

第二章 インタビュー&フォーラム

1 トップに聞く

話し手 北武グループ代表・小西 政秀

聞き手 地域メディア研究所代表・梶田 博昭

——北武グループの成長の要因は、常に次の時代を見据えながら、ものづくりを原点に技術力を磨くことで高付加価値・高利益を追求してきたことにある。突き詰めると、そういうことだと思いますが。いかがでしょうか。

大市場よりも安定市場に狙い

中小企業には、下請け・孫請けに甘んじざるを得ない「壁」があるわけです。それでも、収益性を上げていくためには、付加価値の高い、収益性の高いゾーンを狙わなければダメなのです。そこで、北武グループは、品物を単に右から左に流す商売ではなく、大市場ではなくとも安定した需要のあるところで、付加価値の高い商品を扱う戦略を取りました。技術力・開発力を基にした雪崩防止策や防雪柵の製品開発は、土木建設部門の成長の源泉となったことは間違いありません。地域性が高く、スペシャリスト集団を核とする医療部門に力を注いだのも、そうした戦略に沿ったものなのです。

——もう一つの成長の要因としては、M & A（企業の買収・合併）の手法を大変上手に利用してきたことが挙げられるでしょう。現在で

はごく一般的な経営改革の手法となっていますが、二十年以上も前から実践されたのも、驚きです。



M & Aで時間を買う

創業当時は、新しく事業を興したり、新分野に挑戦しようとしても、ベンチャーキャピタルなどない時代ですから、中小・零細企業にとつては財務の確立というのが最大の課題でした。そこで、短期間に儲かるシステムを築き、経済効率の高い会社組織を作るために、M & Aを積極的に進めたわけです。創業から軌道に乗るまでの無駄な時間を最小限にとどめる、いわば「時間を金で買う」ことによって、すぐに利益の出るシステムを構築し、収益を上げていったわけです。

私の企業家人生としてみれば、相手の企業に自分の人生を接ぎ木するといった考えです。新しい自分のカラーを接ぎ木して、新時代に対応した会社を築き、事業を進めていく、といったところが発想の根本にありました。

——私も、新聞社に勤めていた一九九〇年代の後半に、オーナーの突然の交代劇に端を発した経営方針をめぐる内紛に直面した経験があります。新しい経営理念の徹底や社員のマインドの問題など困難もあったのではないですか。

「乗っ取り屋」が夢を投げかける

その当時は「M & A」という言葉もなく、確かに「乗っ取り屋」と陰口をたたかれることもありました。しかし、どのケースでも相手先との合意を元にして自分の新しいイメージを接ぎ木していきました。それまでの体質や手法を転換しなければならぬケースもあるのですが、経営のリストラ（再構築）も避けられません。ただ、中小企業にとつては人材が最大の資源ですから、北武グループとして何を目指そうとしているのか、社員一人ひとりの夢とか希望はどう実現されるのか、そんなことを投げかけながら、まとめ上げてきたつもりです。

——経産省が先ごろ発表した「新経済成長戦略」においても、中小企業を「ヒト」と「ワザ」の基盤を支える存在として位置付けています。北武グループの成長基盤となった土木建設部門などは、厳しい時代を迎えているわけですが、そういった課題に中小企業としてはどう対処していくべきだと考えていますか。

「ヒト」「ワザ」を先鋭化させる

まず何よりも、企業内で生産性を高めようとする意識や努力があるかどうかが大事ではないでしょうか。土木建設業を例にとると、一般的に工事量の拡大には必死になっても、管理コストの削減にはほとんど目が行っていないのが実情です。公共事業が右肩上がりの時代には通用しても、これからの時代は乗り越えられないと思うのです。

