

日本独自のビジネスモデル構築を

アスリ・チヨルパン 京都大学経営管理大学院准教授に聞く

関西という地域の経済を再活性化させるためには、これまでこの地域の経済をけん引してきた製造業の復権が欠かせない。その製造業がものづくりの力を取り戻すためには何が必要か。関西の製造業との出会いをきっかけ

に日本で学び、経営戦略や企業統治の研究を続ける、京都大学経営管理大学院・同大学大学院経済学研究科のアスリ・チヨルパン准教授に聞いた。同准教授は、日本独自のビジネスモデル構築の必要性を強調した。

インターンで日本の力知る

私が日本に来ることになったきっかけは、関西の繊維機械会社との出会いです。トルコの大学で学んでいる時に、その繊維機械会社がインターンを募集しているということを知り、応募し、幸いにも採用していただきました。その会社は世界に誇る素晴らしい技術を持っており、社員の方々も愛情を持ってものづくりに取り組んでいました。これが日本の製造業の力、強みだと、身を持って知ったのです。

その日本の製造業が現在、国際競争力の低下に苦しんでいます。なぜそうなったのか。問題は2つあると思います。

1つはものづくりに対するあまり、サービスという視点をあまり持たないことです。ものづくりのポイントは、低コスト、高品質、短納期などで、これらの点に強みを持っていたのが日本の製造業ですが、これからのものづくりは、ものをつ

つて終わりではなく、それらの強みを生かして、どんなサービスができるかを議論しなければなりません。

もう1つの問題は、販売するという戦略をあまり持たないことです。ものはつくっても誰も

買わなければ無意味です。おカネに変わらないう意味がないのです。

多彩な経営者誕生した関西

この2つの問題から言えば、顧客の立場に立つこと、プロダクトアウトの視点から、マーケットインの視点に変更することが重要だということです。

特に関西の中小ものづくり企

ものづくりは顧客の目線で「選択と集中」見直しも必要

業については、これまでは大企業の傘下でものをづくり、それを納めればよいという時代がありました。グローバルな競争が激しさを増している今の時代においては、先ほど述べた低コスト、高品質、短納期というも

成長を遂げた企業が多く生まれた土地です。これらの企業には、ある特徴があります。経営者に海外出身者や女性が多くいるということです。関西はこうした、企業経営者としてはマイノリティーと

のづくりの条件さえそろえば、大手も簡単に下請け生産を海外企業にシフトできます。単なるOEM生産（相手先ブランドによる生産）では生き残れない時代です。

独自のブランドを持つこと、それができなくても、製品企画力、デザイン力を強化し、顧客の立場に立った新たな製品・サービスを大企業に提案するところまでいかなければなりません。関西という地域は、そうした独自の商品やサービスを自らつくり出して世の中を変え、急

ガバナンスも重視する必要

企業間連携、異業種連携、さらに産学連携によるアイデアの結果が重要です。特に産学連携

は、理工系のシーズだけを中心にして考えがちですが、経営戦略や企業統治も含めた広い視野が必要です。

経営戦略に関して、中小企業に限らず、関西のものづくり企業全体に考えていただきたいこ

とは、「選択と集中」という戦略が、本心に正しいのかどうかということです。高採算の事業に集中投資して、不採算の事業からは撤退するという考え方で、国際的なマーケットを巡る環境が常に変化する時代においては、その戦略を二歩間違えれば、企業は苦境に陥ってしまいます。現にそういうものづくり企業が存在します。

「選択と集中」は、米国ゼネラル・エレクトロニクス（GE）社の経営者、ジャック・ウェルチが提唱したと言われますが、当のGE社は多彩なポートフォリオを持って、ものを作っています。選択と集中が間違っているとは言えませんが、一番いい戦略とも言えないと思います。マーケットが欲することの変化をよく見て、戦略を再構築しなければならないということです。

経営戦略の再構築とともに、もうひとつ重要視していただきたいことは、企業のガバナンス（統治）です。これについても、うまく機能せずに社会的な問題を引き起こしている企業が多く、最近目立っています。

関西の企業発展に多大の貢献をした明治期の大実業家・渋沢栄一は、企業の社会的責任の重要性、倫理と利益の両立を説いています。社会的責任を果たす

という使命・目的を持った人や資本を集めるべきであるという、彼の「合本主義」の考え方を再評価すべきではないでしょうか。

大事なやはり人材育成です。これからの人材育成にも、性別や国籍などは関係ありません。ダイバーシティを大切に、新しいアイデアを出せる、新しい事業ができる意欲と使命感を持った人材を、大学で、あるいは大学に入る前から、幅広く育てる必要があります。

企業も性別や国籍に関係なく、優秀な人材を公平に、幅広く採用し、育てることが重要です。女性の人材登用や留学生の雇用などに関しては、日本企業はまだまだその数が少なく、遅れていると感じます。こうした人たちにチャンスを与え、その能力を活用しなければ、厳しい国際競争には勝てません。

業種の垣根を超えた連携を

以上述べてきたことに関して、私をもっと研究し再評価しなければならぬと考えているのは、日本オリジナルのグループ企業モデル「財閥」です。

関西でも大きな力を持っている「財閥」というこの言葉には、あまりいいイメージはないかもしれませんが、それぞれ優れた経営理念を持った当主のもとに、様々な業種が集まって連携し、そこに金融がつくという、ダイナミックな経営モデルがありました。韓国をはじめ多くの国が、このモデルを参考にしています。

社会に有益な新しいビジネスを創造するために、業種や企業間の垣根を超えて新しいグループをつくり、そのグループに金融がつくという、日本発の新たなビジネスモデルの構築を考えていきたいと思っています。



トルコ出身。英国リーズ大学経営工学修士、京都工芸繊維大学工学博士。京都大学経済研究所と同志社大学技術・企業・国際競争力研究センターで研究員を歴任し、2008年より現職。研究対象は経営戦略、企業統治、国際経営。