

タイトル	北海道経済活性化の要諦：北欧諸国の輸出依存度の高さからも学ぶ
著者	黒田，重雄； KURODA, shigeo
引用	開発論集(36)：194-216
発行日	2015-09-30

# 北海道経済活性化の要諦

—— 北欧諸国の輸出依存度の高さからも学ぶ ——

黒田重雄\*

## 目次

はじめに（北海道経済活性化における道産品の輸出振興について）

1. 1997年にシンガポールに事務所開設を決定した経緯
2. 旧北海道シンガポール事務所は閉鎖されている
3. 道内企業に斡旋中心で海外進出を図る方式には限界がある
4. 北欧諸国の経済活性化方式からも学ぶ
5. 北海道における最近の貿易動向

おわりに

注と参考文献

## はじめに（北海道経済活性化における道産品の輸出振興について）

一国の富の増大には、貿易の活発化が重要であることは言うまでもないが、国内の一地域が海外のある地域との貿易を行おうとするとき、いつも筆者が思い出すのは、著名なアメリカの国際経済学者でイエール、MIT、スタンフォード大学等の教授を歴任したポール・クルーグマンが述べた、「国家間貿易でなく地域間貿易の重要性に着目すべき」という言葉である<sup>(1)</sup>。

北海道は、現在、北海道新幹線の開通もまじかで道内各地域も新たな観光ブームを巻き起こそうと躍起になっている。

筆者は、かねてから北海道経済活性化のためには、観光も重要だが、もっとやらなければならないのは「道産品の移輸出の増大」であるとしてきた<sup>(2)</sup>。

そのためのモデルとして北陸地方（北陸3県：石川県、富山県、福井県とときに新潟県を含む）方式を取上げ、その活性化の考え方を範としてはどうかと述べてきている<sup>(3)</sup>。その方式で最も注目したのは県産品の海外輸出の積極性であった。

もとより、道もその点は承知しており、最近、ASEAN 諸国との貿易活性化の足掛かりとするため、シンガポールに経済交流拠点を設置すべく、予算計上に入ったことを報じている<sup>(4)</sup>。

これについては、筆者としてはやや問題なしとしない。というのは、道は、かつて同じような意味合いでシンガポールに拠点を設けたが、後に閉鎖している経緯があるからである。すなわち、道は「北海道それとシンガポール事務所」を、1997年に開設し、2008年に閉鎖している

\*（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）

のである。

それというのも、筆者は、1996年の道の「道産品推進」に関する審議委員会の検討委員として「北海道東アジア事務所」（仮称）選定にかかわっており、最終的に（旧）「北海道シンガポール事務所」の開設を決定していた一人であった。

## 1. 1997年にシンガポールに事務所開設を決定した経緯

そのときのシンガポール事務所開設の経緯は、以下のようなものであった。

まず、拠点として相応しいであろう地域を資料など各種情報収集から、東アジア地域の香港、シンガポール、バンコク、上海、大連の5地域に絞り込み、その視察を行っている（1996年5月12日～5月26日）。

「北海道東アジア事務所」（仮称）選定の絞り込みの理由および視察の結果についての筆者のメモを紹介しておこう。

### 目的：

北海道は製造業が弱く、道外との取引関係をあらわす域際収支は大幅赤字であり、海外との取引である貿易収支も赤字で輸入超過である。特に、貿易は額も小さいことから北海道経済の活性化にとって、外国との経済交流ないし貿易の活発化が欠くべからざる大きな要素であるという認識に立っている。その場合近年、巨大市場の可能性を秘めているとして注目を集めている東アジアに活路を求めようということである。そしてそのどこに拠点としての事務所を開設したらよいかを探ることである。

さらに、具体的に北海道にとっての市場を探るということで、劣勢な第2次産業のうち製造業における製品の輸出と製造工場進出の可能性、また観光産業活発化の可能性が主たる問題である。このため、各市場（国）の現状や将来の変化把握はもとより、進出地における陸、海、空の流通、物流関係等についても調査されねばならない。

### 旅程：

15日間ではあったが、土日、移動日を除くと正味10日間で、30カ所（うち26カ所アポ取り訪問、1日平均3カ所）、45名と会談（うち42名と名刺交換）というスケジュールであった。アポ取り訪問は以下の通り。

表敬訪問（2カ所）……香港貿易発展局（香港）、タイ国政府投資委員会（バンコク）

自治体（各県）駐在事務所（4カ所）……兵庫県（香港）、IBO（大阪府と府下企業との共同設立の社団法人）（シンガポール）、静岡県（上海）、神奈川県（大連）。

推進諸団体（7カ所）……ジェトロ（香港、シンガポール、バンコク、上海、大連）、国際観光協会（香港）、クレア（自治体国際化協会）（シンガポール）。

ビジネス関係（13カ所）……製造、小売（進出と現地）、金融、運輸（進出と現地）。

製造工場（1カ所）……オムロン（大連）

小売業（5カ所）……香港大丸（香港）、シンガポール大丸（シンガポール）、ヤオハン・タイ（バンコク）、ヤオハン（上海）、大連商場（大連）、その他の視察先には、ジャスコ（香港）、伊勢丹、ジャスコ（以上バンコク）、卸売市場（大連）。

金融機関（3カ所）……拓銀（香港、シンガポール、バンコク）。

航空会社（2カ所）……キャセイ航空（香港）、シンガポール航空（シンガポール）。

物流企業（1カ所）……日本通運（大連）。

マスコミ（1カ所）……北海道新聞（香港）。

### 視察した地域の市場特性に関する若干のコメント：

#### (1) 香港：

これまでも金融・情報の中心地として有名だが、北海道にとっては、物流の中継地としての役割を評価したい。香港内の、スシをはじめ日本食の浸透度は大変なもの。どちらかという和日本食はヘルシーというイメージであるらしい。所得の上昇とともに食も高価でもヘルシーなものへと移って来ているようだ。一般のスーパー（香港ジャスコ）では、北海道ブランドが目についた。北海道ラーメン、北海道うどん、などである。しかし、ラーメンは本州メーカー、うどんは韓国産であった。

