



一般社団法人

京都経済同友会

Kyoto Association of Corporate Executives

京都経済同友会 創立70周年記念提言

「グローバル都市・京都」 のビジョン

平成30年 4月25日

創立70周年特別委員会
記念提言ワーキンググループ

2018-C-1

■ サマリー

京都はその長い歴史の中で、産業・学術・文化等の様々な資産の蓄積を活かし、独自の発展を遂げてきた。

しかし、京都は人口減少や都市開発の限界、産業の新陳代謝の停滞等の課題を内部に抱えている。一方で京都の外に目を向けるとグローバル化や技術革新が加速し、大量生産型の経済からクリエイティブ経済へのシフトが進んでいる。

このような環境の下、京都が持続可能で活力ある都市であり続けるためには、京都は「グローバル都市」に生まれ変わる必要がある。具体的には、既存の産業では、コア・コンピタンスの明確化と新市場への展開、テクノロジーの活用による生産性向上、サプライチェーンの再編等を、グローバル視点で推し進める必要がある。またこれらと並行して、京都が他都市と比較して強みを発揮できる分野を明確にし、新産業クラスターを創出することが求められる。

変革の担い手として、若者や外国人など多様な能力や価値観を持つ人材への期待は大きい。多様な人材の活用を後押しする、新規性や多様性に寛容な風土の醸成も京都の課題である。

目次

1. はじめに	1
2. 京都の現状と課題	3
3. 「グローバル都市・京都」のビジョン	7
4. 既存産業の発展の方向性	9
5. 新産業クラスターの創出	12
6. 変革を生み出す人口ミックスのあり方	16
7. おわりに	18
8. 参考資料	19

1. はじめに

今年、京都経済同友会は創立70周年の節目を迎える。これを機に、京都の未来について考察し、展望する必要がある。

京都は長い歴史の中で蓄積した産業・学術・文化等の資産を活かしながら、独自の発展を遂げてきた。ユニークな技術や経営を基盤にグローバル市場で存在感を発揮する企業が多く生まれ、これらの企業群は「京都企業」として株式市場や経営学の分野で注目を集めている。知の拠点である大学やそこから輩出される人材や成果も、京都の発展を支えた。高度経済成長や都市の発展の過程で失われたものはあるが、京都には古きよき伝統や文化が今でも色濃く残っており、世界の多くの観光客を魅了している。

しかし、古きよきものが残存しているがゆえに、私たちはともすればその維持や保存ばかりに目が向いていないだろうか。京都の未来を考えたとき、私たちは多様性に富む外部からの刺激やインプット（人材・情報・資金）を通して、私たちの資産が新たな経済的・社会的な価値を生み出すよう促し、行動すべきではないだろうか。

この考え方は、企業経営者が自社の経営資源を活用・強化し、未来志向で企業価値（利益）を最大化する宿命を負っている点に極めて似てはいまいか。京都経済同友会が、企業経営者が集い議論する経済団体であるという本質からみて、この基本姿勢を強調しておきたい。

本提言は、上記のような問題意識に基づき、本会が創立80周年を迎える10年後、さらにその先を展望した「グローバル都市・京都」のビジョンと、その実現に向けたアクションをまとめたものである。ここで言う「京都」とは、京都市を中心とした京都都市圏（グレーター京都）であり、必ずしも行政区分で言う京都市ではない。

提言は、主として京都の企業経営者に向けて書かれている。京都経済の未来に向けたビジョンを語り、その実現に向けて主体的に行動するのは、他ならぬ企業経営者であるからだ。提言の一部には行政機関への要望が含まれている。また、一般の市民の方々にも読んでいただける着眼点もある。京都経済の発展は、私たち企業経営者が中心となって実行に移すべきものであり、行政、市民、地域社会など様々なステークホルダーの理解や行動を促しながら、「グローバル都市・京都」を実現する大きな流れが生まれることを期待する。

一般社団法人 京都経済同友会

代表幹事 鈴木 順也 (創立70周年特別委員会 委員長)

理事 細尾 真生 (同 副委員長・記念提言ワーキンググループリーダー)

