

タイトル	M. ポーターの ” cluster ” と 「北海道産業クラスター」 との関係に関する一考察
著者	黒田, 重雄; KURODA, Shigeo
引用	開発論集(112): 105-123
発行日	2023-09-30

M. ポーターの“cluster”と 「北海道産業クラスター」との関係に 関する一考察

黒田重雄*

目次

はじめに（北海道産業クラスターは残っている）

1. 「産業クラスター」構想の出自
 2. 「産業クラスター」に対する問題点の指摘
 3. 経営方法はファブレス経営
 4. M. ポーターの“cluster”（クラスター）とは何だったのか
 5. 需要条件の重要性の具体例を考える
 6. イタリアの「産地」を垣間見る
- おわりに（北海道に特別目的株式会社を）

はじめに（北海道産業クラスターは残っている）

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、地域ブランド構想、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・ビジネスなどがあるし、最近では、一村一雇用創出、道州制、市町村合併、経済特区構想（フード特区、国家戦略特区）等々がある。

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ている。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、第三セクター、財団法人、社団法人、委託事業などである。

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、千歳の輸入促進地域（FAZ）などの大型プロジェクトのいずれも廃止の憂き目にあっている（現在、前者は「株式会社苫東」として生まれ変わっている）。最近では、先端半導体の国産化を目指すという会社「Rapidus（ラピダス）」の進出が決まっている⁽¹⁾。

この間、道は、2021年に「フード特区」に指定を受けている⁽²⁾。しかし、2014年に、もっとも期待がかかった「国家戦略特区」の指定を受けようと応募したが、「観光中心で新鮮味に乏しい」ということで「落選」の憂き目にあっている⁽³⁾。

*（くろだ しげお）北海学園大学開発研究所特別研究員

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ちである。いずれにしても、北海道を豊かな地域にするべく新しい考え方や手法が喫緊に要請されている状況である。

現在のところ、「北海道産業クラスター」は、残っているように見える。あれほど北海道にとって期待された「北海道産業クラスター」は、今どうなっているのか。この問題を考え、今後の課題を探ってみたいというのが、本拙論の趣旨である。

1. 「産業クラスター」構想の出自

2001年に日本経産省によって唱導された「産業クラスター」構想は爆発的に日本各地の活性化策に取り入れられたと考えられる⁽⁴⁾。

2003年に、内閣府は、「地域集積の活性化を模索する各地の実例」という報告書を出している⁽⁵⁾。

北海道も「農業・農村を支える多様な組織活動—農商工連携の取り組み」ということで、ノーステック財団が中心となり、「北海道産業クラスター構想」を実施してきている⁽⁶⁾。

現在でも、「北海道産業クラスター」は、ノーステック財団による「地域産業クラスターものづくり支援事業」という形で公募されている⁽⁷⁾。

こうして、北海道では、「北海道産業クラスター」論は、盛んに語られていた。たとえば、2013年には、経営戦略・組織論を研究する加藤敬太が、「北海道における産業クラスターに関する文献資料目録」という長文の文献資料を発表している⁽⁸⁾。

そこでは、大学、研究所、北海道通商産業局、銀行、JETRO、マスコミなどほとんどあらゆる分野で、^{こぞ}挙って「北海道産業クラスター」を取り上げていたことが分かる。

2. 「産業クラスター」に対する問題点の指摘

こうした盛り上がりの中で、「産業クラスター」の考え方についての問題も指摘されるようになってきた。

例えば、2005年に経営学専攻の小森正彦が、M. ポーター (Michael E. Porter (1998)) のダイヤモンドモデルを参照しながら、需要条件が満たされていないということで、現行の「産業クラスター」を批判した^{(9) (10)}。

さらに、2011年に、経営学者の藤田 誠は、「より理論的な見地からすると、産業クラスターは未開の研究テーマである。特に経営学の観点からすると、M. ポーター (1998) 以降とくに研究の深化があったとは言い難く、概念的・理論的な整理が不足したままに、断片的で事例紹介的な研究蓄積があるに過ぎない」が出ている⁽¹¹⁾。

以上のことを踏まえると、これまでの「産業クラスター」や「北海道産業クラスター」で問題なのは、需要条件や買い手の存在をほとんど考えていない中で進められていることに気付かされるのである⁽¹²⁾。

現代のマーケティングでは、買い手のあるなしが絶対条件である。良いものを作ったからといって売れるとは考えてはいけないということである。

良い物であれば売れる、というのは過去の話であって、現在は、売れるものが良い物という考えが必要である。

レストラン・チェーンのサイゼリア元社長正垣泰彦は、「おいしいから売れるのではない、売れているのがおいしい料理だ」として、新製品を出すときは、物によっては1000回も試すとある⁽¹³⁾。

現在の「産業クラスター」の問題は、売れる保証のないものを作っているということである。かつての「一村一品運動」や「地域ブランド戦略」など一時の盛り上がりで終わった感のある運動における問題点の反省が生きていないのである。相変わらず、買い手とか需要側の存在を無視した、ものづくりのみに専念していたということである。

