

タイトル	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
著者	黒田，重雄
引用	北海学園大学学園論集，126：31-39
発行日	2005-12-25

# 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 ——

黒 田 重 雄

## 1. 海外市場進出の新動向

平成17年7月8日、北海道（北海道経済部商業経済交流課貿易経済交流グループ）・北海道経済国際化推進会議等の主催で「中国市場販路拡大ビジネスセミナー&商品コンサルティング（上海編）」が、KKR札幌で開催された。

開催主旨は、以下のようになっている。

北海道では、道内企業の海外への事業展開を支援しており、特に成長著しい中国を重点地域として位置づけ、各種施策を実施しております。今回は、世界に注目される経済都市であり、高い可処分所得を誇る魅力的な市場「上海」をターゲットとし、食品を中心とした道産品の販路拡大を狙う「ビジネスセミナー」と「商品コンサルティング」を開催することとしました。セミナー講師及びコンサルタントには、上海市において北海道産水産物等の輸入・販売を行っている石狩水産品（上海）有限公司代表取締役の呉奇氏をお迎えし、講演及び商品コンサルティングをしていただきます。上海を始め中国でのビジネス拡大のヒントをつかんで頂くよう、奮ってご参加ください。

プログラムは、午前の部（10：00～11：30）《ビジネスセミナー》と午後の部（13：00～18：00）《商品コンサルティング》となっている

午前の部：

10：00～10：05 開 会、

10：05～11：20 講 演、11：20～11：30 質疑応答

「上海における日本食品市場」 講 師 石狩水産品（上海）有限公司

代表取締役 呉奇 氏

中国への売り込みを目指している商品のサンプルを元に、販路拡大するための商品づくりやマーケティング方法などの具体的なアドバイス

午後の部：会 場 北海道庁 別館3階、時 間 1社あたり各30分

コンサルタント 石狩水産品(上海)有限公司

代表取締役 呉奇 氏

石狩水産品(上海)有限公司代表取締役の呉奇氏の話に多くの参加者とともにも筆者も聞き入った。呉さんは、「中国の現地流通事情や道産品販路拡大に向けてのポイント」を自身の「上海におけるシャケ」の販売経験を踏まえて熱弁を振るった。

価格や品質、しゃけの売り方(焼き魚)を中心にした販売の仕方、輸入・販売の証明書の取り方等かなり具体的な解説があった。そうした中で、道産品を船を使って冷凍コンテナで運ぶ必要性を強調していたのが印象的であった。少量よりもまとまりの必要性を強調したものと受け取れる。そして、最後に、「皆様と一緒にやりましょう」と締めくくった。

これまで本シリーズで、いくつかの点を指摘してきた。まず、北海道経済が活性化しない要因として、基本的には、北海道企業が活性化していないことであるが、わけても流通過程における卸部門の弱体化に帰因しているにつきるとしてきた。また、その北海道企業の内実として、市場開拓に積極的でない、また、道外とりわけ海外志向に乏しいなども挙げられていた。

では、これからどうしたよいかと言う点については、まずもって、常態化した赤字体質(すなわち、北海道の総支出の3分の1を移輸入しているのに、総生産の4分の1しか移輸出していない)を脱却することと毎年のように大幅赤字を計上している海外との取引である貿易収支を解消することのための「新しい仕組み」作りにとりかかる必要性を強調してきた。

また、新しい仕組みを考える場合のポイントとして、まず、北海道における現行の流通過程にあって、今後の活性化のカギを握るとされる卸部門の強化の重要性を掲げてきた。

さらに、何を(道産品を)、どこへ(東アジアへ)、どのようにして運ぶか(海路を大型のリーファー・コンテナ船で)について検討してきた。

そして、おそらく最後に検討するべき問題は、実際にそれを「誰」が行うかということであろう。

市場の開拓や拡大、大量に物を運ぶ、それによって収益を上げるなどの大きな仕事を実行できるのは営利組織・企業(ビジネス)である(これは一人でも出来るかも知れないが、大きな仕事をしようとするときは「組織」が必要であるという研究もある)。