2. 京都の現状と課題

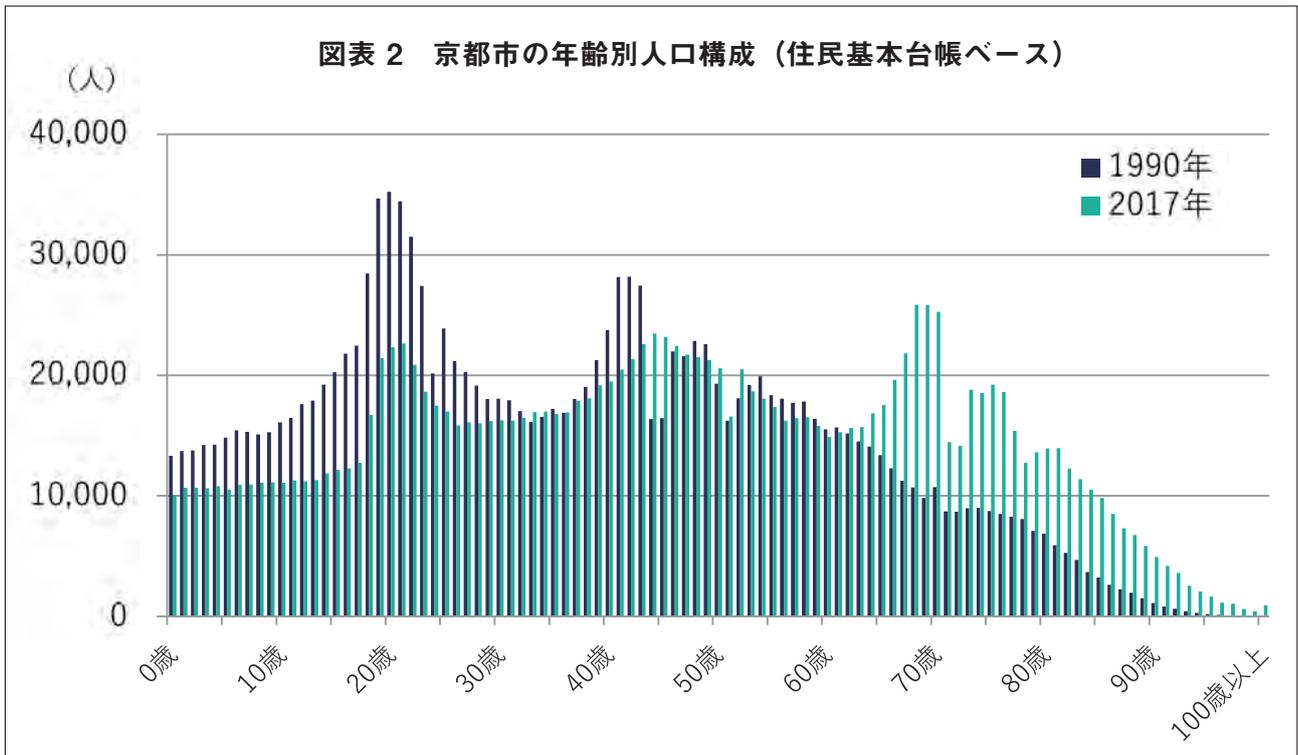
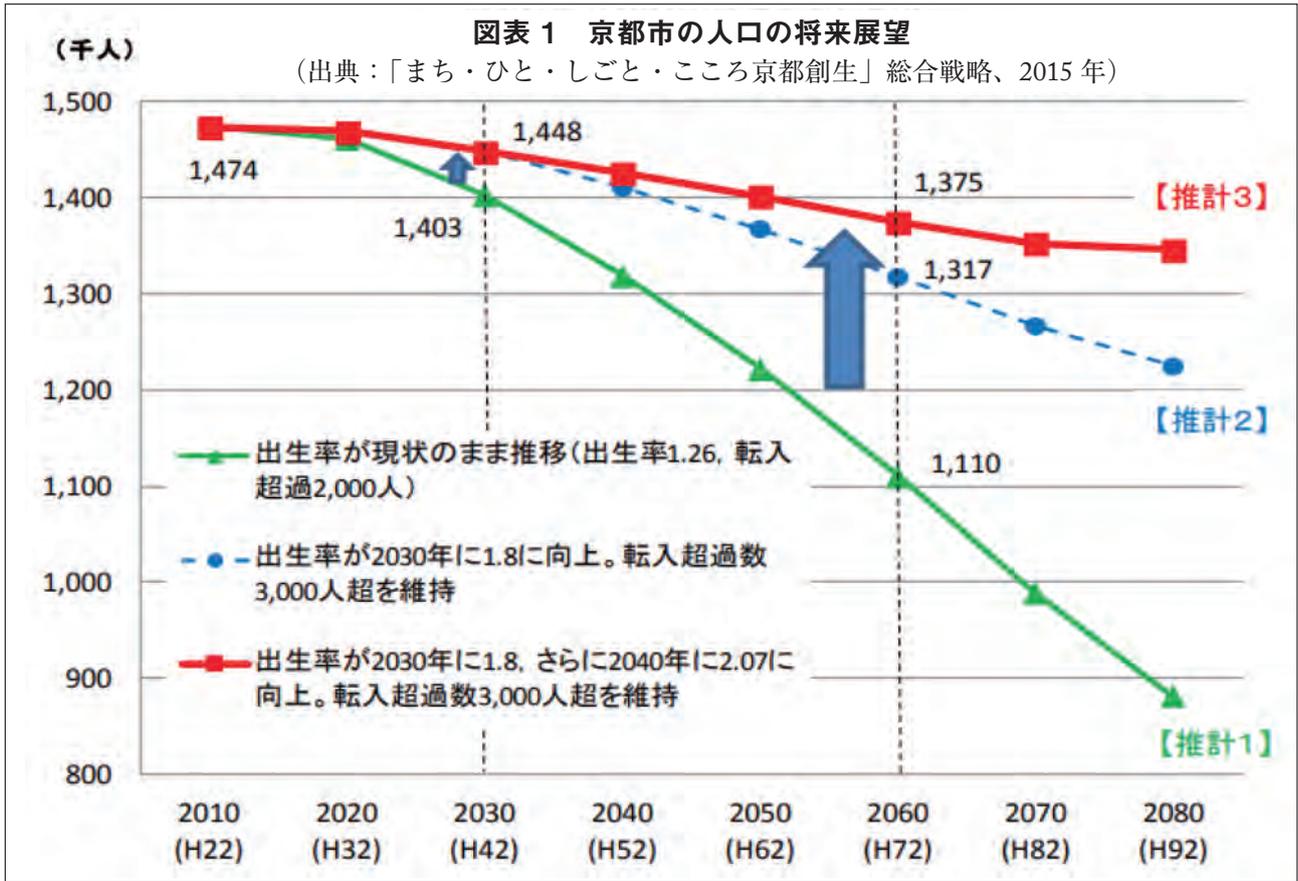
本章では、京都の人口や産業の現状をレビューするとともに、外部環境の変化が京都にもたらす影響について考察する。

<人口動態から見た京都>

京都の人口は明治維新後に3分の2に減少したと言われるが、その後は増加に転じ、京都市の人口統計は1932年（昭和7年）に100万人に達した。戦後30年ほどは増加基調が続き、1975年（昭和50年）以降は140万人台後半で推移している。今後は人口減少のフェーズに入り、出生率や流入人口に改善が見られなければ、2030年には約140万人、2060年には約110万人まで減少すると推計されている（図表1）。

京都には、約40の大学・短期大学が集積しており、京都で学ぶ学生数は人口の1割に相当すると言われている。このため、18歳～20歳代前半の人口が多いが、それらの多くは卒業後に市外に流出していると思われる。日本全体の傾向と同様に、京都の総人口がほぼ横ばいで推移する一方、若年層が減少し、高齢者層が増加している（図表2）。住民基本台帳に基づく京都市の外国人人口比率は3.0%で全国平均（1.8%）より高いが、在留資格別の内訳を見ると「特別永住者」と「留学」が3分の2を占めており、就労目的で京都に滞在する外国人は必ずしも多くないと言える。

なお、人口減少とそれに伴う労働力不足は、京都都市圏よりも京都府北部において特に深刻であり、本会内に設置した「北部委員会」は、京都府北部の地域経済を支える人材の確保・育成を研究テーマとして議論を進めている。