基本的には、マーケティングの考え方が必要であったということになる。詳しくは、「ファブレス経営」という経営方式を念頭に置くべきことが重要となっている。

3. 経営方法はファブレス経営

「産業クラスター」が、まず取り組まねばならないこと（マーケティング戦略という）は、「市場開拓」と「物流」の問題解決である。そのため、これまでの産業クラスターのあり方の反省が必要となる。

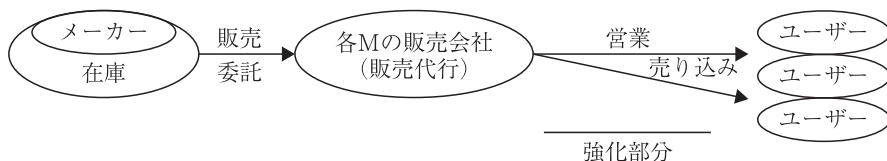
これまでの「産業クラスター」の経営方式では、企画設計、製造、流通、販売の一貫体制を想定していない。これからは、「ファブレス経営」を行う必要があるということになる⁽¹⁴⁾。

デル・コンピューター（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。

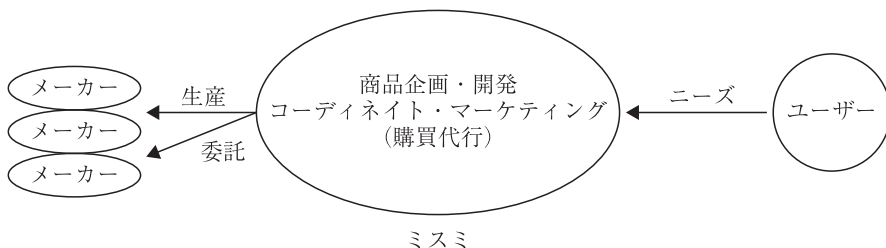
すなわち、「メーカーからユーザーへモノを流すことを考えるとき、一般的には、プロダクト・アウト（マーケット・イン）方式を採っている。基本的には、在庫販売の形式であり、メーカーが販売会社に販売を委託し、ユーザーに売り込むこととなる。

【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、あるとき、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（「戦略的マーケティング組織」ということを実践している。

4. M. ポーターの“cluster”（クラスター）とは何だったのか

「クラスター」に関するほとんどの構想や論文は、M. ポーター (Michael Porter) の“cluster”に基づいている。特に、彼の論文“On competition”（竹内訳『競争戦略論』）が中心である⁽¹⁵⁾。

筆者は、ここに疑義を呈したい。つまり、M. ポーターの“cluster”は、以下の様なものだったと考えているからである。

今日、企業のグローバル化と情報技術の進展で、世界の経営資源の調達が可能になっている。

M. ポーターは、ホンダについて以下のように述べている⁽¹⁶⁾。

ホンダ（日本）は、従業員の22%、総資産の39%は日本国外に置き、生産組み立て施設は、39カ国で維持運営している。同社製自動車・オートバイは150カ国で販売されている。原材料や資本は、世界各地から調達している。

結局のところ、グローバル市場と企業内ネットワークを介して遠隔地からも効率よく調達できるのであれば、どのような企業でもそうした地理的なメリットを利用できることになる。

しかしながら、こうしたことは、もはや地理的条件が競争には影響しないということかという、そうでもない M. ポーターは言う。

つまり、一方で、集積効果を発揮する「地域」が発展している例が、世界中に数多く存在しているからである。そして、文字通り“cluster”についての論文を書いている⁽¹⁷⁾。

ここで、ポーターの挙げている「地域」の例は、

「アメリカ」：シリコンバレー、ハリウッドのエンタテインメント・クラスター、ノースカロライナ州のハイポイント（家具）、カルフォルニア（ワイン）、ボストン（投資信託会社）、ノースカロライナ州とサウスカロライナ州（繊維関連産業）など。

「ドイツ」：ドイツ南部（自動車メーカー）。

「イタリア」：北部（高級靴）。

「日本」：家電。

などである。

そこには、関連する産業やサプライヤーはもちろんのこと競合企業も多く集中している。こうした地域における産業集積の状態を、ポーターは、「クラスター」(cluster)と呼び、グローバル競争時代には、このクラスターが競争優位のカギを握っている、としたのである。ここで需要条件が最も重要なことはもちろんである。さらにまた、このクラスターを、イノベーション（革新）の原動力と捉えている。競争優位を生み出すためには、グローバル戦略の中で、地理的条件とグローバル・ネットワークの両者の役割を統合する必要があるとしたのである。

「複雑系理論」も同じことである⁽¹⁸⁾。

5. 需要条件の重要性の具体例を考えるアメリカのシリコンバレー

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⁽¹⁹⁾。

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、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、(買い手)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る。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道産品にとっての最大の課題となる。

かつて、日本の通産省が「日本株式会社」と揶揄されたように、北海道をじり貧から救うためには他からの非難にも構わず行動しなければならない⁽²⁰⁾。

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。北海道全体の挙^{こぞ}つての参加の形、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。

