竹林　一
京都大学経営管理大学院 客員教授
元オムロン株式会社イノベーション推進本部
シニアアドバイザー

礒井　純充
一般社団法人まちライブラリー代表理事
まちライブラリー提唱者

第三回

「個を社会で生かす社会づくり」

MACHI LIBRARY TATESHINA TOKYU SALON

SPEAKER PROFILE

礒井純充
YOSHIMITSU ISOI

1958年大阪市生まれ。一般社団法人まちライブラリー代表理事。大阪府立大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。経済学博士。1981年森ビル株式会社に入社し「アーク都市塾」「六本木アカデミーヒルズ」などの文化・教育事業に従事。取締役広報室長を歴任。2011年に「まち塾@まちライブラリー」を開始。以降「まちライブラリー」の提唱者として、活動の運営・サポートを行う。 著書に『マイクロ・ライブラリー図鑑』（2014/まちライブラリー）『本で人をつなぐまちライブラリーのつくりかた』（2015/学芸出版社）『ブックフェスタ本の磁力で地域を変える』（共著2021/まちライブラリー）等がある。2024年2月に、『「まちライブラリー」の研究「個」が主役になれる社会的資本づくり』（みすず書房）を上梓。

竹林一
HAJIME TAKEBAYASHI

「機械にできることは機械に任せ、人間はより創造的な分野で活動を楽しむべきである」との理念に感動し立石電機(現オムロン)に入社。新規事業開発として鉄道カードシステム事業やモバイル事業、電子マネー事業などに携わった後、オムロンソフトウェア代表取締役社長、オムロン直方代表取締役社長、ドコモ・ヘルスケア代表取締役社長を経てオムロン株式会社イノベーション推進本部インキュベーションセンタ長を歴任。現在は京都大学経営管理大学院客員教授として「100年続くベンチャーが生まれ育つ都」「哲学的企業家育成」の研究・実践を推進。他麗澤大学客員教授、大阪大学フォーサイト㈱エバンジェリスト、企業の社外取締役等も務める。著書に『たった1人からはじめるイノベーション入門』（日本実業出版）等がある。

第三回は当サロンの世話人の礒井純充さんと同い年、同じ関西出身、新規事業の経験が豊富、と共通項が多い竹林一さんをお招きして、お二人の関西弁マシンガントークとして開催されました。自らの企画でいくつもの新規事業の立ち上げや事業再生を経験されてきた竹林さん。オムロンの創業者である立石一真さんの「SINIC/サイニック理論」からの自律社会への考え方をもとに、「起承転結人材モデル」や「忍者イノベーション」など、ユニークな表現でイノベーションを起こす仕組みを紹介してくださいました。これらのキーワードは竹林さんの精力的な活動の成果として、ウェブでググるといろいろな記事でお読みいただけますので、本レポートでは印象的だったことを中心にお伝えします。

オムロンの名前の由来

立石一真さんが創業者で、その名を冠した立石電機がどうしてオムロンになったのか？実は社名の由来は、本社のあった京都・御室（おむろ）なのだそうです。知らなんだ・・・

京都で千年続く企業の家業と稼業

竹林さんが生まれ育った西陣とも縁が深い今宮神社の門前には、創業が平安時代中期の長保2年（西暦1000年）、つまり2024年現在1025年続いている飲食店として日本で最古の老舗である一文字屋和輔さんがあります。情緒ある店構えの軒下で、女将さんがうちわであおぎながら炙るあぶり餅は、黄粉と白味噌の甘味がとても美味しく、厄除けとして多くの人に親しまれているそうですが、そこは京都大学経営管理大学院客員教授として「100年続くベンチャーを育てる」研究をしている竹林さん、女将さんに千年続く理由を尋ねたそうです。すると25代目（織田信長上洛時に資料が焼かれた後から25代、その前にも何代もあるのですが）という女将さんが答えて曰く、「うちの家業はお餅を毎日神社に奉納すること。稼業がお団子ですから。」重ねて、コロナは大丈夫だったか尋ねたところ、「さぁ、観光客が来られたのは1000年以上続くなかでたかだか70年ほどですし」と意に介さずなお返事だったそうです。つまり、今時の言葉で言えば、家業とはパーパス、ぶれない軸です。
いま話題のHNK大河ドラマ「光る君へ」に出てくる紫式部も食べたかもの「あぶり餅」。私も次回京都に行った際には、千年ぶれない味を楽しみたいと思います。その時はおなかをすかせて、お向かいのライバル、江戸時代から400年続く「かざりや」さんの「子供さん向けに、少し甘めにしてはる」ぶれない味も両方試したいと思いました。

