

第20回

地域 クリエイター の履歴書

文／**枋尾 圭亮**（とちお・けいすけ）

船井総研入社後、地域創造・活性化チームに志願し、創設に情熱を注ぐ。現在は、地域再生行脚 100 を実践し、成功事例を求めて全国を渡り歩く。

連絡先 : keisuketochio@funaisoken.co.jp

産学連携を呼び起こす 倉本 登 氏 人脈力

職業:株式会社 倉本鉄工所 代表取締役 社長
出身地:北海道 北見市

地域大学における標語の一つに「産学連携」という言葉がある。簡単に言えば、地域の大学と地域の企業が提携することによって、これまでになかった新しい産業を創出し地域を発展させる、という意味が込められている。しかし、多くの大学で企業と大学の共同研究などが増加する一方、その内実は理想とはいまだかけ離れている。確かに連携の場面は増えたが、そのほとんどは大企業や行政であり、地域経済の担い手である中小企業と大学との連携に大きな伸びは見られない。この背景には、資金力の不足やお互いのシーズとニーズへの理解不足などが挙げられており、国家的な課題として認知されているが、具体的な打開策には至っていない。

そんな中で、地域の大学と経済を結び付けようと果敢にチャレンジする地域がある。それが本日の舞台、北海道北見市である。北海道の東部、オホーツク海に面する北見市においては産学連携が叫ばれる以前から、いち早くその有効性を理解し、日本ではかなり早い段階で産業クラスターに関する研究会が立ち上がっている。そして現在

では、地元北見の農産物をいかし、オニオンスパイスやハバネロピネガーなどのユニークな特産品を生み出すに至っている。

今ご紹介するクリエイターは、この北見市における産学連携の中心組織「社団法人 北見工業技術センター運営協会」（通称、北見ブランドの会）の会長を務める倉本登、そのひとである。倉本氏はビジネスの世界では地域の優良企業 倉本鉄工所の社長であり自らも企業人として新しい技術にチャレンジしている。しかし倉本氏のユニークなポイントは、自ら鍛冶屋と呼ぶ自業界の外での産学連携にも果敢に挑戦している点である。先だって開発されたハバネロピネガーやオニオンスパイスにも倉本氏の果たした役割は大きい。では、なぜ一介の鍛冶屋と自らを呼ぶ倉本氏が業界を超えた産学連携のトップランナーたり得るのか。またどのようにして単なる連携を商品開発まで結びつけたのであろうか。今回の地域クリエイターの履歴書では、産学連携の中心となるリーダーの哲学に迫る。



産学連携の秘訣は調整型リーダーにあり

地域クリエイターの原点は意外に単純である。産学連携のリーダーとはいかなる特徴を必要とするのか。圧倒的なカリスマ性か、はたまた強力なリーダーシップか。意外にも、倉本氏ももっとも重要視する力は「調整力」。そこには、様々な専門性を活かすことを求められる産学連携ならではの協力方式があった。

栢尾 こんにちは 倉本さん。本日は、ありがとうございます。現在取り組まれている、様々な取り組みの中で、本日は特に、地元大学と地域の企業が協力した産学連携についてのお話をお聞かせいただきたいと考えています。まずは、現在特に取り組まれていることについてお話しいただけますか？

倉本氏 いえいえこちらこそ、宜しくお願いたします。

そうですね。まず現在、もっとも力を入れている事業は、私の企業で取り組んでいる「超撥水性溶射皮膜（マメ知識1を参照）」でしょうか。その他には、北見独自の玉ねぎを使用したオニオンスパイス、さらに常呂町のハバネロを使用したハバネロビネガーなどがありますね。

栢尾 非常に多岐にわたる、というか倉本さんの本業である鉄工業に関連するのは溶射のみですね。今回、お聞きしたいポイントもそこなのですが、なぜこのように多くの連携事業に取り組まれていらっしゃるのでしょうか。



