

# NISSHAの

# 持続的成長の源泉とは

— 経営者は変化することにコミットできるか



NISSHA株式会社  
代表取締役社長兼最高経営責任者

## 鈴木 順也氏に聞く

2019年に創業90周年を迎えるNISSHA。同社が手がける製品はスマートフォンやタブレット向けのフィルムタッチセンサー、自動車の内装や家電向けの加飾フィルムや加飾成形品、食料品や飲料品向けの高機能パッケージ資材、さらには心疾患向けの医療機器など実に多岐にわたる。売上高の80%は海外向けという。

事業領域の拡大とともにグローバル市場で成長を続けるNISSHA。そのユニークな成長の軌跡と今後の経営戦略について代表取締役社長兼最高経営責任者の鈴木順也氏にうかがった。



Interviewer  
京都総合経済研究所  
代表取締役会長  
西 良夫

## フィルムタッチセンサーはグローバル市場でのNISSHAの代名詞

西 京都ではNISSHAという社名を聞けば、いまでも高級美術印刷のイメージを連想される方が多いと思います。しかし、実際には1960年代以降の事業の多角化、鈴木順也社長就任後のグローバル戦略や積極的なM&AなどによってNISSHAの事業は印刷の領域を大きく超えて拡大を続けています。まず、現在の事業内容や主力製品などについて教えてくださいませんか。

鈴木 現在、NISSHAグループは、「産業資材」、「デバイス」、「メディカルテクノロジー」、「情報コミュニケーション」の4つの事業を展開しています。

産業資材はさまざまな素材の表面に付加価値を与える事業です。事業領域は加飾フィルムを中心に転写や射出成形などを行う加飾分野と、蒸着紙の生産・販売を手がける高機能パッケージ資材分野に大別されます。加飾分野の中核技術は、成形金型の中に絵柄や機能を印刷した加飾フィルムをインサートし、射出成形と同時にプラスチックの表面に転写または貼合を行う成

形同時加飾技術（IMD・IML）で、グローバルベースで自動車の内装や家電製品、スマートフォンなどに広く採用されています。高機能パッケージ資材分野の主力製品は蒸着紙です。蒸着紙とは紙の表面にアルミの薄膜を真空蒸着し、光沢感のあるメタリック調の装飾効果を付与した特殊紙で、紙と同じように生分解性に優れるといった特性があります。飲料や食品、日用品のパッケージにプレミアム感を演出しながらも環境に優しい資材で、当社は世界でトップのマーケットシェアを有しています。

現在、当社の売上高の半分以上を占める事業はデバイスです。主力製品であるフィルムタッチセンサーは、今やグローバル市場でNISSHAの代名詞となっています。スマートフォンやタブレットのほか、携帯ゲーム機や産業用機器、自動車などに幅広く採用されています。その他、圧力の強弱を検知するフォースセンサーや、呼吸などの気体を検知するガスセンサー、IoT市場向けのワイヤレスセンサーネットワークなど、常に変化する市場ニーズを捉えながら、付加価値の高い製品を市場に投入しています。デバイス事業が対象とするIT市場は市場規模が大きく魅力的な反面、需要変動が大きく、技術トレンドも目まぐるしく変化します。また必要とされる設備投



NISSHAのコア技術は、特徴ある製品を創出し、多様な市場に価値を提供している

資は巨額です。デバイス事業の成長とともに、IT市場の動向が当社の業績に大きな影響を与えるようになってきました。こうしたことから、IT以外の市場、デバイス以外の事業を拡大することが現在の大きな経営課題となっています。

## 戦略的に事業ポートフォリオを組み換え・最適化

最も新しい事業はメディカルテクノロジーです。当社は、今後グローバルベースで着実な成長が見込まれ、現在のIT市場に匹敵するようなポテンシャルを持つ新たな対象市場として医療機器市場に注目しており、2016年、米国の医療機器メーカーを買収・子会社化したことを契機にメディカルテクノロジー事業を立ち上げ、医療機器市場への新規事業参入を果たしました。ポラテリテイが大きなデバイス事業・IT市場を荒馬に例えるならば、その一方で穏やかに確実に成長していく事業を対抗馬として作らなければなりません。会社の中の事業構成や対象市場の構成を戦略的に組み換えていく、いわゆるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの考え方です。成り行きではなく、意識的、計画的に事業や市場の構成を変える。しかもこれを短期間に、ダイナミックに行うの



