

講演

『『グローバル都市・京都』のビジョンと変革を生み出す人材への期待』(要約)

NISSHA株式会社 代表取締役社長兼最高経営責任者
 一般社団法人京都経済同友会 特別幹事
 鈴木 順也



NISSHAのコア技術と事業展開

私はNISSHA株式会社で社長を務めるとともに、京都にある4つの経済団体のうちのひとつである経済同友会で特別幹事に就いている。昨年4月まで4年間にわたり代表幹事を務めていた期間にまとめた政策提言の内容を中心に話をしたい。

私はキャリア初期にはメガバンクに勤務し、東京都心やアメリカでの勤務経験を持ち、NISSHAに移ってから主に海外事業の強化に努めてきた。本日のメインテーマである京都という都市のビジョンとも関係してくるので、まずNISSHAに触れておきたい。

NISSHAは京都市に本拠地を置くグローバル企業で、創業から約90年。グループ企業65社、社員数が全世界連結で約5,800人、売上高2,000億円という規模である。

高級美術印刷の会社として創業し、印刷・コーティング等のコア技術を応用できる市場分野を積極的に探索した。私たちは自社が保有する技術を、どれだけ多方面に使えるのかを探索する長い旅路のようなものを経営と考えている。事業ポートフォリオをコア技術の深堀りと追加によって組み変えながら今日までやってきた。社の歴史を概観すると、創業期から一旦多角化に入り、グローバル化を経て選択と集中に至り、また現在、多角化期を迎えている。

コア技術から生み出される製品・サービスがあり、その

先に対象市場がある。コア技術は基本的に時代によりパラメーターが変化するが、会社の中心的な資産であり、人材能力に支えられる。製品・サービスは市場のトレンドに大きく影響を受けるので、コア技術の市場への出口を模索するのが経営だと捉えている。

私たちのコア技術は、印刷、コーティング、ラミネーション、高精細な成形、パターンニングなどである。また、対象市場は、コンシューマーエレクトロニクス、モビリティ、医療、サステナブルパッケージ資材などである。4事業でグローバル展開を図り、売上高の約80%は海外、社員の60%は外国人だ(図1)。

なぜ、話の導入部分でNISSHAについて言及したのか。

コア技術やそれを支える有形無形の経営資源を使い、いかにアウトプットである利益を最大化するかということが民間企業の基本原則だ。資産をアウトプットに転換する図式を都市経営に当てはめると、どう言えるのか。

図1 事業展開



こうした着眼点が今日のテーマである。

京都経済同友会による政策提言

京都経済同友会は京都で活動する経済人が個人として参画し、経済や社会の課題について議論し、政策提言を行う。代表幹事は2人制で、1期2年ごとに1人が交代する。私は2015年から2018年度まで代表幹事を務め、後半の2年間で6本の政策提言を発表した。

今日のテーマでもある「『グローバル都市・京都』のビジョン」は全体を司るマスター提言として、そこに緩やかにつながりを持つ観光、交通、景観、就職・採用・教育、北部地域の発展などの、個別テーマの提言を行った。政策提言を取りまとめるプロセスとして、京都大学・京都工芸繊維大学・京都府立大学・立命館大学の4校と産学連携協定を結ぶという手法をとった。

「『グローバル都市・京都』のビジョン」は、読み手を企業経営者とイメージしたが、研究者や行政マン、一般市民にもわかりやすい内容になっていると思う。

京都には伝統産業からグローバルな先端企業まで幅広く存在し、それぞれが抱える課題や問題意識は非常に複雑であり、京都を一言で捉えることはできない。そのため、提言の中では、伝統産業を中心とした既存産業と、次代を担う新産業のあり方に大別して論じた。

京都は長い歴史の中で蓄積してきた産業、学術、文化などの資産を生かしつつ発展してきた。その結果、世界的に通用する技術や経営手法を基盤に、存在感あふれる企業が生まれている。株式市場で注目される企業や経営学分野で研究対象となる企業も多い。その背景として、知の拠点である大学が多いことが挙げられ、人材や研究成果が京都の発展を支えてきたと言えるのではないだろうか。

日本では高度経済成長期を経て都市の発展が実現したが、その過程で失われたものも少なくない。しかし、京都では他都市では見られなくなった伝統や文化が今も残されている。それが世界中から観光客が訪れる理由にもなる。

一方、経営者の問題意識としては、古き良

きものが残されているがゆえに、その維持・保存のみに目が向かいがちな面がある。未来に向かい、いま新しいものを創らないと、いずれ資産が枯渇し途絶えてしまうのではないかという危機感を私は持っている。