しかしながら、こうした仕事は既存のビジネスが出来なかったように、一般の「収益性」重視のビジネス(例えば、株式会社)に頼むことはできない。北海道経済を活性化させるという「公益性」の要素が相当大きいと考えるからである。

では、どういう組織形態が想定できるのかが前稿の課題であった。

## 2. これまでの北海道活性化の提言を振り返る

北海道経済をどう考えるか、どうするかに関する書物は、これまでも数多く出版されてきたし、最近とみに増えているように見える。

ここに、今から30年前に出版された書物がある。「世界と日本の中の北海道を考える」という表題のもの（上下巻二冊）であるが、筆者にとっては、傾聴に値する本だと考えている<sup>(1)</sup>。

その本の中のブレーン・ストーミング（4名の識者による座談会）で、以下のような議論が展開されている。

安倍三史氏が、「今こそ眠れる530万人（当時）道民の潜在力を揺り動かし、総動員するとき。中央ばかり見ないで自分の足で立ち上がる必要があるが、ビジョンがなければどこへ行くのかわからない」との問いに、早川泰正氏が、「昭和49年度の開発予算にもその方向が出ているが、一つはエネルギー基地。これは石油だけでなく、南方資源に対する北方資源のもんだいもあり、道内と言うより、シベリア開発やサハリンの天然ガスの開発など、そういった方向へ広がって行くと思う。もう一つは、食糧基地。三期計画の中でも目玉になっているが、当然、日本の食糧の自給自足体制という中で北海道の役割を考えなければならない。酪農を中心に、米やジャガイモなどの畑作。農業ではこれまで比較的問題にされなかったことで流通問題を大きく指摘できる。北見などでジャガイモやタマネギを生産しても運べず大量に腐らせている。農産物の輸送体制を早急に確立しなければならない。……また、精神的なバックボーンの確立が必要だ。北海道はこの一世紀、官依存の経済で進んできた。たしかにメリットは大きかったが、その反面温室育ちのため独自の開発、経済を生み出すというエネルギーが骨抜きにされてしまった。道はこれまでのように中央ばかりに向いていないで、徹底した地元産業の育成を図るべきだ」と答えている。

また、関清秀氏は、三つの観点を指摘している。白紙の立場で考える「創造性の観点」、全体との関連で考える「総合性の観点」、地域エゴにならず全国民あるいは全人類の福祉と進歩に貢献するという立場をとる「国際性の観点」である。

そして、森本正夫氏は、「三期計画の中心である苫小牧にしても、北海道の水と大地という資源をも企業資本の系列化に入れようとしている。北海道の地域社会は崩壊しつつある。道民意識の再確立が必要であり、道民の水と大地を守ることを大前提とした行政の早急な確立を提言したい。……もっと言えば、「人間資源」の大切さを見直すこと。これなくして北海道の。地域社会の発展はありえない」と力説している。

こうした30年前の識者の目の付け所、先見の明には感服させられるものがある。しかし、同時に、その30年前に彼らの言ってきたことが未だに活かされていないことにも気付かされるのである。

これまでの外からの意見に、北海道の経営者は商売をしていないと言われ、その根底にあると

される官依存体質からの脱却が欠かせないと進言されてきた。

新しいモノづくりを目指して、一村一品運動、産業クラスターなども提唱され、実行に移されてきた。しかしながら、かならずしも現時点においてはその効果が現れてきていないことから、例えば、これまでの道産品の販売においてマーケティングがなかったからとの指摘も多かった。

筆者の立場からしても（現在、「マーケティング」を理論的・実証的に研究し、それを大学で講義している）、「これまでの道産品にはマーケティングがなかったし、今もない」と思っている。

ただ、これまで言われてきている「マーケティングがない」という見方はどうも「販売がない」「売り方が悪い」というような捉え方であったように見える。そうであれば、こうした一般的に言われている解釈は、筆者の考えとは距離があるものとなる。「マーケティング」は、一部に販売も含むがそれだけではないと考えるからである。