實際上、M. ポーターの“cluster”論文に出てくる地域例では、イタリアの「産地」がきわめて重要である。

6. イタリアの「産地」を垣間見る

イタリアは、世界の国内総生産(実質 GDP)の世界ランキング(2022年度)では、8位にランクされている⁽²¹⁾。

イタリア経済は、中小企業群によって成り立っていると言っても過言ではない。フォーチュン誌の世界大企業500社には7社程度しか入っていない。一方、中小企業群は貿易(輸出)に積極的である。それによってイタリア経済を世界第8位の国に押し上げている。

経営学者の岡本義行(1997)によると、イタリアという国はさまざまな特殊性を持っているという⁽²²⁾。

① イタリア社会の特性:(p.10)

多様性:(イタリアという国はあっても、イタリア人はいない)にある。個人差、階層差、地域差が大きい。したがって、多数の政党が生まれる。

個人差:顔付き、身長、髪の色など北部(ゲルマン系)、中部、南部(ギリシャ系、アラブ系)の人々の民族的な違いは明らかである。

階層差:社会階級が存在(例えば、資本家、都市中産階級(民間および公務員の上級管理職と職人を含む。p.14に表あり)、自営農民、労働者階級(農業労働者、工業労働者そして商業、輸送、サービス関連の労働者を含む)し、これは、所得の格差のみならず、それぞれ異なる生活様式、価値観、文化を有しており、人間関係も社会階層を軸として形成されている。そのため、同一階層内ではコミュニケーションは頻繁に行われるが、階層間では情報交換や情報共有はそれほどでもない。

地域差:地域による習慣や文化の違い(例えば、食文化の相違)(多様性)。同時に、それぞ

れの地域は閉鎖的である。一方、多様性は、創造力と活力の源泉でもある。

② 「第三のイタリア」(第4章, p.91～) :

ボローニャ、フィレンツェ、ヴェネツィアにほぼ固まれた地域〈ミラノ、トリノ、ジェノヴァを中心とした従来の工業地帯とは異なる〉。ここでは、一定業種の職人企業と中小企業が集積して、ネットワークを形成しながら最終製品の生産までの工程を分業する「産地」も生まれている。産地内のそうした分業システムは、「伸縮性のある専業化」(flexible specialisation)とも呼ばれる。産地は柔軟な企業関係を利用して需要や環境の変化に対応することに成功している。産地は、雇用創出と輸出競争力で目覚ましい成果を上げている。

M. ポーターの“cluster”例の中で、「イタリアの産地」については、これまでの「産業クラスター研究」では見ることができない。その理由は分からないが、筆者にすれば、M. ポーターの「クラスター概念」をあらゆる典型例は、需要条件を十分考慮した「イタリアの産地」だと考えている。

岡本は、自著の『イタリアの中小企業戦略』の中で、イタリア中小企業の特徴について要約している⁽²³⁾。

企画・デザインから販売までのプロセスを、大企業ではなく無名の職人や小規模な企業が協力して「メイド・イン・イタリア」を製造するのが、イタリアのシステムである。

これには、ファッション製品だけでなく、機械類やスポーツカー、家電製品、ワインもある。

「メイド・イン・イタリア」の主役は、企業家精神に満ちた職人や中小企業の経営者たちなのである。

職人や企業家は北部から中部にかけて広く点在する「産地」でさまざまな製品を作り上げる。そこには技術形成や技術開発のための施設が置かれ、さまざまな情報がプールされ、必要な原材料、機械、サービスを提供する関連企業が立地して、幅広い企業のネットワークが形成されている。

メイド・イン・イタリアを生み出す仕組みは、単なる経済活動ではなく、社会構造、文化活動、そして生活環境などと深く結びついているように思われる。

また、岡本は、「第三のイタリア」について書いている⁽²⁴⁾。

前述されたように、ここでは、一定業種の職人企業と中小企業が集積して、ネットワークを形成しながら最終製品の生産までの工程を分業する「産地」が生まれている。産地内のそうした分業システムは、「伸縮性のある専業化」(flexible specialization)とも呼ばれ、産地は柔軟な企業関係を利用して需要や環境の変化に対応することに成功している。

中小企業を研究する長手喜典(1994)は、イタリア中小企業の特徴をまとめている⁽²⁵⁾。

- 1) 地域における特産品は何か(産品や技術の確定)
- 2) ネットワーク化(どのような中小企業が存在するか)
- 3) ファブレス化(企業群を束ね、製品の企画や設計、また販売や流通を誰がやるか)

6-1. 産地プラート（毛織物）

・イタリア中北部（第三のイタリアと称される）の中小都市を中心に形成された工業集積地の話。そこでは、家族経営を基盤とする「職人企業」群が集積し、網目状に張り巡らされたネットワークを利用して情報、技術、ノウハウを供給しあい付加価値の高い製品を創造している。

岡本によると、プラート（Prato）は、トスカーナ州の州都フィレンツェ近くの地域であるが、欧州有数の毛織物産地で、1991年で約11,850の関連中小企業群と48,000人の従業員が集積している、という。

