

タイトル	基調講演II 北海道企業の成長支援と産官学連携のあり方(<特集II>産官学連携シンポジウム 産官学連携における社会科学系モデルの探求,山田定市教授退職記念号)
著者	堰八, 義博
引用	北海学園大学経営論集, 2(4): 209-216
発行日	2005-03-25

## 基調講演II

# 北海道企業の成長支援と産官学連携のあり方

北海道銀行代表取締役頭取 堰八 義博 氏

司会 ―― 続きまして、お二人目の方を御紹介させていただきますと思います。

お二人目は、現在、北海道銀行代表取締役頭取の堰八義博様でございます。堰八様につきまして御紹介をさせていただきます。お手元の資料のプロフィールでございますとおり、昭和54年法政大学経営学部を御卒業され、北海道銀行に入行されました。その後、経営関係のお仕事を続けられて、平成14年に北海道銀行代表取締役執行役員、平成15年代表取締役頭取、今年度は北陸銀行と経営統合ということで、ほくほくフィナンシャルグループの代表取締役副社長という重責を担われております。

では、堰八様、よろしく願いいたします。

### 1 はじめに

― 皆さんこんにちは。御紹介にあずかりました北海道銀行の堰八でございます。

実は、今御紹介いただきましたが、これを見ると、ほとんど本来の銀行員の仕事をやったことのないやつだというふうに思うかもしれません。実際、余りないのですけれども、昭和60年から平成5年ぐらいまでの間、人事部の方で採用の仕事をやりました。そのころはよく北海学園大学さんにお邪魔いたしまして、ぜひ本行に来てください、こういうことをもっと大きな教室だったと思えますけ

れども、やったことを今思い出しております。

先ほどの清水先生のお話、非常におもしろくて、もっと聞きたいなというふうに思いましたけれども、私の話は、ちょっとローカルな話をさせていただきますと思います。

― きょうのテーマであります産官学連携における社会科学系モデルの探究ということですが、これもタイトルを最初いただいたとき、はあ、やっぱり大学の先生がつけるタイトルというのは違うかと、感心をいたしましたとともに、もう少しわかりやすいタイトルをつけた方がいいのではないかなと思いました。

要するに、最近この産官学という言葉がよく出ますけれども、これは一般的なイメージとすれば、バイオとかITとか、そのほかいろいろないわゆる科学技術、技術系のところにスポットが当たったものであります。したがって、そんな中では、例えば工学部とか、医学部とか、平たく言えば理系の学部にとどちらかというところスポットが当たって、経営学部とか経済学部というのは、余り関係ないではないかというようなイメージがありました。そういった系統の学部が産官学連携の中でどういうふうに絡む余地があるのか、もしくはどういうふうな役割を果たすのかということをごみんなで議論しましょうというのが、このタイトルの意味であります。私はそういうことだろうと解釈してお話させていただきます。― それで、この話をする前に、それではそ

の産官学というものの、特に北海道における現状がどうなっているかということについて、皆さんよく御承知だと思いますけれども、若干整理をさせていただきたいと思います。

まず、産官学連携ということが言われても十数年ぐらい経っております。よく使われる言葉ですけれども、本当に具体的に動き出したというのは、ここ数年のことです。

その背景としては、皆さん御承知のように、非常に長期にわたる不況、これが続いていて、特にメーカーなどは、生産拠点を中国を初め東南アジアといった海外へ移転していく。そのことによりまして、国内の産業空洞化というものが起こって、それが非常に危機感を募らせた。こういった中で、新たな産業を創出すべきだ、新たな施策が必要だ。こういう機運が高まった。これが一つの大きな背景です。—それとまた、もともとこの産官学連携を積極的に進めておりましたアメリカあたりが、ITの話題を中心に非常に国際競争力を確立したという前例がある、こういうことも大きな背景としてあげられます。

それともう一つは、ことしの4月から、皆さん御承知のように国立大学が、独立行政法人化という形で再スタートしたということで、大学の方としても、単に研究だけにいそんでいるというようだけでなく、地域社会や産業界に貢献して、各大学の存在意義というものを世の中に示す必要が出てきたわけです。