ほたてを冷凍パックにしてかなり高価な品として、また貝柱は、きれいに箱詰めにされて薬局のコーナーで売られている。

香港大丸（大丸ピーコック）では、不景気の中、ファッションの売上は下落しているが、食品は2桁の伸びを示しているという。大丸の客の8割は香港人（中国人）で残り2割が日本人とのこと。野菜にしる果物にしる日本からのものの割合が増大している。スシはもとよりサシミ、のりは30%増となっている。北海道からは卵が送られて来ることになっていた（ホクレンー商社（大丸はセントラル貿易）ー大丸）。ホタテ、サーモンをはじめ北海道産食品については空輸（直行便の増設）と冷凍コンテナ問題が解決できれば相当の可能性があると感触をもった。また、華南地区から来ていると思われるおばさんが、花王の製品を大量に買い込みかついで帰って行くのが目立って来たとの話を聞いた。将来は食品にも及んで来そうだ。

山口県では、フグが成功している。

香港は、北海道にとっては製品輸出の面で今まで以上により太いパイプになる可能性を秘めている。さらに中国を視野に入れる場合、香港は中国国内への進出の足掛かりとなる。返還後の不安材料はあるものの、逆に中国広東省、華南地域へは入り易くなる要素もある。輸出品のパイプを太くするのみならず、工場進出の可能性も探れる。兵庫県の場合は、現在香港に事務所を置き姉妹省である広東省、海南省への企業進出を支援している。

香港との観光関係については、料金問題の解決が先である。香港の人々が観光する場合、北

海道の雪や雪祭りに関心は高いが、料金の面から、韓国、カナダ・スイスへの格安料金の方へ流れている。観光客の動員がはかばかしくないことから、キャセイ航空では、札幌―香港直行便を開設してより5年経過しているが、夏・冬とも週3往復だったものを夏1便減らして2往復になっている状況である。北海道は、航空券、ホテル料金で割高感がある。

#### (2) シンガポール：

面積は、札幌の6割程度であるが、国民は高い近代生活を享受している。日本人も多く、すしを中心に日本の食品、産品とも浸透している。日本食は、ヘルシーとの印象である。北海道産品の輸出にとっては、香港以上に、空輸と冷凍コンテナ問題が解決される必要がある。ただ、シンガポールだけでは市場が小さいことから、近隣のアセアン諸国のうち、インドネシア、マレーシア辺りへの浸透度合いが問題となろう。しかし、これらの国々は基本的には農業国であり、所得は低い。その意味では、北海道の農産品（水産品も）は競合するものとなる。また、外国の食品のよさを理解し、輸入品を受け入れる、あるいは、健康食品を求めらるであろう所得レベルの中間所得層が十分な規模に達するまでは、まだ時間がかかるものと思われる。

工場進出については、周辺国では、エレクトロニクス、機械関係への投資や工場誘致を考えている。食品、水産関係工場進出は、やや難しい。

観光については、シンガポールの人々も雪や雪祭りには大きな関心を持っているが、やはり旅行費用の高さが問題である。むしろ、韓国やニュージーランドへ出掛けている。17、8万円程度が限度と見られる。シンガポール航空は路線をもっていない（過去仙台に敗れている）。

#### (3) バンコック（タイ）

タイは、アセアン諸国のうち、ベトナム、ミャンマー、ラオス、カンボジアの中心地として評価される。特に、ベトナムとは、関係がよいと見られている。近隣諸国のこれからの経済発展も非常に期待される。投資環境としては、エレクトロニクス中心に工場が進出している。しかし、食品関係の工場進出はあまり多くない。かりに北海道企業が進出する場合、バンコクでなく地方へ誘導しているので、その地域のインフラが問題となる。

#### (4) 上海（中国）

中国で最も市場化が進んだ地域で、人々の所得も中国一高い。日本の農水産品に対する期待はほとんどない。価格面でまったく引き合わない。進出小売業の場合、現地で土地を取得（約50年の借地）し、野菜を栽培している。

北海道農業の移転は可能性ある。

#### (5) 大連（中国）

大連市は、遼寧省の一都市である。北海道は、黒竜江省（省都はハルビン）と姉妹州である。（札幌は遼寧省の瀋陽市と姉妹都市であり、吉林省の長春市へも経済使節団を派遣している）。大連は、中国東北三省（黒竜江省、遼寧省、吉林省）の経済の玄関口であり、突破口である。陸路輸送整備がまだままだの状況であり、海路によるコストが陸路のその十分の一ということで、良港を持つ大連はきわめて有利である。2年前に訪れたときより市内は格段に明るくなり、

発展しているように見えた。商業施設も新しいものが、増えているようである。技術開発区の方も、開発は順調のようである。

北海道の農産品、水産品の輸出については、いまだしの観がある。加工用の工場進出は可能性がある。

#### 総評：

検討委員会で承認された五つの地域を回ってみて、北海道の問題を考えるに当たっての事務所開設には、改めて適切な地域であるとの見解を持った。事務方では事前調査も行い、われわれも地域情報収集をそれなりにやって行ったつもりであったが今回の視察により新しい情報も多く収集することができたと考えている。

