

タイトル	北海道経済活性化への序章：小口輸出のはじまり
著者	黒田，重雄；KURODA, Shigeo
引用	開発論集(92)：119-140
発行日	2013-09-26

北海道経済活性化への序章

—— 小口輸出のはじまり ——

黒田重雄*

目次

はじめに

I. 北海道経済の現状

II. では、今、如何なる経済政策を採ろうとしているのか

III. 北海道のどこに問題があったのか

IV. 北海道はこれからどうすればよいのか

おわりに

注と参考文献

はじめに

今年(2013年)6月、新聞に「北海道産品の輸出」の見出しの記事が一面に大きく載った⁽¹⁾。これは筆者にとっては久々の朗報であった。これまで北海道経済活性化については、道内産品を道内にしっかり回すべしとする「地産地消」説が一つの有力なものであったが、筆者は、北海道の活性化の決め手は道産品の輸出であると述べてきた^{(2)~(13)}。また、そのため、ものを運ぶことに関する流通の整備が欠かせないことも訴えてきた。

最終的に、筆者としては、道産品を一手に束ねて輸出専業の商社「北海道株式会社」の設立を提起してきている。

実は、このことは30年も前から発言してきたことではあったが、国、道、市といった政策当局者のみならず、民間にも中々伝わっていかない状況が続いてきている。それが今回の北海道開発局を中心とする「小口輸出」方式によってやや現実味を帯びてきたとの感想を持っている。

本拙論は、この「小口輸出」方式の考え方と実践を中心に、さらなる北海道経済活性化の問題点や方向性についての筆者の一つの見解を述べてみたものである。

I. 北海道経済の現状

2008年7月の北海道洞爺湖サミットが終わって世界中が北京オリンピックに湧いていたのも束の間、日本経済は、これまで1960年代後半の「いざなぎ景気」を超えたという6年以上に

* (くろだ しげお) 北海学園大学開発研究所特別研究員(元北海学園大学教授, 北海道大学名誉教授)

わたる長期の好景気が続いていたが、今は後退局面に入ったと言われ出した。

その大きな理由は、サブプライムローンを原因とするアメリカの景気の低迷と世界的な金融市場の混乱が続く中、原油や食料品価格の高騰で日本の企業活動や家計に大きな影響が出てきたからである。

直近はどうかと言うと、日本総合研究所(株)の2013年8月発表の「日本経済展望」では以下のような見解をあらわしている。

わが国景気は、昨年末を底に回復傾向が持続。5月下旬以降の株安・円高を受けて、景況感や消費者マインドの改善は一服したものの、7月に入り以降、株安・円高に歯止めがかかるなか、マインドの改善基調は維持される見通し。

これは、日本全体に「アベノミックス」の効果が出てきたと言われる、最近の状況を一瞥したものであろうが、北海道経済の方はこれまでの景気のよいときでもあまり恩恵を受けている感じはしなかったが、やはり今回も、道民の間には北海道経済が持ち直している感じがしない、というのが筆者の率直な感想である。

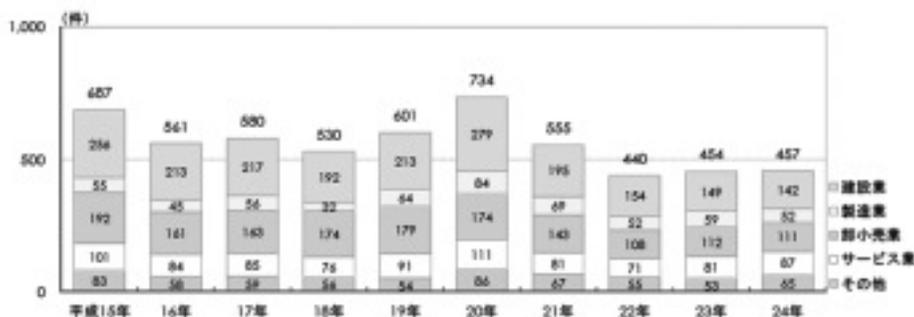
筆者の所属する会合から案内状が届いた。「近隣諸国との政治的摩擦による経済への影響をはじめ、急激円安傾向や、TPP参加への足固めのために、矢継ぎ早な政策展開が想定されている。北海道も大変なので、これらについて勉強会をしたいので(2013年)8月〇日参集されたし。特に食品に関する国内外の動きなどについて少し勉強をしたいので」というものであった。

北海道には、こんなに良いモノが豊富にあるのに、なぜ経済状態が悪いのか。企業の状態が芳しくないのか。道内地場企業も、新しい製品作り(道内産の素材を用いた加工品、地域ブランドとして)や販売方法(インターネット販売やマーケティング技術)などを、官や金融機関等の支援・指導の下、懸命に取り入れようと努力している。しかし、なかなか盛り上がらないばかりか、地場の有力企業や活性化期待企業も倒産に追い込まれるケースが跡を絶たない⁽¹⁴⁾【図表1】。

では、ただ景気が浮揚するまでじっと待つしかないのかということそうでもないような気がしている。マーケティング的発想で乗り切る手もあると考えている。これについてはこれまでも提言の形で説明してきた(特に、注と参考文献(1)(2)(3)参照)。

悪い指標はさまざまなところに現れている。まず、北海道の財政指標である。財政力評価ではこのところ47都道府県中30位台と低迷し、5兆5千億円強の長期債務残高を抱えておりながら(道民1人当たり約100万円の借金となる)、毎年3千億円以上の道債を発行しなければならないなど赤字再建団体(財政破綻を示す)への突入も間近の状況にある⁽¹⁵⁾。これに小泉内閣の「三位一体」改革により地方交付税の減額がなされた結果、(不足分を補うと見られた所得譲与税もそれほどでもなく、道債発行も限界で)自主財源に一層の比重が掛かることになっている。

【図表 1】企業倒産件数の推移（北海道：年計）



出所：北海道経済部「北海道経済の現状と課題 経済活性化に向けた取組方向」，平成 23 年 7 月。
 （注：㈱東京商工リサーチ北海道支社調べにより作成。）

北海道経済全体が沈滞ムードの中で、ついに夕張市が財政破綻した。同市が発表した財政再建計画をみていると、市民には、これから、ますます苛酷な日々が待ち受けているという印象である。

最近の北海道の経済状況については、北海道経済部「北海道経済の現状と課題 経済活性化に向けた取組方向」（平成 23 年 7 月）に述べられている【図表 2】⁽¹⁶⁾。

本道の景気は、好調な輸出や設備投資に支えられて回復が進む道外地域と比べて、回復が遅れています。このような本道経済の厳しい状況は、第 II 章でも触れましたが、名目 GDP(道内総生産)の減少が続き、全国シェアが総人口シェア(4.4%)を大きく下回って 4.0%を割り込んでいることや、平成 16 年度の経済成長率が名目ではマイナス 0.1% (第 35 位)、実質でも 0.7% (第 41 位)と低い水準が続いていること、さらには「地域の経済 2006」(内閣府政策統括官室—経済財政分析担当)で示された 2006 年 11 月の「全国地域別景況判断の状況」でも、a の「力強く回復」とされている東海地域をはじめ、全国 11 地域中 9 地域が c の「緩やかに回復」以上の段階にあるのに対して、本道は全国で最も低い e の「持ち直しの動きが緩やか」という段階に止まっていることなどに表れています。

【図表 2】北海道経済の姿

	全国シェア
□総面積 8.3 万 km ² (H 22)	22.1% (1 位)
□総人口 551 万人 (H 22)	4.3% (8 位)
□道内総生産(名目) 18.4 兆円 (H 20)	3.7% (8 位)
農業産出額 1.0 兆円 (H 21)	12.2% (1 位)
□製造品出荷額等 5.1 兆円 (H 21)	2.0% (18 位)
卸売業販売額 11.7 兆円 (H 19)	2.8% (6 位)
小売業販売額 6.2 兆円 (H 19)	4.6% (6 位)

II. では、今、如何なる経済政策を採ろうとしているのか

北海道では、これからどのような経済政策が採られようとしているのかを、北海道が出している『新・北海道総合計画（ほっかいどう未来創造プラン）』で見よう⁽¹⁷⁾。

この《ほっかいどう未来創造プラン（新・北海道総合計画）「新・北海道総合計画——北の未来を拓くビジョンと戦略——」》は、平成20年度からスタートした道の総合計画である。計画期間は平成20（2008）年度からおおむね10年とされ、これからの10年間にわたる道政の基本的な方向を総合的に示すことを謳っている。