以上のようなことが絡んで、ここ四、五年と言っていいでしょうね。産官学の連携活動が具体的に活発になってきたわけでありまして。—法制度の面でも、95年に科学技術創造立国を目指す、こういう方針のもとに、科学技術基本法が制定され、98年には大学等技術移転促進法、こういったものが法律としてもでき上がったというところなんです。

北海道につきましては、産官学連携よりも若干先行いたしまして、北海道産業クラス

ター創造活動というものをスタートさせております。これは道内の経済4団体、北海道経済連合会、道総連等4団体ですけれども、このような経済4団体が、まず旗振り役となって立ち上げたものです。これは産業界もしくは産官学の連携を通じまして、北海道地域の特性に合った産業分野を中心に、事業の創造や地域内での取引の促進を図っていく、こういう考え方です。このことによりまして、その地域にふさわしい関連産業、これをクラスターと言っておりますが、1つの群をつくって、地域経済の自立を図っていくという考え方です。

—それでは、北海道はどういった面に力を入れていくかということになるのですが、基本方針としては、まず北海道の強味であります農林水産業、食品工業といった食の関連分野、これがまず第1番です。2番目が、寒冷地ゆえに、技術的な蓄積があるということもありまして、木材関連産業、これら三つの産業を核として、産業クラスター創造というのを進めていくということになっております。

こういう状況の中で、それでは産官学連携のもとでこれを進めていくには、現状がどうなっているのか、もしくは問題点がどうなっているのかということについて、私が今身を置きます金融業サイドからみたお話をしていきたいと思います。

## 2 北海道経済が抱える問題点

—まず、北海道が抱える問題点ということですが、まず我々が日々生活しております北海道全体の経済、経済全体がどうなっているかということです。

北海道の経済というのは、よく皆さん会えばよくないよくないと口をそろえて言っていたわけですが、若干最近腰折れになってはいますが、実際今やや回復している。ただ北海道経済のレベル感というのは決して高くない、

低いということは事実であります。その背景としては、やはり公共事業の削減、これが非常にマイナス影響が大きいということで、これのマイナスがプラス面を相殺させているという面もあります。その結果、全体的なレベルが低いということが言えるわけであります。

こんな中でも、売り上げや生産が比較的北海道外、すなわち本州と取引があったり、海外比率が高い企業などは、比較的元気です。これも非常に皮肉な今現象になっているわけですが、北海道の中でもそういう元気印の企業もないことはない。

— こういう状況なのですけれども、北海道経済を全国との比較で、規模やレベルの点でちょっと言ってみますと、道内のGDP、皆さん御承知のように全国約500兆という中で北海道は本年度19兆9,000億であります。これは全国のGDPに占める北海道のGDPシェアというのは3.9%。よく北海道経済というのは、5%経済、6%経済と言われた時期ありましたけれども、それから見ると、さらにその規模というのは縮小している。1%強縮小している、そういう状況になってございます。

それと、GDPの中身を見ますと、公共投資や政府消費、いわゆる公的需要、こういったものに北海道のGDPが依存している。レベルで言いますと、公的事業全体では、全国では23.8%というレベルですけれども、北海道は北海道のGDP全体に占める公的市場の割合というのは35.6%、こういう数字になっています。ですから、公共投資の削減の影響が非常に大きいというのがこの産業構造上でございます。

— また、これも皆様御承知のように、製造業、第二次産業のウエートが非常に低いということも事実です。GDPでの全国シェア、これでいきますと1.9%です、北海道における製造業の占めるウエートは低い。いわゆる製造業が少ないことがひとつの弱点と言えま

す。さっき言ったように輸出関連、海外、そういう産業が少ないがゆえになかなか厳しい状況が続くということも状況によってはあると思います。

そのかわり、一次産業のウエートが高いわけでありましてけれども、耕地面積というのは、全国の25%を北海道が占めています。つまり4分の1、耕地面積の4分の1を北海道が占めているのですけれども、そこから採れる農産物、農業の生産高、これは全国の12%ということでありまして、耕地面積の割には生産性があまり高くない、こういうことが言われております。こういうことを挙げていきますと、なかなか暗い気持ちになってしまうのですが、これが北海道の経済の現状、実態なのです。