＜京都の産業と土地利用＞

産業都市としての京都は、域内総生産や一人あたり所得等の指標で見ると、全国の政令指定都市の中では平均的な数字に留まっているが、その中身には特徴的なものがある。例えば、老舗企業の多さは、明治維新前の創業企業数では日本一、創業100年以上の企業の比率で見ても全国でトップクラスの水準にある。従業員5人未満の小規模事業所の比率も全国1位であり、収益性は高い。それらの多くは、工芸や繊維など分業制が進んだ伝統産業を手がけているものと思われるが、ライフスタイルの変化に伴って伝統産業の市場規模は減少の一途を辿っている。近年の地価上昇に伴い、保有不動産がもたらす収益に依存している会社も少なからず存在すると思われる。

伝統産業に加え、電子部品や精密機器、素材等、高度な加工技術をベースにしたグローバル製造業が多いことも京都の特徴である。これらの企業の多くが今でも京都に本社を設置しているが、利用できる土地が限られていることもあり、製造拠点は必ずしも京都に置かれているわけではない。

産業の新陳代謝の観点からは、政令指定都市の中で京都市の開業率は下位に留まっており、近年は廃業率が開業率を上回っている。1960年代には多くの企業が株式上場を果たしたが、1990年代以降の上場は全国的な傾向よりも低調である。

京都の立地的な制約は、京都の産業の発展形態に大きな影響を与えている。港湾に面していない京都では重厚長大型の産業こそ発展しなかったが、伝統工芸や電子部品など、製品サイズは小さいながらも付加価値が高い産業が発展した。一方で、三方を山に囲まれている限られた都市域の中では産業用地を十分に確保できず、グローバル製造業の多くは成長に伴って京都市外や海外に新たな工場立地を求めた。

しかし現在、京都はその限られた都市域を有効に活用できているとは言い難い。厳しい建物の高さ規制は産業や都市機能の集積の妨げとなっている。コンパクトな都市形態にも関わらず公共交通の整備は不十分で、渋滞損失は政令指定都市の中で最悪の水準にある。近年の観光客の急増はこれらの傾向に拍車をかけており、限られた用地がホテルや商業施設に転用される中、オフィス不足が顕在化しつつある。

限られた都市域の中で、古きよき伝統や文化を守りながら、産業都市としていかに進化していくのか。この二重性の解決が、京都の持つ宿命であり、大きな課題である。

＜外部環境の変化＞

京都の外部に目を向けると、経済や文化のグローバル化はかつてない速度で進んでいる。これらは、京都企業に新たな市場機会を生み出す一方で、グローバル競争による淘汰のリスクに直面することになる。

グローバル化の進展とあいまって、技術革新とその伝播が加速しており、変化に時間を要する法制度や社会との間にギャップが生じている。ここ京都においては、民泊等のシェアリングエコノミーが台頭し、資産の有効活用やユーザーの利便性向上等のメリットがある一方で、地元住民とのコンフリクトを生み出している。

20世紀的な大量生産型の経済から、クリエイティブ経済へのパラダイム・シフトが叫ばれて久しい。クリエイティブ経済では、大量生産を可能にする資本や設備ではなく、多様な人材の知識や情報、アイデア等が価値創出の源泉となる。もとより立地的な制約がある京都において、この変化は上手く利用すれば大きな追い風になり得る。日本国内では少子高齢化に伴って労働力人口が減少し、世界では優秀な人材や企業の立地を巡って都市間競争が繰り広げられている。したがって、クリエイティブ経済を支える多様な人材が国内外から京都に流入し定着するかどうか、京都経済の将来を左右するといっても過言ではないだろう。

3. 「グローバル都市・京都」のビジョン

前章で述べた現状と課題を踏まえ、京都が持続可能で活力ある都市であり続けるためにはどうすればよいか。京都の中だけの価値観や経済活動には限界があり、京都が「グローバル都市」に生まれ変わる必要があることは明らかであろう。本章では、本会が考える「グローバル都市・京都」のビジョンを示す。

<グローバル都市とは>

一般的にグローバル都市とは、経済・政治・文化等が高度に集積し、グローバルな影響力や重要性を持つ都市を指す。ロンドン、ニューヨーク、東京等のメガシティがその代表例であり、一国の首都や国際金融センターの役割を担うことが多い。グローバル都市は情報や交通のネットワークのハブ機能を果たすことから、グローバル企業が拠点を置き、国内外から多くの人材が集まる。グローバル都市の評価指標においては、ビジネス環境のみならず、生活環境や文化的な側面も重視されることが多い（図表3）。

図表3 主なグローバル都市の評価指標と構成要素

A.T. カーニー		森記念財団 世界の 都市総合力ランキング Global Power City Index	JLL シティーズ・ リサーチ・センター Decoding City Performance
Global Cities Index	Global Cities Outlook		
ビジネス活動 人的資源 情報交換 文化的経験 政治的関与	人々の幸福 経済 イノベーション 統治	経済 研究・開発 文化・交流 居住 環境 交通・アクセス	グローバル化 競争力ある経済 企業・資本・有能な 人材の集中

＜京都が目指すべきグローバル都市の姿＞

本会が考える「グローバル都市・京都」は、メガシティや国際金融センターの姿ではない。京都が目指すべき姿は、以下のような都市像ではないだろうか。

- ① 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
- ② 多様な人材や資金を惹きつけ、クリエイティブ経済で世界に独自の存在感を示す都市
- ③ 古きよき伝統や文化を大切にしつつも、オープンでグローバルな考え方や手法を積極的かつ柔軟に取り入れる都市

このような観点から、京都のベンチマークになり得る都市として、ボストン、ウィーン、ミラノ・フィレンツェ、ミュンヘン等が挙げられる。

＜本提言がカバーする範囲＞

上述のような都市の特性を得るには、産業やそれを支える人材のみならず、都市を形づくる様々な要素について、あるべき姿を考慮する必要がある。例えば、京都が都市格の重要な問題と位置づける景観の観点からは、古きよき景観の保護だけでなく、産業発展とのメリハリや新たな景観の創出・形成も検討課題になろう。観光の観点からは、京都の文化や慣習を一方向的に押し付けるのではなく、国内外からの旅行者を観光サービスの受益者とみなし、マーケティング視点で様々なサービスを設計し提供する必要がある。交通の分野では、地元住民と観光客がコンパクトな都市の中を効率的に移動できる交通体系を、環境負荷が少ない形で実現することが求められる。

