

タイトル	提言 オール北海道による輸出専門会社の設立を
著者	黒田, 重雄; KURODA, Shigeo
引用	開発論集(109): 155-182
発行日	2022-03-18

# 〈提言〉 オール北海道による輸出専門会社の設立を

黒田重雄\*

## はじめに

全世界的に蔓延する新型コロナウイルスに悩まされている中、ここ日本の一地域である北海道の経済発展を俎上にあげるに際して、これからは何が喫緊の課題であるのかについて、筆者なりに考えた結果を提言としてあらわしてみたい。

ジェトロ北海道 (JETRO) によると、道産食品の輸出額は、2019年で、691億円である(2018年では、774億円)<sup>(1)</sup>。

高橋はるみ元北海道知事の公約は、これを1500億円まで高めることだった<sup>(2)</sup>。

また、2019年に就任した鈴木直道現北海道知事も就任時同様の趣旨の公約を発表している<sup>(3)</sup>。

鈴木知事が目指す「攻めの道政」の象徴的な存在として予算を重点配分したのが食と観光分野だ。同日記者会見した鈴木知事は、両分野では「さらなる潜在力を発揮させ、新たな段階に押し上げるよう取り組む」と意気込んだ。

観光では補正予算案に11億3千万円を計上。19年度全体では21億9千万円と過去最高になった。急増する訪日客への対応などで6年連続の増額となった。道は19年度に体験型観光の国際会議の誘致を見据え、ガイドの育成を支援するためのカリキュラムを作る。人気が高まっているサイクルツーリズムの受け入れ拡大のため、自転車での周遊の拠点となる施設も整える方針だ。

食の分野では消費需要の大きい中国など、海外で開催される商談会に参加して道内企業の販路拡大を後押しする。今年シンガポールに開店する道のアンテナショップ「北海道どさんこプラザ」も活用し、道産食品の輸出額を23年に1500億円とする目標の達成を目指す。

## 1. 経済活性化関連の道政の動き

道は、2011年に、「フード特区」に指定されている<sup>(4)</sup>。また、2014年には、「国家戦略特区」というものにも応募している<sup>(5)</sup>。首相官邸における国家戦略特区のホームページには、以下のように書かれている。

---

\* (くろだ しげお) 北海学園大学開発研究所特別研究員

これは、国・自治体・民間事業者の3者で構成される国家戦略特別区域会議を経て、国家戦略特別区域諮問会議（議長：内閣総理大臣）において決定されます。

従来の特区と比べ、国家戦略特区はどのような特徴がありますか？

従来の特区は、自治体・団体から計画を国に提案するという、いわばボトムアップ型の規制改革の取組です。一方で、国家戦略特区は、対象区域の選定に国が主体的に関わり、スピード感を持って岩盤規制を突破する仕組になっています。また、各区域ごとに置かれる国家戦略特別区域会議に、国・地方自治体・民間事業者が対等な立場で参画し、密接な連携のもとに区域計画を作成するという特徴があります。

国家戦略特区は、他の特区とどのように連携しているのですか？

国家戦略特区以外の特区制度には、「構造改革特区」と「総合特区」があります。構造改革特区は、自治体からの提案により、実情に合わなくなった国の規制を緩和し、これまでは事業化できなかったことを特別にできるようにするものです。総合特区は、実現可能性の高い先駆的取組を行う区域に、規制・制度の緩和に加え、税制・財政・金融上の支援といった総合的な支援を行うものです。

また、国家戦略特区と構造改革特区との一体的な運用を図る観点から、同時に提案募集を行っております。

北海道も早速応募しているが、落選している。その理由は、「観光中心の構想では新鮮味が乏しい」であったという。

筆者は、かねてより北海道の活性化の第一に「観光」を考えている現状では、道産食品の輸出1500億円の公約を果たすことは難しいだろうと考えている。ではどういう考え方や手立てがあるのかを考えて見たのが、本拙論の趣旨である。

## 2. 日本の農産物輸出は1兆円

2021年12月16日のNHKの夜9時からの「ニュースウオッチ9」を見ていたら、「日本の農産物輸出1兆円に？」が出ており、北海道のホタテ輸出額がトップとあった。

翌日の新聞には、その詳しい記事が載っている<sup>(6)</sup>。

農林水産省によると、1～10月の累計輸出額は真珠や木材なども含めて9734億円。財務省が16日発表した貿易統計（速報）によると、11月単月の「食料品」が899億円となり、合計で1兆円を超えた。

1～10月を品目別にみると、日本酒が前年同期比81.1%増の318億円、牛肉が89.7%増の416億円、ホタテガイが約2倍の516億円だった。国別では中国が1841億円で首位となり、香港、米国が続いた。米中の外食需要も旺盛だった。

1兆円目標は第1次安倍政権が06年に打ち出した。政府は25年に2兆円、30年に5兆円への拡大を掲げており、予算や税制による支援を強化する。

中国や韓国、香港など14カ国・地域は原発事故後、日本産食品への輸入規制を続けている。政府は一層の輸出拡大には「規制撤廃が重要だ」（農水省幹部）として、各国に働き掛けを続ける構えだ。

このニュースに先立って、北海道産のホタテの輸出好調に関する話題が提供されていた<sup>(7)</sup>。

いま、日本のホタテが海外で人気です。特に中国への輸出が増えていて、中国内の飲食店では経済が正常化し消費が拡大する中、旅行ができない日本の味を求める客が増えているといえます。北海道の北部にある猿払村。水揚げされていたのは村の名産であるホタテです。地元の漁師は「大型のサイズが取れているので、国内のみなさんはもちろんなんですが、海外の人にも食べてもらいたい」と話します。ホタテは今、海外への輸出が好調。北海道内で輸出向けのホタテを扱う卸会社「進風」の山田英司さんによれば「ボリュームは中国が一番多いですね。近年問い合わせであったり、実績があるのは中国がダントツだと思います」といいます。去年は中国からの問い合わせはほとんどありませんでしたが、6月から問い合わせが相次ぎ、今も24トン分の相談が来ているそうです。

13日に発表された中国の今年上半期の貿易統計によりますと、世界的な経済活動の正常化から、輸出入ともに昨年より3割以上増加。日本からの輸入も3割近く伸びとなりました。5月には、函館税関管内からのホタテを含む魚介類・同調製品の輸出額は前年同月比で13.7%増となっています。