— ただ、いろいろな意味でこれから、これも工夫をしていけば、可能性のある地域ということも言えるわけでありまして。後で申し上げますけれども、特に今、産官学連携の中でバイオ関係、あと大学発のベンチャー企業の出現率などは、北海道というのは高いですね。そういった地道な活動をすることによって、プラス面の効果ないしは北海道の自立の足がかりをしていくということは可能性としては十分あるわけございまして、中長期的に見れば、北海道も決して悲観した地域ではないというふうに私は思っております。

— あと、今度具体的に企業の構造上の問題というか、北海道の企業の持つ問題点、これは一般的にはどういうことが言えるかということで普段からちょっと考えているのですけれども、まず北海道の企業は、すべてではないのですが、自戒の念を込めて言いますと、共通する問題点として三つほど指摘できると思います。

— 一つは全体的に積極性、新種の気風に欠けるというような嫌いがあります。どちらかという、今までやってきたもの、あったものを守るというような、こういったことに力

を入れる、こういう傾向が比較的強いということ。新しいものに挑戦しようという気概が若干欠けているような感じがします。ですから、新規事業への進出とか、起業、新しく業を起こす、こういったことに消極的ですし、海外への関心も薄いのではないかと感じます。

— 2点目は、競争心、差別化の意識がやや低いということです。これは今申し上げた点ともダブるわけですが、やはり先ほど言った公共投資の依存度が高く、そういったことになれ切っていた部分というのがあります。要するに、ぱくっと口あけていると、えさを黙っていても放り込んでもらった、こういうようなことがなきにしもあらずということで、11年も前から北海道は大変だ大変だ、これから公共事業も減るぞとみんな言っていたのですが、そうは言いながら、本当に大変だとは思ってなかった。それがついに大変になってしまった、こういう状況であります。これはやっぱりマーケティング、先ほども清水先生のお話もあったように、いろいろなマーケティング意識、こういったものが希薄、情報活用、活用力、こういったものが低いということにもつながっております。

— この点、意外と我々も反省しなければならぬのは、本州から見た北海道のブランド力が非常に高いということに気がついていないという点です。このことは、企業経営者にもやはり言えることでもあります。ことしの2月に日経リサーチというところが地域ブランドに関する調査を行いました。これは国内の都道府県、主要都市に対して、ブランド独自性、ブランド愛着度、購入意向、訪問意向、居住意向の5項目にわたって調査したところ、北海道は購入意向と訪問意向の二つで1位なのです。つまり北海道でとれるもの、できるもの、これを買いたいという意識がみんな強いのです。それと訪問意向、これはまさに観光につながるわけですが、北海道に行ってみ

たいと思う人が非常に多いのです。これらが第1位なのですね。こういったように、北海道でできるもの、とれるものに対するブランドというのは非常に大きい。北海道に来てみたいという人が潜在的に非常に多いのです。

こういったことを我々北海道の人間というのはもうちょっと、ある面ではプライドとして持って、またそれを生かしていく、こういう態度がやっぱり必要だと思います。これがまず第2点目。

— 第3点目は、効率性とか生産性にやや遅れがあるということです。これは明確な統計はございませんけれども、情報化の投資、あるいは設備投資による効率化の意識、これがやや全国に比べるとおくらしているという面があると思います。景気低迷が続いていますので、なかなか新たな設備投資をしにくいという現状があるかもしれませんが、こういったところがやや遅れているのかなというふうに思います。

### 3 道内企業における 産官学連携の具体例

— こういった中で、一つの産官学連携と言えるかもしれませんが、具体的な例を挙げていきたいと思います。小粒ではありますが、きらりと光る企業ということで、函館の企業で、私どもの取引先でもあります、機械機具商社で「株式会社ハンダ」という会社であります。