その結果、5地域はそれぞれに有力な候補地であるということである。しかし、予算の関係もあり、すべてに事務所開設とはいかないであろう。ただ、その場合、事務所の形態で配慮することは可能である。例えば、駐在員のいる事務所を1カ所とデスクをおいてもらう形の業務委託と現地の誰かに通信員になってもらう形のミックスを考えるものである。これらの問題については、さらに持ち帰ったデータを分析整理して、検討委員会で議論してもらい、最終候補地を絞って行きたい。もちろん、5地域には北海道との関係において濃淡があるわけで、そうした解釈が決定を左右することにもなるであろう。

## 2. 旧北海道シンガポール事務所は閉鎖されている

こうして作られた（旧）北海道シンガポール事務所は、北海道経済部地域経済局国際経済室によって説明されている<sup>(5)</sup>。

それによると、まず、平成9年2月17日に北海道シンガポール事務所として設立されたが、平成15年11月10日から北東北三県（青森県・岩手県・秋田県）と共同運営を開始したとされている。

そこでの業務内容等として、

### 1. 業務内容

- 1) 東アジア地域に関する情報収集・提供。
- 2) 北海道・北東北三県に関する情報の東アジア地域への提供。
- 3) 道内・北東北三県企業の国際的な事業活動の支援。
- 4) 国際交流活動の支援。北海道では、上海、香港、バンコクに「北海道海外貿易協力員」を配置し、現地での情報収集に努めております。

### 2. 設立年月日

平成9年2月17日に北海道シンガポール事務所として設立。平成15年11月10日から北東北三県（青森県・岩手県・秋田県）と共同運営を開始。

### 3. 勤務時間

### 4. スタッフ

### 5. 連絡先

とあり、平成20年3月末をもって閉鎖されたとなっている。

ここで、共同運営を行った青森県の「事業評価調書」(平成18年度実施事業分)を見ることが出来る<sup>(6)</sup>。

#### 総括：成果と課題等：

旅行博出展でのPR等により、本県(青森県)を訪れるアジア地域からの外国人旅行者数は増加している。4道県一体となったPRにより、知名度の向上が図られ、所期の目的を達成したことから、19年度をもって事務所を閉鎖する。

一方、北海道の場合も、「現地での道産品の売り込みや観光客誘致が軌道に乗り、“民間主導でビジネスの発展が見込める”として閉鎖した」ということになっている。

本当のところどうだったのか。必ずしも十分な撤退理由についての説明はなされていないように思われる。道内企業がほとんど事務所を活用しないという実態に業を煮やしての撤退だったのではなかったのか、という側面もありそうだからである。

こうした、なぜ閉鎖だったのかの分析が十分説得力をもたらさないまま、再び、シンガポール事務所開設については、また同じ轍を踏まなければよいがと思うのは筆者だけではない。

## 3. 道内企業に斡旋中心で海外進出を図る方式には限界がある

今後、道が如何なる考えで、如何なる方策で事務所の活用をしていくのかは今のところ明確ではないが、少なくともこれまで通りの北海道企業に対して海外進出を斡旋(仲介)という形で推進するやり方では限界があるということである。

北海道が経済活性化に対して行うべき方策については筆者も考えてきている。

つまり、こうである。一向に良くならない北海道経済の状況に対して行政・経済団体・識者の北海道を盛り上げる具体策は多岐にわたっているが、基本的には、

- (1) 道産子のやる気を引き出す。(創業者精神論, 人材育成策等)
- (2) もっとよいものを作る。(IT産業育成策, 産業クラスター創造, インターネット販売等)。
- (3) 国内や海外で物産展を行う。(国際化推進策等)
- (4) 観光に力を入れる。(観光立国説等)

などに集約される。

筆者は、ここで現行の施策の批判を展開するつもりはない。このような提言や施策を超えたところに根本的な問題が潜んでいると考えるからである。北海道を形作っているファンダメン

タルズとかインフラとかいわれるところのものである。つまり、そうしたところに問題があるのであれば、上記の施策をいくら講じてもよくなる道理がないのである。

ファンダメンタルズといえば、まずもって、開拓期を終えた後の広大にして美しい自然、農水産品をはじめ豊富な道産品、半年にわたる冬期等が上げられ、さらに鉄道・港湾・航空網があり、近年、北海道新幹線、高速道路の建設、新しい航空路線の開設、知床など観光資源開発などが加わっている。

ここで筆者の議論したいファンダメンタルズは、「北海道の流通システム」である。

北海道では、この部分の問題が決定的に重要であるのに、これまでファンダメンタルズとしてほとんど問題にされてこなかったか、無視されてきた感がある（ひどい場合には、流通システム上に登場する企業（例えば、卸売企業）は自然淘汰されてもやむおえないという声もある）。

北海道の経済活性化にとって、北海道地場企業の活性化が欠かせないが、どんな企業でもかかるといってそうではない。例えば、域際収支の大幅赤字を解消するためには、まずもって、モノを運ぶ企業の活性化が第1となる。

現在、北海道にはたくさん良いモノが存在している。モノを運ぶ機能を果たしている典型企業は、「卸売業」である。実は、この事業分野（運送業も含めて）が全国的にきわめて劣勢である。したがって、モノが今まで以上に道外・海外に出ていけない状況となっている。

では、既存の地場企業に対して、急にその役割を果たせと言っても無理がある。現在でも目一杯事業を行っており、これから述べられる幾多の機能（活動）を付加するなどには不可能に近いと考えられるからである。

### 北海道株式会社の設立が必要である

道産品を束ねて一括して取り扱う「商社的機能を持つ企業」を作る必要があるのである。

ここに、新しい組織である「北海道株式会社」（以下、H社）を作らねばならない素地がある。（これは、かつて通産省が「日本株式会社」と欧米から揶揄されながらも、輸出第一の施策を講じて日本経済活性化に成功にしたことを意識している）。

