TFPとか、ブランドとか、言葉を変えながらも、そういうブランド力を持っている企業が伸びる方法、伸びる要素というのは何なのというのをまとめて、これはあとで本当のプロの方と我々と、それから業者の方と議論しながら、そういった話を展開していきたい。できれば、このプロジェクトで学生も入ってまいる、堺のいいところと思うところを神戸目線から見たときに、どういうものが生まれるかというのを、うまくいけば商品のプロデュースでもやってくれればという感じで思っている。

とにかく私どもとしては、こういった縁をうまく生かしたい。そして「もの」としたいということで思っておりますので、どうか皆さん、御支援ください。ありがとうございました。