

京都アトツギイノベーションプロジェクト MEET UP KYOTO

主催:京都市、公益財団法人京都高度技術研究所 (ASTEM)

日時:2019年7月24日(水) 場所:京都経済センター

2025年には日本の社長の64%が70歳以上を迎えるという状況の中で、現在、中小企業の約2/3が後継者不在という大きな課題に直面しています。国内総生産の約22兆円、約650万人の雇用が失われるという危機が目前に迫っています。中小企業の都市である京都も例外ではありません。そこで、京都市、公益財団法人京都高度技術研究所 (ASTEM) では、若手後継者が家業の経営資源に、守り継ぐ技術と新たな発想を掛け合わせ、新事業創出や市場開拓を結実させ、地域の事業を次世代に引き継ぐことを目指す「京都アトツギイノベーションプロジェクト」を立ち上げました。今回の「ミートアップ(講演・トークセッション・交流会)」は、この起点となる企画であり、アトツギとして新規事業を立ち上げたり新市場に進出するなど、家業にイノベーションを起こしている「次代への旗手」をアトツギイノベーターとして講師にお招きしました。



アトツギイノベーター講演 ①

「年商167万円から約3.5億円(グループ全体)に ～老舗和傘店を立て直すアトツギ職人～」

株式会社日吉屋
代表取締役 西堀 耕太郎 氏

和歌山県新宮市出身で地元市役所に勤務していた西堀耕太郎氏が後に妻となる日吉屋の次女と出会ったのが今日に続く大きな転機となりました。当時、160年以上の歴史を刻んできたこの老舗は年商僅か167万円、廃業寸前でした。しかし、和傘の伝統美に魅了された西堀耕太郎氏は5代目に就任します。2004年、29歳の時でした。深刻な状況の中で天啓のように閃いたのは「和傘を照明に転用できないか」という発想でした。以来、試行錯誤を重ね、外部のデザイナーとコラボによるコンテンポラリーな新商品を創出します。それが「古都里-KOTORI」でした。



古都里-KOTORI

この独創的な美意識が映える商品は各種デザイン賞に輝き、各行政機関の支援施策を受け、パリで開催される世界最大級のインテリア&デザイン見本市「Maison&Objet」、フランクフルトで開催の「Ambiente」などに出品。さらに素材にスチール+ABSを用いた可変照明「MOTO」は世界最高峰のデザイン賞「iF Product Design Award」を獲得。日吉屋の世界に向けた新商品は海外メディアでも大きく取り上げられ、圧倒的な評



価を得ています。「名高いデザイン賞を取り、メディア露出を高めることは非常に効果的です。マーケットは世界的にも急増している富裕層に絞って入っています。特に欧州に発信し、中東・アジアの成長市場への普及効果を狙っています」。

2012年には日本の伝統工芸や中小企業の海外向け商品開発や販路開拓を支援するT.C.I. Laboratoryも設立し、海外進出を積極的にサポートしています。

「例えば、TCI研究所を立ち上げ、中小企業の方々と接していると、事業継承に関する具体的な悩みを数多くお聞きします。ここで私が実感するのは『外部からの眼』が非常に重要だということです。内部におられる方々は自らが生み出している商品の良さに気づいていないということが多々あります。あまりにも身近過ぎて分からないのです。また、ご自身が確信しておられる『日本らしさ』という観点が外部から見た場合、異なっている場合も少なくありません。グローバルな視点が必要なのです」。その一例として西堀耕太郎氏は「漆器」を挙げます。この伝統品は徹底した磨きを施すわけですが、海外市場では木地自体の自然美を際立たせ、食器を持ち上げてはいけないという欧米のマナーに即したテーブル食器とすることで受け入れられたのです。また、組紐はデザイナーの要望で斬新で優美なネックレスとして商品化されました。柔軟な観点到ったローカライズが不可欠だと提言します。

さらに事業継承における根幹的な問題として「経済的に成り立たない」、「仕事に誇りが持てない」という声がありますが、



これに対しても西堀耕太郎氏は明確な解決策を提示します。「それならば、上記の2点をクリアすれば良いのです。私自身の経験に基づいても十分に可能だと思います。また、現在の当社のスタッフは専務の妻以外はすべて外部から