「H社」を作るとして、それが持つ具体的機能とはどのようなものであろうか。

まず、マーケティング行う。次いで、ファブレス経営方式の採用である。すなわち、企画・設計と販売を行う企業である。既存の道産品を取り扱い、新製品製造は、地場のメーカーに任せる。

市場は、出来る限り遠い方がよい。道内企業がうるおうからである。その典型市場は、東アジアである。

物流は海上輸送で行う。「H社」は、大型（数万トン級）のクールコンテナ船を所有する（レンタルでもよい）。

そして、公益性重視のため、組織形態は、経済学者のいう、いわゆる「非営利株式会社」にする。ただし、「非営利」だと一般には誤解を招きやすいので、その内実をあらわす「公益優先

株式会社」としたい。つまり、そこで得た利益は、すべて公共団体（たとえば、道や市町村）に寄付するとするものである（それを「定款」で謳っておく）。

つまり、これからの北海道経済活性化にとって欠かせない要素は、道産品を道内全域に束ねて大量に、そして出来る限り遠くへ運ぶことであると考えている。具体的には、

- ①モノの流通に介在する中間業者（卸の部門）の強化を図ること。
- ②海外（特に、東アジア）市場をターゲットとすること。
- ③数万トン級の大型クールコンテナ船（リーファー・コンテナ船）を保有する（レンタルもあり得る）こと。

などが必要となる。

しかし、これらの事柄を自治体である道や市町村、また既存の個々の道内企業にやれといっても現実的には無理な相談であろう。したがって、①～③を事業内容とする組織を新たに作らねばならないのである。その組織が、筆者の言う「北海道株式会社」である。では、この会社はどのような組織形態であって、如何なる機能を果たすものであるかを説明してみよう。

### モノを遠くへ大量に運ばねばならない（輸出の振興）

まず、「遠くへ運ぶこと」のメリットについて考えてみよう。

北海道経済におけるモノの出し入れを見る域際収支では、道外（海外も含めて）へ出ていく方は、総生産の4分の1、入ってくる方は、総支出の3分の1となっており、毎年2兆円程度の赤字を計上している。これは、結果的に道民の借金になる（道民1人あたり100万円の借金を抱えており、しかもそれは増大傾向にある）。

この赤字体質を変えるため考えられるのは、支出を減らすことであるが、それにも限度があることから、道外への出荷量を増やすことが必須となる。

しかしながら、道外と言っても、これまでの実績が示すように国内への出荷量を増やそうとしても望み薄である。海外市場へ目を向けるしかないのである。

日本の輸出額は総生産の12%である。北海道の輸出額は、総生産の2%弱に過ぎない。さらに、日本全体では出超体質で大幅黒字であっても、北海道の貿易は入超体質で大幅赤字には変わらないのである。今後とも北海道の貿易は、域際収支赤字を増大させる項目であることは目の見るより明らかな状況である。

何と言っても域際収支改善のためにも輸出振興が重要であることを主張したい。

### 自治体が経営する株式会社——岩手県産株式会社

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。これまで文科省の管轄下に置かれていた義務教育レベルに、株式会社立中学校が登場している。これらは「非営利株式会社」（公益優先株式会社）の例とされているが、その特徴を見ておこう。

日本では、自治体が地域経済活性化のためにやることといえば、第3セクター方式か社団法人を作って地域の展示会を行うことぐらいであった。北海道では、第3セクター方式は、ほとんどが不成功に終わっている。武士の商法と揶揄されていた。

ところへ「株式会社」を立ち上げたのが、岩手県であった。今から40年以上も前の1964年に立ち上がった「岩手県産株式会社」は、それまでの社団法人と違って、収益性第一を謳って経営し成功している会社である<sup>7)</sup>。

この会社の基本的な業務内容は、

1. 岩手県内で生産される商品の卸売及び小売。
2. 岩手県内で生産される商品の開発及び改良。
3. 県内外及び海外での物産展、県内外での見本市及び商談会などの企画及び実施。

となっている。

まとめると、この会社の株主は岩手県を初め、県内市町村、地方銀行、業界団体、地元の生産者等からなっており、いわゆる「第三セクター方式」の会社としている。そして、この会社の行う事業の特色は、「岩手県内で生産される製品の卸・小売と宣伝・販路拡大を目的とした物産展や見本市等の販売業務を行う他、県内生産者への情報提供や販売促進のための商品開発・改良事業等を行っております」とホームページで謳われているように、「県産品の販売」を自らが積極的に行うという点にある。また、そうしたときに赤字が出たからといって議会で追及されない仕組みにもなっているようにも考えられる。

仕入れ先は、岩手県内生産者および組合団体等約400社であり、販売先も、全国有数の百貨店をはじめ問屋、小売店、レストラン（飲食店）等約500社となっている。

事業所として、岩手県（本社）の他、東京支店、大阪、名古屋、福岡に営業所を有している。これまでの売上高の推移および売上高構成比（2013年度）は、[図表1]のようになっている。

無の状態から55億の年商を上げるまでに拡大している。民間のみに任せていたらこれほどまでの売上は達成できなかったのではないか。

北海道でも、かつて岩手県産(株)に倣って、現「社団法人・北海道貿易物産振興会」を「株式会社」化しようと委員会を作って検討したことがあったが、赤字が出たら議会対策が大変だとの上層部の意向が働いて見送られた経緯がある。

なぜ株式会社化というアイデアが出たかという点、実際に、「県」が「県産品」の販売を株式会社形態で行っていた「岩手県産株式会社」という先例があったからである。

平成17年6月、国会では、郵政民営化の論議が加熱した。賛成反対意見の落としどころの検討が行なわれたりしたことがある。地方自治体、特に「北海道」も率先して地域産物の販売面により一層の力を注がねばならないのである。