水野敏明（1998）は、プラート地域の「産地」としての状況を詳細に分析している⁽²⁶⁾。

- ・製品構成：主力製品は、紳士・婦人用服地である。このほか、ニット製品、ニット用ヤーン、統毛テキスタイル、その他製品（履物、家具、インテリア、衛生、自動車用内装材、産業用）など多様な製品が作られている。
- ・生産構造：約8,000の繊維関連企業は、紡糸から織物の仕上げに至るまでのすべての工程（紡績、染色、撚糸、製織、仕上げなど）をカバーしている。

- ① インパナトーレ（Impannatori）：デザイナーがテキスタイルのサンプルを考案し、見本市や展示会（ファッションショウ）等を通じて顧客から注文を取り寄せ、原材料を手当し、工程企業に生産加工を外注し、自らのリスクで販売する、いわば産地のコーディネーターである。ほとんどは生産設備を持たない（ファブレス化）。
- ② 工程企業：工程企業の多くは技能工。機織り機を操作する機屋（はたや）（約5,000社）、紡績（約500社）、染色仕上げ（約300社）などによる分業体制が形成されている。
- ③ 企画、生産、販売のプロセス：

製品の企画→インパナトーレが行う。見本市や展示会、ターゲット市場ごとに契約しているエージェント、ファッションデザイナー、デザイン企画会社、などを通じてマーケット情報を入手し、社内のテキスタイルデザイナーが色柄などのデザインや素材を企画する。

見本づくりと生産連携→産地の工程企業とプロジェクト・チームを編成する。企画内容によって工程企業とのチーム編成を組み替える。

流通構造→商社は存在しない。世界の主要市場毎に契約したエージェント網を通じて販売されている。流通システムはシンプルである。

プラート全体で、1シーズンに約6万種類もの新しい生地が発表される。これをもとに、5～6色のカラーバージョンでプレゼンテーションする。

本発注から生産→モノカラー、同一素材、後染めの場合で最小受注ロットは200m、受注から納期まで約40日である。イタリアの他の産地では、一般に最小受注ロットは2,000m、納期は4～5カ月かかると言われている。（ちなみに、中国国内の色つき生地の最低ロットは、3,000mという⁽²⁷⁾。

プラートの産業は、多品種少量生産に徹しているといえることができる。

生産技術と機械設備→機械は比較的古い。地元の中小メーカーが開発したり改良したりした機械も動いている。熟練による生産技術が残っている。多様な生産技術や機械設備といったハード的な部分と、固有のノウハウや感性といったソフト的な部分が結合して（「暗黙知から形式知へ」のみではない）、多様でオリジナリティのある製品が生み出されるらしい。

6-2. ベネトン社

経営学者の今井賢一は、ベネトン社がいかに成功したかについて書いている⁽²⁸⁾。

イタリアのベネチア郊外（車で30分）のポンザノにあって、カジュアル・グッズの分野でネットワーク型の組織で急成長したイタリーの企業として世界的に知られる。

★そのポイントは何か

- 1) 生産の「伸縮性とコントロール」とを同時に持つネットワークの確立。
- 2) マーケティングによる潜在需要の掘り起こし。
- 3) 情報ネットワークを低コストで活用。
- 4) 生産、デザイン、マーケティング、および研究開発の相互作用で、累積的なイノベーション（革新）の実現。
- 5) 新しい経営資源の創出。

★生産システム（本社工場と下請け企業により構成されている

下請け企業は以下の4種類、

- 1) ベネトンから分社した12の主力下請け企業：本社工場と全体で400ある下請けの中間にあって、連結の役割を果たす。（今井の）「ネットワーク組織論」の用語で言えば、情報の「ミクロ・マクロ・ループ」を形成している「主役」となっている。

デザイナーと顧客注文：デザイン。

本社工場：デザインに基づくサイズの種類、原材料のカット

下請け企業：縫製の機械を所有。

本社工場：最終段階の染色（およびフィニッシング）を管理している。

- 2) ベネトンの系列下にある下請け企業
- 3) 独立の下請け企業
- 4) 家庭内で仕事をする零細な下請け

12の下請け企業：朝、取引している下請けに配達、夕、縫製の出来上がった製品を納入。ベネトンには生産設備の固定資産負担を免れると同時に資本集約的な染色設備に投資している。

6-3. 家具の産地, 革靴の産地

日本の元通産官僚で実業家の福川伸次（1998）は、家具や革靴の産地について書いている⁽²⁹⁾。

- ・家具：ミラノ北部コモの南（家具の産地）

従業員数は平均6人、28万社、国内生産の5%、輸出は20%を占める。

顧客の求めに応じて家具を作るという「personalized」をキーワードにしている。伝統的に技術を継承する職人による大産地、一品生産、ファッション性も高い、したがって高く売ることが可能。

- ・革靴：ディビエラ・デル・ブランタという地域

数量で3%、金額で6%のシェアしかないが、製品の80%は欧州のファッション的な店で売られている。サンローラン、フェンディー、カルバンクラインなどの靴はほとんどここで作られている。