これらの問題については、本会は個別の研究委員会を設置し、その中で具体的な議論を進めている。次章以降、本提言は産業とそれを支える人材に焦点を絞り、個別の問題での政策提言は研究委員会に委ねたい（2018年度末頃に政策提言を発表予定）。

4. 既存産業の発展の方向性

産業の発展を考える上では、グローバルな大企業のみならず、ローカル企業の成長が欠かせない。本章では、京都に多く集積する伝統産業や中小企業を主な対象として、目指すべき方向性とそのために必要な施策を提示したい。

<コア・コンピタンスの再定義と新市場への展開>

現在グローバル市場で存在感を発揮している京都企業の中には、伝統産業等で培った技術を先端素材や海外市場向けに展開する、いわゆる「第二創業」によって大きな成長を遂げた企業が多い。ライフスタイルの変化や国内人口の減少に伴う既存市場の縮小に悩む企業にとって、このような京都企業の「勝ちパターン」は大いに参考になるのではないだろうか。

勝ちパターンを踏襲するためには、個々の企業が自社のコア・コンピタンス、すなわち事業の中核となる強みを明確化するとともに、コア・コンピタンスが活用できる市場を見極め、新たに開拓することが求められる。そのためには、従来の事業の継続だけでは自社の存続・発展は難しいことを企業経営者が認識し、危機感を持って自ら企業内部の変革や社員の意識改革に取り組むことが不可欠である。しかし、新たな分野への進出に際しては内部の人材による取り組みだけでは限界がある。新しい販売手法や海外市場に詳しい人材の雇用、他社とのネットワーク形成など、社外の人材能力を積極的に活用するオープン・イノベーションの取り組みが第二創業への秘訣ではないだろうか。

また、経営管理大学院（ビジネススクール）で教えられている経営戦略、人的資源管理、マーケティング、財務・会計等の理論枠組や成功事例の分析・研究は、世界のビジネスにおける「共通言語」であり、海外での事業進出や企業買収、さらにはオープン・イノベーションに取り組む際には不可欠な見識である。企業経営者はその有用性を認識し、経営管理修士号(MBA)の履修を重要なキャリアと位置づけ、その取得者の積極的な活用や社内の能力の底上げに取り組むべきである。

<テクノロジーの活用による生産性向上>

生産性の向上は、京都だけではなく日本全体の課題である。京都には古くからの慣習や仕事のやり方が多く残っており、このことが京都企業の実産性に影響している可能性は否定できない。もちろん、古くからの慣習の全てが否定されるべきものではないが、現代において一般的なレベルのICT（情報通信技術）を活用するだけでも、生産性を向上し人手不足のリスクも緩和できる余地が多く残っている。

近い将来には、AI（人工知能）やロボットが単純労働から職人仕事、高度な判断に至るまで、様々な業務において人間の代替または補完の役割を果たすことが期待される。人が担うべき業務とAIやロボットに任せる業務を見極め、人が担うべき業務についてもテクノロジーの力を借りて生産性を向上させることが、これからの企業経営には求められるだろう。海外のローカル企業の様々な事例を観察すると、わが国ではこれへの取り組みが格段に遅いことを感じる。

テクノロジーの活用は、省人化や効率化だけでなく、売上高の拡大にも寄与し得る。観光の分野を例にとると、オンライン上での情報収集や予約が一般的となった今日、世界で広く一般的に使われているプラットフォームに情報が掲載されていない施設や事業者は、インバウンド観光客にとっては存在しないに等しい。クレジットカードや電子マネー等、他国で一般的な決済手段が使えない施設や事業者は、そのことによって機会損失につながる。他国と日本、他都市と京都の違いを言い訳にするのではなく、顧客視点でサービスを最適化することが求められる。

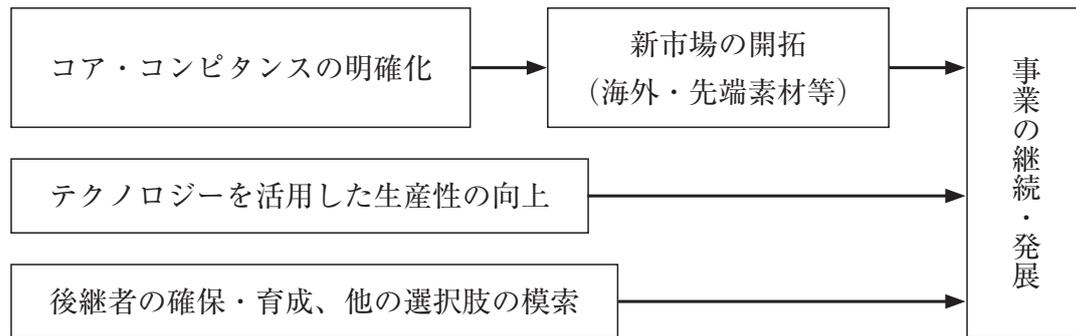
＜企業の新陳代謝＞

中小企業の事業承継は日本全体の課題であるが、老舗企業や小規模事業所が多い京都にとってはとりわけ大きな問題である。特に、サプライチェーンが細分化されている伝統産業の分野においては、特定の工程を受け持つ事業者が後継者難で廃業すると、最悪の場合、最終製品の生産ができなくなる可能性が指摘されている。伝統産業以外でも、特定の小規模サプライヤーの廃業によって事業に影響を受ける企業は多いだろう。

もちろん、個別の企業において後継者の確保・育成に向けた努力に着手すべきことは言うまでもないが、働き方の多様化や少子高齢化が進む環境下では、それにも限界がある。サプライチェーンの垂直統合、オーナー家以外への会社や事業の売却・譲渡も視野に入れ、様々な選択肢を模索し受け入れるべきである。

日本においてはM&A（合併・買収）は「身売り」と表現されることもあり、否定的なイメージで語られることも多い。しかし、M&Aは事業の継続・発展のための有効な手段であり、必ずしも否定的に捉える必要はない。また、京都には京都以外の資本はたとえ日本企業であっても「外資」と表現して忌み嫌う向きがある。むしろ京都に将来の可能性を感じて投資してもらえることは歓迎すべきことであり、そのような見方は払拭していく必要がある。