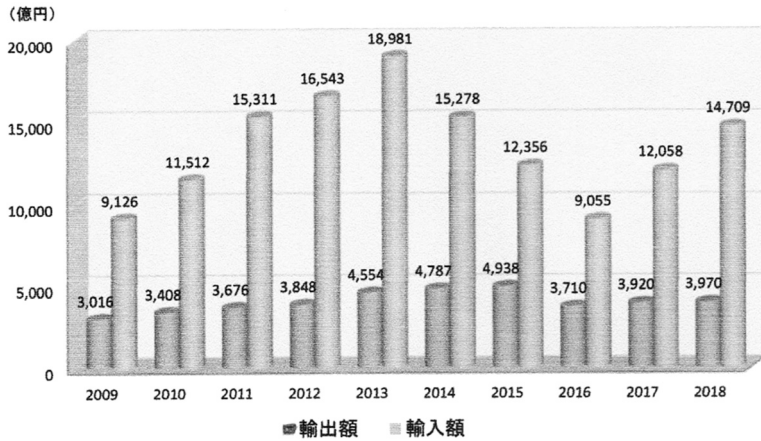
中国・北京にある「極・北海道寿司」では、刺身やお寿司が人気ですが、今注文が増えているのが、ホタテを使ったひと皿です。この店では、北海道産のウニやホタテ、ホッキ貝などを航空便で仕入れて提供しています。客単価は1人約1万5000円ほど。経済が正常化し、消費が拡大する中、旅行ができない日本の味を求める客が来店するなど好調だといえます。オーナーの李道興さんは「おいしいものを食べるなら高いお金を払ってもいいとお客さんは思っている。この1～2年は（日本の水産物の販売は）延びると思う」とさらなる需要の高まりを期待していました。

### 3. 北海道の貿易の現状

これまでの北海道の貿易については、ジェトロ北海道「目で見える北海道貿易 2019」が参照される<sup>(8)</sup>。

2018年の北海道の貿易額は、輸出が前年比1.3%増の3,970億円、輸入が前年比22.0%増の1兆4,709億円となった。貿易赤字額は前年比32.0%増の1兆739億円となった【図表1】。

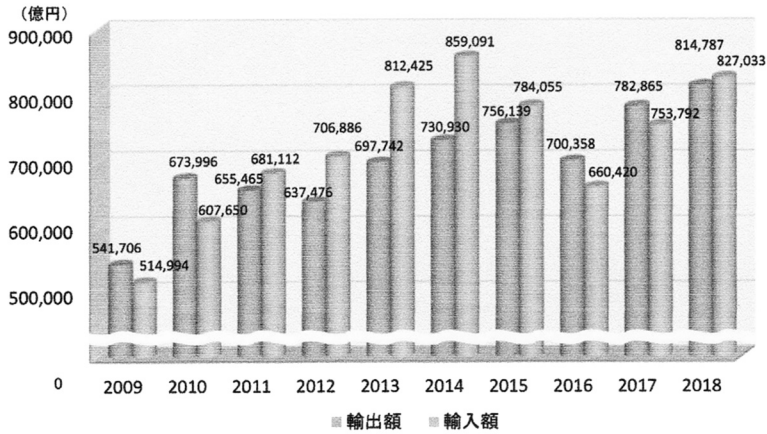
【図表1】北海道の貿易額年別推移



出所：財務省「貿易統計」から作成

一方、全国の貿易額の推移は、下図のようになっている【図表2】。

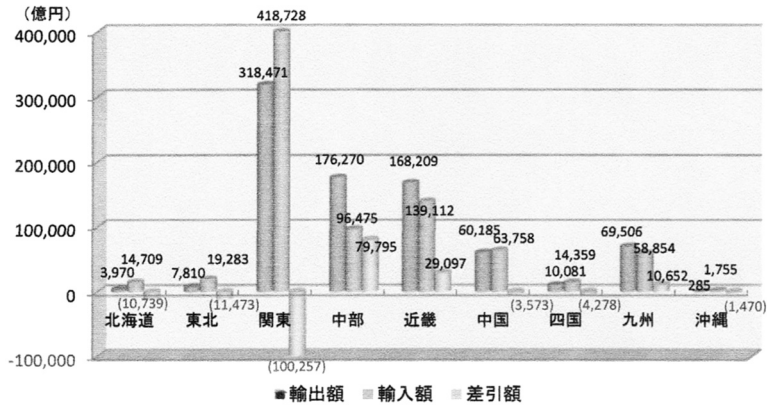
【図表2】全国の貿易額の推移



出所：財務省「貿易統計」から作成

これを詳しく見ると、日本の貿易構造の特徴の一つは、輸出に地域的偏りがあるということである【図表3】。

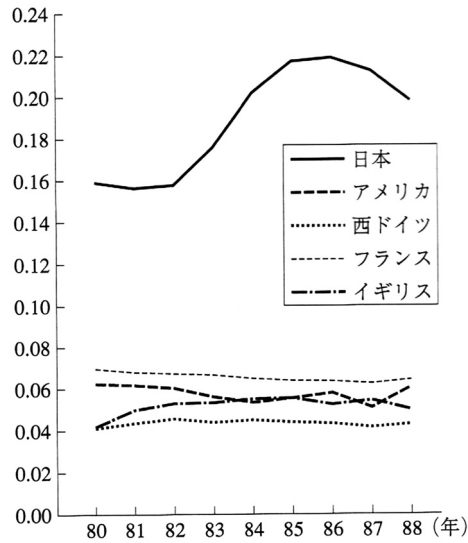
【図表 3】全国の地域別（各経済産業省管轄地域別）の貿易額



出所：財務省「貿易統計」から作成

地域的偏りについては、かつて通商産業省（通産省）がハーフェンダール指数で示していた【図表 4】<sup>(9)</sup>。

【図表 4】輸出の地域集中度指数



(備考) 1. 輸出地域集中度指数 =  $\sum (R_i)^2$  :  $R_i$  は輸出総額に占める  $i$  地域のシェア

2. 88年は1～6月データより算出。

(資料) OECD「A統計」

出所：通産省(1989)<sup>(23)</sup>。

この図を見ると、日本には、外国に比して地域的に大きな偏りがある、つまり輸出貢献地域（中部、近畿、九州）とそれに見合う輸入貢献地域（北海道、東北、関東）があることを示

している。明らかに、図表5に見るように、北海道は「輸入貢献地域」に入っている。

一方、北海道観光は、一時中国人観光客の爆買いなどで伸びてきたが、ここへきて韓国との摩擦や中国発の新型コロナウイルスの蔓延で大打撃を受けている。

どちらかというとな北海道はこれまで観光活発に比重をかけている（いた）きらいがあるが、このように観光はみずものと受け取っていた方がよいという印象もでてくる。

そもそも北海道は、域際収支や貿易収支の赤字が示すように、移入・輸入貢献地域である。移出入の赤字幅は、これまでも2兆円前後で推移してきたが、平成26年度（2014年度）で1.9兆円になっている。

北海道経済同友会・(株)北海道21世紀総合研究所『エビデンスから北海道の未来を—北海道経済白書に向けて—』によると<sup>(10)</sup>,

函館税関公表の『北海道貿易速報平成26年分（確報値）』によって、輸出入面から道内経済を概観すると、平成26年（2014年）の道内輸出額は、4,787億円（前年比+5.1%、全国構成比0.7%）である。一方、同年の道内輸入額は、15,278億円（同△19.5%、同1.8%）（道の観光収入に匹敵）であり、道内貿易額は10,491億円の輸入超過となっている。

道内からの輸出品目としては、輸送用機器（構成比32.2%）、鉄鋼（同14.8%）、魚介類及び同調整品（同12.8%）、化学製品（同11.3%）などが上位となっている。輸入品目としては、原油・粗油などの鉱物性燃料が60.3%を占めている。