中小企業はどうしても、行政や大企業から押し付けられ、誘導される枠から脱しきれない面があります。ですから、業者の数は多くてもみな一様で、革新的なエネルギーを欠いています。官を土台に成長しながら、民が利用できる有効な技術を開発し、しかも、新しい需要を呼ぶゾーンを形成するような企業努力が求められているはずです。そうした意味でも、中小企業はまず高い資質、意識を持った経営者のリーダーシップが重要であり、高い付加価値を自分たちの汗と努力で生み出す「ものづくり」の原点をもう一度見直すべきだと考えます。「ヒト」と「ワザ」を先鋭化させることが、国際競争力を高め、日本の経済産業の再生にもつながると思います。

——先ほどの「乗っ取り屋が投げかける夢」の話を大変興味深く聞いたのですが、北武グループでは、夢とかロマンが大きなエネルギー源になっているように思えます。

夢なければ中小企業は絶望の連続

一般には、大企業に比べて中小企業は何もできないと思われるかもしれません。これは外から見ている人達ばかりでなく、多くの経営者も社員自身も「自分たちには無理だ」と思っていることが問題なのです。そうした意識が、可能性の芽をつぶしていると思うのです。夢を持たない人間がいつも縮こまっているのと同じで、将来やってみたくないこと、実現できればすごいと思えるようなことを考えたり、挑戦する余裕がなければ、中小企業など絶望の連続になってしまい、変革など到底できないのでは。

そのためには、なによりも経営者が、時代の先を読みながら指導力を発揮し、会社自体を常に変革していくことが成長のエネルギーになるという意識を幹部と従業員に植え付けなければならないと考えています。私自身は、「あんなことはできないか」「こんなこともしてみたい」と考えること自体が楽しくてしょうがないのです。



——北武グループは、新しい暮らしやビジネスを提案するIT事業をさらに進めて、バイオや先端医療との融合によるライフサイエンス産業にも挑戦しようとしています。これまでの事業領域から大きく踏み出すかのように見えます。

北武は挑戦の時代に入った

北武グループはこれまでは、土木建設、食品、医療福祉などいろいろな業種を手がけることで地域における摩擦を避けながら成長することができました。いわば中

小企業が必然的に追い込まれる世界に限定しながら、北海道でバランスある地域企業として成長してきたわけですが、これからは、地域の枠を超えて、新しい時代にマッチした業種にも挑戦し、将来市場が大きくなる分野に資本投下していきます。

これ以上北海道でやることで地域内に摩擦を起こすことを避けるという意味もありますが、北武グループが日本の最先端産業に挑戦できるまで力を持ってきたということでもあると自負しています。バイオやIT、先端医療など、そのための根も育ててきたし、これらの分野では不可欠な産学連携にも今後さらに力を注いでいく方針です。

——「北海道の枠を超えて」挑戦する事業の一方で、医療・福祉分野ではいわば「北海道モデル」「幸せ産業」ともいえるような計画も進めようとしています。

最先端技術が「幸せ産業」を生む

地域に役立つ事業ということで始めた医療・福祉事業に取り組む中で、人々の健やかな暮らしを支えるために自分たちはこれから何ができるのかを常に考えてきました。今考えている一つは、遺伝子治療などの最先端技術の恩恵をより多くの人が享受できる医療体制の整備と、患者の医療費負担の軽減や病気予防、健康づくりにつながる治験事業です。もう一つが、安心・健康をさらに広げて、福祉や食に関わる事業を推進することです。前者はITなどと融合したライフサイエンス産業として将来の北海道、日本を支える可能性にもつながると思っています。後者については、既に投資を進めてきた農園事業などと結び付けることで、北海道の農業を変革する可能性も秘めています。

——介護福祉分野などに外国人を積極的に受け入れる人材派遣事業の展開を目指していますが、この事業に関わる市場の広がりについて

はどんな考えを持っていますか。

安定した社会システムを再構築

北武グループの新分野への挑戦として、外国人労働者の人材派遣事業は最大の目玉と位置付けています。日本とフィリピン政府間の経済連携協定を背景に、介護福祉分野などでフィリピン人有資格者の養成・研修から派遣・指導までを手がけ、良質な外国人労働力受け入れの先進モデルとしたい。政治的に解決すべき課題も多いのですが、少子高齢化の進展によって若年労働者が大幅に不足する時代が迫っており、将来、さまざまな職種に需要が広がると考えられます。一般的に家庭でもお手伝いさんに来てもらえるようになれば、家庭の空洞化といった問題もある程度解決し、安定した社会システムを再構築していくのではないのでしょうか。