西陣織がレクサスに採用

1000年以上続く西陣織の歴史の中で、320年続いている老舗の12代目当主細尾さんは、「西陣織がなぜ1000年以上続いているかというと、縦糸がしっかりしているからや」と言われるそうです。だから横糸にいろいろなものが入れられる、縦糸がブレたら横糸を入れてもちゃんとした織物にならへんと。そして、この前なんとレクサスの最高級車に西陣織が採用された。縦糸が明確なので横糸であるレクサスがやりたいこととぴったり合ったと話しておられたそうです。
日本の企業がおかしくなる時とは、「横糸が儲けだして、自分が縦糸だと思い始めた時、ようは縦糸がブレ始めた時」だそうです。

企業の適正規模

「長い間経営していく間には、いろいろな経営者が出ます。なかには出来が今一歩の人もおる。出来の悪い奴でもなんとかやっていけるくらいの規模にしておかないと長くは続きません。」
規模の話を受けて、今度は相方の礒井さんからも知恵が披露されました。「形あるものは壊れるので、なるべく形にしないことが大事なのではないでしょうか。形がなければ壊れようもない。まちライブラリーもDNAが残せればいい、と割り切っているからこそ、結果的に全国で1000カ所を超すまでになったと思っています。」

お雑煮のような多様性

続けて礒井さん、「私は常々『お雑煮のように』と言っているんです。どういうことかというと、京都は白みそに丸餅、東京はお澄ましに海老と結び三つ葉、香川は白みそにあん餅、本当に多様性に富み、それでいてどれもお雑煮です。多様性には、それくらいの幅があるのがいいのではないでしょうか。」
竹林さんが続けて曰く、「多様性と言えば、京都は1社で垂直統合しないのも特徴ですね。生態系を守るというか、分業体制を基本に考えます。例えば、祇園の世界も、置屋、茶屋、仕出し屋があって宴席が成り立つ仕組みになっています。だから、みんなが潤う。そして、それぞれの世界観がすこしずつ違うから、贔屓も生まれます。みんなが儲かる仕組みになっています。」

京都企業はグローバルニッチを目指す

「京都から生まれた企業はオムロンを始めとして、村田製作所、堀場製作所、ロームなど、個性派そろいで、しかも全部違う。けれど、グローバルニッチとして、世界に打って出て、世界で稼いでいることは共通しています。そして、その儲けを祇園で使う（笑）」

日本経済30年間停滞の原因と処方箋

そこに「前の鶴田さんの回でも投げかけた質問ですが」と言いながら割って入った礒井さん、「京都にはそんな企業も仰山あるのに、日本経済が30年も停滞している原因はなんですかね？」

竹林さんが答えて曰く、「それは人材だと思いますね。私の『起承転結人材モデル』で説明させてもらうと、創業の時には『起承』人材が必要で、きちんとビジネス化していくためには『転結』人材が必要です。昭和の日本の企業が面白いのは、『起承』を担う創業者には必ず『転結』を担う番頭さんがおられたことです。トヨタ自動車の豊田佐吉・喜一郎さんには石田退三さんが、ホンダの本田宗一郎さんには藤沢武夫さんが、そしてパナソニックの松下幸之助さんには高橋荒太郎さんが、ソニーグループの井深大さんには盛田昭夫さんという名番頭が、「算盤と実行力」で現場を取り仕切っておられました。」

「このように、戦後の日本の企業は、創業者が見つけた市場を、「転結」の人材が効率的に回すことで成長してきました。ところが創業者がいなくなり、30年、50年と同じやり方を続けてくると、ビジネスモデルの賞味期限も切れてきます。これまでのように業績指標を策定してリスクの最小化をはかるだけでは、食べていくことはできません。『転結』志向の人材と従来の事業モデルだけでは生き残れないというのが本質的な理由なのではないかと思います。だから今必要なのは『起承』人材の育成、まさに私が展開していきたい人材教育の仕組みでもあります。」

「でも、悲観することはありません。なぜなら子供はオール『起承』です。止まっていることなんてできなくて、走りながら、まさにAgile（アジャイル）に考えるのが子供です。それを伸ばして『忍者イノベーション』を起こすように仕向ければいいんです。」

最後は明るい笑い声が響いた春のサロンでした。

文責：蓼科東急サロン世話人R.S.）

次回：2024年5月25日（土）17:00-19:00
「フライ・フィッシングと蓼科の自然：欧米での経験から考える山岳リゾートの可能性」
中野勉（青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授（Aoyama Business School））