緑豊かな北見の大地、冬は雪に覆われる

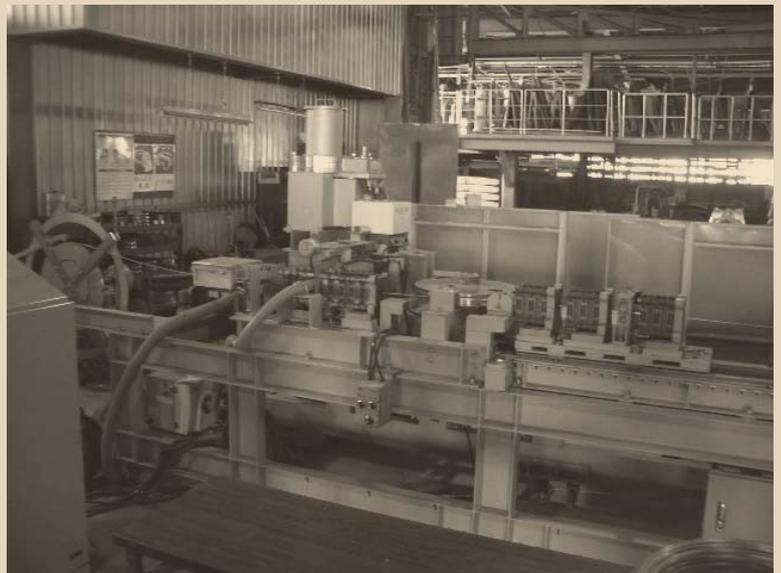
倉本氏 確かに取り組みは多いのですが、私が中心となっているのはやはり溶射の技術開発がメインです。そのほかについても、もちろん関わっていますが、私は鍛冶屋ですから専門外のことが多いんです。ですから、そのほかの産学連携の中心はやはりそれぞれの専門家の方なんですよ。

栢尾 なるほど、そうなんですか。しかし、いろいろな方にお話をお聞きしていると、産学連携の商品には必ず、倉本さんが関わっているような印象を受けますね。これはどうしてなのでしょう。

倉本氏 ははは。そうですね。もし、私の名前をよくお聞きになったとすれば、それはあくまでも皆さんを調整する役目なのではないかと思えますよ。これは性

倉本 登氏 履歴書

- 1955年 9月 ●北海道北見市に生まれる。
- 1983年 5月 ●実家である倉本鉄工所の取締役 企画室長に就任、本格的に経営に携わり始める。
- 1985年 8月 ●北見の異業種交流会 テクノ北見21の理事に就任。外部のネットワークを確立し始める
- 1992年 ●北見ソーラーカーレースに市民団体からの要請で参加。産学連携に興味を抱き始める。
- 1999年 ●超撥水性 溶射技術の開発を産学連携でスタート。このころから特に産学連携の仕事が多くなり始める。
- 1999年 9月 ●産業クラスター研究会オホーツク 幹事に就任。
- 2003年 10月 ●北見ブランド開発研究会 会長 に就任。
- 2004年 8月 ●北見工業大学地域協働研究センター推進協議会 副会長に就任。
- 2005年 11月 ●北見工業大学後援会「KITげんき会」副会長。
- 2006年 1月 ●北見市圏産業振興ビジョン検討準備委員会・同検討委員会 委員。



溶射の機械、産学連携の結晶でもある



倉本鉄工所 工場内部で働く社員

分かかもしれませんが、地域経済で商売をしていく中でいろいろな方と知己を得る。そうすると、みなさんとお話する中で出てくるアイデアを実現するため必要な顔や名前が次々頭に浮かんでくるんですよ。私がしていることは、そういった方に、一緒に汗をかいていただけるようにお願いすることだけなんです。

朽尾 しかし、産学連携においてはアイデアを実現するためのパートナー作りが一番難しいところだといわれます。どうやって人々を見つけ出し、そのような仕組みに巻き込むことができるのか、秘訣をお教え下さい。

倉本氏 秘訣、というほどのことではありませんが、たとえるなら任侠の世界なのです。

朽尾 任侠の世界?? ですか??

倉本氏 そうです。持ちつ持たれつ、とでもいいでしょうか。色々なところで、お世話をし、お世話をされその中で人間関係を作っていきますよね。私もそうやって生きてきました。その中でできた信頼関係で、お願いをするんです。手伝って欲しい、とね。もちろん、手伝ってくれる人々に対しての責任はありますから、マネジメントは徹底的に行います。たとえば、オニオ

ンスパイスを作るとなれば、いろいろな方をお願いをします。その一方で確実に1年間で商品化できるように徹底的に戦略を練り、実行するようにしています。そのために、北見ブランド開発委員会、という特産品作りの組織の他に、北見ブランドの会、というマーケティング機能を持つ組織をつくり、一気通貫の仕組みを作ったのです。もし、商品化に成功すればまたそこで信頼関係が生まれる。その繰り返しなんです。



賞状がならぶ社長室で最も社長のお気に入りのソーラーカーレースの賞状



二代目の極意、調整力をマスターせよ!!