以上、これらの「産地」では、共通して、国内・国外を問わず「販売」に力点を置いているということである。売れるもの、売れる可能性の高いものを製造していることである。すなわち、「ファブレス経営」を行っているということである。

現代は、良いものを作りさえすれば売れる時代ではない。サイゼリアの社長が言うように、「おいしいから売れる」のではなく、「売れるからおいしいのだ」という従来から言われていることとは逆転の発想が欠かせないのである。

おわりに（北海道に特別目的株式会社を）

筆者は、本拙稿により「北海道産業クラスター」の限界説を語るつもりはない。むしろ、ここからも推し進めた方が良くとさえ考えている。問題は、作られたもの生産されたものとその需要面・買い手とをどう結びつけるかを組み込んだ方式の必要性のことである。

一方で、現在の日本では、道産品に対する重要性が増している状況となっている。

2023年4月、雑誌『文藝春秋』が、「ウクライナ戦争でさらに深刻化 日本の食が危ない!」を特集している⁽³⁰⁾。

この特集の冒頭で、農業経済学者の鈴木宣弘が以下のように述べている。

今、すさまじい勢いで食料品が値上がりしている。たとえば「物価の優等生」と呼ばれた鶏卵は過去数年間、キロ120円～170円で推移してきた。ところが昨年末から急上昇し、今年2月には335円と過去最高値をマークしている。小麦や肉類、乳製品なども軒並み値上がりし、ため息をついている読者の方も多いただろう。

だが、食料品の高騰は一時的な現象ではない。今、世界の食料は「クワトロ・ショック」と筆者が呼ぶ4つの危機に見舞われているのだ。それは以下の通りである。

- ① コロナ禍による物流の停滞。
- ② 中国による食料の「爆買い」。
- ③ 異常気象による世界的な不作。
- ④ ウクライナ戦争の勃発。

詳しくは後述するが、これらによる打撃を最も受けると予想されているのが、日本なのである。

なぜなら日本は先進国の中でもとりわけ食料自給率が低い国だからである。日本の自給率は戦後一貫して低下し、カロリーベースで38%しかない。品目別に重量ベースで見ても主食のコメは98%、鶏卵は97%あるが、大豆は7%、小麦は17%、牛肉は38%と、非常に低い自給率となっている。

しかもこれらの自給率は、いわば「ゲタを履いた」数字である。なぜなら農業に欠かせない肥料や、畜産飼料用の穀物（トウモロコシなど）の大部分を海外からの輸入に頼っているためだ。もし肥料や飼料を輸入できなくなったら、日本人は深刻な飢餓に見舞われてしまう。

（注：文中の漢数字を算用数字に変換している）

これに対し、北海道農政事務所によると、北海道の食料自給率は、2020年、カロリーベースで、217%（前年度から1%上昇）、生産額ベースで、216%（前年度から5%上昇）となっている⁽³¹⁾。

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は、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さえある)。

北海道経済の悪い指標はさまざまところに現れているが、まず、これは、基本的に事業税や住民事業税など企業からの財源がないからである。

また、域際収支の大幅赤字がある。入ってくるモノに比して、出ていくモノが少ないということである。

実際の数字をみると、北海道総生産の4分の1が移輸出されているが、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」であるが、毎年2兆円の赤字を計上している。2兆円の赤字になると大企業といえども倒産寸前の数字となる（ダイエーは2兆円の赤字を抱えて岐路に立った）。つまり、この構造的な赤字体質を改善しない限り、北海道の見通しはいつまでたっても良くならないと言っても過言ではないのである。

解決策として例えば、道外大企業誘致策・誘導策など他力本願説もあるが、あまり効果があがっていないし、自力で解決する道を考える方が最近の「地方は自立すべし」に叶っているのではないかと考えてしまう。

こうしてみると、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。「北海道産業クラスター」によって、これからも次々に良いモノが生まれてくるであろう。このモノを運ぶ機能を果たしている典型企業は、「卸売業など流通業」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。

ここに、新しい組織である「オール北海道による輸出専門株式会社」を作らねばならない素地がある⁽³²⁾。

（これは、かつて通産省が「日本株式会社」と欧米から擲揄されながらも、輸出第1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）。

繰り返しになるが、筆者が何故に「オール北海道による輸出専門株式会社」のアイデアを出したかという、実際に、[県]が「県産品」の販売を株式会社形態で行っていた、岩手県一本の「岩手県産株式会社」を作って成功していたという先例があったからである。

また、平成17年（2005）6月、国会では、郵政民営化の論議が加熱していて、賛成反対意見の落としどころの検討が行なわれたりしていた。そうした中、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との思いがあったからであった。

ただし、そこで問題は、単なる「営利方式」、たとえば、第三セクター方式では、うまくいっていない。北海道の場合は、これまで「苫小牧東部開発」などは第三セクター方式であったが、出資者間の利益（減益）配分問題で、結局、失敗破綻したという経緯があったからである。