そこで、筆者がマーケティングをどう考えているか、また、北海道に（筆者流の）「マーケティング」を導入した場合、どのような方向性が見えてくるかについて述べてみたい。

「試される北海道」というキャッチフレーズがあることから、北海道を「マーケティング」の観点から「試して」みようというわけである。ただし、この点は、基本的に3年前（2002年）に書いた論文で示している<sup>(2)</sup>。

### 3. マーケティングの意味

まず、マーケティングをどう解釈しているかを明らかにしなければならない。

通常言われている「マーケティング」には、二通りの意味が込められている。一つは、実際の企業活動を指しており、企業が日常業務として行っているマーケティング部門や販売部門の課業のこととなる。もう一つは、学問としてのマーケティングである。

ここでは、後者を取り上げることになる。「マーケティング」がどういう内容をあらわすものなのかを明確にしてから「道産品のマーケティング」について議論したいと考えるからである。

現状において、学問的に「マーケティング」の定義が定まっているとはいえないが、筆者としては、以下のようなものと考えている<sup>(3)</sup>。

マーケティングとは、「企業活動の総称」である。すなわち、一企業が日常的に行っている活動としては、大きく製品計画活動、営業活動、販売促進活動、市場調査活動の4つに分けることができる。たとえば、製造業（メーカー）が製品を出荷するまでに行っている状況で考えると、（注文）調査・企画・設計から始まって原材料の調達、製造・加工、販売等の活動があり、それに研究開発、経理・会計、人事等の多様な活動が加わっている。

これらの活動のそれぞれが、あるいはどれかの活動が独立しているというのではなく、全活動を一体化して行う必要があるというのが「マーケティング」ということの意味となる。

製品計画の段階を取り上げてみよう。綿密な消費者調査に基づいて、あるいは注文に応じて何を作るかが検討され、それに応じた組織が編成され、予算化がなされ、その製品仕様が決められ

製造・加工なされ、販売が行われる。これら一連の活動が、統合化、一体化されねばならない。ただ、この場合注意すべきは、消費者側の意識や行動すなわち市場の動向であり、それに企業は徹底的に合わせる姿勢がなければならないということである。

たとえば、現代の消費者は、「よいものをより安く」のみならず、「スピード（注文から納品までの速さ）」を重要視している。これに対応するための企業活動の統合化が求められる。そしてこれが、近年クローズアップしている「リエンジニアリング」ということなのである。消費者が求めるスピードに応えるためには、従来の生産工程（生産プロセス）でやっていたのでは限界があり、生産工程そのものを変更・取り替えを行うということである。その際、さらに外部の企業とも一体化するための「アウトソーシング（外部資源）の活用」、「戦略的情報ネットワーク組織化」、「クラスター化」等も検討されている。

マーケティングが市場の創造・拡大にあるといっても、現代のように消費不況やパイの大きさが増えない中での取り合いの時代にあつては、市場探索は並大抵のことではない。しかし、毎年のようにヒット商品は生まれている。探せば見つかるの気持ちを抱き続けることが欠かせない。実際にあった市場を見逃した「機会損失」は莫大である。市場がどこにあるかは、現代企業にとっては最重要課題といっても過言ではない。

現代企業にとっては、物流問題解決も重要課題の一つである。これまでも無駄な在庫、不良在庫をなくすために在庫調整理論が研究されてきている。運送や倉庫との関連性も重要となる。実際の上からも、製販一体化、製配販統合（サプライチェーン・マネジメント：SCM）、一括物流、デマンドチェーン・マネジメント（DCM）などで在庫をできるかぎり減らすことの努力が実行されてきている。

（注：DCM とは、取引のある大中小あらゆる規模の小売業の販売動向をつかんで製品需要を予測し、適正量を発注することで、メーカーの過剰生産・在庫防止に貢献する考え方で、こうした役割を果たす企業例として食品卸の㈱菱食が上げられている）

#### 4. 北海道独立論と北海道株式会社との相違

マーケティングを上記のようなものだとし、これを道産品に当てはめようとする、北海道を一企業と見立てる必要が出てくる。いわゆる「本シリーズのその4」で検討された「北海道株式会社」を組織化することとなる。