であれば、域際収支の赤字のおよそ半分が、貿易収支の赤字ということになる。

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まずもって必要ということである。

以上、これまで見てきた貿易状況における顕著な点を列記してみよう。

- (i) 日本全体では貿易黒字国であるが、北海道は、明らかに貿易赤字地域である。
- (ii) 北海道は、規模は小さいながらも輸出よりも輸入に貢献している。
- (iii) 域際収支の赤字分の約四分の一（今や、2分の1）が貿易赤字によっている。

等となる。

このようなことがらは、北海道地域における貿易の活発化の必要性を促すための証拠と言っても過言ではないであろう。具体的には、域際収支の赤字項目である貿易赤字を解消することに腐心すべき時が来ているということである。

**道産品の間接輸出の方が多いのではないか？**

北海道から海外への輸出については間接輸出がどうなっているかが問われる場合がある。直接道内の港から出て行く輸出に対して、一旦道外へ出て道外の港から輸出されるモノもあると

考えられるからである（こちらの方が多いのではという人もいる）。

この間接輸出については、(社)北海道貿易物産振興会が調べている。これによると、平成14年の間接輸出額は54.5億円（前年は、80億円あった）程度であり、したがって、函館税関通過の直接輸出額の2,318億円のレベルには到底及ばない。

北海道経済活性化にとっては、北海道の将来へ向けての設計のし直しが必要となっていることに異を唱える人はいないかもしれないが、問題は、そのための要素が何であるかである。つまり、活性化のカギを握る主要な製品は何か、それを誰がどの市場へどのようにして持って行くか（運んでいくか）を解決しなければならない。

ここでは、経済活性化を阻害する要因の一つとして、卸部門の劣勢を取り上げたい。この部門を活性化させることが緊急課題であること、また、商社機能を持った組織が必要であることも強調したい。個々の卸が自力でそれを成し遂げることができなくなれば、別途新たに作られねばならないほどの緊急性を帯びていると考えている。

そうした部門にこそ産学官連携の力を注ぐ必要があるというのが筆者の基本的なスタンスである。

#### 4. 北海道の貿易が活発化しない歴史的背景

道産品の輸出が盛り上がらない原因は、歴史にもある<sup>(11)</sup>。

箱館（明治2年（1869）、函館に改称）が補給港として開港し、ペリーがやってきて、1853年、日米和親条約が結ばれているが、そのときの開港地として、下田と箱館が選ばれている。何故、箱館だったのか？

アメリカとしては、当時鯨油をとるため、捕鯨が盛んで、太平洋の端までやってきていたが、難破が多かった。それを避けるための「寄港地」して、「蒸気船用の貯炭地」として箱館が必要だったということである。

一方で、国内においても箱館は重要であった。北海道（蝦夷）との交易で「北前船」が出入りしていた。

たとえば、越前大野藩（現福井県大野市）は函館に支店をおいて水産物取り引きを行い莫大な利益を得ていた（小藩（3万石）が船一艘もって、交易し、函館に支店を設け北海道の水産品で相当に儲けて、さしもの莫大な財政赤字を独自に解消した）。

この北前船など港を取り仕切っていたのは無石大名といわれた松前藩であった。しかし、和親条約が結ばれると、箱館は幕府が上地し、交易権も幕府の管轄に入っている。

そして、明治に入って政府は、北海道開拓で、ロシアの南下を防ぐ意味もあり、屯田兵を編成して農業に力を入れることになる。

そうしたことから、開拓により北海道活性化とし、農業から鉱工業へと産業政策も移っている。こうして相対的に水産業の発達を遅らせてしまい、交易意識も薄らいでいく。食生活の中



心の米は東北地方から移入されていた。その結果、物を外に出していく意識をなくしていった。

北海道民には開拓者魂があると言われるが、実際には内向きのものであったと言うことができるであろう。

### 北海道では商業、特に卸売業の劣勢

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るが、どんな企業でもかたというところではない。

北海道にはたくさん良いモノが存在している。しかし、それを消費者市場へ運ぶ機能がうまく働いていない。モノを運ぶ機能を果たしている典型企業は、卸売業者や運送業者であるが、実は、この事業分野が全国的にみてきわめて劣勢である。

その点を国の商業統計に基づいて、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とでている。

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、四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）。

いま、日本の卸売業界では、従来とは異なった方向や内容、形態で、構造と行動に大きな変化が見られるようになってきている。商業統計では、これまでとは逆に事業者数や従業者数で、減少の傾向がはっきりと見られるようになってきている。一連の構造的な不況産業・業種とされ、所詮は消えていく運命にあるとされる一方で、自然淘汰の過程にあるという見方もされている。業績の良いところと悪いところがはっきりしてきて、ときに吸収合併が頻繁に起こっている結果が出ているからである。

個別に検討してみると、卸売業の経営では、まず、商業性の高まりが見られる。そしてその条件としての卸売事業所規模の拡大や取扱商品の品揃え幅の拡大、仕入れと販売地域の広域化、国際化、機能の高度化、多様な業態化、経営多角化、高度情報化、等々、そして新しい時代の経営としての戦略経営化が進展しているのである。このように日本の卸売業では大きな構造的な変化の時代がやってきていると考えられている。

こうした、全国的な卸売業の状況の中であって、北海道の卸売事業者数は減少に一段と拍車が掛かっている。しかし、北海道の場合は若干様子が違っている。全体として卸機能が次第に失われつつあるからである。モノを運ぶ機能が失われることは、それとつながっている産業企業の衰退も意味している。

この点、「低生産性企業の退出が抑制される結果、経済の新陳代謝が低下し、経済成長が阻害されることを経済モデルとデータを用いて確認している」という説も出されている<sup>(12)</sup>。

もともと盛り上がらない産業を抱えたままでは北海道経済活性化もままならない道理である。

この点のことは、これまで筆者もそれなりに分析を試みてきている<sup>(13)</sup>。基本的には、流通業の活性化が必要となるということである。

## 5. 北海道の輸送機関状況

### 輸送業界の現状

一般に、輸送業界は、物を国内外へ運ぶ会社、とすることができる。物を運ぶ手段には、トラック、鉄道、航空機、船などの種類があるが、多くの割合をトラックが占めている。そのトラックの輸送に関しては、昨今のインターネットの復旧と、インターネットをスマホやタブレットで気軽にいつでも利用できる状況が整ったことによって、オンラインでの売買が急増したことと連携して需要が拡大している。

### 交通網は、生かさねばならない

石井吉春（2019）は、「北海道の交通の未来」を書いて、「交通網は、生かさねばならない」と述べる<sup>(14)</sup>。

貨物輸送については、北海道運輸局「北海道の運輸の動き（年報）」、平成30年度（2018）が出ている<sup>(15)</sup>。

輸送機関別貨物輸送量のシェアでは、JR貨物のシェアが次第に下がり（0.7%）、トラック輸送が大半（84.2%）で、次いで内航海運のシェア（15%）の順で伸びている。

「港湾運送」では、内航と外航では内航が多くなっている。

ただし、トラック輸送については、道路混雑や運転手不足などからもはや限界、ないし減少傾向という状況にある。

### 北海道の鉄道

北海道にとっては、鉄道は重要である。しかし、今一つの曲がり角に立っている<sup>(16)</sup>。

一般には、その創始は1880年開業の官営幌内鉄道となっている。北海道開拓使による道内の開発と、産業振興に必要な幌内炭鉱の石炭を運び出すのが目的であった。

しかしながら、北海道の鉄道の歴史はもっと古いという説もある。1868年に茅沼炭鉱鉄道が建設されていたからである。1870年に日本で最初に走ったといわれる新橋—横浜間よりも2年早い<sup>(17)</sup>。

茅沼で石炭が見つかったのは、1856年（安政3年）。日米和親条約締結の2年後のこと。この条約では、下田と箱館の2港が開かれ、薪水や食料を供給するとされたが、石炭の供給も求められて

いた。直ちに炭鉱開発が始まった。

.....