ここでは、おおむね以下のことが記述されている。

北海道の独自性・優位性～北海道の価値の確認

「私たちの未来を展望するためには、北海道ならではの独自性・優位性、すなわち「北海道価値」を見つめ直すことが大切です」として以下の項目が挙げられている。

地理的優位性、冬・雪・冷涼、広大な土地資源と3つの海、優れた自然環境、豊かな水と森林、高い食料供給力、多様なエネルギー資源、多様性に富む地域、独自の歴史・文化、
フロンティア精神と寛容な気質

となっており、そして、「めざす姿」は、「環境と経済の調和を基調に、人と人、地域と地域が支えあい、個性や可能性を最大限に発揮して、いきいきとした暮らしが営まれる北海道。多様な連携と交流のステージとなり、世界に躍進する産業が展開し、国内外に貢献していく北海道。道民の皆さんとともに、こうした未来を実現していきます」であり、その「政策展開の基本方向」は、以下の5つとしてそれぞれに具体化を図っている。

1. 経済産業
2. 暮らし・ライフスタイル
3. 環境エネルギー
4. 人づくり・情報・科学技術
5. 社会資本

また、「地域づくりの基本方向」として、3点をあげている。

1. 連携・相互補完を強める。
2. 地域の個性や魅力を最大限に生かす。
3. 「地域のことは地域で決める」、地域主権型社会をつくる。

そして、「計画推進上のエリア設定」として、拠点性の高い都市を中核とする6つの「連携地域」を設定し、地域の活性化を図り、暮らしの安全・安心を確保するとしている。

その6つのエリアとは、「道北連携地域」、「オホーツク連携地域」、「道央広域連携地域」、「釧路根室連携地域」、「道南連携地域」、「十勝連携地域」となっている。

それぞれの連携地域ごとに、地域のめざす姿や地域で重点的に取り組む政策などを盛り込んだ「政策展開方針（仮称）」を策定し、地域に根ざした政策を展開することを指向している。

また一方、北海道経済部が進めようとしている平成23年度よりの4年間の計画・施策を「ほっかいどう産業振興ビジョン（平成23年度～26年度）」を見してみる⁽¹⁸⁾。

そのテーマは、「ほっかいどう産業振興ビジョン～潜在的な可能性に磨きをかけて未来を拓く～」となっており、これは、『新・北海道総合計画（ほっかいどう未来創造プラン）』と基本的に連動した内容をもつものと考えられるが、その特徴を2点に見ることができる。

(1) 施策展開方針

- ・本道経済にとって、懸念される要素や乗り越えなければいけない課題とともに、チャンスともなる経済社会環境の変化が進展。
- ・道外の需要を獲得する移輸出型産業を強化するとともに、道内の需要を道内の供給で賄う域内循環を高めることが必要。
- ・このため、「力強い地域経済づくり」とともに、本道が優位性を有している「食」及び「観光」「国際」「環境・エネルギー」分野を対象に重点的に施策を展開。

⇒

めざす姿…経済波及効果の高い様々な産業群が重層的に展開する持続可能な自立型経済産業構造

(2) ビジョンの位置付け

(a) 地域における施策の展開

「政策展開方針」等に基づく、各地域の経済産業の活性化に必要な施策と併せて実施。

(b) 新・北海道総合計画における位置付け

「強みと可能性を生かした力強い経済・産業」分野における特定分野別計画。

(c) 他計画等との関係

一次産業や雇用など関連する分野の計画等と連携。

結論として、本道経済の成長力強化に向けた取組の推進と取り上げるものは、

- (1) 食の総合産業化による食産業立国の形成
- (2) 地域における魅力ある観光の新展開
- (3) 世界の中の北海道を意識した海外市場の開拓

であるが、特に(3)では以下の(ア)(イ)(ウ)を推進するとしている。

ア. 海外への販路拡大

…ビジネス展開支援や人材・企業等のネットワークの構築など

イ. 海外からの投資促進

…海外からの産業投資を促進するための検討及び取組の実施

ウ. 交通・物流ネットワークの構築

…北東アジア・ターミナル構想を策定し、最適な輸送サービスを提供など

III. 北海道のどこに問題があったのか

悪い指標はさまざまなところに現れている。まず、前述された北海道の財政指標である。財政力評価ではこのところ 47 都道府県中 30 位台と低迷し、5 兆 5 千億円強の長期債務残高を抱えておりながら(道民 1 人当たり約 100 万円の借金となる)、毎年 3 千億円以上の道債を発行しなければならないなど赤字再建団体(財政破綻を示す)への突入も間近の状況が続いていると言わざるを得ない。

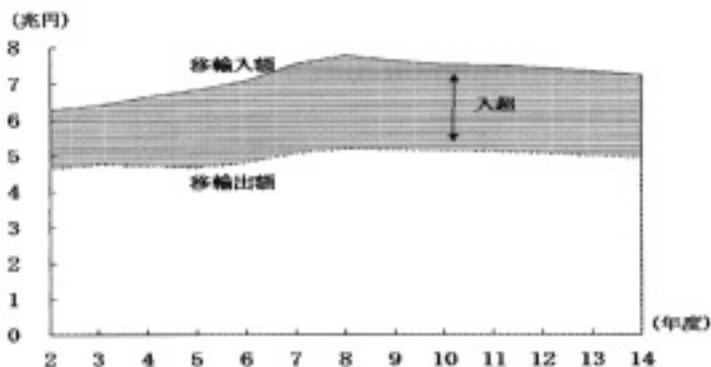
北海道経済全体が沈滞ムードの中で、ついに夕張市が財政破綻した。同市が発表した財政再建計画をみていると、市民には、これから、ますます苛酷な日々が待ち受けているという印象である。夕張市のみならず、これからも続々財政破綻地域がでてきてもおかしくないし、北海道自体もあやういのである。

域際収支の大幅赤字と流通システムの欠陥

北海道の経済指標で次に問題のある指標は、「域際収支の大幅赤字」である。北海道総生産の 4 分の 1 が移輸出されている一方で、北海道総支出の 3 分の 1 が移輸入されている。この差額が「域際収支」となるが、H 14 年までは毎年 2 兆円強の赤字を計上してきた【図表 3】。

ただし、その後の経過については、平成 23 年の北海道経済部「北海道経済の現状と課題 経済活性化に向けた取組方向」によると、18 年以降は、1 兆 5 千億円程度になっている、として

【図表 3】財貨・サービスの移輸出入額の推移



出所：北海道企画振興部「北海道経済要覧 2005」(平成 17 年度版)。

【図表 4】財貨・サービスの移輸出入額の推移

	H 15	H 16	H 17	H 18	H 19	H 20	(H 20-H 15)
移輸出	51,684	52,408	54,820	57,914	58,302	56,918	5,234
移輸入	73,566	71,941	72,270	72,823	73,106	72,531	▲ 1,035
域際収支	▲ 21,882	▲ 19,533	▲ 17,451	▲ 14,909	▲ 14,803	▲ 15,613	▲ 6,269

(出典：北海道経済産業局)

いる【図表 4】⁽¹⁹⁾。

同報告書では、こうなっている理由を以下のように説明している。

域際収支は、H 20 年度で 1.6 兆円の入超となっているものの、この 5 年間は概ね減少傾向にあり、その要因としては、次の要素がともに貢献している（過去 5 年で約 6,000 億円減少）。

①移出・輸出額の増加：（過去 5 年で約 5,000 億円貢献）→鉄鋼や電気機械などの製造業、商業などサービス産業の増加。

②移入・輸入の減少（過去 5 年で約 1,000 億円貢献）。

結論を先取りすると、こうした構造的な赤字体質を改善しない限り、北海道の景気はいつまでもたっても良くならないという認識が欠かせないのである。

域際収支の大幅赤字を解消するためには、入ってくるモノを少なくするか、出ていくモノを多くするかが考えられるが、入ってくる方を少なくする（生活を切りつめる）には限度がある。とすれば、北海道から出すモノを多くしなければならない。つまり、出す方の北海道地場企業の活発化が必要となり、どんな企業でもかというところではない。