ただし、そこで問題は、あくまでも公益性を優先させねばならないので、完全な営利追求ははばかれる。北海道の場合は、これまで「苫小牧東部開発」などで第3セクター方式では失敗してきているので、組織形態を「公益優先株式会社」としている。

[図表 1]

■売上高の推移（単位：百万円）



■売上高構成比率（平成 25 年度実績）



出所：岩手県産物のホームページより。

それというのも、現実に営利追求が図られなければ、活性化は望めない。その点、現行で最も営利追求できるのは、株式会社形態である。そしてこれに、公益性を注入しておくことなのである。

「公益優先株式会社」をもう少し具体的に説明を試みておこう。

### 組織の経営方法はファブレス経営

北海道株式会社（H社）が、まず取り組まねばならないことは、「市場開拓」と「物流」という2大問題の解決である。そのため、これまでの道内企業のあり方の反省が必要となる。

この会社の経営方式としては、企画設計、製造、流通、販売の一貫体制を想定していない。「ファブレス経営」を行う。すなわち、市場調査・企画・設計と販売を主とし、製造は他の道内企業に依頼する（アウトソーシング）方式である。

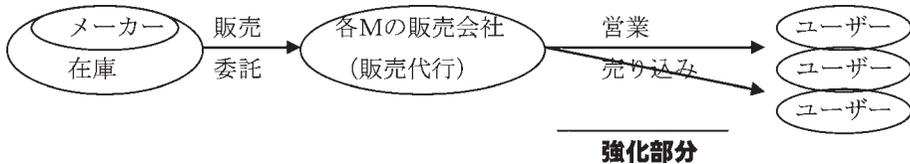
こうした経営方式の代表には、米国のデル・コンピュータ、日本の(株)ミスミ、イタリアのベネトン、などがある。

デル・コンピュータ（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。《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。

ミスミ（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、ミスミの経営陣によると「マーケット・アウト」方式であるという。

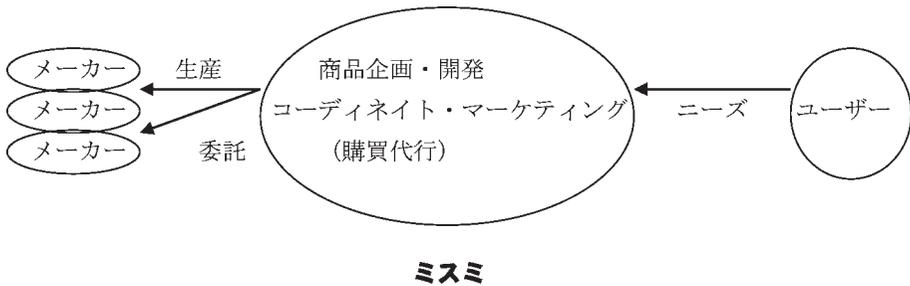
すなわち、「メーカーからユーザーへモノを流すことを考えるとき、一般的には、プロダクト・アウト（マーケット・イン）方式を採っている。基本的には、在庫販売の形式であり、メーカーが販売会社に販売を委託し、ユーザーに売り込むこととなる。

【プロダクト・アウト（マーケット・イン）方式】=在庫販売



これに対し、ミスミの場合は、マーケット・アウト（プロダクト・イン）方式ともいえる受注生産方式でとなっている。顧客のニーズに合わせて商品企画のコーディネイトを行い、メーカーに生産委託を行う形式である」となっている。

【マーケット・アウト（プロダクト・イン）方式】=受注生産販売



また、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。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するという「戦略的マーケティング組織」を実践している。

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）を行うことによって、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（速度の経済性の達成という：economy of speed）、一層同業他社との差別的優位性を発揮している。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。

しかし、「ファブレス経営」という経営方法は、北イタリア地方の「産地」における「インパナトーレ」と呼ばれる〈コーディネート〉企業が参考となる。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ている。インパナトーレ同士が競争するシステムとなっている。

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。

こうして、イタリア・ブランド製品が全世界を駆けめぐっている。イタリアは、2014年度で世界第8位（名目GDP順位）<sup>⑧</sup>の工業国であるが、その中心は中小企業であり、また、中小企業が輸出の中心的役割を果たして貢献しているのは、そこにあると言われている。

つまり、古いものを、全く新しいものに蘇らせているところにイタリア・ブランド製品の神髄があるとされる。ここで、インパナトーレが行うことは、イタリア国内のみならず、世界中からの注文をとって、それに最も適した12世紀以来の伝統的技術を受け継ぐ職人企業（ほとんど家内工業）に製造を依頼し、出来上がったものを回収し顧客に届ける方式である。

インパナトーレ1社で、職人企業を数十社、数百社と契約しており、各々の職人的・技術的特徴を熟知している。

ここで注意されねばならないのは、ミスミやベネトンは、もともとは精密機械分野や縫製業分野での経験豊富な製造企業であったということである。そのノウハウを存分に生かして代理業者となっているということである。

ここで想定される「H社」がやることは、インパナトーレ的なものであり、道産品（既存製品、新製品とも）を束ね、世界に向けて発信し販売していくことになる。

したがって、「H社」は、企画設計・製造、そして出荷から納品までの一貫体制を整え、それを（インフラとして整備された）ITを駆使したインターネットを使って管理・監視していく組織となっていなければならない。

一体化の考え方は、すべての産業の一体化も指している。個々の産業について発展を考えるのではなく、自社製品の製造（出荷）、流通、販売（納品）という一連のプロセスにかかわる産業を協力的に一体化させるということである。結果的に個々の産業が発展しているわけである。