## 鈴木 順也 (すずき じゅんや)

1964年京都市生まれ。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月代表取締役社長に就任(現職)。2015年～京都経済同友会 代表幹事。座右の銘は、「為せば成る 為さねば成らぬ 何事も 成らぬは人の為さぬなりけり」。

## 変化は進化

**西** なるほど、コア技術が共通ということですね。ところでこれらのコア技術は創業事業である情報コミュニケーション事業で培われたものでしょうか。

**鈴木** 1929年の創業時から、創業者(初代社長・鈴木直樹氏)は自社が実現しようとする事業領域を明確に定義していました。当時、既に活字印刷は一般的な印刷技術であり、差別的な付加価値を生み出しにくかった。そこで、その後「高級美術印刷のNISSHA」の評価につながる、当時、他社が手がけていなかった写真印刷を志向したと聞いています。「他社が手がけないものに挑戦する」という当社のDNAの原点がここにあります。さらに1960年代には先代(名誉会長・二代目社長 鈴木正三氏)が紙の印刷だけでは、これ以上の成長が望めなると考え、フィルムへの印刷にシフトし、産業用の資材を手がけるなど、事業の多角化を進めました。そこからコーティングなどのさまざまな技術が派生し、当社のコア技術が形成されることになりました。この1960年代の多角化がなければ、現在のNISSHAは存在しなかったでしょう。海外から新たな技術を導入して、創業時から培ってきた高精細な印刷技術と合体させる。まさに今、さかんに叫ばれているオープンイノベーションを当時から実践していたのです。

**西** 現在の主力製品であるタッチセンサーについては、いつごろ、その種をまかれたのですか。

が、近年の当社の経営の特徴です。

医療機器というCTやMRIなどの大型の医療装置をイメージされるかもしれませんが、当社の製品は医療用の消耗品、1回ごとに使い切るような種類の医療資材を中心に構成されています。また、現在、当社が注力している欧米市場における人々の死亡原因のトップは心臓系疾患分野であり、当社の製品はこの分野にフォーカスしています。医療用電極やカテーテルなどの手術用器具などが当社の主力製品であり、低侵襲(検査・治療においてできる限り患者の身体への影響を減らした医療)を事業展開のキーワードとしています。

4つ目の事業は、当社の創業事業で、一般印刷物を中心とする情報コミュニケーション事業です。西さんがおっしゃるように、京都の特に年配の方にとっては、NISSHAは高級美術

印刷というイメージがあるかもしれませんが、この事業の売上高は全社売上高の約7%にとどまります。

**西** 実に多様でユニークな事業と製品を手がけられています。これらの事業や製品には何か共通するものがあるのでしょうか。

**鈴木** 4つの事業について簡単に紹介しましたが、その対象市場あるいは製品は多岐にわたっており、一見するとバラバラな印象を与えるかもしれませんが、当社の立場でみると、いずれの事業や製品にも当社のコア技術が使われているという共通点があります。当社では、「印刷」、成膜を意味する「コーティング」、貼り合わせを意味する「ラミネーション」、射出成形を中心とした「成形」、そして微細なパターンを形成する「パターンニング」を5つのコア技術として定義し、常にこれらの技術の広がりや深みを追求しています。たとえばみなさんになじみがある印刷ひとつをとってみても、商業印刷から工業製品寄りの印刷、さらに細さ、薄さなど高精度な技術やノウハウが要求される印刷など多岐にわたります。当社はコア技術の広がりや深みを常に探求しつつ、これらを効果的に組み合わせることにより特徴ある製品を創出し、多様な市場に価値を提供しているのです。

