

「夢とバラ色の時代」のイメージで語られがちだった「21世紀」は、ふたを開けてみると、厳しい「激動と改革」の時代でした。まさに「海図なき航海の時代」です。

日本のバブル崩壊から20年余、リーマン・ショックから5年。少子高齢化で2050年の人口の1億人割れが予測されるなか、政府は、脱デフレを目指し、成長戦略を打ち出しています。東京五輪の2020年には、産業力の復活と財政の基礎的収支の黒字化で「新しい日本の創造」を果たそうというものです。しかし、不確実性にみちた世界経済の先行きは、予断を許さないものがあります。

北九州は「日本の縮図」、「日本の現場」、「日本の未来」と言われます。

日本経済の「最前線の現場」として、黙々と経済社会を支えてきました。人口はわが国の1%弱ですが、高度成長期には、全国に先駆けて「負の遺産」である公害問題に悩み、産学官民のチームワークでそれを克服し、世界環境首都へと転換しつつあります。また日本の低成長の先駆けともいえる鉄鋼等重厚長大産業の構造不況「鉄冷え」に直面し、産業構造の高度化・多柱化を進めました。そして今、少子高齢化と人口減少に悩み、闘い、新産業創造・雇用創出の新成長戦略に挑戦しています。

その北九州で21世紀初頭（2001～13年）の12年間、月刊誌「ひろば北九州」（公益財団法人 北九州市芸術文化振興財団）で最前線の経済人インタビューを連載しました。インタビューは、TOTO、安川電機、新日鐵住金、ゼンリンなどグローバル大企業から、ナフコ、第一交通産業など全国展開する流通・サービス業、

独自技術で世界に羽ばたくニッチ・トップ企業、地域密着のサービス業、ベンチャー企業など様々な産業と団体のリーダー延120人に、経営戦略から、地域活性化策、経営哲学、個人的な信条・座右の銘、趣味までざっくばらんに聞きました。本書は当時の掲載記事から重複を省き、100人を産業別に再編成し、新しいインタビューを追加してまとめたものです。

21世紀初頭、12年間の初期（2001～3年）は、バブル崩壊と金融危機後の「長期不況との闘い」の時期でした。つづく中期（04～08年）は、中国など新興国の成長、米国・欧州の住宅・金融バブルで、世界的に景気が拡大、国内も「いざなぎ景気」で一息つきました。そして08～10年は米国発のリーマン・ショックによる世界同時不況期です。さらに近年（11年以降）は、欧州危機、東日本大震災、エネルギー危機、「アベノミクス」などで「試練を超えて」の新たな時代に入りつつあります。

インタビューを企業や経済団体単位に、時代順に並べると、長期不況、世界的景気拡大、世界同時不況とわずか12年間で経済環境が、ジェットコースターのように上下に目まぐるしく激変、経済人が、相次ぐ「想定外」に厳しい対応を迫られたことが浮き彫りになっています。

それに立ち向かう企業、団体の戦略も当然変化します。企業の構造改革、「選択と集中」、海外戦略の拡大、新規事業の開拓、そして新たなシェイプアップ作戦と「どんな悪天候にも耐えられる『強い会社づくり』」へと変化しました。バブル景気崩壊まで、ほぼ一貫して右肩上がりに安定して成長した20世紀に比べ、21世紀はまさに「大変（全てが大きく変わる）」な転換期であることがわかります。

その根底には、世界経済のドラスチックな変化——中国など新興国の台頭と挑戦、日米欧など先進国の対応、グローバル市場競争の激化、資源・環境・エネルギー問題の深刻化があり、さらに、国内の少子高齢化と人口減少、財政危機など、世界・日本経済の巨大な構造変化があります。

この「海図なき航海の時代」は同時に、グローバル（地球的）に考え、ローカル（地方的）に行動する「グ

ローカル時代」でもありません。日本をはじめ先進諸国も自治体も、バブルの周期的発生と経済停滞、財政制約を余儀なくされ、世界的な若者の雇用不安が重なり、企業も地域も「自立」を求められ、「強くて賢い会社づくり」、「強くて賢い地域づくり」を迫られているのです。

こうした厳しい環境に立ち向かうために必要なのは、「人の和」であり、「人材育成」です。周囲への「優しさ」です。まさに「タフでなければ生きていけない。優しくなければ生きていく資格がない」時代なのです。政府は、新経済政策で脱デフレと日本再興戦略を進めていますが、北九州の企業、産業もこうした環境の激変に立ち向かい、以下に産業別に紹介するような、様々な形で自らを変える努力を続けています。その経営戦略、経営努力の姿は千差万別で、それぞれに創意工夫を凝らしています。

その際、興味深いのは、経済人の心の支えである「社是」や「座右の銘」などに見られる言葉の力です。大別すると、製造業分野では、「技術は無限である」、「人真似でなく独自のものを」など技術開発への思いが多いのに対し、非製造業は「常にお客様のために」「答えはお客様（市場）が出す」など顧客志向が強いのが特徴です。両者に共通しているのは、「世のため人のため」であり、独特の人材育成による「人財力」であり、「誠心誠意」です。

このインタビュー集には、北九州経済の現場を支えた人々の夢と苦闘、創意と知恵、そして「志」が詰まっています。長野聡元日銀北九州支店長は「欧州金融危機、東日本大震災、アベノミクスと、経済は激変する。今後も南海トラフ地震などいつどんな変化が起きても不思議ではない。企業、地域のこれらの予期せぬ変化への備えは常に必要である。しかし、結局経済を良くするのは、企業や個人が普通の人の生活を向上させる商品やサービスを安価に提供するという『地道な努力』であり、それ以外に近道はない」と感想を寄せました。日々の愚直な現場の努力の積み重ねこそが、明日の向上に繋がると言えます。

「海図なき航海の時代」、「グローバル時代」の「地方（日本）再生——北九州からの挑戦」の道は、決して平坦ではありません。しかし、この50年、北九州経済は、何度も苦難に直面し、それを克服し、そして強くなりました。個々の産業、企業も「ピンチはチャンス」、「しまったはしめた」と危機を逆手に、新生、再生したケースは以下に数多く登場します。これこそまさに「北九州の底力」なのです。

成熟先進国である日本は、人口減少、少子高齢化、資源エネルギー問題など世界・人類が直面する課題にいち早く遭遇、その解決を通じて人類に寄与できる「課題解決先進国」であると言われます。さしずめ日本経済の「現場」であり「未来」である北九州は、その日本でもさらに先をゆく課題山積地域であり、「課題解決先進地域」であるといえます。この激動の12年間の最前線インタビュー集のなかに、そのヒントを得ていただけたら幸いです。

*本書は、21世紀初頭（激動の12年間）の地方産業都市のキーパーソン100人の証言であり、「日本の現場、日本の未来——北九州」での定点観測の記録です。配列は掲載順でなく、産業別、企業別に整理しなおしたため、時期的には10年前のものや現在に近いものが混在しています。この結果、同一企業の歴代トップを順に並べると、類書と違い過去と現在が混在し煩雑な印象を与えるかもしれません。ただ、これはわずか12年間で、金融危機、世界バブル、世界同時不況、新たな挑戦と目まぐるしく変動したことを浮き彫りにする効果もみられます。また、過去の時点で未来をどう見通していたかを知るためにも意味があると思えます。雑誌掲載時の頁数の関係で、分量にも差があり、カット写真も、当時のものだけでなく、最近のものを使用した例もありますが、ご海容下さい。

なお、北九州経済の特徴と過去、現在、未来など全体像に関心のある読者は、末尾の第6部「岐路に立つ北九州経済」を一読いただけると幸いです。