しかし、販売を重視した組織づくりとしては、株式会社方式とすることが欠かせないだろう。ただ、単なる営利追求の組織（通常の株式会社）ではだめなのであって、あくまでも公益性を優先させた株式会社でなければならない。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」としたわけである。

つまり、現実には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。そしてこの株式会社に「公益性」を注入しなければならないということなのであった。

以上のことから、筆者は、前著『北海道をマーケティングする』（2007年）において、「非営利株式会社」の設立を提言していた⁽³³⁾。

しかし、現在は、「非営利株式会社」という名前は、必ずしも適切ではなかったと考えている。むしろ、「特別目的株式会社」とすることを考えている。その内実は「輸出専門会社」であり、そこで得られた利益は、公的機関（たとえば、地方自治体）に寄付する、ということを中心で謳う、というものである。

近年、日本では、諸般の事情から、「特別目的株式会社」がいろいろでている⁽³⁴⁾。

今日では、時代の変化とともにビジネス環境も複雑かつ多様化している。組織も当然のことながら、そうした状況に即応しなければならなくなっている。その一つの対応手段として動きの良い組織変革を行うことになったりして、新しい組織形態が生み出されていくということである。

とにかく、その組織や社会が目的とするところに合致させるべく法人が続々登場してきている。その中に前述の営利と非営利を組み合わせたとような「非営利株式会社」（商法に基づく株式会社の一つ）、ある社会的に必要な目的のためだけに認められる法人である「特別（特定）目的会社」（「資産（遊休地など）の流動化に関する法律（SPC法）」に基づく法人）、非営利であるが一定の枠内で営利を認める「NPO法人」（NPO法に基づく法人）などが生まれている⁽³⁵⁾。

たとえば、特定目的会社の例としては、「千歳プロパティ特定目的会社」がある。北海道千歳市の千歳アルカディア地域（準工業地域）に2005年4月29日に開業した「千歳プロパティ特定目的会社」（米国不動産投資運用会社・ラサール・インベストメント・マネジメント株式会社の組成の運営）である。

（筆者注：会社担当者の話として、いつ会社を引き上げても良いことになっている、とあった）

つまり、売上のうち必要経費を除いた純利益分は、株主配当はせず、一括公的部門に寄付す

るということである。

たとえば、この純利益を道に一括寄付されると、これを各地方自治体へ適切配分されることにより、各自治体（市町村）単独での経済活性化の問題がほとんど免除され、その結果各市町村は、それぞれの地域の人々の生活改善の方に専念できるということになるわけである。

結果的に、道民が生活に潤いを持てば、それが回りまわって、出資した道内各会社や株主も潤っていくことになるという構想である。

ここで、今一度、上記のような「オール北海道による輸出専門株式会社」を作る意味について考えておこう。

まず、「流通」についての考え方を変えていかなければならないということである。

一般に、モノが消費者の手にわたるまでに流通過程がある。川が川上から川下へと流れていくように、モノが作られ、運ばれ、最終的に消費者に届けられるが、流通過程とは、

製造（川上）→ 卸売・運送（川中）→ 小売・販売（川下）→ 「消費者」

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。

「消費者」→ 小売・販売（川下）→ 卸売・運送（川中）→ 製造（川上）

の流れである。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考え方からきている。ビジネス同士が、しのぎを削り競争激化の世界では当たり前のことなのである。

こうして、現代のビジネスにとって最も大事なものは、消費者の欲求や行動とその変化を知ることとなっている。それを、マーケティングでは「市場の創造と拡大」と呼んでいる。

ここでいう「市場」とは、経済学などで用いられる「取引の場」という意味ではなく、「消費者（購買者）である人々の集まり（人頭数）」のことである。また、「市場創造」には、二つの意味が込められている。一つは、既存の自社製品を受け入れてくれる市場（消費者や購買者集団のこと）を探索することであり、また、もう一つは、ある市場があつて、そこが求めている製品を自社が新規に制作し、それを実際に届けられるようにする、すなわち、有望な市場として開拓（創造）して行くの意である。こうした点に配慮の足りなかったこれまでの道内企業のあり方の反省が必要となる。

つまり、良いものを作ったから、売れるはずだ、とはならないということである。

これは、ネット販売方式がうまくいっていない点とも繋がっている。

次に、地域活性化の考え方についてである。

これまで、個々の地域が活性化すれば、北海道全体が活性化するという考え方で

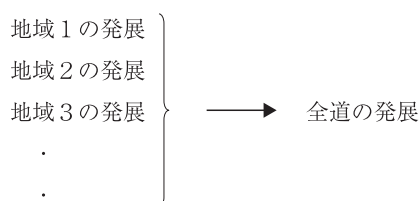
やってきた。

「一村一品運動」, 「地域ブランド化運動」などが実践されてきたが, どこも同じようなものができて, 逆に地域間競争になってしまったりしている。結果的に各地域が目に見えて盛り上がっている状況にはなっていない。一つ, 「ふるさと納税」運動のみが健闘している状況である⁽³⁶⁾。