ひところ、「北海道現象」という言葉が出されたことがある。北海道の流通業で不況期でも売上や利益が二ケタの伸びを見せた会社のことが全国的に紹介された。

北海道の産業構造では、これまで第 2 次産業の劣勢と第 3 次産業の肥大化が言われてきている。一方モノを消費者に届ける産業は商業である。商業といえば、一般的に卸売業や小売業である。統計的には、平成 15 年度の全国の商業の販売額は全産業のその 13.3%、北海道も 14.3%であり目立った状況にはない。

ところが、具体的には、北海道総合政策部統計課「平成 19 年商業統計調査結果確報（北海道分）」によってより具体的にみると、若干の特徴が浮かび上がってくる⁽²⁰⁾。

卸売だけに限ってみると、北海道は全国に比して、大規模事業所が少な目である。平成 11 年から 14 年にかけて、北海道卸売業事業所数の減少は全国を上回っている。就業者規模別に見ても、5～9 人規模以外は軒並み二桁の減少率を示しており、4 人以下の小規模事業所では、13.1%も減少した（全国、9.9%減少）。また、100 人以上では、5 分の 1 強の 21.3%も減っている（全国は、5.7%減）。

平成 19 年度の概況は以下の通り。

(1) 事業所数

事業所数は、5万8,236事業所（全国7位）。

前回に比べて、9.7%減（全国は、8.7%減）。

卸売業は、1万3,687事業所で、前回に比べて1,926事業所減（12.3%減）。

小売業は、4万4,549事業所で、前回に比べて4,309事業所減（8.8%減）。

(2) 従業者数

従業者数は、46万3,793人（全国7位）。

前回に比べて、7.7%減（全国は、4.0%減）。

卸売業は、12万5,636人で、前回に比べて1万7,003人減（11.9%減）。

小売業は、33万8,157人で、前回に比べて2万1,740人減（6.0%減）。

(3) 年間商品販売額

年間商品販売額は、17兆8,194億円（全国6位）。

前回に比べて、9.7%減（全国は、1.8%増）。

卸売業は、11兆6,628億円で、前回に比べて1兆5,001億円減（11.4%減）。

小売業は、6兆1,565億円で、前回に比べて4,086億円減（6.2%減）。

特に注意されるのは、販売額の推移である【図表5】。表中の年間販売額の19年では、16年に比して北海道は卸売、小売ともマイナス（それぞれ、 Δ 11.4、 Δ 6.2）であるが、全国では、両方ともプラス（それぞれ、2.0、1.1）である。北海道と全国の比較において、北海道商業がますます劣勢になっている状況が浮き彫りになっている。

以上のことをもう少し敷衍すると、道外産のモノを持ってきて販売する業種（例えば、小売業）は伸びている（北海道現象を起こしている）が、こちらから持っていく業種（例えば、卸売業、運送業）が活発化していないことを表していると考えられる。もし、そうだとすると、もっと道産品を道外へ出して行かねばならないことが示唆されるのである。

こうして、北海道では、モノを持ち出すことにかかわる「流通システム」に欠陥を持っているということができるのである。これをそのままにしておいて「新しいモノづくり」を行っても景気の好転につながらない道理なのである。

IV. 北海道はこれからどうすればよいのか

北海道も北海道経済活性化については、できる限りの手を打ってきたと考えられる。企業誘致や新しい産業振興など数え上げられないほどの施策を編み出し、実行してきた。しかし、そのほとんどが思うような成果を得られない形で進行しているとの感がある。

しかし、まだ万策が尽きたというわけではないと筆者は考えている。それは道産品の輸出振興である。

【図表5】事業所数の推移

(単位：事業所，%)

項目	平成3年	平成6年	平成9年	平成11年	平成14年	平成16年	平成19年	
北海道	総数 (前回比)	82 431 (2.4)	77 174 (△ 6.4)	71 872 (△ 6.9)	71 980 (△ 8.0)	66 506 (△ 7.6)	64 471 (△ 3.1)	58 236 (△ 9.7)
	卸売業 (前回比)	19 045 (8.2)	17 656 (△ 7.3)	16 200 (△ 8.2)	17 584 (△ 6.1)	15 499 (△ 11.9)	15 613 (0.7)	13 687 (△ 12.3)
	小売業 (前回比)	63 386 (0.7)	59 518 (△ 6.1)	55 672 (△ 6.5)	54 396 (△ 8.5)	51 007 (△ 6.2)	48 858 (△ 4.2)	44 549 (△ 8.8)
	全国比	4.0	4.0	4.0	3.9	4.0	4.0	4.0
全国	総数 (前回比)	2 067 206 (0.5)	1 929 250 (△ 6.7)	1 811 270 (△ 6.1)	1 832 734 (△ 7.0)	1 679 606 (△ 8.4)	1 613 318 (△ 3.9)	1 472 658 (△ 8.7)
	卸売業 (前回比)	461 623 (9.1)	429 302 (△ 7.0)	391 574 (△ 8.8)	425 850 (△ 5.2)	379 549 (△ 10.9)	375 269 (△ 1.1)	334 799 (△ 10.8)
	小売業 (前回比)	1 605 583 (1.8)	1 499 948 (△ 6.6)	1 419 696 (△ 5.4)	1 406 884 (△ 7.5)	1 300 057 (△ 7.6)	1 238 049 (△ 4.8)	1 137 859 (△ 8.1)

従業者数の推移

(単位：人，%)

項目	平成3年	平成6年	平成9年	平成11年	平成14年	平成16年	平成19年	
北海道	総数 (前回比)	523 590 (4.6)	540 385 (3.2)	521 721 (△ 3.5)	547 818 (△ 2.7)	516 518 (△ 5.7)	502 536 (△ 2.7)	463 793 (△ 7.7)
	卸売業 (前回比)	189 655 (9.1)	182 574 (△ 3.7)	166 088 (△ 9.0)	171 164 (△ 8.4)	148 077 (△ 13.5)	142 639 (△ 3.7)	125 636 (△ 11.9)
	小売業 (前回比)	333 935 (2.2)	357 811 (7.1)	355 633 (△ 0.6)	376 654 (0.0)	368 441 (△ 2.2)	359 897 (△ 2.3)	338 157 (△ 6.0)
	全国比	4.5	4.5	4.5	4.4	4.3	4.3	4.2
全国	総数 (前回比)	11 709 235 (4.7)	11 965 549 (2.2)	11 515 397 (△ 3.8)	12 524 768 (△ 0.5)	11 974 766 (△ 4.4)	11 565 953 (△ 3.4)	11 105 669 (△ 4.0)
	卸売業 (前回比)	4 709 009 (10.2)	4 581 372 (△ 2.7)	4 164 685 (△ 9.1)	4 496 210 (△ 5.9)	4 001 961 (△ 11.0)	3 803 652 (△ 5.0)	3 526 306 (△ 7.3)
	小売業 (前回比)	7 000 226 (1.2)	7 384 177 (5.5)	7 350 712 (△ 0.5)	8 028 558 (2.6)	7 972 805 (△ 0.7)	7 762 301 (△ 2.6)	7 579 363 (△ 2.4)

年間商品販売額の推移

(単位：百万円，%)

項目	平成3年	平成6年	平成9年	平成11年	平成14年	平成16年	平成19年	
北海道	総数 (前回比)	24 761 277 (19.4)	23 422 041 (△ 5.4)	23 943 919 (2.2)	22 300 001 (△ 14.9)	20 247 834 (△ 9.2)	19 728 125 (△ 2.6)	17 819 365 (△ 9.7)
	卸売業 (前回比)	17 682 964 (18.8)	16 257 233 (△ 8.1)	16 452 303 (1.2)	15 182 736 (△ 17.3)	13 571 643 (△ 10.6)	13 162 939 (△ 3.0)	11 662 826 (△ 11.4)
	小売業 (前回比)	7 078 313 (21.1)	7 164 808 (1.2)	7 491 615 (4.6)	7 117 266 (△ 9.8)	6 676 190 (△ 6.2)	6 565 186 (△ 1.7)	6 156 539 (△ 6.2)
	全国比	3.5	3.6	3.8	3.5	3.7	3.7	3.3
全国	総数 (前回比)	713 802 802 (27.2)	657 641 928 (△ 7.9)	627 556 411 (△ 4.6)	639 285 131 (△ 9.3)	548 464 125 (△ 14.2)	538 775 811 (△ 1.8)	548 237 119 (1.8)
	卸売業 (前回比)	571 511 669 (28.4)	514 316 863 (△ 10.0)	479 813 295 (△ 6.7)	495 452 580 (△ 9.7)	413 354 831 (△ 16.6)	405 497 180 (△ 1.9)	413 531 671 (2.0)
	小売業 (前回比)	142 291 133 (22.5)	143 325 065 (0.7)	147 743 116 (3.1)	143 832 551 (△ 8.0)	135 109 295 (△ 6.1)	133 278 631 (△ 1.4)	134 705 448 (1.1)