外部から大きな刺激を受け、これまで育んできた経済・社会的な価値を未来志向で新たに再構築すべきではないか。京都にある学術・文化・技術的な資産を価値に転換していくプロセスを、常に新しいフィルターを通して実践していかないと、今日的なニーズには応えられない。そのプロセスがうまくいっている分野とそうでない分野がある。それは個別の産業や企業のみならず、まち全体にも当てはまるのではないかと考えている。

自社の資産を最大限に活用しアウトプットする。それが企業の場合は利益となる。都市の場合は社会価値と言うべきか、所有する資産をアウトプットに向け、いかに活用できるかがキーポイントとなる。

京都を取り巻く社会環境

京都の社会環境をSWOT分析のフレームワークで整理すると、コンパクトな都市形態や多様性に富む産業集積、大学・学術・文化・観光などの資産に恵まれている点がプラス面として挙げられる。これに対するマイナス面として、限られた都市域であるがゆえの都市開発の限界がある。特に景観保存というテーマを前にすると、まちの近代化は容易ではない。起業や新規上場の少なさ、就職に伴う学生の流出、そして最大の弱みは新規性や多様性への寛容度の低さである(図2)。

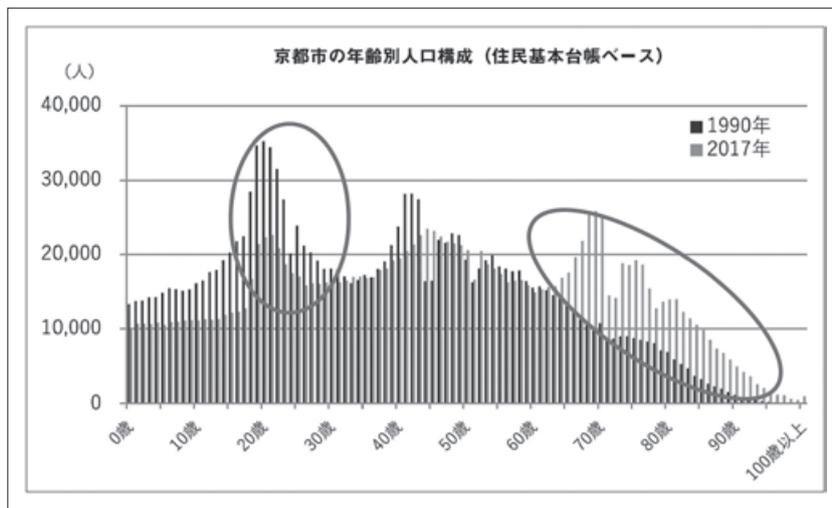
外部的な機会と脅威における特に深刻な問題は、他都市と同様に京都も人口減少は避けられないということである。実際にどうやって人を招き入れていくか、真剣な議論と政策が求められる。

1990年と2017年の京都市の年齢別人口構成を比較してみる。学生が多数京都にやってくるため、20歳前後は突出して多いが、少子化が進行しているため、90年よりも17年の山は低い。そして学生が定着しないため、この時

図2 京都を取り巻く社会環境

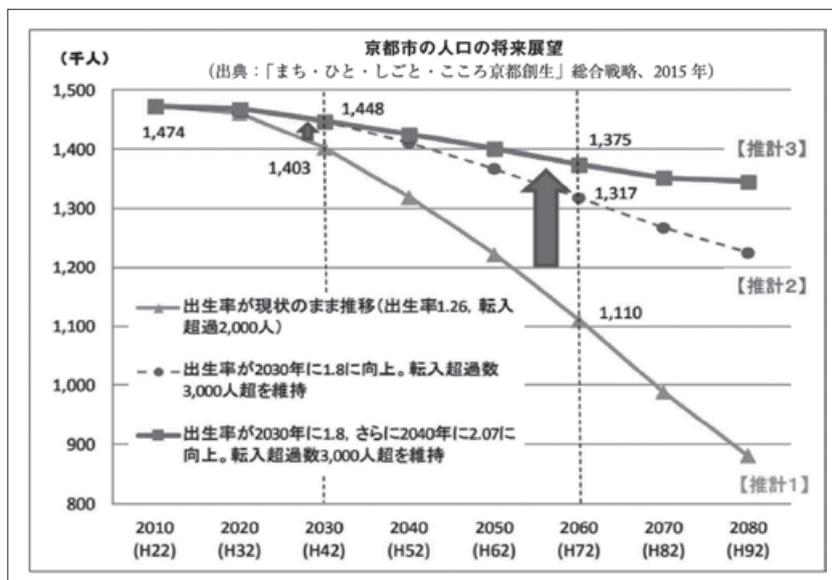
	プラス面	マイナス面
内部 (京都)	Strength (強み) <ul style="list-style-type: none"> コンパクトな都市形態 老舗企業からハイテク企業まで、様々な企業が集積 大学・学術の集積 恵まれた観光資源 歴史の中で育まれた文化 	Weakness (弱み) <ul style="list-style-type: none"> 都市開発の限界 (限られた都市域、景観の保存) 起業や新規上場の少なさ 就職に伴う学生の流出 新規性や多様性への寛容度
	Opportunity (機会) <ul style="list-style-type: none"> 新興国を中心とした世界経済の成長 観光市場の世界的拡大 技術革新の進展 (AI, IoT, ビッグデータ, ロボット, バイオ) 	Threat (脅威) <ul style="list-style-type: none"> 超高齢化・人口減少 労働力不足 VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) 都市間競争 技術革新と法制度・社会のギャップ
外部 (日本・世界)		