**鈴木** フィルムへの印刷、特に加飾フィルムを手がける産業資材事業が軌道に乗ったときに印刷技術やその派生技術を活用して電子部品業界に進出しました。1970年にはリードフレームなど、電子部品向けの工場を竣工しました。当時、印刷業界では自社技術を生かし、電子部品分野に取り組み流れが多くみられました。1980年代に当社は印刷工程の一部であるエッチング技術を応用し、海外からも技術を導入してタッチセンサーを開発しました。しかし、当時の市場ニーズと合わず、上市までに時間を要しました。当社のタッチセンサーが最初に採用されたのは、電子手帳「ザウルス」でした。ただ、そのころの当社にとってタッチセンサーは、多くある開発製品の一つにすぎませんでした。その後の製品開発やお客さまからの引き合い、上市のタイミングなど、さまざまな要因がうまく絡み合い、最後まで生き残って大きな成長を遂げたのです。

## 外部と交わることで新しい NISSHAの文化が生まれる

**西** 会社が大きく変化するなか、変化に対応できる人材の育成が必要になりますね。ご苦労された点が多々おありだと思いますが。

**鈴木** 取り扱う製品や技術が変わり、向き合う市場が変われば、当然、社員にとって発揮しなければならぬ能力が変わります。伝統的な印刷事業に必要な能力と、デバイス事業で要求される能力はまったく異なります。たとえば営業職の場合、伝統的な印刷事業ではお客さまか

ら預かった原稿を忠実に再現するという受け身のスタイルですが、デバイス事業では製品の設計やスペックをめぐって時にお客さまと激しい議論が必要な場面も出てきます。また、当社は2000年前後から事業のグローバル展開を推進しましたので、国内と海外では商売のスタイルがまったく異なることにも直面しました。このように事業ポートフォリオをダイナミックに、スピーディに変えていく中で、社内の人材能力と事業環境の変化の間にズレが生じてくる。ですから、2000年以降、そのギャップを埋めるためにキャリア採用の人材が増えました。

キャリア人材が増えると、会社の文化にもさまざまな影響があります。私は外部からの血が入ることで総じて良い方向に向かっていると考えています。当社には長い歴史があるだけに、比較的のんびりした会社の風土がありました。しかし、外部から競争で採られた人材が入ってくることで、新しいNISSHAの文化が確実に生まれつつあることもまた事実です。

私が1998年に入社したときには、まだ、国内向けのビジネスが中心でした。当時の印刷事業の売上高は現在の産業資材事業とデバイス事業の売上高の合計より大きかったと記憶し



多様な能力を生かしてグローバル市場で活躍するNISSHAグループの社員“Nissha People”



ています。当時の経営陣にも「こんなことではダメだ。グローバル化を進めるべきだ」という問題意識が芽生えており、ちょうど私が入社して、会社のグローバル化の推進を担当することになりました。

**西** 鈴木社長よりも古い時代から在職されている社員の方や、伝統的な印刷事業の業務しか経験していない社員の方もおられました。そこをどのようにとりまとめ、意識や能力を変えていかれたのですか。

**鈴木** そこがいちばん難しい問題でして、変化をつくり出し、会社を引っ張っていくタイプの経営者はみなさん、ご苦労されているところだ

と思います。個人の思考や能力はそう簡単には変わらないからです。私は社員に対して、個人の成長が結果として会社の成長につながり、その会社の成長が個人の成長へとフィードバックすると伝えています。現在、当社の執行役員構成は、生え抜きだけではなく約4割がキャリア採用の人材です。先ほどもキャリア採用の話をしました。役員だけでなく、社内のあらゆる部門、あらゆる世代に外部からの血が入っていることが当たり前になっています。その結果、組織のダイバーシティ（多様性）が実現しています。今では当社グループ社員の半数以上が海外で働いています。地球ベースでみると日本人の方が少ないです。2000年頃は外国人に対する拒絶反応も少しありましたが、今は当然のこととして受け入れられています。

**西** 執行役員も時として外部から採用とのお話ですが、御社では社外取締役も充実しており、非常に充実したコーポレートガバナンス体制をとられています。

**鈴木** 社外取締役に關しては、上場企業にコーポレートガバナンス・コードが課せられる以前、私が社長に就任した2007年から登用しています。現在は女性を含む4人の社外取締役に就任していただいています。グローバル企業を経営していくなかで、社外取締役からはさまざまな辛口の指摘があり、規律の向上につながったと評価しています。幅広い知識を持たれた見識の高い方ばかりで、当社にとってはガバナンス改革が図れました。企業の統治改革を進めるにあたって、社外の異質な声を嫌がる会社があると聞きます。私は、嫌がるのではなく、もっと