注1) 平成6年の産業分類改定に伴い、平成3年の数値は新分類に組み替えており増減率とは一致しない。

注2) 平成11年調査において事業所の補正を行っており、前回比(増減率)については時系列を考慮して算出している。

世界的に食糧不足、食の安心・安全が大問題となっている今こそ、日本の食料基地と言われ、食料自給率201%（カロリー・ベース）の北海道は、経済活性化のまたとないチャンスと捉える

ときではないかということである⁽²¹⁾。また、道産品にとって日本市場が成熟する中、海外に活路を見出す絶好の状況到来であるという認識も欠かせない。

道産品販売体制におけるイノベーションの必要性

しかし、ここでまず大事なことは、モノ作り企業は「モノ作り」に専念し、「運び手」が市場開拓や拡大に精を出す仕組みがあつてこそ経済活性化につながるのだということである。モノづくり手が販売まで行うとなると「モノ作り自体」も中途半端になるからである（最近流行のインターネット販売にも限界のあることが分かってきている）。

筆者は、道産品の販売体制に最大の問題があると考えている。つまり、前項でも述べたように、ビジネスを行うには欠かせない社会的基盤（インフラ）である流通システムに問題の根元ありということである。具体的に言うと、モノを運ぶことに係わる産業（流通関連産業）が十分にその機能を発揮していない（させられていない）ことが上げられる。

モノづくり企業（メーカー）にとって最大の問題は、買い手の存在（市場）の有無である。市場もなしに（分からずに）いくら良いモノを作っても、宝の持ち腐れとなり、利益に結びつかない。したがって、市場性のあるモノ（ありそうなモノ）を作るという発想が必要であるが、それだけではダメで、そのモノを「運ぶ」機能も充実してはならない。現在の北海道の流通過程では、メーカーが作る方も運ぶ方も兼務しているという状況が大半です。したがって、メーカーが一層よい製品作りに専念し、運び手（流通業者）が運ぶ機能を存分に発揮するような仕組みづくりが、まずもって、必要ということである。さらに、モノは出来る限り遠くへ運ぶことが肝要である。そうすると関わる産業・企業も多くなり、したがって全体の産業の活性化を促すことにつながるからである。

北海道の場合、流通システムにメスを入れ、できれば販売優先にイノベーション（革新）することが肝要であるということになる。

道産品を、誰が、どこへ、どのようにもっていくのか

1) 誰が（北海道株式会社を設立する）

現存の「運び手」地場企業に急にその機能を果たせと言っても無理がある。これから述べる幾多の機能（活動）を付加するには、新しい組織である「北海道株式会社」を作らねばならない。

では、「北海道株式会社」が持つ機能とはどのようなものなのか。まず、「マーケティング」を実行しなければならない。マーケティングとは、「組織（一般的には企業）が、持てる活動を目的に向かって結集する」ということである。目的は、「買ってくれる人や集団」（これを市場という）を探し、そして実際に購買してもらうことである。

次いで、経営方式は「ファブレス経営」である⁽²²⁾。すなわち、企画・設計と販売を行う企業ということで、こうした経営方式の代表には、米国のデル社、日本の㈱ミスミ、イタリアのベ

ネトン社などがある。

デル社（Dell Inc.：パソコン通信販売）の場合、顧客の注文に応じて各種部品を調達して組み立てるのです。《開発—設計—製造—販売—サービス》という一連のプロセスにおいて、デルの担当するのは「設計」と「販売」である⁽²³⁾。

ミスミ社（精密機械部品販売）の経営方式も、「ファブレス経営」と考えられるが、ミスミは、自らを「購買代理商社」と称し、流通プロセスにおける卸売業者としての位置づけを行うとともに、「持たざる経営」を強調している⁽²⁴⁾。いわゆる企画部門のみが本体であり、製造をはじめ総務、研究開発、経理、人事、販売といった会社組織における通常の部門をアウトソーシング（外部委託）している。

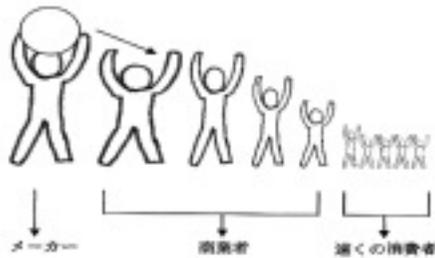
一方、ベネトン社（Benetton：アパレル製造販売）の場合は、ファブレス経営方式に加えて、これまで一般的であった先染め方式でなく後染め方式という「製造工程上の変更」（プロセスの変更）を行っている⁽²⁵⁾。それによって、現代消費者の早く手に入れたいという欲求に応えるべく、注文から納品までの期間短縮を成し遂げ、一層同業他社との差別的優位性を発揮することができたのである。こうした製造工程変更によって、差別的優位性を達成することを「リエンジニアリング」（顧客徹底対応方式）と呼んでいる。

このベネトン社のような経営方法は、地域活性化にとっても有効な方式であると考えられている。すなわち、例えば、北イタリア地方には、服や靴など製品ごとに企画・製造・販売企業が集積した地域（「産地」と呼ばれる）が数多くある。また、それぞれの産地にはコーディネート企業（インパナトーレ）が存在している⁽²⁶⁾。インパナトーレは、製造を行わない点に特徴があるが、そうかといって単なる調査会社でも販売会社でもない。その両方を合わせ持った企業である。インパナトーレ自身が職人企業を専門職ごとに束ね、その有する情報網を駆使し、世界的視野で取引相手（市場）を探し、それに見合った商品を企画設計し、適切な職人に製造を依頼し、それをすみやかに顧客に提供するという意欲的な企画力と販売力をもった企業（株式会社）なのである。イタリアでは、業界ごとに数多くのインパナトーレが存在し、インパナトーレ同士が競争するシステムとなっている。こうしたシステムが、イタリアを世界第7位の国内総生産国に仕立てる原動力になっている。

2) どこへ（この会社の取引先（市場）は、出来る限り遠い方がよい）

出来る限り遠くへ運ぶのは、道内企業全体がうるおうと考えられるからである。流通過程とは、モノを作っている人（メーカー）から、卸へ、そして小売へと渡り、最終市場（消費者・購買者）へ届けられるという過程のことである。つまり、メーカーと消費者の間には、中間業者（流通企業）が入っているが、実は、この流通企業（広い意味では商業です）には、産業（企業）の大部分が属している。要するに、商業と言った場合、「卸・小売業」だけではなく、モノの流通にまつわる全ての企業（例えば、広告業、通信業、運送業、倉庫業、金融業、保険業、さらに、賃貸業、不動産売買業など）がかかわっているのである。

【図表 6】運動会の玉送り



したがって、モノはそうした商業者の手を経て市場へと移送される仕組みになっているわけである。換言すれば、物が運ばれない限り「商業」は活性化しないということであって、また、遠くへ運ぶことにより、より多くの商業者が介在することが予定されるのである。

その点を「玉送り理論」として図解して説明する。運動会などで「玉送り」といって一列に並んで頭の上で次々に後ろに玉を送ってゆく競技がある【図表 6】。

そのときに途中で玉を落としてたり、玉を運ぶ人がいなかったりした場合は、当然、玉は後ろに送られていかないということになる。まさに、流通過程において中間にいる商業の役割も同じで、物を運ぶという機能を十分発揮していなければスムーズに消費者市場に渡っていかないということである。