装置と小さい貨車の関係について〈<sup>その</sup>其車より糸繩を抽き、一端は石炭を積下す車へ付け、一端は坂を上せる空車へ付け、両車を上下する事、井の釣瓶仕懸なり〉とある。現代に当てはめると、交走式のケーブルカー。基本構造は、札幌もいわ山ロープウェイと変わらない。絵図の装置は巻き上げ機だろう。

坑口からケーブルカーで積み出された石炭は、大きな貨車に積み替えられる。〈4ト入るといふ〉。ブレーキはあるが動力はなく、1人が乗って〈一度動かせば、二十六丁の道独り走る〉とある。およそ2.6<sup>キロ</sup>を船着き場まで自走した。帰りは〈牛に車を引かせ上る由〉。

有名人の証言もある。幕末から明治にかけての著名な英国外交官アーネスト・サトウは、戊辰戦争中の68年9月に茅沼を訪れている。海岸から溪谷に入った約2<sup>ミ</sup>の地点まで、枕木とその上を縦に走る木製のレール（角材に鉄板を張り付けたもの）が敷かれている」と記録。炭鉱も鉄道も、英国の力が大きかったことがうかがえる。

特に北海道の面積の半分以上を占める道東・道北の人口密度が極端に低いことから、拠点間輸送が輸送の中心となった。しかし昭和期まで続いた鉄道敷設も、後半になると自動車交通の発達（モータリゼーション）や炭鉱の衰退、過疎などの要因によって整理が進められた。

JR北海道(株)は、路線維持は厳しいということで、地方路線の廃止が続いている<sup>(18)</sup>。2020年にも、JR札沼線の北海道医療大学—新十津川間（47.6<sup>キロ</sup>）が7日、廃止となっている<sup>(19)</sup>。

JR札沼線の北海道医療大学—新十津川間（47.6<sup>キロ</sup>）が7日、廃止となり、85年の歴史に幕を閉じた。列車の運行は新型コロナウイルスの影響で、廃止に先立つ4月17日に終了。終着駅の新十津川駅（空知管内新十津川町）はじめ廃止区間の16駅のホームに設置されていた駅名標はすべて取り外された。

直近で見ても、北海道新幹線開業に伴う江差線の木古内～江差間が2014年に、留萌本線の留萌～増毛間が2016年に廃止になっている。

そもそも北海道は人口減少だけでなく、地理的にも厳しい環境にあるため、利用者減少と維持修繕費の増大によって路線維持が難しい、というのがJR北海道の説明である。

廃止路線は、基本的には地方自治体によるバスの運行による代替が考えられるが、独自の方式で存続させている路線もある。

第三セクター方式による鉄道として、「道南いさりび鉄道線」が存在する。また、花咲線（釧路駅—根室駅間）の区間は、釧路駅以西とは運転系統が完全に分離されている。1991年（平成3年）7月1日に発足した「花咲線運輸営業所」がこの区間の管理運営を行っている。

## 北海道新幹線を考える

鉄道を語るときは、新幹線との関係が論じられるだろう。新幹線開業のコストを補うために

〈提言〉オール北海道による輸出専門株式会社の設立を

地方不採算路線の廃業が必要ではないか、との観測もあるぐらいである。北海道新幹線の函館から札幌までの延伸までの論議が喧しい【図表5】<sup>(20)</sup>。

【図表5】北海道新幹線路線



北海道経済活性化との関連で北海道新幹線の必要性を考える向きもある<sup>(21)</sup>。

北海道新幹線の札幌延伸は、観光やビジネスなど様々な分野での交流により、地域経済の活性化に大きく寄与することが期待されることから、北海道新幹線がもたらす経済効果を推計し、一層の道民の理解を得るとともに、今後の建設促進に向けた取組の基礎資料とする。

### 新幹線はいいことだらけか

北海道新幹線は道民が心待ちにしていたものである、とは衆議院議員の故町村信孝が語っていた。筆者としては、そればかりではなかったと思っているが、発車した今となっては、北海道新幹線について、心すべきことがあるだろうと考える。

一橋大学商学部で交通経済論などを担当する山内弘隆教授が「北海道経済の将来」について講演した<sup>(22)</sup>。

北陸新幹線を例にとり、小松空港整備と航空会社との協力体制など「空港コンセッション」による航空側の対抗策についての話であった。

印象的であったのは、距離が4、5百キロまでは鉄道が有利となるが、1000キロ離れると航空が有利になると言うことであった。札幌—東京間の距離は、1000キロ程度である。

話から類推されるのは、一時的には、新幹線が有利なことがあるが（話では、空港利用は新幹線開通後、減少した。特にビジネスマンの利用が減った）、後に航空の側も料金など、サー

ビス面に対抗する、あるいは、空港コンセッションで空港経営改革（航空需要の拡大等による地域活性化、民間の資金と知恵等による利用者利便の向上、我が国の産業、観光等の国際競争力の強化）が細かく実行されており、いずれ北陸新幹線の効果は薄れて行くことが予想される、であった。

北海道新幹線も札幌まで延伸されてはじめて効果が期待できるのであるが、距離が1000キロ近くあり、上記のような空港側の巻き返しから、とても順風満帆とはいかないだろうという感想を持ったものである。

## 北海道経済活性化のための鉄道の在り方

つまり、筆者としては、北海道における鉄道路線の廃止や北海道新幹線の開業などについては、以下のような感想を持っている。

これからの鉄道には、「人を運ぶ問題」と「物を運ぶ問題」があると考えている。

### 〈人を運ぶ問題〉

北海道では、在来線の廃止が盛んである。人が乗らないからというのが大半の理由である。

### 〈物を運ぶ問題〉

考え方としては、人が乗らなければ、物を運ぶ、があるだろう。地域の特産物はふんだんにあるのだから、これを道外・海外に積極的に売る役割をはたすべく、在来線で吸い上げ、貨物新幹線につなげるものである。不用になった路線を利用することによって、すみやかに大量に物資を道外に送ることができる。北海道新幹線についても、貨物新幹線を走らせた。

新幹線の活用に対する見解に、元JR九州社長の石井幸孝（2017）の新聞における発言がある<sup>(23)</sup>。

宅配業界ではトラックの運転手不足の問題が顕在化している。これを解決する輸送手段の1つとして新幹線を使った貨物輸送を提案したい。

まず前提として、新幹線の旅客需要は今後も限定的だ。東海道新幹線のような「ドル箱」路線もある。しかし、1時間に1往復だけの路線は空白時間も多。こうした路線は日中に貨物専用の新幹線を走らせてもよいと思う。