図3 少子高齢化が進行、学生の流出も深刻



京都市オープンデータポータルサイト「京都市の住民基本台帳人口 (元学区別年齢別人口)」をもとに著者作成

図4 人口減少は不可避



期を過ぎると人口は少なくなる。70代以上の高齢者数は明らかに17年の方が大きく上回っている (図3)。

こうしたデータを見ると、いわゆる新しい産業の担い手となる世代が京都には増えない傾向にあると言えるだろう。

それでは、産業としての京都の課題はどこにあるだろうか。

まず一つは、伝統産業の衰退。需要の減少や後継者難が原因となり衰退の一途をたどっている。保有不動産の活用などによりキャッシュフローを生み出してはいても、産業としての発展は見込めない。

グローバルに活動する上場企業も多いが、その多くは他県や海外で生産活動を行っているため、京都の経済に寄与しているとは限らない。「京都企業」と言われるほど、地元への貢献があるのかという点も指摘される。また、廃業よりも開業が少なく、近年は京都でのスタートアップ企業の上場も少ないと言われている。狭い都市域や高さ規制なども経済発展という視点から見ると、制約条件となっている。古き良き伝統を生かしながら産業としていかに成長していくのかということが大きな課題となる。

世界の中の京都という視点から見てみよう。

グローバル化や技術革新によりさまざまな情報が行き交い、SNSやアプリ、キャッシュレス社会といった新しい

技術が人々の消費スタイルを変えていく時代となった。人や資金がクイックに移動し、世界経済は垣根がなくなっている。

一方、京都はどうか。さまざまな意見を見聞する限り、「世界の潮流は分かるが京都は京都」という論調が少なくないと思われる。

例えば、観光客への接客・サービスでは、「おもてなし」という名のもとに、やや押し付けがましくなっていないだろうか。受益者視点の観光サービスを提供しているだろうか。古き良きものの維持・保存ばかりに目が向き、新しいものに変えていこうという意識が果たしてあるだろうか。私には、京都というまちの意識は、グローバルな動きとはやや乖離しているように感じられる。

この提言では従来の価値観や京都の中だけの経済活動には限界があり、「グローバル都市」に生まれ変わる必要があることを述べている。「グローバル都市」とは、グローバルな市場に目を向けるという意味であり、そういう都市に転換していく必要があると考えている。

グローバル都市の尺度

「グローバル都市・京都」は、例えば、首都圏のメガシティや国際金融センターなどのようなイメージではない。全員が海外に進出して商売しようということでもない。「グローバル」の意味は、京都の持つ独自の良さを維持しながらも、異質なものと融合に積極的であり、自ら多様性に向かう姿勢であると考え。

もちろん、グローバル市場に販路を求めることはあるだろうが、むしろ異質に対する許容度、融合に対する意欲という意味合いが強い。伝統と先進を融合し、グローバル市場で存在感を発揮する企業が集積する都市になりたい。

そのためには既存産業だけではなく、新たな産業クラスターを創出する努力を、まちぐるみで行う必要がある。その担い手となる人材や資金を引きつけ、クリエイティブ経済で世界に独自の存在感を示す都市となる。