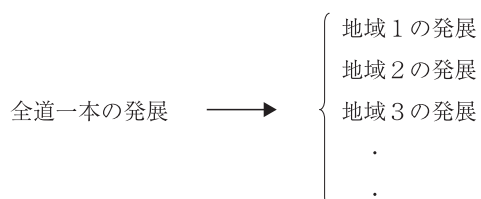
しかしながら, これとでも, 特定の地域のみでの活性化現象である。

したがって, これまでのように地域が発展すれば, 道全体も活性化するという考えはやめねばならない。逆に, 全体を活性化し発展させ, しかる後に個々の地域の発展を考えることである。

すなわちこれまでは,



でやってきたが, そうではなくて,



全道一本の活性化考えて, しかる後に各地域の潤いを考えるということである。つまり, 各地域自治体による経済活性化問題の重荷から解放させることができれば, 各地域自治体は地域内の人々の生活に潤いのある政策に専念できるということである。

最後に, 筆者の提言をまとめておこう。

北海道では「特別目的株式会社」としての輸出専門会社（名称：オール北海道による輸出専門株式会社＝北海道株式会社）の設置が必要である。

今回の「国家戦略特区」には, これで応募することを提起したい。

注と参考文献：

(1) NHK (先端半導体の国産化目指す「Rapidus」北海道 千歳に工場建設へ)：

<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20230227/k10013992471000.html> (2023年6月17日閲覧)

日本の主要な企業8社が出資し先端半導体の国産化を目指す「Rapidus (ラピダス)」は, 2027年をめどとする量産化に向けて北海道千歳市に工場を建設する方針を固め, 28日に正式に

表明する見通しです。

トヨタ自動車やNTT、ソニーグループなどが出資する「Rapidus」は、自動運転やAI＝人工知能など次世代の産業に欠かせないとされる2ナノメートルの先端半導体を4年後の2027年をめどに量産化することを目指しています。

(2) フード特区

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。

(3) 国家戦略特区ホームページ

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。

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。



(4) 経済産業省ホームページ：https://www.meti.go.jp（2023年6月10日閲覧）

(5) 内閣府：https://www5.cao.go.jp/j-j/cr/cr03/cr03-index.html（2023年6月17日閲覧）

(6) ノーステック財団「CLUSTER REPORT 2019」：https://www.noastec.jp/web/archive/bb1b906d0a523e6521a5289c9aca3456c217824a.pdf（2023年6月18日閲覧）

- (7) フードバレーとかち：<https://www.foodvalley-tokachi.com/?p=15986>（2023年7月21日閲覧）
- (8) 加藤敬太（2013）「北海道における産業クラスターに関する文献資料目録」：
C:\Users\¥Owner¥Downloads¥DP_no156_1-27(2).pdf（2023年6月21日閲覧）
- (9) 小森正彦（2005）「わが国産業クラスター計画の現状と課題」『日本国際情報学会紀要』, No. 2, pp. 37-49.
- (10) Porter, Michael E. (1998), *On competition*, Harvard Business School Publishing. (竹内弘高訳 (1999)『競争戦略論』, ダイヤモンド社。)
- (11) 藤田 誠 (2011)「産業クラスター研究の動向と課題」『早稲田商学』, 429号, pp. 101-123.
- (12) Porter, Michael E. (1998), *op. cit.*
- (13) 正垣泰彦 (2011)『おいしいから売れるのではない売れているのがおいしい料理だ』, 日経レストラン。
- (14) ファブレス経営：
これは、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）方式のことである。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社、などがある。
- (15) Porter, Michael E. (1998), *op. cit.*
- (16) Porter, M.E. (1998), “Global Competition and the Localization of Competitive Advantage”, *Proceeding of the Integral Strategy Collegium*, JAI Press. (沢崎冬日訳 (1999)「地域の優位性の連携を活かすグローバル戦略—バリューチェーンを世界規模で展開する—」『DIAMOND・ハーバード・ビジネス』(ダイヤモンド社), February/March, 通巻第136号, 74-95頁)。
- (17) Porter, M.E. (1998), “Clusters and the New Economics of Competition”, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 77-90 (沢崎冬日訳 (1999)「クラスターが生むグローバル時代の競争優位—イノベーション創出のメカニズムを学ぶ」『DIAMOND・ハーバード・ビジネス』(ダイヤモンド社) February/March, 通巻第136号, 28-45頁)。
- (18) 「複雑系」(complex system) 理論：
本来、複雑な現象を単純化・細分化して分析を行うとき、要素還元型アプローチがとられる。その意味で、単純系における理論形成が行われる。一方、複雑な現象をそのまま受け入れる形で研究する立場の代表は、学際的アプローチである。これと類似の考え方に複雑系理論である。
「複雑系」とは、「無数の要素かおり、その要素がお互いに干渉しあい、何らかのパターンを形成したり、予想外の性質を示したり、そして、そのパターンが各要素そのものにフィードバックしたりするシステム」のことである。
市場や経済を「複雑系」と捉えるとき、これを読み解くキーワードがある。「収穫逡増」ということである。例えば、コンピュータ・ソフト業界やハイテク産業にあるように、いったん売れ出すとたちどころに市場シェアを高め、利益が急増する事例がそれである。
こうした現象に対して、複雑系の経済学では、生産要素の投入量を増加していくと投入量に比例した以上の追加的な産出量が得られる（すなわち、収穫逡増）ことの説明が可能であるとしている。
複雑系理論は、都市の産業集積にも当てはめることができる。都市に、ひとたび集積が始まると、ヒト・モノ・カネ・情報などさまざまな面で「費用削減効果」が生じ、それによってさらに集積が進むという「収穫逡増」的状況が起こりうるからである。
- (19) 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.
- (20) 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)