過密ダイヤの東海道新幹線でさえ、保守作業の時間を見直せば、深夜発・早到着の貨物新幹線を走らせることができる。まずは地方の新幹線で始め、将来は全国に広げていけたらと思う。

宅配便などを短時間で運ぶ需要は高い。通販では翌日、当日の配達需要がますます高くなっている。しかも車よりも排出ガス対策、省エネにもつながる。あとは新幹線による輸送コストに対し、どれだけの理解が広がるかだろう。

九州南部のトラック協会からは、貨物新幹線の実現を求める声が上がっている。九州南部から貨物新幹線で新大阪まで運べば、所要時間は4時間30分程度。在来線貨物やトラックの輸送時間と比べ3分の1だ。九州北部でいったん停車し、貨物を積み替えてから新大阪まで直行する。

近年では東京や京都、地方の鉄道会社がピーク時間以外の電車に貨物も載せる試みを実施している。しかし貨物新幹線には客は乗せない。貨物新幹線は長距離を走るため、旅客と貨物では停車駅も異なるからだ。

運搬方法は2つ。既存の新幹線車両を改造して宅配便のラックを積む方法と、開閉式の屋根付き車両の内側にコンテナを積んで運ぶ方法だ。後者は新幹線の先頭と最後尾に機関車をつなげる。時速は200キロメートル程度で良い。10両編成だと5トコンテナで50個分を積める。新幹線へのコンテナの積み替え作業では船舶での作業の自動化、無人化の技術を使うことができる。

貨物新幹線は、北海道と本州を結ぶ青函トンネルが抱える問題も解決できる。現在は在来線貨物列車と新幹線がトンネル内ですれ違うため、新幹線の速度は安全上、最高で時速140キロメートルに制限されている。貨物新幹線を投入すればこの問題は解決できる。

実は東海道新幹線が開業する直前まで、貨物新幹線を投入する案があった。東京や大阪の貨物ターミナルと新幹線の車両基地が隣接するのはそのため、今後、この資産を生かさぬ手はないと思う。

また、最近（2021年12月26日）、他のJR鉄道会社のニュースも飛び込んできた<sup>(24)</sup>。

JR東日本は消費者への商品宅配の事業化に向けてスタートアップと連携する。駅ナカ店舗で販売する食品などを駅の物流拠点に収集し、単発仕事を請け負う「ギグワーカー」を通じて宅配する実証実験を実施。他の実験も重ねて新規事業として育成を目指す。鉄道事業は在宅勤務の定着などで低迷する。成長が続く宅配事業に活路を見いだす動きが広がってきた。

JR東子会社のコーポレートベンチャーキャピタルなどがスタートアップの207（東京・目黒）と連携する。207のギグワーカーと配達荷物をマッチングさせるサービスを使う。消費者から駅ナカや駅ビルで販売する食品などの注文を受け、品川駅の拠点からギグワーカーが宅配する実験を年度内に行う。

11月には新潟の漁港で朝に水揚げされた鮮魚を新幹線で都内に運び、ギグワーカーが宅配する実験を実施した。JR東は物流事業を成長の柱の一つに据えており、新幹線を使った物流事業だけで3～5年後にグループ全体で100億円規模の売上高に育てる計画だ。

鉄道物流は二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）排出量が少ない利点がある。同様の取り組みは広がっており、JR西日本とJR九州は佐川急便と共同で貨客混載事業の検討を始めた。

さらにまた、「旅客機の貨物転用」のニュースもある<sup>(25)</sup>。

もともと、北海道の場合、石炭と木材を運ぶべく始まった鉄道であるが、それが人を運ぶことが主となり、今またそれが困難になりつつある。原点に立ち返って、モノを運ぶ視点が重要になっているということである。

## 6. オール北海道での北海道輸出専門株式会社の設立が必要

たとえば、日本における輸出貢献地域である九州の貿易をさらに高めようと、九州経済連合会では、2020年6月にオール九州の輸出専門商社を立ち上げている<sup>(26)</sup>。

北海道には、「社団法人・北海道貿易物産振興会」（以下、北海道貿易物産振興会）があって、道産品の輸出を一手に引き受けている。「社団法人」という名目が邪魔してか、幹旋業務が中心なので、思うような成果を上げられないでいる。たとえば、令和3年度の収支予算書総

括表によると「事業活動収入計」で、13億6千万円となっている。この点、後述する岩手県にある「岩手県産株式会社」の場合は、令和2年度で50億円という売上を上げている。

これなどを見ていると、仮に、北海道貿易物産振興会を株式会社化すると、100億かそれ以上の売上を計上すると思われるのである。

かつて、現「社団法人・北海道貿易物産振興会」を「株式会社」化しようと道庁内に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道庁幹部の意向が働いて見送られた経緯がある（当時は、法人に対して道がかなりの予算を付けていたこともある）。

ここで、改めて、筆者年来の考えである、道産品を束ねて一括して取り扱う「輸出を専門とする（商社的機能を持つ）株式会社」を作ることを提起したい<sup>(27)</sup>。

つまり、新しい組織である「北海道輸出専門株式会社」（以下、H社）を作らねばならないということである。（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、地場の農家・酪農家や機械メーカーに任せる。

標的市場は、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（中国など）や南アジア（インドなど）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、その会社の得た利益は、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、東アジアや南アジア）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、またすべての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。確かに、中国やロシアを標的にした道産品輸出を行う会社は若干みられるが、今後さらに増えるかどうかは、はなはだ心許ないというのが現状である。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「北海道輸出専門株式会社」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。北海道は海外への輸出額は、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日の目を見るより明らかということである。

何と言っても域際収支改善のためにも遠くへの輸出振興が最重要であることを強調しておきたい。

### 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」（公益性優先株式会社）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60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>(28)</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。

令和 2 年度の売上高は、損益計算書によると 49 億 3 千万円となっている。

無の状態から 50 億円の年商を上げるまでに拡大している。個々の企業に任せていたら、これほどまでの売上は達成できなかったのではないかと思わせるものがある。

先述したように、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道庁幹部の意向が働いて見送られた経緯がある。

筆者に、なぜ株式会社化の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、単なる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、組織形態を通常の株式会社形態ではない「公益優先株式会社」としたい。

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。

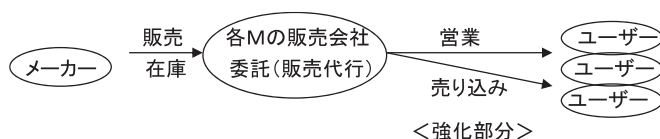
こうした経営方式の代表には、米国のデル・コンピュータ、日本の㈱ミスミ、イタリアのベネトン、などがある。