産学連携において、その調整力と意思の強さによって次々と新商品開発に成功する倉本氏。そのな中での疑問は、やはりその調整型リーダーの目覚めにある。倉本氏が調整型リーダーとして成長した背景。そこには、二代目社長として企業を継続・発展させていくための努力の過程があった。

栢尾 倉本さんの産学連携の秘訣は、地域全体を調整しながら専門家を巻き込み、一方で商品開発に向けてしっかりと方向性を定める点にあると理解しました。しかし、倉本さんのその調整力というのは、どこから生まれたのでしょうか。その点について倉本さん自身の歩かれた道を振り返りながらお聞かせいただけますか。

倉本氏 歩かれた道、と言うほどたいしたものではありません。ただ、先ほど申し上げた調整力は実は、企業経営においてもっとも大切にしていることの一つでもあるのです。もしかすると、その調整力は経営の中で身についたものかもしれません。

栢尾 経営の中ですか。ぜひ倉本さんの経営スタンスをお教え下さい。

倉本氏 私が代表を務める企業、倉本鉄工所の創設は昭和21年。ですから、私は二代目にあたります。実のところ、最初はそんなに会社経営を継ぎたいとは思わなかった、というのが本音です。しかし社長であった父の体調不良も重なり25歳で工場に入ることになりました。それまでは結構好き勝手にやらせてもらっていましたが、それから10年間はみっちり修行をしました。

栢尾 お父様に様々なところを学ばれたのでしょうか？

倉本氏 そうです。ただ、先代社長と私では大きな差があることを感じていました。先代は、いわゆる創業者にあたります。よくも悪くも、個性的であり、リーダーシップがあり、強烈なカリスマがありました。私が経営において重視する項目にもトップダウンによるリーダーシップは含まれます。しかし二代目であることに甘えるつもりはありませんが、残念ながら先代ほどのリーダーシップは私にはなかった。いや、身につける前に先代が他界し、私が企業を継承することになったのです。ちょうど33歳のことでした。

栢尾 まだ力不足であった、と認識されているのでしょうか？

倉本氏 そうです。ですから、私は先代の力に他の分野で追いつこうとした。それが調整力や情報収集の力です。幸い、北見の異業種交流会は活発です。いろい



現場について語る倉本社長

■マメ知識① 「超撥水性 溶射技術」

倉本鉄工所をはじめとする企業と北見工業大学が連携して進める、撥水性を極度に高めた溶射（成膜）技術。北見という寒冷地ならではの特徴を活かし、撥水、防カビ・抗菌性、耐食性に優れた溶射皮膜を開発している。特徴的な点は、従来1m当たり30分以上かかる充填時間を短縮するために溶射の量産型複合ワイヤーを開発している点にある。平成10年の研究開始から8年を経て、現在は事業化に向けた動きが進んでいる。



超撥水性の溶射の技術は雪国ならではのもの

ろな有能な経営者と交わり、彼らの情報や力をお借りして自らの力とする。その中で信頼関係を築いて、つながりを強固なものとする。これは社内、社外問わずに私が心がけてきたことなのです。

栞尾 なるほど、外部を巻き込むことでそれを自らのパワーに変えていたということでしょうか。もしかすると産学連携もその一環として生まれたのでしょうか。

倉本氏 間接的にはその通りです。そもそもの私と学术界との関わりは、1991年から北見市で開催されていたソーラーカーレース（マメ知識2参照）が一つの契機となりました。太陽光発電が脚光を浴び始めた当時、北見市でも独自の素材と技術力でソーラーカーレースを作ろうという動きがでてきており、たまたまわが社が選ばれたのです。そこで実践された異業種との連携を通じ、私は連携という仕組みに可能性を感じはじめました。

産学連携においても、思いは変わりません。同じ地域に異なる特筆する能力を持つ組織があるとすれば、それを活用しない手はないでしょう。そうやってはじめたのが、先ほどお話しした「超撥水性の溶射」な



倉本鉄工所事務所は現場にでる人間がほとんど

のです。

栞尾 そして、そういったつながりを重視するたびに、その裾野は広がっていったのですね。

倉本氏 そうですね。徐々に様々な分野に連携の動きが波及し新しいアイデアが生まれ始めました。しかしそれをアイデアに終わらせないためには、どうしても実行力を伴う組織が必要になります。そこで、先ほど申し上げた「北見ブランドの会」が立ち上がったのです。



産学連携のその先にある本当の地学連携

倉本氏を会長とする「北見ブランドの会」と時を同じくして次々と設立される新しい連携のための仕組み。しかし倉本氏がイメージする連携とは、各自が自分分野において成果を上げながら、同時に地域全体に対する役割を果たす二重構造にある。北見における産学連携に向けての努力は今日も続く。

栞尾 では、最後に今後の目標があればお教え下さい。

倉本氏 まずは、自分分野における「溶射」の連携を確立させること、さらに北見という一つの地域における産学連携そのものを促進させること、この二つを同時並行に行っていこうと思います。

栞尾 なぜ、同時並行なのでしょう。

■マメ知識② 「北見ソーラーカーレース」

年間を通して日照率が高い北見地域の特性を活かし、ソーラーカーの開発を促進するために行われていたレース。太陽光発電が注目をあびた1994年からスタートし、2004年まで行われていた。現在も形をかえてレースそのものは継続している。倉本社長が連携としての手ごたえを感じたのもこのレースに市民団体からの要請で参加したのがきっかけとなっている。