しかしながら、こうした思考実験は新しいものではない。かつての日本が世界から言われた「日本株式会社」を思い出してみよう。当時の通産省が日本の輸出を活発化するために採った官民一体化とも見える施策に対して欧米側が皮肉を込めてそう呼んでいたものである。北海道もそれくらいの意識を持って事に当たるべきではないかとの思いもある。

ただし、ここでいう「北海道株式会社」説は、「北海道独立論」とは、いささか相違している。今から20年程前、平恒次・米国イリノイ大学教授は、北大のセミナーで「北海道の内発的発展

について」と題して講演し、「北海道が独立の国民経済だったら」として独立国としての費用対利益、日本国との関係などについて思考実験を展開しています。活力の担い手は「企業家」であり、地域経済を支え革新しなければならない」と指摘していた<sup>(4)</sup>。

ここでの「企業家」とは、「人間の最小の社会的存在単位を作り上げ、固め、指導し、その生活の絶え間ない向上に貢献する人々」としている。そして「こういう類の「企業家」をどう政策的に発見し、育成できるものであるか、今のところ経済学では教えてくれません。北海道の市町村史においては開基の企業家が必ずといってよいほど現れています。開基の企業家たちがどういう人たちであったかを詳しく調べてみることも、単位コミュニティの持続的革新と発展にとっての必要不可欠な人材類型がわかってくるかも知れないと期待しています」と付け加えている。

また、小泉(2001)は、釧路地域における地域研究・技術開発交流会の講演の中で、「北海道への提言」として次のような自説を展開している<sup>(5)</sup>。

「北海道は、日本では一番資源を持っている。そこでFT革命を起こさないのはおかしい。私が北海道の知事なら、日本から経済独立させる。北海道はせっかくの良い資源を何もしないで出している。付加価値をつけないきゃダメ。北海道ではカボチャがとれるが、これから砂糖をつくるのが一番儲かる。βカロチンもビタミンも入っている砂糖だから大変な付加価値になる。カボチャを甘酒にしてみると信じられないくらい美味しいものが作れる。この甘酒を濃縮してとろっとさせると、これがまたうまい。余剰野菜は捨てないで発酵させればいい。野菜ビシオ、野菜のお醤油ができる。

北海道は590万人もいる。ヨーロッパでは一つの国だ。フィンランドは490万人です。北海道は大臣もいて、地方交付税もたくさんもらって未だに赤字公共団体とは全くなさけない。フィンランドは1兆4000億円の黒字で、しかも北海道よりも寒い。皆さん悔しくないのですか？ 私が北海道知事なら、若い人間をフィンランドにいかせて2～3年したら部長にして、誰がなんと言おうと思いついて実行させる。これくらいやらないとだめです」と。

そして、宮脇(1999)の北海道の「仮想企業化体質」を高めることの重要性について書いているのも同様の主旨であろう<sup>(6)</sup>。

なお、日本株式会社といわれるもの実態がどうであったと考えるかについては、復興期・経済成長期における日本経済の成長構造を分析した代表的な研究に、伊丹等(2002)の「企業と政府による創造的適応」説がある<sup>(7)</sup>。

つまり、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」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」ということになる。

したがって、これから北海道の経済活性化という場合、「北海道株式会社」の活性化の意となるというのが筆者の主張したい点である。

例えば、産官学連携という場合でも、産、官、学それぞれの部署の連携であり、一体化ということになる。もちろんそれぞれ依って立つ基盤は相違している（産は収益性、官は公共性、学は研究・教育を目指す）が、ここは志を同じにして（一体化して）事に当たら（活動し）なければならないということになる。

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、どちらかという個々の産業の発展を指向する、あるいは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が主流であったと思われるが、これからは一体化による産業間のシナジー（相乗）効果が期待できるような方向性が必要とされると考えている。