今までは、どちらかというところある産業への政策的配慮が各産業へどう波及するかといった産

業連関分析による発展を目指す方向性や個々の産業の発展を指向する産業組織論的検討が主流であった。その意味で産業の横並び的な検討が主流であったが、これからは調達から販売までに位置する産業を縦に並べた形での一体的産業間のシナジー（相乗）効果を発揮できるような仕組みが必要とされてくる。

産学官や各産業が、それぞれ「北海道」という会社の中でどういう役割を果たさなければならぬかは、後の問題として、まず、マーケティングの観点から、道産品をどのようにしてオフターしていくかを順を追って説明してみよう。

### マーケティング戦略をスムーズに実行できる組織

マーケティングでは、二つのマーケティングが研究されている。マイクロ・マーケティング（以下、マイクロ）とマクロ・マーケティング（以下、マクロ）である。マイクロでは、文字通り、個々の企業について如何に消費者にアプローチするかの研究がなされ、マクロでは、流通システムのあり方に関する研究を行っている。

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、そして実際に買ってもらうことである。企業にとっては、市場開拓、市場拡大なくして企業利益もなく、したがって企業存続もあり得ない。

一般に、会社には、マーケティング部門が置かれており、会社における1部門を構成しているにすぎないという印象がある。しかし、購買、製造、研究開発、経理、販売等の全部門が全社的に統合化され、一丸となってその目的に向かわねばならないと考えているのがマーケティングであると言う点が強調されねばならない。

また、一般に、消費者の手にわたるためには流過程がある。川が川上から川下へと流れていくように、モノを作ることから始まって、運んで、消費者に販売する、製造（川上）→卸・運送（川中）→販売（川下）という流れのことである。

しかし、今日のビジネスでは、この順序を逆転させねばならないとしている。販売→卸・運送→製造の考え方である。言い換えると、買ってくれる人がいてこそ、モノづくりがあるのだということになる。企業がしのぎを削る競争激化の世界では当たり前の発想である。

したがって、現代企業行動の欠くべからざる要素は、市場探索ないし開拓となる。

ここでいう「市場探索」には、二つの含意がある。一つは、既存の自社製品を受け入れてくれるところ（市場）を探索することである。また、もう一つは、ある有望な市場があって、その市場の欲求応えられるような製品を自社が制作し、それを実際に届けられるような市場を探索するの意である。

實際上、企業にとって市場探索は簡単ではない。どのような市場も、常に変化し変質していくものだからである。しかしながら、買い手市場あってこそその事業継続・成長発展である以上、自社製品にとって適切な市場を探索し、そこへ向けて既存製品や新製品をオフターしていくこ

としか道はないのである。

こうした市場探索姿勢が、これまでの道産品オファーには欠如していたと言わざるを得ない。そこで、道産品に対して、こうしたマーケティングをすみやかに実行できる組織を作る必要がある。

北海道というレベルで考える関係上、道をはじめ道内自治体、民間などあらゆる階層、産業組織に属する道民ごぞつての参加が前提される組織でなければならないことは言うまでもないが、具体的にそれらもどういう組織形態に取りまとめていくのが問題となるが、本稿ではそうした点について考えて見たものである。

### 北海道株式会社（商社）の設立を

基本的な考え方を検討してみよう。まず、繰り返しになるが、道産品を積極的に外に出していくことから、「マーケティング組織」を提唱したい。マーケティングをすみやかに実行できる組織の意であり、それは、ピラミッド型組織でなく逆ピラミッドでもない、全ての活動をマーケティングの下で統合される組織である。また、組織形態としては基本的には「株式会社」がよいと考えている。

結論から言えば、北海道の経済活性化を考えようとするならば、「北海道株式会社」（H社）ぐらいの仮説が必要になるのであり、またそれを受け入れないと、もはや道産品のマーケティングはできないということなのである。

かつて日本が「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方式を活用する考え方である。

確かに、当時の海外、特に米欧には、安くて良質な日本製品を受け入れる素地はあった。しかし、今日、北海道にとってそうした市場が存在するのか、あるいは将来出現する見通しは立つのであろうか。

株式会社にするのは、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。

これまでのように税金で賄っていることから公益性優先の足かせのある組織では、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、北海道が中心となるべきであろうが、その場合たとえば、現在多くの公的部門で検討され、また実行されている各種民活導入方式が検討されることになるであろう。

本稿では、北海道地域経済活性化の戦略的要素として、「公益優先株式会社」の設立を期待している。その理由については、上記に記されているが、改めて要約する。

組織は、オープン・システムとして機能するものでなければならない。しかも、たえず外国との対応が課せられ、輸出のための市場開拓や市場拡大を志向しなければならない。したがって、「国際マーケティング」を行う必要がある。

現代においては、すべての企業にとって、このマーケティングの積極的展開なしに事業の継

続はもとより企業の存続もありえないと言われて久しいものとなっている。

しかし、これまでの北海道における企業や団体の活動で最も欠けていた部分が、これまでも繰り返して述べてきたように、「もの作り」ではなく（流通関連の）「マーケティング」であったと言っても過言ではない。

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」とするが、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。つまり、一般的な意味での株主への利益分配を考慮しておらず、利益はそっくり公的部門へ回され、例えば「北海道」や「地方公共団体」の財源として活用されるものとなる。これが「公益優先株式会社」の意味である。

繰り返しになるが、北海道は、地域経済活性化のために、もっぱら外国への輸出志向の「商社機能」を持つ「公益優先株式会社」を持つことである。この会社のメンバーには、産学官から選抜された社会起業家的性格を有した人々であることが望ましい。