連携の契機ともなったソーラーカーレースの様子

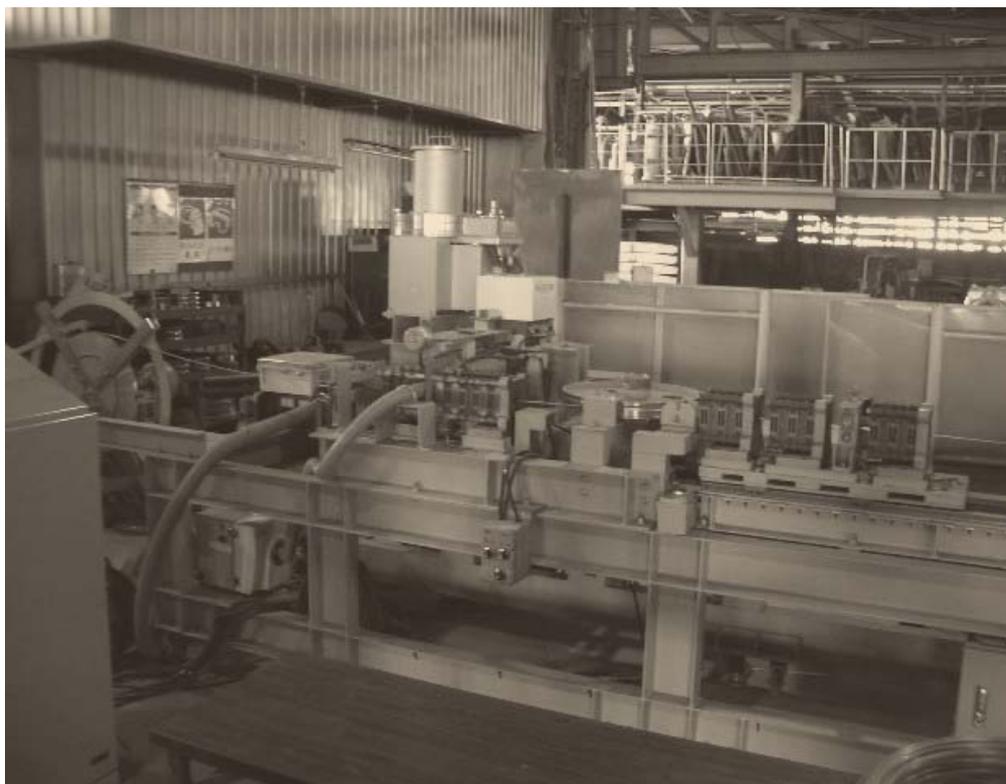
倉本氏 それは自分野での連携の成功と、地域全体での連携の仕組みづくりが相乗効果を持つからです。自分で言うのもなんですが、北見市は結構がんばっている地域だと自負しています。しかしそれでも、まだ連携に踏み切れない人、そもそも連携を知らない人など様々です。私のイメージする理想的な産学連携像とは、そういった人たちを含めて裾野を広げ、また掘り下げていくことです。そのためには、啓発はもちろん大切なことですが、それ以上に私自身が連携において成功することがもっとも重要だと思います。それによって初めて、連携の仕組みができますし、またまだ踏み切れない人々も連携の重要性をより強く認識すると思います。

ですから、まずは鍛冶屋として現在の溶射の技術を確立し、事業として成立させたいと考えています。そして同時にそれを含めた産学連携の仕組みを作り上げていこうと思います。

枋尾 ありがとうございました。

一口に地域活性化のリーダーシップといっても様々なタイプが存在する。その中で、北見市において産学連携を推進し、技術をユニークな商品へと事業化する倉本氏のリーダーシップは、地域を調整し、他者を巻き込む調整力にあった。産学連携というステーキホルダーの多い仕組

みであるからこそ、その長所は活かされることとなるが、同時にその調整力は倉本氏が経営において非常に重要であると考え伸ばしてきた長所でもある。地域力は人材力、とはよく言われることばであるが、倉本氏のように人材を結びつけ、相乗効果を発揮させる調整力こそがこれからの地域に求められるものであるのかもしれない。



溶射の機械、産学連携の結晶でもある

■マメ知識③ 「北見の特産品」

現在の北見市の特産品は、溶射の技術だけではない。北見の大地の恵みを利用した一次製品の加工品は、北見の強みの一つである。写真のオニオンスパイスも、倉本社長が会長を務める「北見ブランドの会」がその作成に参加した製品のの一つ。日本で収穫量No.1を誇る北見のオニオンをふんだんにつかったスパイスは肉料理にぴったりである。



特産品の一つオニオンスパイス