——労働市場の開放については、グローバリズムの観点からアジアとの共存共栄を展望する見方の一方で、慎重論もあります。

移民的な発想は捨てよ

確かに、外国人労働者の受け入れについてはマイナス面を指摘する声もありますが、労働者人口が減少を続ける中で、職種によっては彼らに八五%程度を任せるゾーンが出てくると思っています。問題は、国としてこのゾーンをどう運営するか。移民的な発想や同化戦略は間違いで、移動労働力としてきちんと迎え入れ、雇用する企業も「安上がりな労働力」と捉えずに対応すれば、国際連携としても良い成果を上げられるのではないのでしょうか。新しいことは新しい考え方でやるべきで、政治の壁があるとすれば、北武グループの取り組みで風穴を開けたい。この事業が軌道に乗れば画期的なことになるでしょう。

——北海道ローカリズムの観点からは、地域資源の活用や地域の自立につながる産業の振興が期待されています。北武グループが挑む「二十一世紀型農業」はどのあたりまでを展望しているのでしょうか。

北海道農業の再生は古くて新しい夢

まずグローバルな視点から食糧問題を見ると、将来的に産業後進国の農産物価格が引き上げられることによって地球全体の国際収支のバランスが保たれ、その結果として国家・地域間の貧富の格差も解消されていくと私は考えています。例えば、中国の奥地開発が工業化に頼るよりも、農業の近代化と併せて農産物価格を引き上げる方が有効な手段であることに、中国政府も気付きつつあります。これは、日本最大の食糧生産拠点である北海道にとっても大きなチャンスとなります。食糧自給率の問題などここでも政治的な課題はありますが、安心・安全・高品質の農作物が輸出産業に取って代わる可能性も十分にある

と考えています。

——「日本の食糧基地」と呼ばれて久しい北海道の農業の足元が、現実には揺らいでいます。変革のポイントはどこにあると考えていますか。

変革の胎動は始まっている

富良野地区では九十戸もの農家が、昨年（二〇〇五年）限りで離農しました。農地価格も数年前に反当たり二十五万円だったのが、十七万円まで下がってきました。そうした中で、経営規模の拡大の動きが加速しつつあります。国の営農補助金が農家の恩恵に何もつながっていないことから、農業経営者の意識も確実に変化してきています。質の高い大規模経営の生産法人などが連携し合うようになると、北海道の農業は大きく変わるでしょう。私たちは、そうした広がり

大きな夢に向かって前に進もうとすれば、やはりリスクを負わねばならないこともあります。競争の世界でもありますから、戦場にいるときの自分は研ぎ澄まされているし、自分自身は常に「変わり者」でいたいと思ってきた人間でもあります。ですから、周りからは攻撃型の人間と思われているかも知れません。しかし、そのように見える自分が全てではありません。一緒に前に進む人達には、自分を生かしてもらわなければなりませんし、理解し合うことが大切だとも考えています。

これからの挑戦には、私自身の意地を見せたいという思いも込められています。中小企業でもこんなことができる、北海道の企業も日本や世界に向けて新しい光を放出することができるんだ、ということを示したいという。夢というのは、私にとっては「今の時代を真剣に生きる」ということでもあるのです。



パトリシア・トーマス雇用労働相と会談する小西代表(2006年4月)

変革の中で地域産業の振興に貢献したいと考えています。

——北武グループは、「夢に向かって翔る、異形の企業集団」というイメージで捉えているのですが、「企業家・小西政秀」としてのこれからの挑戦はどんなものなのでしょうか。

「今の時代を真剣に生きる」これが私の夢