これが、筆者が考えている「北海道株式会社」である。

#### 4. 北欧諸国の経済活性化方式からも学ぶ

本年（2015年）3月の週刊誌『週刊ダイヤモンド』の特集は「北欧に学べ——なぜ彼らは世界一がとれるのか——」であった<sup>(9)</sup>。

この特集の意図は、「イケア、H&M、レゴ、スカイプ、スポティファイ——。4カ国で人口わずか2500万人の北欧から、世界企業が次々と生まれている。彼らが世界で成功する理由は何なのか。国はどう関与しているのか。また、日本人はなぜ北欧に憧れるのか。4カ国の企業や政府、デザイナーまで現地で徹底取材し、明らかにした。」であった。

たとえば、北欧はこんなところですよ、と紹介している。それによると、とりもなおさず各国は、貿易志向であり、そこでの「輸出依存率の高さ」が示されている。すなわち、

ノルウェー：人口510万人、輸出依存率30%。

デンマーク：人口559万人、輸出依存率33%。

フィンランド：人口545万人、輸出依存率29%。

スウェーデン：人口964万人、輸出依存率30%。

注目されるのは、世界的企業がいくつもあって、比較的豊かな国々であるのは、貿易を重視していることのあらわれであるということである。なぜならば、それぞれの国の輸出依存率は、30%である（特に、デンマークは33%）。

日本はかつて貿易立国と言われたが、現在の輸出依存度は高くない。ちなみに、北海道総合政策部統計課の「平成27年 北海道統計書」によると、2013年時点で、日本全体では、せいぜい15%である（北海道は、2.5%程度である）<sup>(10)</sup>。

輸出依存度（平成 25 年）			
名目道内総生産（億円）	182,631	名目国内総生産（億円）	4,736,691
道内輸出額（億円）	4,559	国内輸出額（億円）	697,877
輸出依存度（%）	2.48	輸出依存度（%）	14.73

北欧の小国が如何に輸出に力を入れているかが分かると同時に、小国が経済活性化するためには、輸出第一に官民が一丸となって行動することの重要性が示唆されるのである。

日本と北欧では、気候や地勢、歴史・文化が違い過ぎて比較はできないのではないかと考えがちであるが、国の繁栄を如何にして達成させるかでは学ぶべき点は多々あると考えるべきであろう。

### 内村鑑三によるデンマークについての講演

かつて内村鑑三もデンマークについて示唆に富む講演を行っている。彼のデンマーク（デンマーク国）の話の講演は 1911 年（明治 44 年）である。それが著書に収録されている<sup>(11)</sup>。

鑑三は、まず、「デンマークが 1864 年の戦争に敗れプロシヤとオーストリアにシュレスイッヒ・ホルスタインの 2 州を割譲されたが、ユグノー党出身のダルガスという男が、残された不毛の地といわれた領土に樅の木を植え国土を豊かにし立ち直った」という話を紹介する。

この話を前提に、鑑三は以下のように述べている。

「国は戦争に負けても滅びません。実に戦争に勝って滅びた国は歴史上けっして少なくないのであります。国の興亡は戦争の勝敗によりません、その民の平素の修養によります。善き宗教、善き道徳、善き精神ありて国は戦争に負けても衰えません。否、その正反対が事実であります。牢固たる精神ありて戦敗はかえって善き刺激となりて不幸の民を興します。デンマークは実にその善き実例であります」と。

## 5. 北海道における最近の貿易動向

今日、道内でも、企業による輸出の動きは若干見られる。2015 年 5 月 15 日付の『北海道新聞』に、小口輸出を始めた、という記事が載った<sup>(12)</sup>。

（記事全文）

輸出代行業のプライム・ストリーム北海道（十勝管内音更町）は 14 日、苫小牧港からシンガポールに向けて冷凍コンテナを使った小口輸出を始めた。初回は 20 フィート・コンテナの半分が洋菓子製造販売ベシエ・ミニヨン（函館）のチーズケーキ、残りのスペースに自社で買い付けたイクラのしょうゆ漬けなどを合わせて 5 トンを積載した。今後は苫小牧港から月 1 回輸出する。

プライム社が倉庫・通関業の苫小牧埠頭（苫小牧）を通じて冷凍コンテナを契約し、韓国の船会

社が釜山経由で2～3週間かけて運ぶ。コンテナは荷物で十分に埋まらないと採算がとれないため、開発局、大手運輸業者などによると「一企業が船便で小口輸送する例はほとんどない」という。

プライム社はシンガポールに鮮魚などを空輸しており、低コストの船便で他の海産物などの輸送を模索していた。現地に直営店があるペシェ・ミニオンが定期出荷することで船便輸送が可能になった。プライム社の山本英明社長は「北海道の優れた物産を輸出し、東南アジアに広めていきたい」と話している。

実際には、これまでも、官民一体の動きもあった<sup>(13)</sup>。

## おわりに

道内企業や事業者には海外進出に積極性を出示してもらうにはどうするか。

道内の個々の企業に促すのはいろいろ歴史的経緯などあり、むずかしいが、道産品を束ねる商社機能を持った北海道株式会社を作ることを提案している。道内産品をまとめてこの会社へ集荷し、そこから海外への輸出を図るという構図である。

その点を、岩手県産株式会社から学び、北陸地方の経済活性化の方式から学んできた。

### 北陸から学ぶもの

筆者は、北海道経済活性化を研究している中で、北陸地方の生活内容のよさに気づき、その理由を探すため資料集めをするようになった。それらを筆者なりに検討した結果、北陸地方の特徴として浮かび上がらせてみたものは、以下の2点であった。