### 本稿の注と参考文献：

- (1) 読売新聞北海道支社編（1975）『世界と日本の中の北海道を考える（上）（下）』、読売新聞北海道支社、pp.13-24。
- (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・菊地均・佐藤芳彰・坂本英樹著（2001）『現代マーケティングの基礎』、千倉書房。
- (4) 平 恒次（1981）「北海道の内発的発展について」（北海道大学経済学部「経済・経営セミナー」mimeograph No.1）、北大百年記念館講堂、1981年12月。
- (5) 小泉武夫（2001）「講演・釧路地域特産の水産物の発酵・熟成技術を活用した新製品開発——発酵と道（どう）おこし——」（釧路地域における地域研究・技術開発交流会、平成13年2月23日（金）、釧路プリンスホテル）。
- (6) 宮脇淳（1999）『「公共経営」の創造——地方政府の確立を目指して——』、PHP、p.184。
- (7) 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）

<黒田重雄の北海道関係作品（論文、講演等）（1996年以降）>

#### 【著書・論文】

- (1) 「最近の北海道の市場特性」『シンフォニック・スペース（日本商店街学会会報）』第10号、p.1-11、1996.11
- (2) 「現代消費者考」『商店街研究』（日本商店街学会会報）、No.15、pp.3-20、2001.10.25
- (3) 「ダイレクト・マーケティング」『観光産業のサービス化に向けた新ビジネスモデルとIT基盤の調査研究・成果報告書』（平成13年度・ノーステック財団研究開発事業・社会科学的研究補助金）、第3章担当（pp.25-36）、2002.6
- (4) 「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、2002.9
- (5) 「日本の商店街と広場」『商店街研究』（日本商店街学会会報）、No.16、pp.1-9、2002.10



- (6) 「マチの中心市街地に高齢者の働く場を」『せいさんせい』(北海道生産性本部会報), No.171, 平成15年3月号, p.1. 2003.3.28
- (7) 「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. 2003.5
- (8) 「商店街におけるパラダイム変革の必要性 — これまでの商店街活性化計画に欠けているもの —」『商店街研究』(日本商店街学会学会誌), 第17号, pp.1-10. 2004.3
- (9) 「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. 2004.9
- (10) 「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, 2004.12
- (11) 「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, 2005.3
- (12) 「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, 2005.6
- 【北海道関係の学会報告・講演・シンポジウム】
- (13) (講演)「東アジアと本道経済 — 北海道企業の将来 —」(さっしん経営者大学), さっしんビル8F講堂, 1997.8.21
- (14) (講演)「北海道経済の活性化と地方都市における企業者の役割」『旭川市新旭川公民館・おやじ出前講座』ホテルクレセント旭川, 1997.10.4
- (15) (学会報告)「中小企業による北海道経済活性化の方向 — 北イタリアのファブレス経営に学ぶ —」, 日本商業学会北海道部会, 北海学園北見大学, 1998.10.24
- (16) (講演)「ファブレス(企画・設計—販売型)経営のすすめ」『新規開業応援セミナー』(日本商工会議所等主催), 札幌グランドホテル(札幌), 1999.6.10
- (17) (講演)「北海道のマーケティング戦略」『第5回JMAマーケティングアカデミー'99ベーシックコース』(北海道マーケティング協会主催), 電通恒産ビル(札幌), 1999.10.20
- (18) (講演)「北海道における生活者の意識の変化と今後の商業のあり方」, 『平成11年度・商業施設士更新講習会』(社団法人商業施設技術団体連合会主催), 道特会館(札幌), 1999.10.21
- (19) (講演)「21世紀に向けた中小企業戦略」『99 苫小牧経営塾』(苫小牧商工会議所主催), 苫小牧経済センタービル(苫小牧), 1999.10.27
- (20) (講演)「マーケティングにおける標的市場」『<北海道大学経済学部公開講座> 現代の経済・経営を学ぼう』, 北大経済学部・1番教室, 2000.9.28
- (21) (講演)「マーケティングにおける北海道の地域特性」『花王販売株式会社・SA大会(講演会)』, ホテル・ニューオータニ札幌(鶴の間), 2001.1.19
- (22) (シンポジウム)「インターネットの発展と東アジアの交流」, 日中関係学会(公開シンポジウム), 札幌国際プラザ, 2002.1.19
- (23) (講演)「道産品のマーケティング — ‘試される大地・北海道’を試す —」, 『(社)日本包装技術協会北海道支部・2003年新春研究会』(講演会), (北海道生産性本部紹介), サンホテル札幌新館, 2003.1.24
- (24) (講演)「JRタワーの開業(2003.3.6)と影響」『NHKTV・北海道クローズアップ』(2003年2月14日(金), 夜7:30)。
- (25) (講演)「今, なぜ中心市街地活性化なのか?」(主催・千歳商工会議所, 共催・千歳タウンマネジメント協議会), 千歳商工センター, 2003.3.5
- (26) (学会報告)「マーケティングで地域を経営する仕組みと土台づくり」, 日本商業学会・北海道マーケティング協会(共催), 電通興産札幌ビル, 2004.7.28
- (27) (講演)「北海道にマーケティングを取り入れる — 産官学連携による仕組みづくり —」『<北海学園大学経営学部 第2回 市民公開講座> 元気がでる経営をもとめて — 北海道経済活性化に向けて