特に、遠くの消費者ということになると、次々に玉が受け継がれていかなければならないことを意味することとなる。

現在、北海道は、この玉を送るべき商業、わけても卸売業が、ほんの一握りの企業を除いて、非常に力が弱く、動きも鈍いのである。全国的には、この卸の活性化の度合いが高いが、北海道ではこの部門がきわめて劣勢となっているということである。

一方では、卸売業は構造的な不況業種だから悪くなるのは仕方がないとか、流通コスト切り下げの面から見てもそういうところは飛ばした方が効率的で安上がりになるとか言われている。しかしながら、卸がなくなっていくのは時代の流れと受け止めておいてよいものであろうか。そうすると、モノが後ろの方に、また遠くの消費者に渡っていかないということを認めることになってしまうのである。

筆者は、北海道は、出来る限り遠くにモノを運ぶため、この部分を盛り上げる、活性化させる必要があると考えるものである。

これまでは、産業連関表やマクロ経済モデルなどを作成して経済予測を行ってきたが、こういう手法は、過去のデータを前提としている関係で、これまで悪かった産業はさらに悪く予測される可能性があることになり、まったく新しい仕組み作りを考えねばならないときに過去のデータに拘るような考え方は採るべきではないであろう。

従来の予測方式に代わって、モノが人から人へ（産業から産業へ）渡っていく（したがって、それに携わった人や産業が潤う）という観点での「玉送り理論」を提唱する所以である。この

考え方は、経済発展理論で著名な O.ハーシュマンの「後方連関・前方連関効果」と同じものと考えてよいと考えている⁽²⁷⁾。

ところで、北海道では、生産から卸までが大部分小規模零細経営となっている。

すなわち、

メーカー（小規模）→卸（小規模）（→小売→市場）

その結果、（小売+市場）も小さくならざるを得ない状況にある。出来る限り大きな市場に対応しようとする、卸を束ねる必要性も生じてくる。

結果として、一つの可能性が明らかとなる。

メーカー（小規模）→メーカーを束ねる・卸を束ねる→卸（大規模）→より大きな市場をカバーする。

北海道においては、小売り部門には大規模なものが相当数出現してきているが、今後は卸部門の大規模化が重要となる。例えば、東アジア（約人口 19 億人）のような巨大市場に対応するような場合、取り扱い企業には「商社機能」を有する必要性が出てくるということである。

3) 何を（道産品とは）

観光の若干の好調さに比して、道産品出荷の方は芳しいものとはいえない。「域際収支」（道内と道外との取引）における 2 兆円弱の赤字に見るように、依然として、出ていく方が入ってくるより遙かに少ないからである。こうした背景には、

- a) 北海道の産業構造の特徴である、全国に比して、第 1 次産業・第 3 次産業に比率が高く、したがって、第 2 次産業の比率は低いが、その産業内においても、「建設業」の比率が高く「製造業」が低いことが上げられる。
- b) 製造品出荷額は、農水産品を加工する「食料品製造業」が最も多い（北海道開発局の策定報告書では、製造業における売上の約 8 割が中小企業で占められている）。
- c) 域際収支のうちでも、特に、道内と海外との取引状況を表す「北海道の貿易収支」の赤字が顕著である【図表 7】。

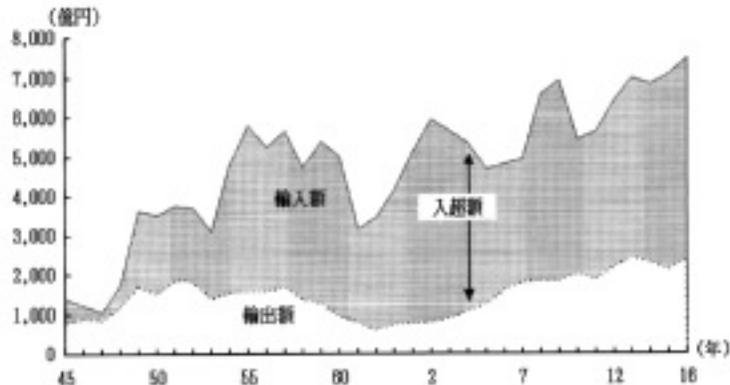
最近の状況を、経済産業省北海道経済産業局「目で見る北海道貿易 2013」の取りまとめについて」（平成 25 年 8 月 1 日）でみると、そのポイントは以下の通りとなっている⁽²⁸⁾。

2012 年の北海道の貿易額は、輸出が 4.7%増の 3,848 億円、輸入が 8.0%増の 1 兆 6,543 億円となり、輸出入額ともに前年を上回ったが、全国の貿易額と比較すると、輸出で 0.6%、輸入で 2.3%と極めて小さな割合。

輸出額では「鉄鋼」、「自動車の部分品」、「船舶」、「原動機」、「甲殻類及び軟体動物」が増加、輸入額では「原油及び粗油」、「石油製品」、「魚介類及び同調製品」が増加。

北海道の輸出相手国は、アメリカが最も多く、次いで韓国、中国の順。輸入相手国は、サウ

【図表 7】北海道の貿易額の推移



(注) 貿易統計 (財務省 函館税関調べ) による。

出所: 北海道企画振興部「北海道経済要覧 2005 (平成 17 年度版)」。

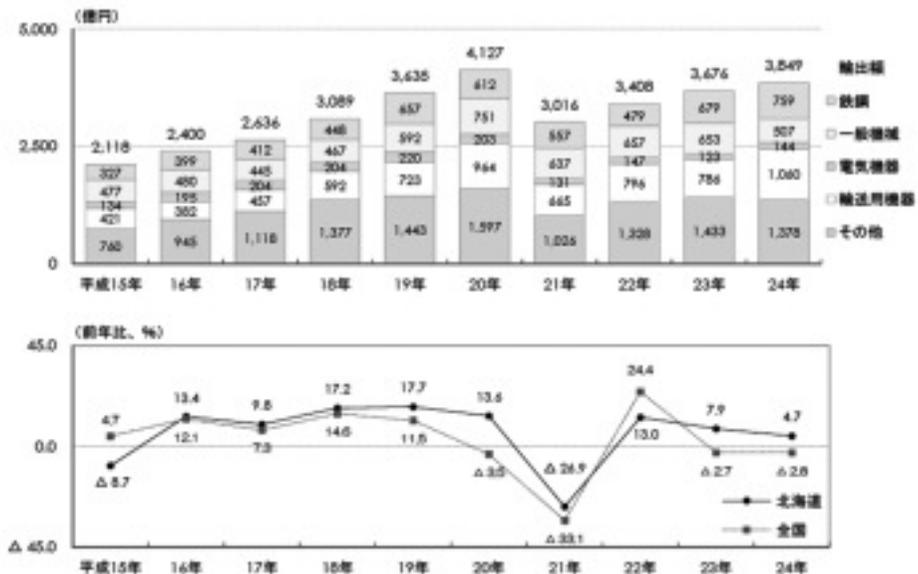
ジアラビアやアラブ首長国連邦等の産油国が上位を占める。

2012 年の食料品輸出額では、「ほたて」や「乾燥なまこ」、「冷凍さんま」、「ながいも」、「チョコレート類」、「ミルク及びクリーム」、「アイスクリーム」が増加。国別では、香港、中国、アメリカ、タイ、台湾向けなどが増加している。

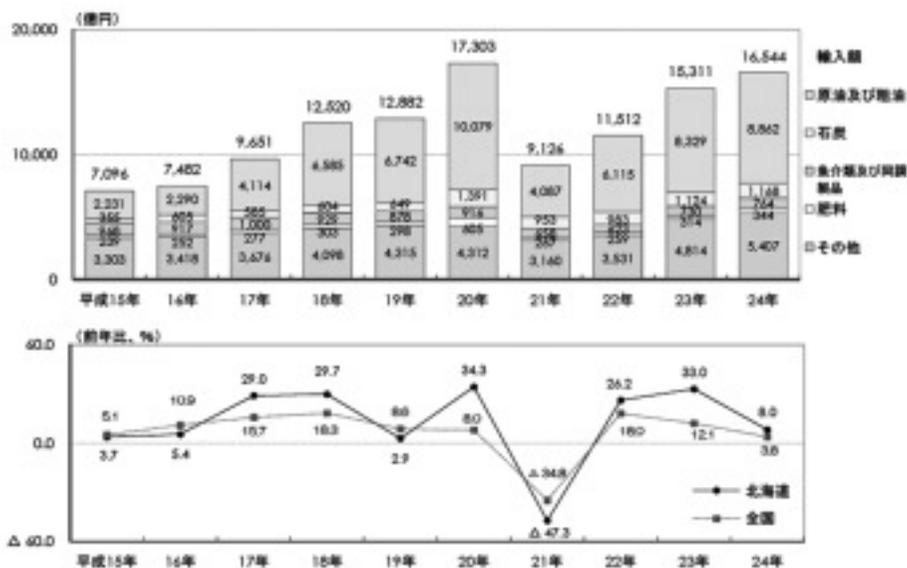
このあたりの北海道経済の動向を「北海道の公式ホームページ」から、『平成 24 年度版 北海道経済の動向』で見てみよう⁽²⁹⁾。