- (1) 有効求人倍率も好調であることもあり、家族の有業率が高い。したがって、世帯収入も多くなる。
- (2) 国際化に積極的で、企業の輸出志向性も高い。

また、筆者は別項で、北海道の「“商”の不活発の原因」について検討して来た。

これまで見てきたように、少なくとも明治前期までは北海道の交易(貿易)は活発であったといえよう。それがどうして停滞していったのであろうか。明治8年(1875)からの生産価格表示による産業別生産額の比率の推移の表を見ると、1985年ぐらいまでは水産業が圧倒的である。明治33年(1900)あたりから農業に逆転されている。これは、明治中期までは北海道日本海沿岸でニシン漁を始めとして、北海道の水産業への依存率は高かったことを示す資料であり、また同時に発展した水産加工業が、北海道の工業の基盤ともなっていたことを証明するものになっている。当然、そこでは、商人などの活躍が記述される。“商”の活発化が北海道発展の象徴となっている。ところが、その後の北海道経済の発展状況をあらわす記述をみると、近代の北海道を彩るこうした諸産

業の興隆と盛衰の実態を、漁業・農業・工鉱業の各部門を中心に検討するものとなる。つまり、北海道というと、まず農業・工業（鉱業）・製造業等が取り上げられる地域となるのである。

商（業）や商人については全体を議論する中では大部分 2 次の取り扱いになっている。

結論的に言えば、研究者の間でも北海道における「商」の役割についての議論はほとんどなかったと言っても過言ではない。こうした「商」についての言及がないことは、「国際貿易についての関心」を低下させる働きを醸成してしまっていたと言えるのである。

こうして、今また北欧諸国から学ぶことになっている。

北陸、北欧諸国などにおける輸出に対する積極的姿勢を学びたい。

### 注と参考文献

- (1) Krugman, Paul (1991), *Geography and Trade*, The MIT Press. (P. クルーグマン著 (北村行伸・高橋亘・妹尾美起訳) (1994)『脱「国境」の経済学——産業立地と貿易の新理論——』, 東洋経済新報社。)
- (2) 筆者のこれまでの著書・論文は以下のようなものである。  
(著書)『北海道をマーケティングする』, 北海道新聞編集局。(2007年9月)。  
(論文)「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——」『国際的の魅力のある〈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。(2007年1月)。  
(論文)「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。(2009年3月)。  
(論文)「道産品を海外に売り込む「北海道株式会社」の設立を」『北海道の再生シナリオⅢ』(社団法人・北海道雇用経済研究機構)。(2009年7月)。  
(論文)「北海道における商の不活性化に関する一考察」『開発論集』(北海学園大学開発研究所報), 第86号, pp.97-123。(2010年9月)。
- (3) 黒田重雄(2010)「北海道と北陸地方との比較——資料から見た北陸から学ぶもの——」『開発論集』(北海学園大学開発研究所報), 第86号, pp.55-75。(2010年9月)。  
北海道と北陸地方(北陸3県)との比較を試みているもの。
- (4) 「道, シンガポールに拠点——輸出拡大, 観光客誘致に活用」『北海道新聞』, 2015年6月13日付(朝刊), 2面。  
(記事全文)

道は東南アジア諸国連合(ASEAN)10カ国での道産品の輸出拡大や観光客誘致に向け、年内にもシンガポールに経済交流拠点を設置する。2008年に道シンガポール事務所を閉鎖して以来7年ぶりの拠点で、15年度一般会計補正予算案に関連費用約2600万円を計上し、16日開会の定例道議会に提出する。

新拠点を活用してASEAN市場で北海道ブランドを浸透させ、高橋はるみ知事が道知事選公約で掲げた「道産食品輸出額1千億円」「来道外国人観光客300万人」の数値目標の実現を目指す。

新拠点はシンガポールの中心部に開設する予定で、道の専用事務所ではなく、道内の企業、市町村と共同で利用する形を想定。道職員は常駐1人、非常駐1人の計2人を配置する方向で調整している。ASEAN市場の情報を収集し、北海道ブランドを発信するほか、企業の商談を支援する。

道は1997年から2008年までシンガポール事務所を開設していたが、現地での道産品の売り込みや観光客誘致が軌道に乗り、「民間主導でビジネスの発展が見込める」として閉鎖した。しかしシンガポール以外のASEAN各国が著しく成長する中、あらためて拠点が必要になったという。

道の海外拠点は現在、ロシア・ユジノサハリンスク、韓国・ソウル、中国・上海にあり、シンガポールは4か所目。

- (5) 北海道経済部地域経済局国際経済室：  
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/ksk/trading/base/singapore/singapore.htm>
- (6) 青森県の事業評価：  
[http://www.pref.aomori.lg.jp/seisaku\\_hyoka/19result/hyoka19/jigyoo/2330D427.htm](http://www.pref.aomori.lg.jp/seisaku_hyoka/19result/hyoka19/jigyoo/2330D427.htm)
- (7) 岩手県産株式会社のホームページ：  
[http://www.iwatekansen.co.jp/shop\\_info.php?app=company&osCsid=hlhep9ibknr2h8bism3u50a9b7](http://www.iwatekansen.co.jp/shop_info.php?app=company&osCsid=hlhep9ibknr2h8bism3u50a9b7)
- (8) 世界の名目GDP (USドル) ランキング：  
[http://ecodb.net/ranking/imf\\_ngdpd.html](http://ecodb.net/ranking/imf_ngdpd.html)
- (9) 「北欧に学べ——なぜ彼らは世界一がとれるのか——」『週刊ダイヤモンド』, 2015年3月14日, pp 32-81。
- (10) 北海道総合政策部統計課「平成27年 北海道統計書」：  
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/tuk/920hsy/15.htm#jump17>
- (11) 内村鑑三 (2012) 「デンマルク国の話」『後世への最大の遺物・デンマルク国の話』, 岩波文庫。
- (12) 「船便で小口輸出開始——音更の会社 シンガポールへ——」『北海道新聞』, 2015年5月15日付 (朝刊), 12面。
- (13) 「官民で推進・小口輸出」『北海道新聞』, 2013年6月21日 (朝刊, 1面)

(記事全文)：

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。