来もらった人々です。将来的にはその誰かに継いでもらっても良いと考えています。さらに視野を広げれば、当社の商品世界に深い愛着を持つ外国人でも構わない。事業継承についても、次代に向けた柔軟な姿勢と発想が必要だと思います。イノベーションを起こすのは『よそ者・若者・ばか者』という指摘もあります(笑)。これは私自身にも見事に当てはまる言葉です。ダーウィンの進化論でも強者ではなく、環境に適応した者が生き残ると述べています」。自身が日吉屋を継承すると言った時、周囲が大反対した事例を挙げて、西堀耕太郎氏は誰もが事業の先行きについて懸念を抱くものにこそ、大きな可能性が秘められていると断言します。



アツギイノベーター講演 ②

「事業継承は最高のベンチャーだ!」

株式会社サンワカンパニー
代表取締役社長 山根 太郎 氏

サンワカンパニーの創業は1979年、故・山根幸治元社長が建築資材の輸入販売を目的に大阪市で設立しました。インターネット通信販売事業を開始したのは2000年です。長男の山根太郎氏は関西学院大学経済学部に進学し、交換留学によってイタリアのフィレンツェ大学で学んだ後、2008年に伊藤忠商事株式会社に入社。2010年から2年間上海に駐在します。「当時は家業を継ぐ気はまったくありませんでした。ところが2012年夏に末期がんだった父親から国際電話がかかって

きたのです。『会いたい。後を継いでほしい』。急いで帰国しましたが、まもなく他界しました」。山根太郎氏は2014年に代表取締役に就任し、東証マザーズ最年少社長(当時)になります。

就任後の最初の仕事は採

算が取れず、損失が累積していた100%出資のシンガポール販売子会社の閉鎖でした。2億円を損失計上し、株価は暴落、厳しい批判の眼に晒されました。また、「世界のサンワカンパニー」を目指すという高い目標を示したところ、従業員の4割が辞めるという事態になりました。「後継ぎは当初誰でも酷評されます。しかし、例えばファーストリテイリングの柳井正氏も2代目ですが、揶揄する人は皆無です。要するに実績、結果なのです。昨年、現在の経営幹部と新しく経営理念・ビジョンを策定しました。経営理念では会社のあり方を示す共通言語を示し、またビジョンはファミリービジネスの根幹がどこにあるのかを知らしめることが大切であると考えたからです」。

企業にとってイノベーションは不可欠ですが、ITなどによる改革だけがすべてではない。現時点で起こせる革新は何なのか。これを見極めることが重要だと山根太郎氏は強調します。「社員に我が社の強みは何かと問うと、異口



同音に返ってきたのが『デザインの良さ!』でした。では、それをお客様にどのようにアピールするのか。そこで考えたのがドイツの『iF Design Award』でした。世界ランキングが表示され、客観的な評価が得られるからです」。2015年度から受賞を重ね、バス・洗面カテゴリでは世界5位、日本企業では1位のポジションを獲得しています。また、イタリアで開催される世界最大規模の家具見本市「ミラノサローネ国際家具見本市」への出展を2016年から行い、最も優れた出展企業に贈られる「ミラノサローネ・アワード」をアジア企業として初めて受賞。これによってブランド力が高まり、ビジネスも格段にし易くなったとふり返ります。

この業界は特に女性スタッフが多く、その定着率を高めることが課題でしたが、これに関しても山根太郎氏は時代に先駆ける大胆な働き方改革を断行します。「産休を取った女性社員が戻ってきやすいように子どもが中学生になるまで活用できる育児のための時短勤務制度を採用しました。産休復職率はほぼ100%です。これでキャリアのある女性社員を確保することができるようになりました」。さらに新規募集でも際立つ女性人材を獲得できるようになったのです。

山根太郎氏はメンターとして社外取締役に迎えた出口治明氏(ライフネット生命保険(株)創業者・立命館アジア太平洋大学学長)の教えを重視しています。「自社が社会にとっていかに重要であるかを発信し続けるのが社長の最大の仕事」という指摘です。現在、SNSなどを積極的に活用して発信を続け、『アツギが日本を救う―事業継承は最高のベンチャーだ』(幻冬舎)も出版。上場企業の社長約3700人の中で唯一年間契約のついているスポーツ(テニス)選手であることも自社の広報活動に役立ち、関西で初めて実施した育児時短勤務制度なども注目度を高める一助になっています。ためらうことなく、あらゆる可能性に挑むこと。それがファミリービジネスを次代に継承するための大きなパワーになると山根太郎氏は提言します。