これによると、輸出入の動向について、輸出入額をみると、平成 24 年の輸出額は、3,849 億円で前年比 4.7%増、輸入額は 16,544 億円で同 8.0%増といずれも 3 年連続で前年を上回った、

【図表 8】輸出額の推移 (北海道: 年計)



【図表9】輸入額の推移（北海道：年計）



(注) 財務省「貿易統計」及び函館税関「北海道貿易概況」により作成。

とある【図表8】。

輸出は、鉄鋼、船舶など金額の大きな物品の有無により大きく増減する傾向にあり、5月、9月は前年を大きく下回ったものの、年間をとしてみると前年を上回った月が多く推移しました。

輸入は、製油所の点検に伴う原油・粗油の輸入減が影響し5月に14.3%減と29か月ぶりに前年を下回りましたが、一年を通じほぼ前年を上回って推移しました【図表9】。

北海道の輸出入の動向では、対全国比で見ても、全国同様景気動向と軌を一にした動きであり、また、北海道の輸入地域としての特性はあいかわらずであり、したがって北海道では、輸入が輸出を上回って推移しているということである。何ら輸入超過構造には変化はないと言えるのである。

こうした点を考え合わせると、域際収支赤字解消のための最大の方策は、「道産品をより多く海外を含めた道外へ出荷していくべき」ことが帰結されるのである。

しかしその場合、根本的に横たわる「どのような道産品を、何処へ(買い手市場)、どのような方法(輸送手段、流通ルート)で持って行くのか」の問題がクリヤーされねばならない。

では、道産品とは何か。北海道(経済部地域産業課)の定義によると、「道産品とは、道内で生産又は加工が行われたもので、かつ道内で最終加工されたものをいう」となっている⁽¹⁰⁾。この定義で注意を要するのは、「道産品」とは、単に作られたモノ(製品)を表しており、したがって、「商品」(売れたモノ)になる前のモノを意味している点である。つまり、「道産品」とは、

単に作られたモノに過ぎないのであり、それが売れるモノであるかどうかは、まだ分からないという状態を指していることになる。

一方で、これまた道産品と呼ばれる「新製品」も、どしどし開発されている。かつての「一村一品運動」から生み出された地域特産品をはじめ、「産業クラスター構想下での産学官連携」により IT (情報技術) やバイオテクノロジー (生物工学) 関連の新製品が続々登場している⁽³⁰⁾。現在でも、依然としてバイオテクノロジー、ナノテクノロジーなどの製品や製品化構想が脚光を浴びている。

例えば、バイオテクノロジー研究で注目される製品化の動きがあります。北海道でたくさん採れるもののうち、これまで利用価値のないものとして捨てられてきたモノの有効活用を図れないかというものです。

このうち、筆者が注目しているものに千歳科学技術大学を中心とする「ホタテ貝のアラの遺伝子から繊維を抽出する技術開発」がある。これは世界的な発明との呼び声もあるほどの価値ある開発であるといわれているものである⁽³¹⁾。また、「農産副産物される‘デンプン粕(かす)’や‘規格外小麦’が含む糖분을材料としてエタノールを製造して、それをレギュラーガソリンに混合して自動車燃料 (E3) 化」、「太平洋沿岸地域において、カニとツブ漁に際に混獲される、しかし全く価値がないことから膨大な費用を掛けて処理している「ヒトデ」の有効利用」なども現実味を帯びてきている⁽³²⁾。

これらの製品化構想は、北海道にとっても将来に大いに期待を持たせるものであるが、こうした新製品が北海道経済全体の活性化に資するようになるまでには、まだまだ時間が掛かるというのが関係者の一致した意見でもある。

製品が購入されて (市場に受け入れられ)、はじめて、製造 (作り手) 企業の存続が可能となる。市場あつての企業なのである。市場化されない製品をいくら作っても宝の持ち腐れとなる場合が多いということである。

実際、新しい製品を待つまでもなく、北海道にはこれまで実に多種多様な良い製品が存在している。まずもって、これらの製品を必要としている人々へ手渡していく (売ること) から考えるべきではないだろうか。「これまでの製品が売れずして、これからの新製品が売れようか」と言われてもしかたがないのである。

4) どこへ (市場は東アジアと南アジア)

これまでの域際収支の赤字のうち、【図3】でも見たように、海外との取引である貿易収支も大幅赤字である。日本の貿易収支が大幅黒字だったときも、北海道は大幅赤字で推移してきた。

たとえば、日本の輸出額は総生産の10%とすると、北海道のそれは高々1%に過ぎないのである。

今後、海外市場に活路を求めることが必須となる。現代世界で最も魅力ある市場は、19億人の人口を擁する東アジア地域である。この地域の市場特性を調べてみると、道産品輸出の可能

性大であることが分かっている。これまでも、上海、香港、台湾、シンガポールなどでの北海道物産展は大にぎわいであったという実績もある。

特に、13億人ともいわれる中国をはじめとする東アジアや、成長著しいインドを中心とする南アジアも視野に入れる必要もある。東アジア、南アジア合わせて人口は、約30億人である。

5) どのようにして

物流は海上輸送

つぎに、このような地域にどのようにして運んでいったらよいのであろうか。

北海道から東アジアへ道産品を持って行く場合、これまで以下のような難点が挙げられていた。

- (i) 東アジアの食料品はじめ一次産品は、価格面で太刀打ちできない。
- (ii) 東アジアは距離的に遠いので、物流コストが余計かかる。
- (iii) 生鮮品は、時間が勝負であるが、北海道からでは保たない（腐ってしまう）。
- (iv) 採算性を考えると現在のよう少量では無理だ。
- (v) 道産子企業には、遠くにある東アジア・ビジネスは、とても刃が立ちそうにない。

等々の理由で、大半の人々や企業が二の足を踏んできたのが現状です。

そこで、これらの問題をクリアするには「モーダルシフト化」や「大型クールコンテナ船の配備」の観点が必要となる、ということについてはこれまでも筆者によって検討されてきている。この項の関連資料は、[参考文献(33)~(39)]にある。

組織形態は“公益性株式会社”（産学官連携と組織化）

これまで北海道庁（以下、北海道）がイニシアチブを取って行ってきた運動や事業は多岐にわたっている。一村一品運動、産業クラスター構想、IT化、観光立国、地産地消、コミュニティ・ビジネスがあり、最近では、経済特区構想、一村一雇用創出、道州制、市町村合併等々である。

そして、これらの事柄を内容に応じて、さまざまな「組織」を活用しつつ展開してきた。

その組織形態は、北海道直営（企業局）をはじめ、北海道が何らかの出資者となる公社、第3セクター、財団法人、社団法人、委託事業など多様な形を取ってきている。

また、北海道経済活性化の起爆剤にということで、道外からの有力企業誘致も行ってきた。苫小牧東部開発株式会社（現・株式会社苫東）、千歳の輸入促進地域（FAZ: Foreign Access Zone）などがそれに当たっている（これらは最終的にいずれも廃止されている）。

以上のことから、これまでなされてきた方式では、北海道全体の活性化をもたらすにはほど遠いとか、また、「既存産業のバランスある発展を考える積み上げ方式」では経済活性化は望めないなどの声が上がりがだしている。そして、北海道を豊かな地域にするべく新しい考え方や手法が模索されはじめている。

近年、地域活性化に経営の手法を導入する動きがでてきている。道内企業の場合はどうであろうか。いきなり全国を視野に入れた市場開拓を考えることは難しいというのが現状である。