図表 4 個別企業がとるべきアクション



<京都市への期待>

本章でこれまで述べてきたことは、いずれも一義的には個別の企業において経営者の規律とリーダーシップのもとで進めるべき課題であるが、各種の補助金や相談窓口の設置など、伝統産業や中小企業に対して様々な支援策を講じている京都市にも、一層の後押しをお願いしたい。具体的には、わが国の農業政策の転換のように、保護色の強い政策から、国際競争力の強化や生産性向上を後押しする政策へのシフトが加速することを期待する。また行政の支援策はその認知度や実効性が何よりも重要であり、国内外の民間の専門家の知見も活用しながら、認知度と実効性の向上を図っていただきたい。

5. 新産業クラスターの創出

京都が持続可能で活力あるグローバル都市となるためには、前章で述べた既存企業の変革だけでなく、今後の京都を担う新たな産業の形成が欠かせない。本章では、京都における新たな産業クラスターについて論じる。

<産業クラスター形成の重要性>

一般的に産業クラスターとは、特定の産業分野において関連する企業や教育・研究機関等が地理的に集中し、それらが補完、時には競合しながら有機的に結びついている状態を指す。産業クラスターは、当該の産業分野における生産性や競争力の源泉となるだけでなく、人口の増加や税収の拡大につながりうるため、地域経済の活性化の観点からも注目されている。

京都では分業制と高度な加工技術のもと、伝統産業における産業クラスターが発展した。京都の未来の発展のためには、前章で述べた伝統産業の変革と並行して、新たな産業クラスターを京都に生み出すことが欠かせない。

<クラスター候補になりえる産業>

京都市では、①グリーン（環境・エネルギー）、②ライフイノベーション（次世代医療、健康、介護等）、③コンテンツ産業（マンガ、アニメ、ゲーム等）、を重点産業に指定し、事業化や販路拡大等、新産業創出の後押しを行っている。これらに加えて、電子部品の集積を活かしたロボット産業や、概念が拡張され幅広い事業領域で注目を集める「デザイン」という切り口が、新産業クラスターの候補として考えられる。

これら産業の全てにおいて、京都が世界をリードする存在となることは現実的とは言えない。京都が特に注力すべき産業はどの分野なのか、京都の産官学が議論・協調して進むべき方向性を見出すべきと考える。本提言では特定の産業への絞り込みまでは踏み込まないが、京都の持つ強みや立地特性、国内外の他都市と比較した京都の競争地位等を考慮すると、「デザイン」という切り口と、ものづくりを基盤とした先端技術産業が、有望な分野だと思われる。いずれも、京都企業の持つ技術や、京都で働く人材の知識やアイデアを基盤に事業展開が可能なクリエイティブ産業である。

＜京都における「デザイン」の可能性＞

デザインという言葉は長らく、工業製品や建築物、グラフィック等の分野を中心に、使用目的に応じて意匠、機能、構造等を設計するという意味で用いられてきた。しかし近年は、デザインの概念が大幅に拡張され、物理的な製品だけでなく、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、様々な分野において「デザイン」が用いられる。これらに共通するのは、「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（解決法）を生み出すこと」であり、これを広義のデザインと言ってもよいだろう。

従来的な意味での「デザイン」の分野では、伝統工芸で培った京都の素材や加工技術が、これまでとは異なった製品への転用を念頭に、国内外の工業デザイナーから注目されている。デザインから製品化へのプロセスに欠かせない試作の分野においても、京都は強みを発揮できるだろう。また、建築物やグラフィックの分野においては、京都にはこれらに強みを持つ大学が充実しており、人材面で大きな強みと言える。一方、広義のデザインの分野では、サービス産業の品質や生産性の向上につながる「サービス・デザイン」の研究や実践の拠点として、京都が強みを発揮できる可能性がある。

＜先端技術産業とエコシステム＞

グローバル化や技術革新が加速する時代において、先端技術産業は大企業を頂点としたピラミッド構造や、伝統産業のサプライチェーンのような分業構造ではなく、多様なプレイヤーが集う動的でオープンなエコシステムの形態をとるだろう。したがって、多様なプレイヤーを京都に惹きつけ、エコシステムを形成できるかどうか、先端技術産業のクラスターの成否を左右する。

幸い、京都には学生や研究者など、潜在的起業家は多く存在する。彼らの起業を後押しする環境を整備することが、エコシステムづくりの第一歩となる。京都には官民による様々な起業支援メニュー（セミナー開催、認定制度、創業融資等）が用意されているが、ベンチャー企業の起業や成長を本格的に後押しするようなプレイヤーは不足している。起業を支援するインキュベーターや成長支援を行うアクセラレーター、投資を行うベンチャーキャピタルやエンジェル投資家など、様々なプレイヤーによるエコシステムの充実が望まれる。京都発のプレイヤーが活躍することに期待したいが、アメリカのトップ・アクセラレーター“500 Startups”と提携した神戸市のように、外部からの誘致も選択肢として検討すべきである。

また、IPO（新規株式公開）だけでなく、大企業への事業の売却がベンチャー企業の出口戦略として一般的になりつつある。したがって、先端技術産業クラスターを牽引する大企業が地元の有望ベンチャー企業を買収する流れが欠かせない。そのためには、京都の大企業が自前主義にこだ

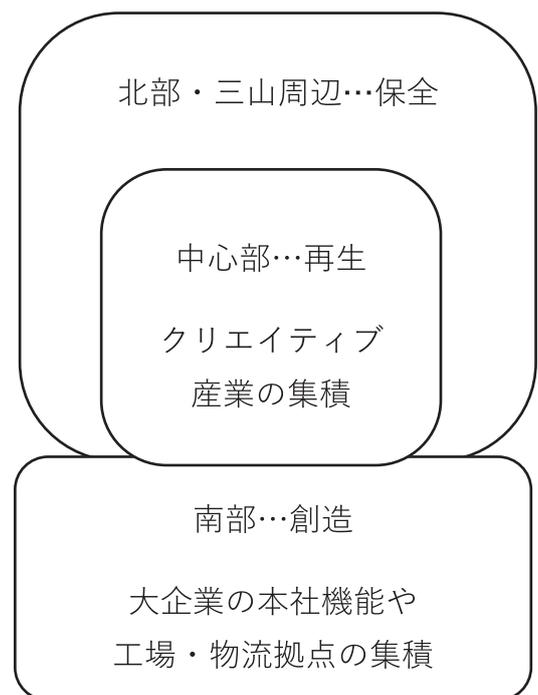
わらずに外部の技術やアイデアの取り込みを積極的に行うことに加え、国内外の大企業の京都への誘致も重要になる。