ハンダさんは何やっているかといいますと、もともとは公共工事関連や民間建築の資材の卸売業者でありました。こういったお仕事をずっと緻密にやっていたわけですが、波がありますので、何とかこの波のない安定的な収入が見込める事業をやりたいということで、約20年前に京都のメーカーが開発したゴム風船の自動販売機というのをつくったのです。これを国内ではダイエーやニチイさ

んに置いた。おもちゃというか、子供さんが使う風船を自動販売機で売る機械です。これが非常にヒットしまして、特にアメリカでもこれがヒットして、どんどん輸出をして、1,000台以上売れたそうです。ただ、1985年のプラザ合意の急激な円高、こういったもので採算が悪化したといったことで、一たん撤退しました。

—でも、ここの社長さんは、ゴム風船の自動販売機が非常に当たったものですから、こういった子供さんに受ける、もしくは楽しいものに何か需要があるだろうということで、お祭りの夜店でよく売れているものの需要が大きいのではないかといた発想をいたしまして、次に考えたのが綿菓子の自動販売機です。京都のメーカーが製造した機械を、まず試験的に設置するというのでやりましたが、非常に受けた。どんどんどんどん皆さんが使うものですから、オーバーヒートしまして、機械がおかしくなるほどで、一たん販売中止というぐらい受けたのです。

その後、この構想をずっと温めまして、ついに平成10年に函館の精密機械設計会社、機械メーカー、それと自動販売機の開発の研究会を起こしまして、官の方では道立の工業技術センター、学の方では、はこだて未来大学が技術支援を行いました。そして、会社の販売ネットワークを活用しまして綿菓子の自動販売機の開発に平成13年に成功しております。

この綿菓子機械は、200円を入れると原材料であるザラメ内臓の紙製のスティックがヒーターに入って、それが吹き出してきてスティックに巻きつけられて綿菓子が出来るとい仕組みなのです。利益も安定して上げられる。このスティックに入ったザラメ、これはこの機械専用でしか使えないような特許をとりまして、開発したメーカーともども特許から得る利益を分け合うということで、安定的な収益が出ているということで、既にこ

としの夏までに機械は国内で60台、海外40台の売上げになっております。

#### 4 産官学連携における支援の問題点

—では、北海道の企業が抱える問題点、これを逆に言うと、克服するために一つ考えられるのが産官学の連携による支援ということになると思います。

その産官学連携による支援の現状ということですが、新しい技術支援の延長といえるところがありますので、どうしても新しいものをつくる、もしくは新しい技術を開発するというこういう話になりがちでして、例えば具体的に技術の研究指導とか、共同研究とか技術移転、こういうことが中心になってしまっているということです。

ただ中小企業の新規の分野への進出ということによって、この産官学の連携の果たす役割は確かに大きいのですが、結局研究して何か成果が出たとしても、そのものが製品として売れなければ何の意味もないわけですし、そのところが問題だということです。そのために何が重要かという、やはり先ほどの清水先生の話ではないですが、モノが売れるためのマーケティングももちろんそのうちですけれども、経営のマネジメント能力、こういったものを、支援するということが非常に重要だということです。よいものをつくったからといって、必ず売れるというわけではありません。それはやはり市場というものがありますから、その市場のニーズがどういったところにあるのか、お客さんに対して商品を守るための営業力とか販売力、こういったものがなければ、せっかくいいものをつくってもそれはビジネスとしては最終的には成り立たない、ということになります。

—具体的に言うと、アンケートで平成15年6月、日本政策投資銀行の北海道支店が産官学連携の現状についてアンケート調査を行

いました。その中で、新事業が成功しなかった企業について、なぜ成功しなかったと思いますかという、その理由を聞いたのですね。そうしたらその答えが、販路の開拓ができなかった。それと他社との差別化ができない、この2点が大きなパーセンテージを占めていました。したがって、先ほど言いましたように、ものをつくれればいいということではなくて、きちっと売らなければならないという、そういう問題があるわけですね。