したがって、地域の人々がその企業を育て、実績を積ませることが必要となる。その意味で、地域産業振興に悩んでいる地方自治体は、まず、公共施設や商店街等に何らかのビジネス(チャレンジ・ショップ、コミュニティ・ビジネスなど)を誘導することが初歩的に必要であるという説もある。

そうした考え方をシンプルな形に表現したものとして「産学官連携で事に当たる」という言葉がある。この場合、事柄の性質上、北海道(庁)も中心メンバーの一角を占めなければならない。その上、道は、側面援助・叱咤激励する側ではなく、道自らもビジネス行動の先頭に立たねばならないのである。ここで、かつての日本が「日本株式会社」と呼ばれた、すなわち当時の通産省が先頭に立って輸出振興を図り、貿易黒字を生み出していった、あの 방식을踏襲するというにほかならない⁽⁴⁰⁾。

今でこそ米国のシリコンバレーは、ハイテク産業創出の産業集積地として押しもおされぬ地域であるが、誕生から今日の隆盛の歴史をみると、国である米国連邦政府の買い手としての役割を見逃すことはできない⁽⁴¹⁾。ベンチャー企業がテイクオフするかどうかの決め手は、初期のまだ一般に認知されない段階で、買い手(市場)が存在するかどうかにかかっている。仮に、誰がみてもすばらしく見える製品が出来たとしても売れなければ宝の持ち腐れとなってしまうのであり、シリコンバレーの製品の場合、政府が買い手役であったということである。産と官の一体化、特に売り手と買い手の関係における一体化が、今日のシリコンバレーの隆盛を生み出した原動力であったといっても過言ではないのである。

いかなる製品でも、市場の存在が最大の問題であるが、道産品とても例外ではない。とはいえ、今日のような財政状況下で、国や道・自治体が購入の役割を果たせと言っても無理な相談であろう。したがって、市場性あるモノを考慮して、市場開拓・拡大に全力を傾げることが北海道株式会社にとっての最大の課題となるのである。

北海道をじり貧から救うためには他からの揶揄にも構わず行動しなければならない。言うまでもなく、これまでの道の体質・縦割り行政の中での道職員だけではできない。北海道全体の^{こぞ}挙っての参加の形、今日言うところの「産学官連携体制」を取る必要がある。したがってまた、北海道の問題を具体的に解決していくために、「産学官連携」を前提とする「組織」が形成されねばならないのである。

北海道株式会社を「株式会社組織」にするのは、民活、そしてマーケティング力を最大限発揮するためである。公益性優先という足かせのある事業組織、たとえば、社団法人などではマーケティング力を発揮できないからである。とはいえ、公益性を忘れてはならないことから、民活導入方式を検討することになると考えるものである。

このようなことから、組織を設計するに際しては、マーケティングを積極的に展開する要素を持ち、かつ「収益性」を第一とする「株式会社」とした方がよいのである。

その結果、地域経済が思うように盛り上がってこない状況に業を煮やした「自治体が自ら先頭に立って経営する株式会社」が出現しているし⁽⁴²⁾、また、株式会社と合わせて、その利益の

分配については、公的部門へ回されるものとする「非営利株式会社」も登場している⁽⁴³⁾⁽⁴⁴⁾。以上の例のほか、非営利型株式会社の設立例が増えてきている状況にある。

ただし、「非営利株式会社」の名称は誤解を招きやすいことから、本拙論では、「公益性株式会社」とすることとしている。

おわりに

今、北海道では、TPP 加入問題で賛否両論（反対が多いようにみえるが）の大荒れの状況になっている。

筆者としては、もともと貿易、特に北海道の産品の海外への輸出、を活性化させることには賛成の立場である。それは地域の活性化には他地域との貿易の活性化は欠かせないと考えているからであるが、それは当該地域の状況や条件によることと考えている。つまり、北海道地域の貿易を活性化には、まだ、その条件が整っていないということである。北海道にとって輸出問題の解決が第一であるが、そのためにはこれまで述べてきたように輸出活性化のための仕掛け、仕組みが必要である。

そのためには、例えば、1) 何を（道産品）、2) どこへ（東アジアと南アジア）、3) どのようにして（物流は海上輸送、大型クールコンテナ船の配備）、そして、4) 誰が（組織形態は“公益性株式会社”）、を組み込んだ仕組みが必要である。

したがってこういう仕掛け、仕組みなしに貿易活性化はやっても元の木阿弥の輸入超過が加速するだけの地域になってしまうと言わざるを得ない。

そういうことなので、筆者は、現状のままで TPP には賛成できない立場をとっている。つまり、これに加入することによってますます輸入増加地域に拍車がかかることは必定と考えるからである。

それにつけても、道産品の新製品づくりも同様の状況にある。北海道にはこんなに沢山良いものがありながら売れなかったのに、新しいモノを作ったって売れるわけがないと言いたいぐらいである。

IT やバイオは息長く、全体に効果が波及するまで長時間かかる。そこへいくと今ある道産品は市場さえ見つかれば出していくことはそう難しいことではないであろう。

「ほっかいどう産業振興ビジョン（平成 23 年度～26 年度）」の中の、「(3)世界の中の北海道を意識した海外市場の開拓」に大いに期待がかかるのである。

それにしても、筆者の大量輸送の方式には未だしの感は拭えないが、そのきっかけを思わせる今回の小口輸送の考え方と実現化の第一歩に拍手を送りたい。

本稿の注と参考文献：

- (1) 「官民で推進・小口輸出」『北海道新聞』、2013 年 6 月 21 日（朝刊、1 面）

(全文)

小見出し：「道産食品 まとめて運賃抑え 香港・台湾へ—— 開発局など来月組織を設立 ——」

開発局や物流大手のヤマトグループなどは7月、農水産物や菓子類といった道産食料品の小口輸出を官民で進める「北海道国際輸送プラットフォーム推進協議会」を設立する。少量での輸出を希望する複数の道内業者から商品を集め、ひとまとめにして貨物コンテナ船や航空機で海外へ輸送。効率的な輸出によるコスト低減と取引拡大につなげる。開発局によると、官民で食料品の小口輸出を行う組織は全国で初めてという。

協議会は札幌大、道、北海道食産業総合振興機構(フード特区機構)、金融機関など道内外の約20の団体・企業で構成する予定。これまで、開発局と札幌大でつくっていた研究会の枠組みを大きく拡大した。

協議会では海外販売先のあっせんから、貨物の集約、輸送、輸出書類の作成までを一貫して引き受ける。輸出サービスは、3年後をめどに民間に引き継ぎ、本格的なビジネスとして立ち上げる計画だ。

財務省の貿易統計によると、2011年に道内で通関手続きが行われた食料品の輸出額は02年の3倍の335億円に上った。協議会では輸出額の3割を占める香港と、富裕層が多い台湾、シンガポールに輸出先を絞り、さらなる増額を図る。

食料品は一般的に大型の貨物コンテナに積まれ、船で輸出される。しかし、道内の一つの業者でコンテナを満たすのは難しく、少量の輸出でも高コストになるのが課題となっていた。輸出手続きが煩雑なため、道外の商社を通じて本州経由で輸出する道内業者も多かった。協議会では複数の業者の商品を一括して輸送することで、こうした課題の解消を目指す。

開発局と札幌大は11年、道産食料品の輸出のあり方を探る研究会を設立。昨年度は、複数の業者から集めた小口の冷凍品と冷蔵品を一つのコンテナにまとめて海上輸送するなど、輸出実験を3回行った。ヤマトグループなどの協力を得て、段ボール1箱から香港とシンガポールに格安で航空輸送するサービスも始めた。

これらの取り組みに一定のめどがついたことから協議会を設立。道内各地で事業者向けの説明会も開き、利用を呼びかける。協議会事務局の開発局は「輸出促進で道内経済の発展につなげたい」としている。

