

# Special Talk

[特別企画・誌上座談会]

## トップの実像に迫る

(後半)

[座談会メンバー]

弁護士 橋本 昭夫 小樽商科大学教授 齋藤 一朗

東京商工リサーチ北海道支社営業部長 立花 克則 コーディネーター 加藤 利器

——2011年3月11日に発生した東日本大震災は、北海道の企業にも多大な影響を与えました。その一方で、北海道の経済と、被災地の東北経済とが密接な関係にあることも、あらためて浮き彫りになりました。道内企業は、被災地の復興・復旧にどのような役割を果たせるのでしょうか。

**齋藤** 未曾有の震災被害を目の当たりにして、みんなが何かしないといけないと考えています。しかし、企業は、採算度外視で助けるわけにはいきません。現実を踏まえ、市場としての可能性をきちんと判断しながら、自社の本業の延長線上で復旧・復興に関わっていくという基本スタンスで良いと思います。

**立花** 復興需要が本格的に盛り上がるのは、むしろこれからでしょう。ここにどう関わっていくかは、道内企業にとっても非常に大きなテーマです。ただ、東北と北海道との実体経済のつながりは、震災が起きるまで疎遠になって

いました。土地勘のない市場には簡単に参入できませんから、関東など地続きの地域の企業に比べ、道内企業の動きはちよつと鈍いですね。

**橋本** 震災直後は、道内でも商品が届かず流通が混乱し、部品・資材不足で工場生産や建設工事がストップしました。かつて農業地帯だった東北地方が、日本経済を支える生産拠点に発展していたということを、あらためて見せつけられたのです。北海道経済はこれまで東京との結びつきを重視してきましたが、今後の発展のためには、東北との連携強化が効果的です。復興支援を通じて、両地域間の企業の連携も深まれば良いと思います。

—— 東北地方は今や、自動車産業をはじめとする製造業の一大拠点です。北海道も、ものづくり産業の企業誘致を進めてきました。東北に大きく水をあけられてしまいました。それでは北海道は今後、

どのような産業に活路を見いだすべきなのでしょう。

**立花** 北海道の強みは食と観光。しばらくこれは変わらないと思います。そこをどう磨き上げていくかが、当面のテーマでしょう。

**斎藤** ただ、私はジャンルを狭め過ぎない方が良いと思っています。産業支援策を戦略的に集中しなくてはならない事情はわかりますが、今のような不確実な時代に、どんな芽が大きくなりに成長するかは誰にもわからない。苗床の段階で育てる品種を絞り過ぎるべきではありません。食関連産業の振興は大切ですが、それを一次産業と食品加工業だけにとどめるのはもったいない。観光産業や家具製造業も、食の空間を演出している大事な産業。一次産業を基軸にしつつ、道内の産業全体に広げることが必要でしょう。

**橋本** 観光産業について言えば、量から質への転換が進み始めたことは心強いですね。かつ

て高度成長期の道内ホテル・旅館業者は質より量を重視し、大型の施設をたくさん作りました。効率よく稼ぐために、団体客ばかり集めたのです。ところが旅行形態が家族・グループ旅行中心になると、大型施設への過大投資が経営の足を引っ張るようになりました。最近、野口観光グループ(登別市、野口秀夫社長)や鶴雅グループ(釧路市、大西雅之社長)などは、高級志向のサービスで全国的にも評価されています。北海道観光が再び光り輝く兆しだと言えますね。

——中国などアジアからの外国人観光客も増えてきています。

**斎藤** 当面は期待できるでしょう。ただ、海外からの観光客数は政治や経済などさまざまな要因で大きく変動します。そこに経営の基盤を置いて良いかどうかは、難しい判断です。

**橋本** 日本人か外国人かということより、割安な大衆路線で行くか、客単価の高い富裕層に狙いを定めるか、ということですね。道内観光業界は、どちらかと言えば低価格のサービスに力を入れてきました。アジア各国で富裕層が爆発的に増えているのですから、今は高付加価値のサービスに磨きをかける時期ですね。