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<sup>(29)</sup>。

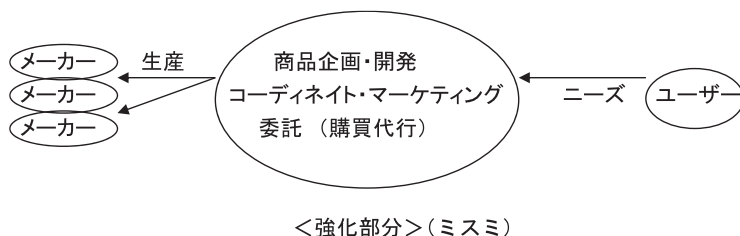
すなわち、「メーカーからユーザーへモノを流すことを考えるとき、一般的には、プロダクト・アウト（マーケット・イン）方式を採っている。基本的には、在庫販売の形式であり、メーカーが販売会社に販売を委託し、ユーザーに売り込むこととなる。

#### 【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<sup>(30)</sup>。

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、2020年度で世界第8位（193か国中の名目GDP順位）<sup>(31)</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<sup>(32)</sup>。

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、ミスミヤベネトンは、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「北海道株式会社」という会社の中でどういう役割を果たさなければならないかは、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ァ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<sup>(33)</sup>。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通過程がある。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。輸出の場合はなおさらである。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ァ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。

また、この組織を作るときかなりの資金が必要となるかもしれないが、「国家戦略特区」応募の柱とすることも考えられよう。

筆者は、これまで、「北海道株式会社（商社）の設立を」に関する幾篇かの論説を書いている<sup>(34)</sup>。

## おわりに

北海道の経済活性化を考える場合、地域特性的、理論分析的、政策的な観点がある。

言うまでもなく、地域特性は基本前提にしなければならないが、得てして現在状況肯定になりがちである。現在状況を出発点にするかぎり、現在問題ある要素、見直すべき箇所を見逃してしまうことが懸念される。つまり、歴史的考察がなおざりになってしまいがちになる。

一時、経済分析では、産業連関分析が盛んであった。ただ、平時の場合は、それでよかった。しかし、これだけ世の中変化の激しい時に、過去のデータの引き延ばしを前提にしている、伸ばすべき必要な産業がいつまでたっても据え置かれてしまう。分析方法も違った角度からのものが必要となるということである。

また、北海道では、政策的にさまざまなものが試されてきた。しかし、そのほとんどのものがうまくいっていない。それにもかかわらず、その後の政策当局の提案は相変わらず繰り返している部分が多い。

近年、北海道の歴史が話題になっている。最近のトピックスとして「炭鉄港」と「ウポポイ」がある。「炭鉄港」は、文化庁の選定する「日本遺産」に認定されている<sup>(35)</sup>。

「炭鉄港（たんてつこう）」は、近代北海道を築く基となった三都（空知・室蘭・小樽）を、石

炭・鉄鋼・港湾・鉄道というテーマで結ぶことにより、人と知識の新たな動きを作り出そうとする取り組みです。「炭鉄港」のストーリーは、令和元年5月20日に文化庁が選定する「日本遺産」に認定されました。「日本遺産」とは、地域の歴史的な魅力や特色を、有形・無形の様々な文化財で語るストーリーにし、その魅力を広く発信するとともに、人材育成、伝承、環境整備の取組を効果的に行い、地域のブランド化やアイデンティティの再確認をするものです。

また、「ウポポイ」も開業した。「ウポポイ」とは、本来、アイヌ語で意味は「(おおぜいで歌う)」ことであるが、アイヌ民族の歴史や伝統文化などを知ってもらうために作られた博物館の名称である<sup>(36)</sup>。

【白老】政府がアイヌ文化復興の拠点として胆振管内白老町に整備した「民族共生象徴空間（ウポポイ）」が12日、開業する。11日には現地で道内各地のアイヌ協会関係者や関係僚僚ら約170人が出席して開業記念式典を行った。ウポポイを運営するアイヌ民族文化財団（札幌）の職員が古式舞踊「イオマンテリムセ（クマの霊送りの踊り）」を披露し、開業ムードを盛り上げた。

ウポポイの中核施設は、北日本初の国立博物館となる国立アイヌ民族博物館で、アイヌの言葉や精神世界、歴史、暮らしなどを常設展示で紹介している。伝統的なコタン（集落）を再現したエリアや歌・踊りを鑑賞できるホールのほか、大学などが保管していたアイヌ民族の遺骨を納めた慰霊施設も整備された。総工費は約200億円。

これらは、過去、現在の北海道の遺産問題を掘り起こすには重要な材料であることは確かである。しかし残念ながら、基本的に観光（観光産業）に資するというイメージが強い。

産業遺産は、一産業の発展に限定されるものではない。現在や将来の北海道の産業全体の在り方から考えるべきものであろう。もちろん掘り起こしも重要である。しかしながら、それ以上に北海道のこれからを考えると、何が重要となる産業なのかという観点も欠かせないだろう。

北海道は、これまで歴史的考察に基づく北海道経済発展の議論が少なかったと言わざるを得ない。たとえば、歴史上北海道独自の擦文時代やオホーツク文化時代、アイヌ文化時代のことである。

この時代は、日本全体が重商主義社会であったこともあり、北海道でも交易が盛んであった。アジア交易圏にも組み込まれていた。特に、アイヌが狩猟採集を主にしていた関係で、アイヌ文化時代には活発に国内外と交易していた。それが、明治を境にしてピタリと止まっている。幕末の幕政と明治政府の政策に拠っている。産業構造もすっかり変わった。そのうえ北海道と他地域との交易・貿易はカヤの外になって、今日に至っている。

結論を先取りすると、北海道における産業遺産を考える場合、観光のみならず幅広く経済活性化の観点から考える必要がある。特に、道産品製造業の底上げが欠かせないし、さらに、それを支援する流通業の活性化を図らねばならないのである。

データで見る限り、観光収入（観光消費額）は、（道内、道外来道者、訪日外国人来道者なども合わせて）1兆4000億円。これに対して、道産品の対内外取引額は、14兆円のレベルである（2014年度で、移輸出額は6兆3000億円、移輸入額8兆2000億円）である。道産品の移輸出を高めることの重要性を示す数字である<sup>(37)(38)(39)</sup>。

## 北海道農業活性化について

道産品を生産する北海道の農業活性化についても問題は多々存在している。最近の日本の農業の在り方については、有力な説がいくつかでている。

### 〈6次産業説〉

（6次産業とは、農業や水産業などの第一次産業が食品加工・流通販売にも業務展開している経営形態を表す、農業経済学者の今村奈良臣が提唱した造語。また、このような経営の多角化を6次産業化と呼ぶ。）

北海道の場合は、この説には多少疑義がある。農業者には、生産に特化し、より良いモノを作ってもらい、それを流通業者が他へ運んで行くという役割分担を明確にする方が、北海道農業を活性化させる本来のあるべき姿と考えるからである。北海道農業を守る王道である。

### 〈株式会社が農業に参入すべしとする説〉

食料品安保の問題から言っても、専業農家の育成が先決である。素人が利益だけを追求する農業は、早晚壊滅するのが目に見えている<sup>(40)</sup>。

### 〈農業ビジネスにDX導入説〉

弁護士の松田純一（2021）が、日本農業について提言している<sup>(41)</sup>。

日本の農業ビジネスは生産から流通まで含めると約100兆円との試算もあるビッグビジネスだ。さらに大きくするために教育・研究機関や企業の力は欠かせないが中心にあるのは「人づくり」だ。