- (2) 黒田重雄(2002)「道産品のマーケティング——‘試される大地・北海道’を試す——」『学園論集』(北海学園大学), 第113号, pp.123-143。
- (3) 黒田重雄(2002)「商店街の機能に関する一考察——ふれあい広場の導入——」『商店街研究』(日本商店街学会会報), No.16, pp.1-10。
- (4) 黒田重雄(2004)「北海道経済活性化の戦略的要素を考える——その1. 北海道では卸の弱さが活性化の阻害要因であること——」『学園論集』(北海学園大学), 第121号, pp.107-134。
- (5) 黒田重雄(2004)「地域の国際マーケティングに関する一考察——北海道における貿易活性化の必要性をめぐって——」『経営論集』(北海学園大学), 第2巻第3号(通巻第7号), pp.55-73。
- (6) 黒田重雄(2005)「北海道経済活性化の戦略的要素を考える——その2. 道産品とは何か・その市場はどこか——」『学園論集』(北海学園大学), 第123号, pp.25-68。
- (7) 黒田重雄(2005)「北海道経済活性化の戦略的要素を考える——その3. 道産品をどのようにして遠くへ運ぶか——」『学園論集』(北海学園大学), 第124号, pp.87-115。
- (8) 黒田重雄(2005)「北海道経済活性化の戦略的要素を考える——その4. 産学官連携による経済活性化のための組織をどうつくるか——」『学園論集』(北海学園大学), 第125号, pp.17-42。
- (9) 黒田重雄(2005)「北海道経済活性化の戦略的要素を考える——その5. 経済分析方法に関する一考察——」『学園論集』(北海学園大学), 第126号, pp.23-30。
- (10) 黒田重雄(2005)「北海道経済活性化の戦略的要素を考える——その6. 連載に一区切りをつけるに当たって——」『学園論集』(北海学園大学), 第126号, pp.31-39。
- (11) 黒田重雄(2007)『北海道をマーケティングする』, 北海道新聞編集局(自費出版)。
- (12) 黒田重雄(2007)「北海道をマーケティングする——道産品を海外に売り込む‘北海道株式会社’の

設立を——」『国際的魅力のある〈創造的コミュニティ・北海道〉への方策』（dec 技術資料，Vol. 0025，2007.12.1）第2章所収，pp.26-47。

- (13) 黒田重雄（2009）「北海道をマーケティングする」『北海道発流通・サービスの未来』（北海道学園大学経営学部(株)ニトリ寄附講座記録），中西出版，pp.110-142。
- (14) 北海道経済部「北海道経済の現状と課題 経済活性化に向けた取組方向」，平成23年7月：
（<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/file.jsp?id=420189>）
- (15) 北海道財政局財務課（2005）「北海道の財政概況」：
（<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/sm/zsi/index>）
- (16) 北海道経済部「北海道経済の現状と課題 経済活性化に向けた取組方向」，平成23年7月：
（<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/file.jsp?id=420189>）
- (17) 北海道総合政策部政策局参事『新・北海道総合計画（ほっかいどう未来創造プラン）』：
（<http://www.pref.hokkaido.lg.jp>）
- (18) 北海道経済部「ほっかいどう産業振興ビジョン（平成23年度～26年度）」
- (19) 北海道経済部「北海道経済の現状と課題 経済活性化に向けた取組方向」，平成23年7月：
（<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/file.jsp?id=420189>）
- (20) 北海道総合政策部統計課「平成19年商業統計調査結果確報（北海道分）」：
（<http://www.pref.hokkaido.lg.jp>）

なお，商業統計調査については，2年毎とすると，平成21年度実施となるが，この統計を主管する経済産業省より実施時期の変更が表明されている。すなわち，

「平成21年商業統計調査」は，経済センサスの創設に伴い中止となっており，平成24年2月に実施する「平成24年経済センサス——活動調査」の中で商業に関する調査事項も把握します。次回の商業統計調査は，平成26年に実施する予定です。（2011年12月26日）。

- (21) 農林水産省：
（<http://www.maff.go.jp/>）
- (22) ファブレス（fabless）とは，電子回路の設計だけを行い，製造工場をもたない半導体メーカーのことであるが，「ファブレス経営」（fabless business）とは，生産設備を持たず，自社で独自に企画・設計した製品を他社に委託して生産すること。
- (23) デル株式会社（日本）のホームページ：
（<http://www1.jp.dell.com/>）
- (24) (株)ミスミ（精密機械部品卸）のホームページ：
（<http://www.misumi.co.jp/>）
- (25) 今井賢一（1990）「ベネトンはいかに成功したか」（『情報ネットワーク社会の展開』（第6章補論），筑摩書房，pp.192-204）。
- (26) 水野敏明（1998）「イタリア中小企業の競争力の背景」『企業診断』（同友館）Vol.45，No.4，1998年4月号，pp.52-58。
- (27) A. O. ハーシュマン著（小島清監修・麻田四郎訳『経済発展の戦略』，巖松堂，第6章。（Hirschman, Albert O. (1958), *The Strategy of Economic Development*, Yale University Press.）
- (28) 経済産業省北海道経済産業局「〃目で見える北海道貿易2013〃の取りまとめについて」，平成25年8月1日。
- (29) 北海道総合政策部経済調査課『平成24年度版 北海道経済の動向』：
（http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/skc/ksk/.../keizaidoukou_nenpou.htm）
- (30) 例えば，
【一村一品運動】金子 勇（1999）「21世紀，試される北海道の担い手——いま，熟年世代が燃えている——」（産学官協力特別シンポジウム）：
（<http://www.kirari.com/sangaku/report/report99.3.3.html>）

【産業クラスター構想】大橋裕二「産業クラスター創造活動の現状と課題——北海道経済の自立を実現するために——」

(<http://www.hokkaido.dbj.go.jp/report/cluster/cluster.html>)

- (31) 文部科学省の「科学技術振興調整費・地域先端研究」として、北海道地域活性化のため申請し採択された「海洋生物由来 DNA の新機能化に関する研究」【九つの個人，団体が構成（地域中核オーガナイザーは，千歳科学技術大学の緒方直哉教授）・平成 11 年度から 3 年間】の研究成果。
- (32) 「エタノールで新産業確立——農産副産物を自動車燃料に——」『十勝毎日新聞』，2004.10.4。美濃羊輔（2004）「ヒトデの有効利用」『十勝毎日新聞』，2004.11.29。
- (33) 北海道総合政策部交通政策局物流港湾室「北海道の港湾振興ビジョン」：<http://www.pref.hokkaido.lg.jp>
- (34) 津守貴之（1997）『東アジア物流体制と日本経済——港湾機能の再配置と地方圏「国際化」——』，御茶の水書房，pp.140-142。
- (35) 「モーダルシフト」とは，運輸省（現国土交通省）が平成 3 年 4 月より推進している施策で，現在トラックで行われている長距離幹線輸送をより低公害で効率的な大量輸送機関である内航海運や鉄道へ転換していくこと（運輸省編（1999）「日本海運の現状」，平成 11 年度）。
- (36) 図表「モーダルシフトの好例」：<http://www.kh.rim.or.jp/~njk/KOBETU.htm>
(<http://www.naikou.co.jp/modalshift/modalshift.htm>)
- (37) 東京港：<http://www.kouwan.metro.tokyo.jp/data/toukei/index.html>
横浜港：<http://www.city.yokohama.jp/me/port/general/gaiyou/outlinej.html>
名古屋港（港湾統計）：<http://www.port-of-nagoya.jp/>
- (38) 「（次世代高速船，テクノスーパーライナー）倍速進航「海の新幹線」」，『日経ビジネス（Nikkei Business）』，2001 年 12 月 17 日号，pp.58-62。
(<http://www.hokuren.or.jp/>)（2002.11.7 引用）
(<http://www.naikou.co.jp/modalshift/modalshift.htm>)
- (39) リーファーコンテナ…冷凍輸送などに使用するもので，断熱材を使ったコンテナの端壁部分に冷凍機を内蔵していて，貨物の温度を一定に保つ。
- (40) 伊丹敬之（2002）「書評・橋本寿朗著『戦後日本経済の成長構造——企業システムと産業政策の分析——』，有斐閣」『書齋の窓』，No.514，有斐閣，pp.46-49。
- (41) 芦原一弥（2002）「米国シリコンバレーの発展」『郵政研究所月報』，No.165，pp.50-55。
- (42) 岩手県産株式会社のホームページ：<http://www.iwatekensan.co.jp/>
- (43) 非営利型株式会社協会（NPC 協会）：<http://www.npca.info/>
- (44) ユニコの森：<http://www.uniconomori.com/about/index.html>