＜新産業クラスターと土地利用 ～京都市の中心部を再生＞

京都市の都市計画において、北部・三山周辺は保全ゾーン、中心部は再生ゾーン、南部は創造ゾーン、という考え方が定着している。産業という観点からは、高度経済成長に伴い中心部が手狭となる中、南部地域が新たな産業用地として注目されるようになり、産官学による様々な取り組みの結果、南部地域への生産・物流機能の一定規模の集積が進んだ。交通インフラの整備等の課題は残るものの、京都市南部（南区・伏見区）の製造品等出荷額は京都市全体の半分以上を超えるまでに至った。

新産業クラスターを構成するプレイヤーは、京都市内の各地に分散するのではなく、特定のエリアに集積するほうが望ましい。候補となる産業の特性を考慮すると、新たな産業の集積地として、中心部を再生していくことは有効ではないか。京都がどのような産業に力を入れるにせよ、大量生産型の産業ではなく、研究開発やデザイン、コンテンツ制作等のクリエイティブな産業がその中心となることは間違いない。クリエイティブな産業、それを支えるクリエイティブな人材にとって重要なのは、大規模な工業用地や巨大な中央研究所ではなく、新しいアイデアを生み出す原動力となる都市での人的交流や文化的刺激であり、これらは中心部に求められる。この点において、京都市が掲げる中心部の再生は極めて重要であり、そこに新たな人材が流入し、新たな産業の都市型拠点となることによって成し遂げられるだろう。一方の南部地域については、大規模用地を必要とする大企業の本社機能や、工場・物流拠点の集積地域として、一層の存在感を発揮することを期待する。

図表 5 京都市の土地利用イメージ



＜新規性や多様性への寛容さ＞

ここまで、エコシステムとそれを支えるプレイヤー、土地利用について述べてきたが、新産業クラスターの形成において最も重要なのは、京都に住む人々の意識である。新しいこと、これまでなかったことを始めようとする若者や改革者に対して、ともすれば保守的な態度をとったり、協力を惜しむような一面が、京都には残っているのではないだろうか。そのようなことが繰り返されると、せっかくのよいアイデアが実を結ばないだけでなく、起業家予備軍の芽を摘んでしまい、彼らが他都市に流出することにもつながりかねない。

古来、京都は外国から文化や制度を導入し、また渡来人がもたらす情報や技術などの刺激を源泉に環境適応的に進化し成長してきた都市であった。そのような気概に満ちていたために、古代遺跡にならず今日も存続している。現代においても、私たち京都市民が新規性や多様性に寛容になり、新しいことに挑戦する人を温かく応援することにより成功事例が生まれ、それに刺激されてまた新しい挑戦者が現れるという好循環を京都につくることが、新産業クラスター形成の原動力になると考える。

この点において、福岡市は好事例を生み出していると言える。同市は、人口増加率、開業率ともに、全国の政令指定都市の中でトップの数字を誇っている。その要因として、九州の中心都市であることや、良好な交通アクセス、コンパクトな都市形態等が挙げられることが多い。しかし、京都が見習うべき点としては、新規性や多様性に寛容な風土のもと、外部からの移住や起業を官民を挙げて促進していることであろう。

6. 変革を生み出す人口ミックスのあり方

前章までに述べてきた既存産業の変革、新産業クラスター形成のいずれも、その成否を左右するのは人材である。本章では、変革を生み出すための多様な人材の必要性和、その流入と定着について論じる。

<多様な人材によるイノベーション>

人材の多様性とイノベーションや経済成長との関係については、様々な研究成果がある。イノベーションとは、「社会・経済価値を創造する技術発明と市場洞察との結びつき」であるとの考え方に立つと、様々なアイデアや技術が市場ニーズと化学反応したときにイノベーションが起きると言える。さらに、多様性に寛容な都市が優秀なクリエイティブ・クラス（創造人材）を引き寄せ、経済成長を促すとの考え方がある。いまや、ダイバーシティとインクルージョン、すなわち多様な能力や価値観をもつ人材を受容し、差異を越えて一体感を醸成することが、企業や都市などの様々なレベルにおいて積極的な影響をもたらすことは、世界の共通認識と言っても過言ではない。

京都の発展を考える上でも、人材の多様性は欠かせない。特に、既存企業の変革や新産業クラスターの形成を推進する上では、根っからの「京都人」ではない若者や外国人の力を活用することが重要である。なお本提言においては、単純労働を担う移民労働者の受け入れ是非の問題は扱わない。以下で論じるのは、京都の変革に寄与しうるクリエイティブな外国人材の定着・受け入れについてである。

<若者の定着>

京都は人口の1割に相当する学生が学ぶ「学生のまち」であるが、学生の大部分は就職時に域外に流出しているのが現状である。地方から京都の大学に進学し、卒業後に首都圏だけでなく地元に戻って就職する学生も一定数いるため、就職時の流出が全て問題であるとは言い切れない。しかし、多様性という観点から、留学生を含む様々なバックグラウンドを持つ若者が卒業後も京都に残り、あるいは他地域で活動したのちに京都に戻り、活躍してもらうことが肝要である。

そのためには、インターンシップ等を通じて学生と京都企業の接点を設けることも有効だと考えられる。しかし、それだけで学生が京都の企業に就職するわけではない。若者の絶対数が減少する中で、職場や居住地として、京都企業や京都の街が、多様性の担い手である若者に選ばれる存在になる必要がある。企業には、やりがいのある仕事、成長の場、働きやすい環境等を用意することが、これまで以上に求められる。企業への就職だけでなく、前述のように起業を後押しす

るような環境整備も重要である。京都市にも、子育て環境の充実、多様な文化やライフスタイルの受容等、居住地としての魅力を高める取り組みとその認知度の向上を、これまで以上に期待したい。職場や居住地としての魅力が高まれば、京都の大学生に限らず、国内外から様々な人材を惹きつける力になる。