—あと、各セクターの現状と問題点ということについて言いますと、まず、我々産業界についてですけれども、消費者のニーズというのは非常に多様化していますから、またそういった中で、企業の研究開発、この活動も効率的にやらなければだめだ、こういう状況になっております。ただし、やっぱりこういう中にあるのは、中小企業は特に経営資源が十分というわけではありませんから、新しい事業のために単独で研究を行うというのはなかなか難しいという現状があります。そういった中で、産官学連携というものの期待というのは非常に高いわけです。ただ、中小企業の方にも、もうすべてお任せ、大学の方にこんなものやりたいのですけれどもといった形で、すべて丸投げでやってしまう自己都合的でほとんど工夫がないという問題、すなわち強い依存体質が指摘されております。

中小企業が、まず独自に自分たちで研究し、ネットワークをつくるということをやった上で、ピンポイントで大学の技術開発力を借りるとかノウハウを借りるという形にもっていかないと、なかなかこの連携はうまくいきません。

—あと学の方では、主に先生たちの問題です。先ほど言いましたように、国立大学が独立行政法人になったということで、地域が成果を上げなければならないということが求められています。何が足りないかというと、基礎的な学問というものをやっておられ

ると思うのですけれども、その成果が外になかなか見えてこないという、そういう問題点があると思います。ですから特に、後でちょっとまとめの方で言いますけれども、人文・社会科学系、ここのところというのは、どういふようなところで産官学連携の中で用いられていくのかという問題、その辺については後ほど申し上げたいと思います。

官の方は、これは先ほど言ったように、いろいろなやっぱり国内の産業の空洞化、これの危機感を持っているわけですから、これを何とかしないとイケない。こういった状況の中で、産官学連携において、新しい産業を創出しようと、こういう後押しをしたいということ。

—ただ官の方の問題ですけれども、我々の金融機関で最近感じるのですけれども、官における民間情報の収集力が低下しているのではないかと思います。

例えば金融界、例の接待事件があった後、それまでは我々の監督官庁である今で言えば金融庁、その前は大蔵省といったところは、しょっちゅういろいろな情報交換をやってました。はっきり言うと、たまに年に何回か夜一杯酒飲みながら、袴（かみしも）着ないで、金融業界の現状というのを意見交換したというようなことをやってました。けれども、あの事件以来、一切そういったことはまかりならんみたいになって、逆に非常に拒否するわけです。コーヒー1杯もおごらせてくれないとか、逆に役人の方がコーヒーをおごってくれる始末です。公務員の倫理規定というのができまして、ほとんどぎっくばらん意見交換ができない、そういう状況。これは非常にやはり今官の方の問題として指摘することができるのではないかと思います。

—そういった中で、いわゆる大学の方の、特に文系と言われるところの社会科学系の果たす役割というのはどこかというふうを考えてみたいと思います。まず社会科学という学

問の結局目指すところというのはどこかという、あらゆる環境の変化に柔軟に対応できる、そういう高い見識と倫理観を持った優秀な人材を育成するというのが、この社会科学系の学問の究極なんだろうと私は思います。ですから、そういう意味では、普通なかなか出会えない異分野の人たちとか、異業種の人たちに会って、異なった考え方とか、いろいろな価値観をお互いに本音で深く議論する。そういう場をもって、そこから新しいまた血が創造されるということになるのでないかというふうに思います。

ですから、社会科学系の大学においては、例えば研究会等学内でつくることによって、先ほど言ったように、官の人たちはなかなか日中は袴（かみしも）着て本音言えないので、大学の中にそういう研究会をつくって、アフターファイブに研究会やるのでぜひ来てくださいということで、それは個人としてでもいいと思うのですけれども、来ていただく。また我々産業界というか、実業界、金融業もそうですし、一般の企業の経営者の方々、トップ・マネジメントの方でもいいし、実際技術者でもいいし、セールスやっている方でもいいと思うのですけれども、そういった方々のいろいろなディスカッションの場を積極的に形成していくということも非常に産官学連携の中では大事なことでないかなと思います。—官の方では先ほど言ったようになかなか情報が少ない中で今政策決定というのなされてますね。それはもしかしたらミスリード、ミスジャッジをする可能性があります。やはり民間なり、研究者の方々の意見を十分聞いた中で、政策の判断にそれを役立ててもらおうといった効果もあります。