労働人口が減少する我が国では農業関連の教育機関や施設向けに十分な予算を確保し、DX（デジタルトランスフォーメーション）を担う中核人材を育てることが重要だ。様々なデータを分析することで、経験や勘に頼ってきた作業をマニュアル化し、経験の浅い人も熟練者と同等の仕事ができるようになるからだ。農業を持続可能で魅力のある産業にするために次世代を担う人材が欠かせない。

参考例が2014年に「ユネスコ食文化創造都市」に選ばれた山形県鶴岡市だ。山形大学農学部や慶応大学先端生命科学研究所、農業高校などがある。バイオテクノロジーやIT（情報技術）の先端技術は農林畜産、水産業にとって大きな革新をもたらすだろう。教育機関があることで人口が増え、財政への効果も期待できる。

また、障がい者や引きこもりの人たちが農業に参加する「農福連携」も重要だ。企業が積極的に

関わる事ができれば地域社会に貢献し、就農を通じて彼らに活躍の機会を生み出すことができる。

昨今、ウェルビーイング（心身の健康）と企業の価値創造の関係について研究が進んでいる。健康経営など、企業の社会的な影響を損益に反映させる「インパクト加重会計」が代表例だ。財務諸表に従業員や顧客、環境、企業の社会に対する影響を反映して財務の健全性と業績を補足する試みだが、「人の価値」への理解や行動、一連の取り組みの可視化は社会にとっても企業にとっても途上だ。

多くの人は、農業に直接関係していなくても「食べる」という肝心の接点がある。食品ロスや食料自給率、地産地消などの観点から日本の農業の実情を理解してほしい。農業の現場にDXが導入されれば、効率化が進んで労働力を補うだけでなく、都市や近郊、オフィスの屋上など様々な場所が緑あふれる景観に生まれ変わるだろう。全く新しい持続可能な食料システムの実現には、まずは私たち一人ひとりの農業への理解と共感がスタートとなる。

以上の説は、それぞれに重要な指摘であることは認めなければならないだろう。確かにそうした点から考えなければならないことは多々あるかもしれないが、北海道ではその前に産業構造上の劣勢点（流通産業）を解決しなければならないのである。

ここで、道産食品の輸出額は、平成30年（2018）で774億円である。観光はみずものとなれば、200%の食品の輸出拡大が重要となる。鈴木知事が、1500億円まで高めたいと公約で述べているものである。

しかしながら、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、如何なる方策で海外進出を図る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、まずもって、開拓期を終えた後の広大にして美しい自然や世



界遺産（世界遺産 北海道・北東北の縄文遺跡群）、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発化が欠かせないが、どんな企業でもかというところではない。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一となる。

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、上記されているような幾多の機能（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。

#### 注と参考文献：

- (1) ジェトロ北海道（JETRO）「目で見る北海道貿易 2020」
- (2) 「道産食品の輸出 1500 億円に 23 年めど、知事が新目標表明」『日本経済新聞』（電子版）、2018 年 3 月 17 日。（2021 年 12 月 22 日閲覧）

北海道の高橋はるみ知事は 16 日の道議会予算特別委員会で、道産食品の輸出額について 2023 年までに 1500 億円とする新たな目標を設ける考えを示した。18 年度中に目標達成に向けた具体的計画を作る。アジアを中心に道産食品の認知度が広がっており、輸出拡大にさらに力を入れる。

これまでの目標は 18 年までに道内からの輸出額で 1000 億円。

- (3) 「道予算は食と観光に重点、鈴木知事「新たな段階に」『日本経済新聞』（電子版）、2019 年 6 月 14 日。（2021 年 12 月 22 日閲覧）

北海道は 14 日、一般会計総額が 2513 億円の 2019 年度補正予算案を発表した。鈴木直道知事は初めての道予算編成で、道内外からの支援を募る「ほっかいどう応援団会議」の結成や、北海道の強みである食と観光の分野に重点を置いた。鈴木知事は 4 月の知事選で掲げた 150 項目以上の公約の 8 割を今回の予算案に反映させた。20 日に開会する第 2 回定例道議会に補正予算案を提出する。当初予算を含めた 19 年度の一般会計の予算規模は 18 年度比 4 % 増の 2 兆 8609 億円となり、16 年度以来、3 年ぶりの増額となる。

〈提言〉オール北海道による輸出専門株式会社の設立を

鈴木知事が公約の目玉に掲げた道内外の個人や企業からの応援を募る「ほっかいどう応援団会議」の結成には 2500 万円を充てる。専用サイトを立ち上げ、道や市町村が支援してほしい取り組みを載せる。自治体が抱える課題や目標を共有し、ノウハウを持つ企業と連携した取り組みにつなげる土台とする。

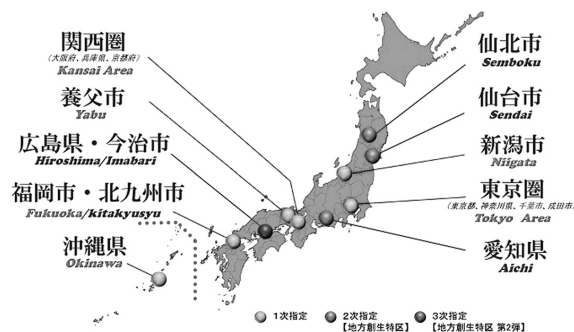
補正予算案の主な新規事業	
地域創生	個人や民間の資金やノウハウを活用する「ほっかいどう応援団会議」の結成
JR北海道への支援	観光列車に必要な車両の整備や、駅のWiFi設置
観光	体験型観光のガイド育成支援やサイクルツーリズムの拠点整備
IR	道民にIR施設への理解を深めてもらうための冊子配布や説明会の開催
道産食品の輸出	海外での商談会や、どさんこプラザを活用した販路拡大
外国人材の受け入れ	外国人からの生活や就労などの相談窓口の設置 外国人採用を検討する道内企業への相談会
医療・福祉	聴覚障害者向けの施設の運営支援
農林水産業	ドローンや衛星データを使った農作業の省力化
地震の復興	崩壊した林地の早期復旧に向けた試験

(4) 「フード特区」とは

フード特区の概要 国際戦略 我が国の経済を牽引することが期待される産業の国際競争力の強化のため、平成 23 年 12 月、北海道は日本で唯一 国際戦略 総合特区 「食」の国際戦略総合特区として指定を受ける が国際レベルでの競争優位性を持ちうる地域を厳選し、当該産業の拠点形成に資する取組を総合的に支援する制度。

(5) 国家戦略特区ホームページ

特区として指定されている区域は、全国 10 区域（平成 31 年 3 月現在）である。



(6) 「農産品輸出 初の1兆円—21年累計 牛肉や日本酒けん引—」『北海道新聞』, 2021年12月17日(朝刊), 12面。

- (7) 「中国で日本産ホタテが人気 経済再開で輸出も増加」『YAHOO! Japan ニュース：7/20 (2021) 11：04 配信。(2021年12月20日閲覧)』
- (8) ジェトロ北海道「目で見える北海道貿易 2019」
- (9) ハーフエンダール指数（日本大百科全書（ニッポニカ）の解説）