なお、学生の京都への定着については本会内に設置した「就職・採用・教育委員会」において検討を深め、別途、政策提言を取りまとめる予定である。

＜外国人の流入・定着＞

京都のグローバル化のためには、人種や国籍を問わず、多様な外国人の流入と定着が欠かせない。特に、既存産業の変革や新産業クラスター形成の中心的な役割を担い得るクリエイティブ人材は京都だけでなく世界中で必要とされる人材であるため、人材の流動性は高い。幸いにして京都は歴史都市・文化観光都市としての魅力があり、国際的な知名度も高い。しかし、クリエイティブな外国人が京都に流入・定着するためには、京都の魅力のアピールだけでは不十分であり、グローバル・スタンダードの生活環境を整える必要がある。クリエイティブな外国人が日本に住むことに消極的な理由として、しばしば生活環境が挙げられるからである。

例えば、京町家に住みたい一部の外国人を否定するものではないが、大半の外国人にとっては、自分たちが家族で不自由なく暮らせる住宅のほうが暮らしやすいであろう。また、日本では手に入りにくい食材や生活用品を扱う商店やショッピングモール、言語や文化の違いに対応した生活サービス等の整備も欠かせない。子どもの教育環境という面では、インターナショナル・スクール等の一層の整備も課題である。京都市には用地確保への協力など、可能な範囲でバックアップをお願いしたい。

もちろん、外国人と日本人とのコミュニティが分断してしまうようでは、多様性によるイノベーションは生まれにくい。京都市民が積極的に交流することで、成果が出る。外国人が暮らしやすい生活環境の整備と並行して、京都市民の英語力の底上げや、多様性に寛容な風土の醸成等に積極的に取り組み、多様な人材を活かすグローバル都市に生まれ変わる必要がある。

7. おわりに

「伝統と先進」の二重性の追及は、京都の宿命であり、都市としてのアイデンティティである。産業・学術・文化の蓄積があったからこそ今日の京都があり、常に新しいことに取り組んできたからこそ今日の京都がある。将来にわたっても、京都は伝統を基盤にしながら新しいことに挑戦する都市であり続けるだろうし、そのような都市でなければ京都は成長から逸脱し、古代遺跡の名所になってしまう。

一方で、京都に求められる成長への取り組みは、時代によって異なる。明治維新後の京都においては、それは番組小学校であり、琵琶湖疏水であり、水力発電や市電であった。これらはいずれも、当時の京都が必要としていた産業や都市の近代化を牽引するプロジェクトであった。

それから約150年が過ぎた現在、京都に求められているのは「グローバル化」である。経済や文化の急速なグローバル化が進む今日、グローバル視点でのビジネス展開は避けて通れない。そのためには若者や外国人を含む多様な人材能力の活用が必要であり、また多様性や新規性に寛容な風土がその土台となる。これが、本提言の根底にある考え方である。

本提言の策定に際しては、京都大学経営管理大学院長の原良憲教授にご指導いただいた。また、提言策定の過程では、京都市の産業観光局や都市計画局との意見交換の機会をいただいた。異なる立場や専門性から有益な助言をいただいた一方で、京都が抱える課題やあるべき姿について、その多くを共有できたことが印象的であった。

産官学の距離が近いことは京都の強みの一つとしてよく語られるが、本提言の策定を通じて、産官学連携の重要性と、その高度化の必要性を再認識した。私たち企業経営者・経済人は、行政や大学との連携を、具体的な成果目標を掲げて強化するとともに、自らの専門性や見識を高め、京都の経済や社会の進化と成長に貢献していきたい。

8. 参考資料

(1) 参考文献・資料等

<書籍・雑誌>

- エンリコ・モレッティ著／池村千秋訳「年収は『住むところ』で決まる—雇用とイノベーションの都市経済学」プレジデント社、2014年
- リチャード・フロリダ著／井口典夫訳「新 クリエイティブ資本論」ダイヤモンド社、2014年
- ジェイン・ジェイコブズ著／中江利忠、加賀谷洋一訳「都市の原理」SD選書、2011年
- マイケル・E・ポーター著／竹内弘高訳「競争戦略論Ⅱ」ダイヤモンド社、1999年
- デービッド・アトキンソン「新・所得倍増論—潜在能力を活かせない『日本病』の正体と処方箋」東洋経済新報社、2016年
- 川北英隆、奥野一成「京都企業が世界を変える—企業価値創造と株式投資」きんざい、2015年
- 徳賀芳弘「京都企業 歴史と空間の産物」中央経済社、2016年
- DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー2015年11月号 ダイヤモンド社、2015年
- 木下斉「福岡市が地方最強の都市になった理由」PHP研究所、2018年

<行政資料等>

- 京都市「京都市基本構想」、2001年
- 京都市「京都市都市計画マスタープラン」、2012年
- 京都市「『まち・ひと・しごと・こころ京都創生』総合戦略」、2015年
- 京都市「京都市産業政策ビジョン」、2016年
- 京都市・大学コンソーシアム京都「大学のまち京都・学生のまち京都推進計画」、2014年
- 京都市「新・京都市南部創造まちづくり推進プラン」、2007年

<各種調査・報告書等>

- 帝国データバンク「長寿企業28,972社を分析、『老舗出現率』トップは山形県」、2016年
- ニッセイ基礎研究所「急増する国内外国人人口・世帯数」、2017年
- リクルートキャリア 就職みらい研究所「大学生の地域間移動に関するレポート 2018」、2017年
- A.T.カーニー「2017年グローバル都市調査」、2017年
- 森記念財団 都市戦略研究所「世界の都市総合力ランキング 2017」、2017年

- JLL シティリサーチ「2017年版 都市比較インデックス 都市パフォーマンスの解説」、2017年
- 京都大学経営管理大学院「文部科学省 平成29年度『高度専門職業人養成機能強化促進委託事業』調査研究テーマ 経営系専門職大学院（ビジネス分野）におけるコアカリキュラム等の実践・改善に関する調査研究 報告書」、2018年