こういったネットワークをさらに北海道だけではなくて、今、中国関係のビジネスが非常に注目されているわけですから、海外とのネットワークを大学が中心となって広げていくということも非常に有効ではないかという

ふうに思います。

—先ほど申し上げましたように、いろいろなすばらしい技術があっても、それを売る能力、そういったマーケットを開拓する能力もしくは販売する能力がなければ、まさに宝の持ち腐れということになります。したがって、技術力、開発力も大事ですけれども、やはりマネジメント能力、経営能力、こういったものが伴ってないと、この産官学連携による産業の新しい創出というのがどこかでつまずいてしまう、こういうことになると思います。これはまさに両輪だと思います。だから決して技術系の学部が何となくスポットが当たっていて、社会科学系の学部が何となく役に立ってないみたいな、もしそういう気持ちがあるとしたら、これは大間違いであります。

私も経営学部卒業ですけれども、経営学を勉強されている方は、両輪の片輪の今学問をやっているのだということです。我々何をしなければならぬかということ、そういったマネジメント、技術もあってそれを活用できる、そういう企業経営者なり、企業の従業員、そういった人間を排出していくための学問である、こういうふうに自信を持っていくことが大事だろうと思いますし、先ほど言ったような方法によって、そういう人材を輩出していくことができると思います。

—さらに具体的に言うと、やはり大学の先生の方から実業界の方に足を踏み入れてもうということも必要だと思いますし、また企業から大学の方に勉強に来るということも必要です。いわゆる人材交流も有効な手段だと思いますし、また学生さんという立場では、これも今盛んに言われてます企業研修といったものも有効に活用していくということだと思います。ただこれも3日や5日程度の研修だと、本当のさわりになるのですね。だからそういう意味では、夏休みとか冬休みの期間でもいいですから、その会社と共通の何かテーマを持って、1カ月半ぐらいかかって研究を



してみる。そういうことによって、その会社を知ることもできるし、ミニ研究成果も出る。そんなようなことも可能ではないかというふうに思います。

— 時間がないので駆け足になってしまいましたけれども、いずれにしましても、北海道はまだまだ厳しい状況にはありますが、今申し上げましたように、バイオ関係を初めとしたいろいろな新しい研究成果というのが、全国レベルでみると係数的にはやや上がってきている地域であります。ですから、そういった中で、本来の科学的分野の研究者とともに、そういったものの成果をより高めるために、社会科学系の学問を活用して、人材の育成を図っていくということが重要であると思っております。

— 我々のお客さんの方のニーズも、今どういふところがあるかといいますと、コンサルティング機能を銀行に求めていらっしゃる。御承知のように、今は資金がじゃぶじゃぶの状況ですから、単に銀行の取引も、預金をいただいたお金を使ってくださいという時代ではありません。それにプラス $\alpha$ のサービスがあって、初めて銀行が選択される、こういう時代なのですね。だから今申し上げましたように、お客様に経営上で何か有益なアドバイスができる、そういう銀行が今選ばれる銀行になってきます。

私どもとしても、そういった機能を今非常

に強化しているところでもありますから、先ほど言った大学の機能や、我々金融機関、こういったものが合体しながら、いわゆるマネジメント部分、企業のマネジメント部分で大いに新しい産業、企業のバックアップを図っていきたいということが大事なことであると思っております。

さわりだけ駆け足でお話をさせていただきましたが、御清聴ありがとうございました。（拍手）

司会 — 本当にありがとうございました。いま一度堰八頭取に盛大な拍手をよろしく願います。（拍手）

北海道銀行様には、来年度から本学経営学部の企業研修のプログラムで御協力をお願いしているところでございます。本来であれば、清水先生及び堰八頭取のお話が終わった時点で御質問をお受けしたいところでございますが、既に定刻の時間になっております。御質問等につきましては、別途シンポジウムの機会にそのような時間を設けたいと思っておりますので、そのときに活発な御意見を賜ればと思います。

それでは、これから20分後、3時25分頃からパネルディスカッションを始めたいと思っております。20分程度休憩をさせていただきます。よろしく願います。

（休憩）