うまく活用すればよいと思います。自社の従前の考え方や手法にこだわり、変化できずに立ち止まっている会社もありますが、外の声をもっと受け入れて変化の原動力とすべきだと思います。特にお父さんのご商売をご子息が継ぐようなタイミングでうまく外の声を取り入れると社内を変化に向けて説得するうえで支えとなり、非常に効果があると思います。

## 成長の原動力として M&Aを有効活用

**西** 特にここ3、4年は海外企業に対するM&Aを活発に仕掛けられていますね。なかでもメディアカルテクノロジー事業に進出された理由は何ですか。

**鈴木** 来年でリーマンショックから10年になります。当社はIT市場へのウエイトが大きかったこともあり、大きな影響を受けました。そこで、ITに偏った収益構造を適正化するためにITとは性格が異なり、安定成長が見込まれるメディアカルや自動車などのいわゆる非IT分野に投資する計画を立てて、7、8年がかりで実行しました。メディアカルは一から技術開発をしていたら途方もなく時間がかかります。またさまざまな許認可が必要な事業であり、それを自社ですべて取得することは不可能です。そこで、M&Aでダイナミックに事業を立ち上げようと考えました。M&Aといえば、日本では銀行や証券会社から企業に案件が持ち込まれるケースが多いですが、当社では自社で対象となる企業を探し出し、自らドアを叩くという方法を

とっています。どの会社を買いたいかは自分たちが一番よく知っているのです。私は社内に直属のM&Aチームを持っていますが、彼らは常に事業部のオーダーに応じた会社をリサーチし、そのリストを管理・更新しています。現在、メディカルテクノロジー事業の中核を担う米国の医療機器メーカーの買収も当社からのアプローチでした。

先ほどもお話ししたように、この会社を買取した理由は、市場成長率の高い心疾患用途で医療用の消耗品を扱っていること、特定の市場でシェアが高く利益が見込め、追加投資もそれほど大きくはないこと、事業のステージがポートフォリオ・マネジメント（いわゆるCash cow（金のなる木））であることが挙げられます。加えて、同社の出発点が印刷事業であり、その歴史から進化のプロセスまでを当社と共有できる点が興味深かった。当社が事業の多角化の過程でIT市場に進出したのと同様に、同社はメデイカル市場に進出した。このように変化を遂げた成長ストーリーを共有できます。実は製品にも多くの共通性があるのです。主力製品である医療用電極は体の情報を電気信号で伝えるための電極ですが、私どものフィルムタッチセンサーもいわば透明な電極。一見、関連性が薄いようにも見えますが、コア技術において共通点が多く見られます。

それから、当社のM&Aにはもう一つ特徴があります。元の会社の経営者を残すことを条件としている点です。言いかえれば、経営者がしっかりしている会社を買います。当社の考え方や価値観、フィロソフィーは伝えるが現地の経

営は現地でやっていただくのがポリシーです。あとは、私が現地の経営に対して、どうインセンティブを喚起するかが重要です。

## 新しく研究・開発拠点を開設し、新製品開発を加速

**西** 京都の産業界では今春に開設されたNISSHAイノベーションセンターKYOTOが注目を集めています。

**鈴木** 今年4月に開業した「NISSHAイノベーションセンターKYOTO」は、地上5階建て、延床面積9556㎡におよぶ都市型の研究開発拠点です。これまで本社構内に点在していた異なる事業部の技術者など約400人を一堂に集め、研究室や実験設備などを集約しました。縦割りになりがちな事業の垣根を越え、コア技術の融合や技術開発の活性化・効率化により、グローバル市場に向けた製品開発の加速を目指しています。施設内にはいたるところにラウンジを設けており、異なる事業の技術者同士が接点を持ち交流できるようなっています。私は社員に対しては「NISSHAイノベーションセンターKYOTOは、固定資産への投資ではなく、人への投資だ」と説明しています。「投資にはそれに見合うリターンが必要だ」と

発破をかけています。技術者には収益リターンの意識を持ってほしいと思います。

**西** 変化のきっかけは社外にも社内にもあるということですね。本日は企業経営の在り方について、大変参考になるお話を伺うことができました。ありがとうございました。



NISSHAイノベーションセンターKYOTO