**斎藤** 道内企業の悪い癖は、何か良いと思つたら、みんながそれにばかり集中すること。低単価の団体も富裕層も、どちらも大事なお客で、要はバランスの問題です。

——北海道経済が安定的に成長していくためには、どんな経営者が求められるのでしょうか。

**立花** 北海道経済はまだ歴史が浅いのです。50年、100年後も会社として存続し、雇用を維持することで、地域に貢献する企業が育ってほし

いですね。そのためには日本全体はもちろん、世界の動きを的確につかむ人脈や経験が必要です。道内企業はそこが弱いのかなと思います。道内の学生は地元志向が強いと言われますが、道外、海外へほとんど飛び出して行ってほしいですね。

**橋本** もはや道内だけで通用する企業は、本質的にはあり得ないのです。むしろ北海道も本州と同じだという感覚で経営したほうが良い。ただし、食や観光など、他地域にないすばらしい資源もたくさんあります。これらを生かし、北海道ならではの付加価値を磨いて、全国レベルで戦う姿勢が必要です。

**斎藤** ベンチャー企業などの若い経営者に、ちよつと危うさを感じるのは、成功した起業者の成功像だけを見て、それを模倣しようとしがちなことです。「桶狭間おけはざまの戦い」はここぞと言うときに一回だけやるから有効なのであって、チャ

レンジ一辺倒の精神論では、経営は持ちません。  
**橋本** 若い人に限らないですね。過去の成功体験に酔っつてしまふ経営者も多いですよ。

——道内の経営者が「昔に比べ小粒になった」という意見もありますが、本当でしょうか。確かに、かつて道内経済界をけん引していた経営者が、バブル崩壊やその後の長期不況で次々と退場してしまいました。

**橋本** 小粒になったとは思いませんね。そもそも、北海道に大物企業家なんていたのでしょうか。ニトリやツルハなど最近になって頭角を現してきた企業の経営者は、自分自身でビジネスモデルを作り上げ、果敢に挑戦してきた本物の経営者です。過去に「大物」扱いされた人は、どちらかというと閉鎖された経済の中で、政治や権力と結びついて、肥大化していったケースが多いですね。  
**斎藤** 昔ながらの「政商」のような人たちは、影を潜めるようになりました。逆に、正々堂々

とビジネスで身を立てる経営者はたくさんいます。連載に登場しただけで、60人もいるじゃないですか。これは、驚くべきことですよ。

**立花** それに、我々はどうしても札幌の企業に目を向けてしまいがちですが、きらりと光る企業は地方にもたくさんあります。

——確かに札幌以外の、地方の企業にもがんばってもらいたいですね。注目株があれば、教えてください。

**立花** 例えば合板製造の丸玉産業(オホーツク管内津別町、大越敏弘社長)や空知単板工業(赤平市、松尾和俊社長)、水産加工業の丸中しれとこ食品(オホーツク管内斜里町、中村嘉成社長)などは、人口の少ない地域にありながら、得意の分野で全国トップクラスのシェアを誇っています。

**斎藤** 札幌という大市场、大消費地を抱えていれば、それだけで有利。でも、乳製品製造・

販売のノースプレインファーム(オホーツク管内興部町、大黒宏社長)のように、その地域でしかできないビジネスを丹念に拾い上げ、地道な活動で育っている会社は少なくありません。

**橋本** 北日本精機(芦別市、小林以智郎社長)は、ベアリングの技術を世界に発信している。たぐいまれなる経営力ですよ。地方から、札幌を飛び越えて全国、世界に打って出ることだってできるはずですよ。しかも、北海道にある食や観光などのすばらしい資源を生かし、北海道ならではの付加価値を磨いて、全国レベルで戦ってほしいですね。でも、経営者への期待ばかり語るはこの辺にしておきましょう。彼らは日々、さまざまな重圧の中でがんばっていますが、我々はしよせん、評論家みたいなものですからね(笑)。

(2012年3月、北海道新聞社内にて)