<Webサイト>

- 京都市統計ポータルサイト <http://www2.city.kyoto.lg.jp/sogo/toukei/>
- 500 KOBE ACCELERATOR <http://jp.500kobe.com/>
- Fukuoka Facts データでわかるイイトコ福岡 <http://facts.city.fukuoka.lg.jp/>

<京都経済同友会 講演>

- みやこキャピタル株式会社 代表取締役パートナー 菅谷常三郎氏
「米国におけるオープンイノベーション」
(平成29年5月17日 5月度例会)
- 京都大学大学院工学研究科 教授 宇野伸宏氏
「京都市内交通の現状と課題」
(平成29年7月28日 交通委員会 第1回委員会 (オープン委員会))
- 日本電気株式会社 取締役執行役員常務 兼 CTO 江村克己氏
「新しい社会価値創造への挑戦——AI/IoTによる効率化と人が創造する豊かさについて考える」
(平成29年8月22日 創立70周年特別委員会 記念提言WG 第1回WG (オープンWG))
- 野村証券株式会社 金融公共公益法人部 主任研究員 和田理都子氏
「人口2/3 激減時代の到来と『新』成長戦略 都市を測る、都市を活かす：京都府を中心に」
(平成29年9月11日 創立70周年特別委員会 記念提言WG 第2回WG (オープンWG))
- 京都大学 経営管理大学院 教授 原良憲氏 (本WGアドバイザー)
「『グローバル都市・京都』の可能性と課題——世界の未来を紡ぐ都市：京都」
(平成29年10月23日 創立70周年特別委員会 記念提言WG 第3回WG (オープンWG))
- 株式会社東京証券取引所 代表取締役社長 宮原幸一郎氏
「金融資本市場の持続的な発展に向けて——東京証券取引所の取組み」
(平成29年10月18日 10月度例会)

※所属・役職は講演日時点のもの

(2) 創立70周年特別委員会 記念提言WG 委員名簿

※平成30年3月31日現在（敬称略）

委員長

鈴木 順也 NISSHA 株式会社 代表取締役社長

WG リーダー

細尾 真生 株式会社細尾 代表取締役社長

担当幹事

八木 茂 有限会社ワイ・イー・エス 代表取締役
岡田 登史彦 ムーンバット株式会社 相談役
土山 雅之 土山印刷株式会社 代表取締役社長
西村 猛 西村公認会計士事務所 所長
東 宗謙 株式会社太鼓センター 代表取締役社長

アドバイザー

原 良憲 京都大学経営管理大学院 教授

委員

石川 和子 株式会社中藏 専務取締役
石丸 庸介 医療法人社団石鎚会 理事長
稲田 信二 株式会社トレード 代表取締役
植木 修康 日本銀行 京都支店 支店長
上西 正晃 株式会社大気社 京都営業所 所長
上村 多恵子 京南倉庫株式会社 代表取締役社長
近江 彩子 山田ビジネスコンサルティング株式会社 京都支店 取締役支店長
大川 昌男 株式会社堀場製作所 常務取締役
大倉 治彦 月桂冠株式会社 代表取締役社長
大西 辰彦 学校法人京都産業大学 理事・副学長
大西 廣到 株式会社南都銀行 京都支店 支店長
大宮 正 宝酒造株式会社 相談役
奥谷 智彦 株式会社サツマヤ奥谷 代表取締役社長
奥谷 博俊 株式会社サツマヤ奥谷 取締役営業本部長
奥村 浩二 株式会社京都東急ホテル 総支配人
木村 光博 株式会社キャリアパワー 代表取締役
熊谷 昌美 株式会社熊谷次商店 代表取締役

小寺 信義	ポウエイ株式会社	代表取締役社長
小西池 透	大阪ガス株式会社	理事京滋地区総支配人
小林 達生	東京海上日動火災保険株式会社 京都支店	理事支店長
小林 洋志	日本電気株式会社 京都支社	支社長
佐伯 祐左	東邦電気産業株式会社	取締役営業部長
里中 勝司	株式会社響映	代表取締役社長
山東 要	大阪ガス株式会社	京滋産業エネルギー営業部長
高橋 英明	株式会社高橋本社	代表取締役社長
瀧井 傳一	タキイ種苗株式会社	代表取締役社長
立木 貞昭	株式会社京進	代表取締役会長
中尾 俊博	光伝導機株式会社	代表取締役社長
中島 栄鉄	株式会社大気社 大阪支社	常務執行役員支社長
難波 太郎	京都帝酸株式会社	代表取締役社長
西山 まり子	株式会社プラニ	代表取締役会長
橋本 和良	株式会社傳來工房	代表取締役社長
長谷部 斎	株式会社竹中工務店	役員補佐
秦 健二	株式会社京都やま六	代表取締役
畑 正高	株式会社松栄堂	代表取締役社長
藤井 美保代	株式会社ビジネスプラスサポート	代表取締役
布施 大策	布施税理士事務所	税理士
船井 涉	株式会社長栄	常務取締役
本多 立昌	株式会社 FP クリエーション	営業部長
前田 剛	有限会社前田珈琲	代表取締役
松本 明	株式会社地域計画建築研究所	取締役京都事務所長
松本 直人	フューチャーベンチャーキャピタル株式会社	代表取締役社長
森瀬 正博	株式会社京都総合経済研究所	相談役
森田 純一郎	吉忠株式会社	社長室長
柳田 耕治	株式会社梓設計	常務取締役執行役員企画部門代表
山口 智啓	全日本空輸株式会社 京都支店	支店長
山下 泰生	株式会社堀場製作所	理事管理本部副本部長
山本 恵	株式会社アクティブ ケイ	プロデューサー
吉田 創一	株式会社フラットエージェンシー	代表取締役
吉田 益己	株式会社フジタ 大阪支店京滋営業所	所長
渡邊 淳一	株式会社電通 京都支社	支社長
豊田 博一	一般社団法人京都経済同友会	理事事務局長

事務局

高橋 大樹

一般社団法人京都経済同友会

事務局課長

小松 麻未

一般社団法人京都経済同友会

事務局員



一般社団法人

京都経済同友会

Kyoto Association of Corporate Executives

604-0862 京都市中京区烏丸通夷川上ル 京都商工会議所ビル 5F

T 075-222-0881 F 075-222-0883 <http://www.kyodoyukai.or.jp/>