いずれの場合も、担い手となる人材を育て、あるいは迎え入れる、多様な人材ミックス

を展開していかなければならない。

グローバル都市の尺度はさまざまな研究がなされ、経済に限らず文化的な都市間交流や居住環境のオープンさ、外国人の住みやすさ、自然環境、交通の利便性なども尺度とされる。また、『クリエイティブ都市論』（リチャード・フロリダ）によると、クリエイティブな人材層は都市に集まる。都市にこそ、人材や情報、文化を含めた交流が盛んにあり、人や資本が集まるという論理だ。私たちはこの考えを支持している。

既存産業の発展

衰退傾向にある既存産業を発展させるにはどうしたらいいか。

企業経営者の視点から言うと、経営者の強烈な危機感とリーダーシップが不可欠だ。

まず、それぞれの産業が持つ得意なポイントを明確化する。同時に、それが使われる市場の開拓を新たな視点から行うことが求められる。

一例として、着物の帯を織る産業の事例を挙げる。一定の幅で織っていく技術を帯という出口だけにとどめていたら衰退していただけだが、その技法を建築インテリアの壁材やソファなどの素材、高級ブランド店の内装などに展開し成功している会社が京都には存在する。要するに、コア技術の出口を拡大しているのだ。

また、ある仏壇製造企業では、漆塗りというコーティング技術のニーズに着目し、海外に販路を開拓している。コアな伝統的加工技術に何か味付けを変えることで、世界のさまざまな市場で使われる可能性を考えるべきだ。

「うちはこの世界だけで生きていく」「秘伝の技術は開示しない」といった考え方もあると思うが、今はオープンイノベーションによる技術の開示によって利用者を増やす時代である。

考え方の転換を促すためにも、既存産業に外国人も含め外部から若い人材を登用し、成果をあげてもらうことが必要だ。行政にも従来のような保護ではなく、国際競争力や生産

性向上を後押しするような政策へのシフトを期待したい。

新産業クラスターの創出

クラスターというのは、特定分野において関連する企業や教育・研究機関などが集積し、有機的に連携している状態のことを言う。例えば、かつての京都の織物産業についても西陣を中心とするクラスターが形成されていたという捉え方もできるだろう。

これを今日的にどういった産業で形成していけばいいのか。京都はどのような産業で勝負していけばいいのか、腹を決めなければならない。

その一つの考え方として、デザインが挙げられる。デザインと言われて、みなさんはどのような印象を持つだろうか。狭義のデザインとすれば、基本構想のような設計や機構設計、あるいはアートデザインということになるだろうが、近年よく言われる広義のデザインは、社会的なソリューション全体のことだ(図5)。自動車に例えると、狭義には文字通り自動車の設計・デザインであるが、広義のデザインでは自動運転が創り出す社会システムということになるだろう。こうした分野なら、京都には学術研究分野やものづくりを中心とした先端産業の素地があり、トータルソリューションを考える上で有効な都市だと捉えることができる。ここを出発点にできないだろうか。

数年前、パナソニックグループの家電部門

図5 「デザイン」概念の拡張

	狭義の「デザイン」	広義の「デザイン」
意味	使用目的に応じて、意匠、機能、構造等を設計する	諸制約の中で目的を達成するための実現可能なソリューションを生み出す
主な対象	<ul style="list-style-type: none"> ● 工業製品 ● 建築物 ● グラフィック 	左記に加えて、 <ul style="list-style-type: none"> ● サービスや体験 ● 組織やコミュニティ ● 社会課題の解決、など
京都の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ● 工業デザイナーからの注目(素材や加工技術の活用) ● 試作分野 ● デザイン系の大学の充実 	左記に加えて、 <ul style="list-style-type: none"> ● 「サービス・デザイン」の研究や実践の拠点

がデザインセンターを京都に創設したことが話題となった。繰り返しになるが、学術や文化、技術の宝庫として京都が有効な場所だと評価されたからこそその設置だ。

また、スマートフォンアプリのLINEが京都に開発拠点を設けたところ、募集人員を大幅に上回る応募があり、そのうち8割は海外からだった。

新産業の創出には、ベンチャー企業の育成も待ったなしだ。提言を作成した時点では、サポートするプレイヤーの充実を訴えたが、以降、いくつか動きが具体化してきた。

一つはフェニクシーというインキュベーションプログラムだ。大企業に勤めている企業内起業家など起業家の卵がテーマを持ってプログラムに参加し、お互い影響を受け与えながら事業をインキュベーションしていくものである。企業内の論理や制約の中で、孵化できないような新しいアイデアであっても、一旦外に出て外的な刺激を受けることによって事業化に結びつくのではないかという発想から始まったプロジェクトであり、2019年からスタートした。