- (21) 経済の統計情報: <https://graphtochart.com/economy/> (2023年7月21日閲覧)
- (22) 岡本義行 (1997)『イタリアの中小企業戦略』三田出版会。
- (23) 岡本義行 (1997)『同上書』, pp.7-9。
- (24) 岡本義行 (1997)『同上書』, 第4章, p.91。
- (25) 長手喜典 (1994)「80年代におけるイタリア中小企業活動の展開と90年代の変動」『北見大学論集』, 第32号, pp.47-72。
- (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, pp.52-58。
- (27) 谷崎光 (1996)『中国てなもんや商社』, 文藝春秋。
- (28) 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。
- (29) 福川伸次 (1998)「21世紀・これからの日本, 北海道」『北海道経済同友会会報』第345号 (1998年2月23日)。
- (30) 「〈緊急特集〉日本の食が危ない!」『文藝春秋』, 第101巻・第4号, 2023年, pp.94-163。
- (31) 北海道農政事務所ホームページ: <https://www.maff.go.jp/hokkaido/>
- (32) 黒田重雄 (2022)「提言: オール北海道による輸出専門会社の設立を」『開発論集』(北海学園大学開発研究所紀要), 第109号 (2022年3月), pp.155-182。
黒田重雄 (2022)「提言: オール北海道による輸出専門会社の設立を (続き)」『開発論集』(北海学園大学開発研究所紀要), 第110号 (2022年9月), pp.81-96。
- (33) 黒田重雄 (2007)『北海道をマーケティングする』, 北海道新聞社出版局。
- (34) 「特別(特定)目的株式会社」とは: <https://univis.co.jp/fundpress/spc/> (2022年7月25日閲覧)

特別目的会社とは、「Special Purpose Company」を和訳したもので、一般にSPCと略されます。ほとんど同じ概念を指す言葉として、特別目的事業体(SPV, Special Purpose Vehicle)があり、法人としての登記を備えたものがSPCと呼ばれます。

SPCは難しい概念ではありますが、一言で言い表すと「M & Aのために設立されたペーパーカンパニー」といえるでしょう。

なお、名称から勘違いされがちですが、SPCは会社法上の会社ではなく、資産の流動化に関する法律(資産流動化法・SPC法)に基づき設置される社団法人です。そのため、通常の会社法上の会社とは異なる法的性質を有していることに注意しなければなりません。

SPCは会社の資産を流動化させる目的で設置されることから、財務局が管轄となり、利潤の追求が認められておらず、原則として倒産という概念が存在しません。

日本国外でもSPCは頻繁に用いられており、タックスハイブンを設立することでマネーロンダリングや節税を行う機関として用いられることもあります。

特定目的会社(TMK)との違いは?

SPCとよく似た概念に、特定目的会社(TMK)があります。両者は名前も概念もよく似ていることから混同されがちですが、厳密には異なるため、しっかりと差異を確認しておきましょう。

SPCが設立される目的は、資産流動化や投資目的や節税目的など様々であり、会社形態も株式会社や合同会社などバリエーションがあります。

一方、TMKとは、資産の流動化のみを目的として設立されたSPCのことを限定して指す言葉です。したがって、TMKはSPCに包含される概念ですから、TMKは常にSPCである一方、

SPC が常に TMK であるとは限りません。

ただし、上述したように両者は混同される場合が非常に多く、実質的に同一視されているという現状があります。

SPV, SPC, TMK の関係をまとめると、以下のようになります。SPV・SPC・TMK の違い、

SPV（特別目的事業体）：証券化などの目的に設立された会社や組合や信託

SPC（特別目的会社）：SPVのうち、法人格を有するもの

TMK（特定目的会社）：SPCのうち、資産の流動化を目的とするもの

SPC は SPC 法に基づいて設立され、TMK は会社法に基づいて設立されることから、両者を設立準拠法の違いによって区別することもできます。

- (35) 黒田重雄（2006）「NPO 法人の今—北海道インパクト推進協議会の活動を中心に—」『経営論集』（北海学園大学），第 4 巻第 3 号（2006 年 12 月），pp. 127-159。
- (36) 「ふるさと納税の意味」：<https://www.furunavi.jp/>

ふるさと納税とは、生まれた故郷や応援したい自治体に寄付ができる制度です。手続きをすると、寄付金のうち 2,000 円を超える部分については所得税の還付、住民税の控除が受けられます。あなた自身で寄付金の使い道を指定でき、地域の名産品などのお礼の品もいただける魅力的な仕組みです。