北海道経済活性化の戦略的要素を考える（黒田重雄）

—』、北海学園大学・7号館D 31 番教室、2004.10.16

- (28) (講演)「北海道と東アジアとのビジネスの未来」『在北海道留学生とのビジネス交流会〈East Asia Mix 2004〉』(NPO 法人北海道インパクト推進協議会)、札幌ロイヤルホテル、2004.11.19
- (29) (シンポジウム・パネリスト)「産学官連携における社会科学系モデルの探求」『北海学園大学経営学部・産学官連携活動2004年度 シンポジウム』、北海学園大学7号館D 20 番教室、2004.12.11
- (30) (研究会報告)「北海道をマーケティングする — 経済活性化のために —」、ミックス研究会(再開第1回)、(株)北海道開発技術センター(dec)、2005.2.28
- (31) (講演)「これからの街づくりの考え方について」『札幌商工会議所中小企業相談所主催〈第2回・総合的な街づくりとコミュニティ再生に向けた懇談会〉の講話として』、札幌商工会議所3階、2005.3.17

〈北海道関係・参考文献〉

これまで出版された北海道経済関連文献の主なものとして以下がある。

【新聞社関係】

- 1) 読売新聞北海道支社編『世界と日本の中の・北海道を考える(上)(下)』、1975.4。
- 2) 日本経済新聞社編『北海道が危ない — よみがえるか、道経済 —』、1996.4。
- 3) 産経新聞経済部編『北海道をつくる — 平成の開拓使 —』、1996.9。
- 4) 日本経済新聞社編『漂流する北海道 — 深まる経済自立への苦悩 —』、1997.12。
- 5) 北海道経済新聞社編『逆風を超えて — 拓銀破綻と北海道経済 —』、1998.2。
- 6) 毎日新聞北海道報道部編『破綻 — 北海道が凍てついた日々 —』、1998.5。
- 7) 日本経済新聞社編『経済再生への挑戦・北海道はよみがえるか』、2000.2。

【研究分析書】

- 8) 北海道拓殖銀行調査部編『北海道80年代の可能性』北海道新聞社、1980.8。
- 9) 北海道未来総合研究所編『北海道21世紀 — 大型プロジェクトの可能性 —』、日本経済新聞社、1985.5。
- 10) 黒柳俊雄編著『開発と自立の地域戦略 — 北海道活性化への道 —』、中央経済社、1997.12。
- 11) 北海道産業総合研究所編『北海道経済浮上の条件』、文芸社、2000.1。
- 12) 北海道新聞取材班『検証・「雪印」崩壊』、講談社文庫、2002。

【北海道関係の一般書】

- 13) 『記録雑学事典・北海道』、有朋舎、1984.3。
- 14) 石黒直文著『北海道を考える — 人・企業・風土 —』、未来社、1985.5。
- 15) 伊藤隆一著『北の生活宅配便 — 北欧の知恵をあなたに —』、北海道新聞社、1986.11。