市場集中度を示す指標の一つ。従来の集中度は、たとえば上位3社ないし5社の占有率の累積集中度で示されていたが、これは業種間比較のときに、くぎりの違いで集中度の評価が逆転することがあり、かといってくぎりを一定にすれば、ある業種の集中の特性が出てこなくなるという欠点があった。この点を改良したのがハーフィンダール指数であり、業種の各企業の占有率を2乗して累積するものである。たとえば、1983年（昭和58）の日本の粗鋼と食料油の生産量の上位3社累積集中度はともに50.1%であるが、ハーフィンダール指数は0.102と0.087で、粗鋼の集中度のほうが高い。また上位5社の累積集中度では67.1%と68.4%で、食料油のほうが高いが、同指数では0.117と0.104で、やはり粗鋼のほうが高い。このように、3社、5社というくぎりを超えて集中度の判定（粗鋼のほうが高い）ができるのが、ハーフィンダール指数の利点である。[一杉哲也]

- (10) 北海道経済同友会・(株)北海道21世紀総合研究所『エビデンスから北海道の未来を一北海道経済白書に向けて一』, 2019年7月, p.27。
- (11) 黒田重雄（2018）「北海道における産業の拡大に関する覚書―ペリー来航による幕政の変化を中心に―」『開発論集』（北海学園大学開発研究所紀要）, 第102号（2018年9月）, pp.17-33。
- (12) 宮川大介（2021）「地域金融の行方①・企業実態見極め融資選別を」『日本経済新聞』, 2021年12月28日（朝刊）,（経済教室）24面。
- (13) 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。
- (14) 石井吉春（2019）「北海道の交通の未来」（北海道経済同友会・(株)北海道21世紀総合研究所編『エビデンスから北海道の未来を一北海道経済白書に向けて一』, 2019年7月, pp.142-144。）
- (15) 北海道運輸局「北海道の運輸の動き（年報）」, 平成30年度（2018）。
- (16) 黒田重雄（2020）「JR北海道の将来をマーケティングで考える―一人より物をはこぶことが重要となる―」『北海学園大学経営学部・経営論集』, 第18巻第3号（2020年12月）, pp.77-97。
- (17) 「日本最古の鉄道―自重で走った4トﾝ貨車」『北海道新聞』, 2020年7月5日（日曜版）, 1-2面。
- (18) 「Category：北海道の鉄道路線（廃止）」: <https://ja.wikipedia/>
- (19) 「札幌線 静かに廃止―新十津川―道医療大」『北海道新聞』, 2020年5月8日付け（朝刊）, 26面。
- (20) 北海道倶知安町ホームページ: [http://www.town.kutchan.hokkaido.jp/town\\_administration/shinkansen/nimka/](http://www.town.kutchan.hokkaido.jp/town_administration/shinkansen/nimka/)
- (21) 北海道総合政策部 交通政策局新幹線推進室「北海道新幹線札幌延伸による経済波及効果調査事業の概要」, 平成25年6月。
- (22) 山内弘隆（2015）「鉄道・航空の在り方と北海道経済の将来」（北海道経済同友会・北洋銀行ビジネススクラブ トップスクール特別講演会）, 2015年10月28日, 於札幌パークホテル。）
- (23) 石井幸孝（2017）「[私見卓見] 物流危機を救う貨物新幹線」『日本経済新聞』, 2017年12月7日付, 31面。
- (24) 「JR東が宅配事業―自営ワーカー, 駅から配送―」『日本経済新聞』, 2021年12月26日（朝

- 刊), 1面。
- (25) 「旅客機 貨物転用に活路—航空大手 需要急増 減便補う」『北海道新聞』, 2020年5月12日付け(朝刊), 11面。
- (26) 九州経済連合会ホームページ: <https://www.kyukeiren.or.jp/files/release/200617042856364.pdf>
- (27) 黒田重雄(2007)「北海道をマーケティングする—一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。
- (28) 岩手県産株式会社ホームページ: <https://www.iwatekensan.co.jp/>
- (29) 株式会社ミスミのホームページ: <https://www.misumi.co.jp/>
- (30) 今井賢一(1990)『情報ネットワーク社会の展開』, 筑摩書房。
- (31) 2020年の世界の名目GDP(USドル)ランキング: [https://ecodb.net/ranking/imf\\_ngdpd.html](https://ecodb.net/ranking/imf_ngdpd.html)
- (32) 岡本義行(1997)『イタリアの中小企業戦略』三田出版会, p.206。
- (33) 現在, 「マーケティングの定義」は, 多数存在している。
- (34) 筆者の書いてきた輸出専門会社に関わる文献:
- (1) (著書)『北海道をマーケティングする』, 北海道新聞編集局。(2007.9.19)
  - (2) 「北海道をマーケティングする—一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。(2007.12.1)
  - (3) 「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。(2009.3.31)
  - (4) 「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)。(2009.7.1)
  - (5) 「北海道経済活性化への序章—小口輸出のはじまり—」『開発論集』(北海学園大学開発研究所紀要)第92号, pp.119-140。(2013年9月)。
  - (6) 「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学ぶ—」『開発論集』(北海学園大学開発研究所紀要)第96号(2015年9月), pp.197-216。
  - (7) 「北海道の産業遺産—かつての流通産業の活発化を見直す—」『開発論集』(北海学園大学開発研究所紀要), 第106号(2020年9月), pp.1-31。
  - (8) 「JR北海道の将来をマーケティングで考える—人より物をはこぶことが重要となる—」『北海学園大学経営学部・経営論集』, 第18巻第3号(2020年12月), pp.77-97。
  - (9) 「北海道発の輸出を活発化する必要がある—流通産業の活性化に光を—」『北海学園大学開発研究所・ニュース・レター』, No.4(2021年3月), pp.4-5。
- (35) 日本遺産とは  
文化庁([https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkazai/nihon\\_isan/](https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkazai/nihon_isan/))によると,  
「日本遺産(Japan Heritage)」は地域の歴史的魅力や特色を通じて我が国の文化・伝統を語るストーリーを「日本遺産(Japan Heritage)」として文化庁が認定するものです。ストーリーを語る上で欠かせない魅力溢れる有形や無形の様々な文化財群を, 地域が主体となって総合的に整備・活用し, 国内だけでなく海外へも戦略的に発信していくことにより, 地域の活性化を図ることを目的としています。」

- (36) ウポポイ（民族共生象徴空間：<https://ainu-upopoy.jp/facility/upopoy/>）  
ウポポイは、アイヌ文化の復興と発展のナショナルセンターのこと。
- (37) 北海道「第6回北海道観光産業経済効果調査」, 2017年
- (38) 北海道「平成26年（2014）道民経済計算」, 2017年。
- (39) 北海道「北海道食の輸出拡大戦略推進状況報告書」, 2019年6月。
- (40) 黒田重雄（2003）「農業企業化と株式会社—その課題と対応を考える—」（社）北海道雇用経済研究機構編『平成14年度自主研究・北海道が担う食料安全保障とは—そのⅡ—』, 第2章所収, pp 16-35）。
- (41) 松田純一（2021）「農業ビジネスは人づくりから」『日本経済新聞』, 2021年12月23日（朝刊）,〔経済教室〕33面。