もう一つは、アメリカに本拠地を置くPlug and Playが、東京に次いで京都に拠点を開設したことだ。スタートアップの募集には想定を超える申し込みがあった。京都から始める新しい事業には吸引力がある。その吸引力をしっかりとサポートしようというのはいい動きだと思う。

四条烏丸にオープンした京都経済センター

にも、起業家の卵が集まるオープンイノベーションの拠点ができただけでなく、これらの動きから具体的な成果につながればよいと考えている。

このような活動は京都の都市域でなされている。新しいアイデアを生み出す原動力は、都市での人的交流や文化的刺激によるものであり、郊外に設置される研究所ではないだろう。

したがって京都への提言としては、京都全体を北部の三山周辺、中

心部、南部に分けると、新しい産業クラスターを生み出すクリエイティブな集積は中心部にあるべきだと考える。北部は自然環境を中心とする保全に軸足を置き、大阪や奈良に対してもひらけている南部は大企業の本社機能や工場、物流拠点として区分できる。

変革を生み出す多様な人材

クリエイティブな都市域を形成するためには、人材が必要不可欠である。都市自体の多様性、異質なものに対する寛容さが、世界からクリエイティブクラスの人材を引き寄せる要因となる。クリエイティブクラスが集まり、都市が発展する。つまり、人材ミックスを変えることで、都市の発展が促される。

そのためには、学生の京都への定着率を向上させることが、産業界にとっての大きな課題となる。勉強するために京都にやっても、その多くは卒業後、首都圏の大企業に就職してしまう。地元の企業は、学生に対してもっと魅力の発信に努力すべきではないか。

いま私たちは経済団体として、インターシップを通じて学生と京都の接点づくりに取り組んでいる。また、学生が京都で起業する後押しを行うべきである。働きやすさや住みやすさを向上させて、若者から選ばれる存在にならなければならない。

外国人の流入・定着についても、数多くの課題があると指摘されている。

まず、外国人が京都に住みたくない最大の理由は、衣食住の環境になじみにくいことだ。中には古い町家を好む人もいるが、大半はグローバルスタンダードに近い住環境を求める。また、子連れで京都に住もうと思っても英語が通じず、インターナショナルスクールなども充実していない。それらが京都で仕事をしない理由の一つと指摘されている。

こうした基礎的な環境整備も、人材ミックスを豊かにしていくという意味では重要だと考え、動きがあれば後押しをしている。

都市であれ、企業であれ、大学であれ、変革の担い手として若者や外国人の存在は必要だ。多様な能力やものの考え方、価値観を持

つ人たちへの期待は大きい。とりわけ京都のような長い歴史と伝統の上に座っているような都市においては、新たな価値観や変化をもたらすことが進化につながると考える。

若者や外国人に限らず、新規性や多様性に対する寛容な風土の醸成が京都には必要である。「5代住まなければ京都人じゃない」とか「ぶぶづけが出されたら帰らなければならない」等の都市伝説が生まれるようなキャラクターを変えていかなければならない。

繰り返しになるが、京都は長い歴史を通じて、伝統と先進という二重性の追求の上に成り立ってきたまちである。伝統だけでは、いまごろ古代遺跡になっていたはずだ。市場環境が大きく変わっていく中、伝統よりも先進に生まれ変わることに重きをおいて、多様な変化を遂げていくべきだろうと考えている。

企業経営者の立場から、会社という単位で感じている問題意識を、やや強引に都市の運営に当てはめて論じてみた。全てに当てはまるわけではないだろうが、資産をいかに活用し、新たな突破口を開くかということにおいては共通項だと思う。

講師略歴

鈴木 順也 (すずき・じゅんや)

1964年京都市生まれ。慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了。1990年4月株式会社第一勧業銀行（現株式会社みずほフィナンシャルグループ）に入行、1998年3月日本写真印刷株式会社（現NISSHA株式会社）に入社。取締役、常務取締役、専務取締役、取締役副社長を経て、2007年6月より現職。

2015年5月～2019年4月一般社団法人京都経済同友会代表幹事。同会の代表幹事として、2018年4月発表の創立70周年記念提言『「グローバル都市・京都」のビジョン』の策定をリード。同提言では、グローバル視点での産業の変革とそれを生み出す多様な人材の重要性について、主に京都の企業経営者に呼びかけた。